

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Matjaž Mohorič

**ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU IN VPLIV ODLOČITEV
NA DELO PODREJENIH: ŠTUDIJA PRIMERA V ENI IZMED
POSLOVNIH BANK V SLOVENIJI**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matjaž Mohorič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner – Andolšek

Somentorica: asist. Jana Nadoh Bergoč

ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU IN VPLIV ODLOČITEV
NA DELO PODREJENIH: ŠTUDIJA PRIMERA V ENI IZMED
POSLOVNIH BANK V SLOVENIJI

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

ZAHVALA

Hvala vsem mojim za vso podporo in obilico razumevanja v času študija, za vsa »držanja pesti« ob opravljanju izpitov in za vse izrečene molitve.

Diplomsko delo posvečam mami in očetu.

ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU IN VPLIV ODLOČITEV NA DELO PODREJENIH: ŠTUDIJA PRIMERA V ENI IZMED POSLOVNIH BANK V SLOVENIJI

V poslovnem svetu so pritiski za doseganje ciljev podjetja vse večji. Lastniki zahtevajo čim večji dobiček in za uresničevanje teh ciljev najemajo menedžerje.

Menedžerji vsakodnevno sprejemajo odločitve - etične ali neetične in s tem vplivajo na delo podrejenih. Če je odločitev menedžerja neetična, se zaposleni lahko hitro znajdejo pred etično dilemo: ali izvršiti navodila nadrejenega in s tem prekršiti lastne etične norme ali pa menedžerja opozoriti na neetično odločitev in s tem tvegati morebitne negativne posledice.

V okviru pričujočega diplomskega dela je bila narejena študija primera o vplivu menedžerskih odločitev na delo podrejenih. Raziskava je potekala v obliki ankete med zaposlenimi v eni izmed poslovnih bank v Sloveniji.

Raziskava je pokazala, da so zaposleni neredko postavljeni pred etične dileme pri svojem delu, vendar v določeni meri na to opozarjajo svoje nadrejene. Pri tem se v glavnem poslužujejo strategije »glasu«. Prav tako so anketiranci mnenja, da jih odločitve menedžerjev silijo, da opuščajo etična načela pri svojem delu s strankami in v odnosu do sodelavcev. Rezultati raziskave, ki je bila izvedena med 152 zaposlenimi v podjetju, so pokazali, da se anketiranci dobro zavedajo, kakšen bi moral biti etični menedžer in kaj bi moral upoštevati pri svojih odločitvah.

Ključne besede: etika, menedžment, zaposleni, etično odločanje.

ETHICAL DECISION MAKING IN MANAGEMENT AND ITS INFLUENCE TO EMPLOYEES' WORK: A STUDY CASE IN ONE OF THE BANKS IN SLOVENIA

All organizations have their own goals in the world of business. The managers who are hired to reach the organizational goals are under pressure of stockholders.

During the working day managers make decisions - ethical or unethical. These decisions have influence on their employees' work. If the manager's decision is unethical, the employee finds himself under the ethical dilemma: to execute the decision and violate his own ethical standards or to tell the manager that his decision is unethical and risk some negative consequences.

To find out the influence of manager's decision making to employees work, the research has been made. 152 employees in one of the banks in Slovenia have been involved in the experiment.

The research results have found out that the employees find themselves under ethical dilemmas, but the managers are told about this issue. In this action the strategy of »voice« is used. The research has also shown up that sometimes the manager's decisions make the employees give up the ethical standards in relation to their customers and to their fellow-workers.

The research has established that the employees who have been involved in the experiment, know what should the characteristics of an ethical manager be and what the managers should consider in their decision making process.

Key words: ethics, management, employees, ethical decision making.

KAZALO

1. UVOD	7
2. POSLOVNA ETIKA IN MENEDŽERSKA ETIKA	11
2.1 ETIKA	11
2.2 POSLOVNA ETIKA	12
2.3 MENEDŽERSKA ETIKA	14
2.4 SMISELNOST POSLOVNE ETIKE	17
3. ODLOČANJE V MENEDŽMENTU	22
3.1 ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU	23
3.1.1 INTEGRATIVNI MODEL ETIČNEGA ODLOČANJA	27
3.1.2 ETIČNA IMUNITETA V MENEDŽMENTU	31
3.1.3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	33
3.2 ETIČNI MENEDŽER	35
3.3 OSEBNA INTEGRITETA.....	40
4. VPLIV MENEDŽERSKEGA ODLOČANJA NA DELO PODREJENIH.....	44
4.1 MEDSEBOJNI ODNOSI MED MENEDŽERJEM IN ZAPOSLENIMI	45
4.2 ETIČNO DELOVANJE ZAPOSLENIH	48
4.3 ETIČNI KODEKSI	51
5. ŠTUDIJA PRIMERA.....	56
5.1 PREDSTAVITEV ŠTUDIJE PRIMERA	56
5.2 HIPOTEZE	57
5.3 VZOREC	58
5.4 ANKETNI VPRAŠALNIK	59
6. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV	62
6.1 PREDSTAVITEV OSNOVNIH REZULTATOV	62
6.1.1 DEMOGRAFSKI PODATKI	62
6.1.2 MENEDŽERSKA ETIKA.....	66
6.1.3 ETIČNO ODLOČANJE MENEDŽERJEV	67
6.1.4 ETIČNI KODEKS V PODJETJU	68

6.2 HIPOTEZA 1	68
6.3 HIPOTEZA 2	70
6.4 HIPOTEZA 3	71
6.5 HIPOTEZA 4	72
6.6 HIPOTEZA 5	74

7. UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI REŠITEV 76

8. ZAKLJUČEK..... 84

9. VIRI IN LITERATURA..... 87

10. PRILOGE 95

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	95
PRILOGA B: FREKVENČNE PORAZDELITVE PO SKLOPIH	100
PRILOGA C: ODGOVORI ANKETIRANCEV NA ODPRTA VPRAŠANJA	103

SEZNAM SLIK IN PREGLEDNIC

SLIKA 6.1 Struktura anketirancev po spolu	63
SLIKA 6.2 Starostna Struktura anketirancev	63
SLIKA 6.3 Izobrazbena struktura anketirancev	64
SLIKA 6.4 Delovna doba	64
SLIKA 6.5 Vrsta pogodbe	65
SLIKA 6.6 Pogostost opravljanja dela s strankami	65
SLIKA 6.7 Lastnosti etičnega menedžerja	66
SLIKA 6.8 Dejavniki, ki bi jih morali upoštevati menedžerji pri svojih odločitvah	67
SLIKA 6.9 Etično delovanje podjetja do zaposlenih	68
SLIKA 6.10 Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih	70
SLIKA 6.11 Pomoč nadrejenih zaposlenim	73
SLIKA 6.12 Etični kodeks kot vodilo zaposlenim	74
 PREGLEDNICA 6.1 Opisna statistika – Etično delovanje podjetja do zaposlenih	 69
PREGLEDNICA 6.2 t test – Etično delovanje podjetja do zaposlenih	69
PREGLEDNICA 6.3 Opisna statistika – Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih	71
PREGLEDNICA 6.4 t test – Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih	71
PREGLEDNICA 6.5 Opisna statistika – Etične dileme zaposlenih zaradi navodil nadrejenih glede na to, ali delajo s strankami ali ne	72
PREGLEDNICA 6.6 t test – Etične dileme zaposlenih zaradi navodil nadrejenih glede na to, ali delajo s strankami ali ne	72
PREGLEDNICA 6.7 Opisna statistika – Pomoč nadrejenih zaposlenim	73
PREGLEDNICA 6.8 t test – Pomoč nadrejenih zaposlenim	73
PREGLEDNICA 6.9 Opisna statistika – Etični kodeks kot vodilo zaposlenim	75
PREGLEDNICA 6.10 t test – Etični kodeks kot vodilo zaposlenim	75

1. UVOD

Vsaka umetnost in vsako raziskovanje, kakor tudi vsako dejanje in odločanje, teži - po splošnem naziranju - k nekemu dobru; od tod tudi lepa oznaka, po kateri je dobro smoter, h kateremu vse teži. (Aristotel 2002: 47)

Ko slišimo besedo kapitalizem, najpogosteje pomislimo na nekaj slabega, na izkoriščanje, na bogatenje posameznikov in na revščino. Zasledimo celo izraz »turbokapitalizem«. Čeprav ne vemo, kaj natančno to pomeni, lahko domnevamo, da tisti, ki veliko berejo, menijo, da je turbokapitalizem tisti del kapitalizma, ki brezsrčno izkorišča vse človeške in naravne vire zato, da bi se sam čim bolj obogatil, ne glede na to, koliko gorja s tem povzroči (glej Finance 2002). In upravičeno se lahko vprašamo, ali je v takem sistemu kaj prostora za poslovno etiko? Če bi povprašali ljudi o etiki v poslovnem svetu, bi dobili odgovore, kot so, poslovna etika je nesmisel in poslovna etika ne obstoja (glej Duska 2000: 51). Seveda bi imeli v mislih razne poslovne afere, odpuščanje delavcev, slabo ravnanje z zaposlenimi in poslovne goljufije, o katerih lahko prebiramo v dnevnem časopisju. Le malokrat pa se spomnimo na kakšen primer, ki jih ni malo, ko menedžerji s svojimi podrejenimi ravnaajo kot z ljudmi in ne kot s stroji.

Ko je Elton Mayo v svojih eksperimentih raziskoval (Hawthorenski eksperimenti 1924 - 1932) vpliv osvetlitve delovnega mesta na produktivnost delavcev, je po naključju odkril, da na večjo produktivnost delavcev vplivajo medčloveški odnosi. Tako so bili »rojeni« medčloveški odnosi in Elton Mayo je postal oče medčloveških odnosov v podjetju (glej Dingley 1997: 1117). Dobri medčloveški odnosi pa so tesno povezani z demokratičnim vodenjem, z upoštevanjem zaposlenih in z etiko, kajti etika pomeni promocijo blaginje ljudi. Gre za doseganje našega potenciala kot človeških bitij, za dobro življenje, za to, da ravnamo spodobno z drugimi. Pri poslovni etiki pa gre za uporabo etike v presoji - so odločitve prave ali napačne, dobre ali slabe, odgovorne ali neodgovorne (glej Glas 2007).

O uporabi etike v poslovnem svetu so v literaturi deljena mnenja. Nekateri zagovarjajo, da je dolžnost menedžerjev samo ena: ustvarjanje denarja delničarjem, kot je to največ možno (glej Friedman 1970).

Spet drugi govorijo o etični imuniteti pri sklepanju poslov. Posel se enači z igrami, kot je denimo poker (analogija iger). Pri teh igrah veljajo drugačne etične norme kot v vsakdanjem življenju, zato naj bi tudi pri sklepanju poslov veljale drugačne etične norme. Tako naj bi bilo tudi zavajanje, laganje in goljufanje etično sprejemljivo pri sklepanju poslov (glej Carr 1988). Mnogi avtorji odločno zavračajo zgornja dva pogleda na poslovanje podjetij, saj se samega poslovanja ne more in ne sme enačiti z igrami na srečo (glej Piker 2002; Koehn 1997).

Kljub različnim pogledom na poslovno etiko je v zadnjih dvajsetih letih opaziti, da se morali in poslovni etiki posveča vse več pozornosti. Predvsem v teoriji je veliko govora o etičnosti v poslovnem svetu, o etičnih modelih odločanja, o etičnih kodeksih, o osebnostnih vrednotah in še bi lahko našteval. Tudi praksa počasi sledi teoriji, saj se podjetja zavedajo, da lahko le z etičnim delovanjem vseh svojih zaposlenih ohranijo svoje kupce, svoje zaposlene in si s tem zagotovijo dolgoročni obstanek na trgu.

Ko sem pričel z zbiranjem virov in literature za diplomsko nalogo, sem naletel na pravo poplavo razno raznih člankov, priročnikov in nasvetov o poslovni etiki. Predvsem v tujini se veliko piše o poslovni etiki, organizirajo se razna predavanja, celo tečaji poslovne etike. Literature v slovenskem jeziku je mnogo manj. Pa vendar sem naletel na razne članke slovenskih avtorjev, ki obravnavajo to tematiko. Tudi slovenska podjetja se zavedajo pomena etičnega delovanja svojih zaposlenih, saj sem v nekaterih objavah prostih delovnih mest zasledil »etičnost« kot osebnostno lastnost za bodoče delavce.

Odločitve so del našega vsakdanjika. Odločamo se dnevno, na delovnem mestu ali v prostem času. Nekatere naše odločitve so rutinske in ponavadi niti ne zaznamo, da gre za odločitev. Druge odločitve zahtevajo od nas določen razmislek in posvetovanje. Če so nekatere odločitve lahke in nimajo vpliva na druge, pa se v menedžmentu dnevno sprejemajo odločitve, ki lahko spremenijo življenje posameznika ali celo širše skupnosti. Kaj je etična odločitev in kaj je neetična odločitev v poslovnem svetu? To je vprašanje, ki do danes še nima popolnega odgovora.

Menedžerji se dnevno srečujejo z etičnimi dilemami pri svojem odločanju. Kako naj se odločijo? Po svoji vesti in svojih osebnih vrednotah ali pa morda v korist podjetja, čeprav bo odločitev v nasprotju z njihovimi etičnimi in moralnimi standardi. Če sprejmejo odločitev, ki podjetju ne prinaša (dovolj) koristi, tvegajo celo izgubo položaja. Če se odločijo v nasprotju s

svojimi etičnimi in moralnimi standardi, lahko tvegajo izgubo svojih vrednot in osebne integritete.

S podobnimi problemi se srečujejo tudi zaposleni. Kaj naj delavec stori v primeru, ko je odločitev nadrejenega neetična in od njega zahteva izvršitev naloge, ki je v nasprotju z njegovimi osebnimi etičnimi in moralnimi normami? Ali naj preprosto zamiži in izvrši dodeljeno nalogo, čeprav s tem tvega izgubo svoje osebne integritete? Ali naj svojega nadrejenega opozori na neetičnost odločitve in se upre izvršitvi naloge, čeprav s tem tvega morda tudi izgubo zaposlitve?

Moj namen je prikazati pomen etike v poslovnem svetu, predvsem v točki, ki se nanaša na odločanje menedžerjev v podjetjih, ter vpliv teh odločitev na delo in posledične odločitve podrejenih. Poizkušal bom odgovoriti na naslednja vprašanja: (1) kakšen naj bi bil etični menedžer, (2) kaj naj menedžerji upoštevajo pri svojih odločitvah in (3) kako menedžerji s svojimi odločitvami vplivajo na delo podrejenih.

Postavil sem pet glavnih hipotez, na katere bom iskal odgovore in jih v raziskovalnem delu potrdil ali ovrgel:

Hipoteza 1: Podjetje deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih.

Hipoteza 2: Menedžerji s svojimi odločitvami svoje podrejene pogosto postavljajo pred etične dileme.

Hipoteza 3: Zaposleni, ki delajo s strankami pogosto, so večkrat postavljeni pred etične dileme kot zaposleni, ki strankami delajo občasno, redko ali nikoli.

Hipoteza 4: Nadrejeni so svojim delavcem v pomoč in jim nudijo podporo.

Hipoteza 5: Etični kodeks podjetja je zaposlenim v pomoč pri njihovih odločitvah.

Osnova za izdelavo diplomske naloge so tuji in domači sekundarni viri s področja poslovne etike in etičnega odločanja v menedžmentu. Pri študiji primera je bila uporabljena metoda anketnega vprašalnika, ki je bil anketirancem dostopen preko spletne strani.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi del je teoretične narave in temelji na raziskovanju sekundarnih virov. Namen je pokazati, kakšen naj bi bil etični menedžer, kako se menedžerji odločajo, kaj upoštevajo pri svojih odločitvah in kako te odločitve vplivajo na delo zaposlenih, na njihov odnos do dela, strank in na medsebojne odnose v podjetju.

Drugi del je empirične narave. Zajema študijo, ki je bila izvedena med zaposlenimi v eni izmed poslovnih bank v Sloveniji. V raziskavo so bili vključeni tako menedžerji kot zaposleni, in sicer iz različnih organizacijskih delov podjetja.

Za pridobitev podatkov, s katerimi sem potrjeval in zavračal hipoteze, je bila uporabljena metoda ankete. Pri preučevanju študije primera je bil uporabljen kvantitativen pristop.

Zavedam se, da ima tovrstno raziskovanje določene omejitve, saj so odgovori anketirancev lahko odraz trenutnega razpoloženja. Kljub temu pa lahko na podlagi izbranega vzorca in pridobljenih podatkov odgovore anketirancev posplošimo znotraj opazovane organizacije.

Sama tematika diplomske naloge in raziskava ter interpretacija rezultatov je zame predstavljala precejšen izziv, saj sem se večkrat zalotil pri vnašanju lastnih pogledov in čustev. Trudil sem se ohraniti določeno distanco od svojih kolegov, ki so sodelovali v anketi in tako zagotoviti objektivnost. Seveda pa se zavedam, da podzavestno mislim in delujem tako, kot delujejo moji poklicni kolegi in kolegice. Po drugi strani pa to predstavlja svojevrstno prednost, saj so delovne izkušnje neprecenljiva vrednost, ki pomaga k boljšemu razumevanju odgovorov, kateri so bili podani v anketi.

In zakaj sem za tematiko diplomske naloge izbral poslovno etiko? Moja želja je, da z obravnavano temo pripomorem k boljšemu razumevanju oziroma poznavanju poslovne etike, ki je del našega vsakdanjika. Če se tega le zavedamo.

2. POSLOVNA ETIKA IN MENEDŽERSKA ETIKA

Pri razpravljanju o pravičnosti in o krivičnosti se moramo vprašati, pri kakšnih dejanjih prideta ti zadržanji do izraza, dalje, kakšna sredina je pravičnost in sredi kakšnih skrajnosti leži to, kar je pravično. (Aristotel 2002: 153)

V pričujočem poglavju bom opredelil nekaj osnovnih pojmov, kot so etika, poslovna etika in menedžerska etika. Prav tako se bom dotaknil vprašanja, ali je poslovna etika sploh smiselna ali ne. Predstavil bom tudi pet argumentov Johna Hookerja (2004), ki se ukvarjajo s smiselnostjo poslovne etike.

2.1 ETIKA

Rojstvo etike se praviloma pripisuje duhu časa, ko so stari Grki poudarek v mišljenju z nebes prestavili na človeka (glej Jelovac 1998: 25). Torej lahko etiko označimo za filozofsko disciplino. Etika že od samega začetka poizkuša najti splošno veljavno merilo ali pravilo, s katerim bi se dalo ločiti dobro od zla. Moramo priznati, da je to kar zahtevna naloga, saj je ločitev med dobrim in zlim lahko relativna. Kar za nekoga pomeni dobro, lahko za drugega pomeni slabo in obratno. Zato so seveda potrebna merila, kajti brez meril ni vrednot, brez vrednot pa ni morale.

Etične norme so bile vseskozi postavljene precej visoko in le malokdo je lahko živel v skladu z njimi. O tem nam govori tudi naslednji citat:

Družbeni razvoj od kamene dobe dalje kaže, da so si filozofi in duhovniki vedno znali zamisliti veliko več visokih moralnih principov, kot so jih ljudje mogli sprejeti oziroma so jim jih sodniki in policisti mogli vteptati v glave. Zato je tako imenovani napredek prinašal vedno večje razhajanje med veljavnimi moralnimi principi ter dejanskim stanjem v družbi, dejansko moralo. Ali na kratko: kolikor bolj je razvita družba, tem manj se drži svojih moralnih načel. Ne more drugače. (Mikeln v Berlogar 2000: 27)

Skozi zgodovino je bilo o etiki že veliko napisanega. Toda kljub obilici literature je večina etičnih tem spornih oziroma dvoumnih, saj vključujejo vprašanja o dobrem in slabem. Razsojanje o tem, kaj je etično in moralno, se zdi na prvi pogled precej preprosto. Vendar

temu ni tako, saj je meja med dobrim in slabim v večini primerov zabrisana. Pravzaprav še do danes nismo dobili zadovoljive definicije o tem, kaj pomeni pojem »dobro«. Po Jelovcu (1998: 27) je pojem »dobro« preprost pojem, prav tako kot je preprost pojem »rumeno«. Vendar nekomu, ki ne ve, kaj je »rumeno«, nikakor ne moremo z dodatnimi pojmi razložiti kaj je »rumeno«. Ravno tako ne moremo pojasniti pojma »dobro« tistemu, ki ga ne pozna.

V zadnjem času je pojem etika postal skoraj »modna muha« v središču javne pozornosti. S tovrstno publiciteto in pogostostjo omenjanja od vsakdanjih razgovorov do vladnih krogov so povsem izginili sledovi, ki vodijo v zgodovino stare Grčije oziroma v čase, ko je pouk filozofije še igral pomembno vlogo pri sooblikovanju javnega življenja v državi. Danes marsikomu že samo omenjanje besede etika, morala vzbudi spomin na nekaj, kar bi v bistvu moralo biti odločilno za človeško usodo, a je v vsakdanjem življenju povsem odsotno (glej Možina 2000: 2).

2.2 POSLOVNA ETIKA

V zadnjih desetletjih so se v okviru etike pričele razvijati posebne etike, ki uveljavljajo splošno etiko za posamezna področja človekovega delovanja. Danes govorimo o zdravniški etiki, o novinarski etiki, o politični etiki, o farmacevtski etiki in še bi lahko naštevali. Ena izmed posebnih etik, o kateri je vse več govora, je tudi poslovna etika. Poslovno etiko lahko definiramo kot posebno vejo etike, tisto, ki se primarno ukvarja s proučevanjem fenomena poslovne morale (glej Jelovac 1998: 38).

Dandanes postaja etika pomembna dimenzija v poslovanju. Sama ideja etike kot samostojnega orodja v menedžmentu se je pojavila v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja.

Poslovna etika obsega dve glavni funkcionalnosti. Po eni strani prinaša izzive za samozadovoljne poslovneže, da v poslovno prakso vnesejo moralo in samokritiko. Po drugi strani pa pomaga pri analizi, upravljanju in preventivi konfliktov v poslovanju, gledano z moralnega vidika (glej Brinkmann in Knut 2004: 123).

Upoštevanje etičnih načel pri poslovanju pomeni, da smo pošteni do svojih strank in upoštevamo tudi njihove interese. To bo utrdilo obojestranski dolgoročen odnos in

zadovoljstvo strank. Vse to pripelje tudi do boljše prodaje in posledično boljših dolgoročnih rezultatov podjetja. Pomemben je tudi korekten odnos do zaposlenih, saj to utrjuje njihova moralna načela in povečuje produktivnost. Torej, poslovna etika pomeni skrbno in korektno obravnavanje strank in zaposlenih (glej Duska 2000: 56).

Po Možini (2000: 3) obsega poslovna etika tri ravni:

- Poslovna etika v okolju organizacije: zadeva razmerja organizacije s poslovnimi partnerji in konkurenti. Gre za družbeno odgovornost menedžmenta, ki vključuje odnose z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju.
- Poslovna etika znotraj organizacije: obsega razmerja menedžerjev z vsemi sodelavci v organizaciji, kar vključuje pogoje dela, osebni razvoj, nagrajevanje, soupravljanje. Menedžerji imajo do sodelavcev obilo moči. Poleg statusne, ki izvira iz položaja, imajo tudi strokovno in osebno moč. Moč zagotavlja možnost vpliva na sodelavce, hkrati pa pomeni odgovornost za njihovo uspešnost, pravice ter osebno dostojanstvo.
- Poslovna etika in osebna etika: moralnost zasebnega življenja menedžerjev oziroma njihova osebna etika pomembno vpliva na oblikovanje poslovne etike v organizaciji, ki mora upoštevati interese in vrednote ter različne osebne etike posameznikov v organizaciji. Med osebno etiko menedžerja in poslovno etiko organizacije običajno nastaja razkorak, kar povzroča pritisk menedžerjeve vloge v organizaciji. V kolikor je ta pritisk zmeren, deluje spodbudno, če postane prekomeren, lahko povzroči izkrivljeno vedenje.

Zgornji opredelitvi poslovne etike bi morali dodati še etično ravnanje zaposlenih v podjetju in to prav pri vseh treh točkah. Poslovna etika ne pomeni zgolj etičnega delovanja menedžerjev (v okviru poslovne etike je to menedžerska etika), ampak etično delovanje podjetja v celoti, katerega sestavni del so tudi zaposleni. Nič ne pomaga, če imamo v podjetju etičnega menedžerja, zaposleni pa delujejo v nasprotju s poslovno etiko. Zato je potrebno v organizacijah vzpodbujati čut za poslovno etiko pri vseh zaposlenih.

Stevensova ugotavlja (1999: 113), da so podjetja pričela pisati etične kodekse, z namenom, da bi se uprla korupciji. To je bila posledica velikih poslovnih škandalov v osemdesetih letih. Toda, ko se etični kodeksi niso izkazali za učinkovite v praksi, so podjetja spoznala, da

morajo ustvariti etično organizacijo. Prav tako so podjetja prišla do spoznanja, da je za etično organizacijo potrebna organizacijska kultura, v katero bodo vložene etične vrednote. Le-te morajo biti sprejete s strani zaposlenih in morda tudi zbrane v etičnem kodeksu.

Pomembno je, da delavci sprejmejo etične vrednote podjetja za svoje in se po njih tudi ravnaajo. Kot prvi zgled pa jim mora biti menedžment s svojim ravnanjem.

2.3 MENEDŽERSKA ETIKA

Izraz menedžerska etika je novejšega izvora, vendar ima korenine v daljni preteklosti. Od antične Grčije naprej do industrijske revolucije in vse do danes je zahodna družba strogo nadzorovala podjetja in poslovanje raznih institucij ter posameznikov nasploh. Današnje zahteve po etičnem poslovanju torej niso nič drugega kot zgolj poskus nadaljevati (ali obuditi) dvatisočletno zahodno tradicijo (glej Berlogar 2000).

Maksimizacija profita je prvi in najpogostejše omenjani argument proti obremenjevanju podjetij z organizacijsko-menedžersko etiko. Kljub temu bomo tako med teoretiki kot med menedžerji redko naleteli na take, ki tovrstno etiko popolnoma odklanjajo, najmanj takrat, ko gre za etične vrednote in ravnanje posameznikov. Nihče noče biti nemoralen, problem nastane šele pri odločanju za konkretno družbeno akcijo (glej Berlogar 2000: 56).

Ko gre vse dobro, ni težko biti dober, pravi star pregovor. Zato je pravo vrednost menedžerja mogoče ocenjevati šele takrat, ko lahko opazujemo njegovo obnašanje v težkih časih recesije in krize. Šele takrat, ko njegovo podjetje naleti na vihar, ima smisel ocenjevati etičnost menedžerja (glej Jelovac 1998: 82).

V nadaljevanju predstavljam primer menedžerja in njegovega podjetja, ki se je znašlo v težavah:

Enajstega decembra 1995 je požar popolnoma uničil tekstilno tovarno Malden Mills v Massachusettsu. Zdelo se je, da bo tri tisoč delavcev ostalo brez službe. Nič nenavadnega bi ne bilo, če bi predsednik podjetja Aaron Feuerstein počakal na izplačilo zavarovalnine in pričel z novimi posli ali pa se celo umaknil, delavce pa pustil brez službe. Toda reakcija Feuersteina je bila precej nenavadna za menedžerja. Namesto, da bi ravnal brezsrčno in neskrbno do svojih zaposlenih, je oznanil, da bo vseh tri tisoč zaposlenih obdržal na plačilnem

seznamu. Začel je z obnovo tovarne in tri mesece kasneje se je večina zaposlenih že vrnila na delo (glej Borowski 1998: 1623).

Zgornji primer, pa čeprav gre za ekstrem, nam pokaže delovanje menedžerja v krizni situaciji. Takšna in podobna dejanja zasledimo le redko, zato nam ta primer odpira nove dimenzije. Feuerstein je verjel, da ga od ostalih menedžerjev ločuje to, da zaposlene jemlje kot kapital in ne kot strošek. Le-to ga postavlja v nasprotje s »prednostno obljubo odnosov« (angl. Primary Promissory Relationship). Le-ta pomeni strinjanje (obljubo) menedžerjev, da bodo naredili vse za maksimizacijo bogastva lastnikov, kar jih odvezuje vseh ostalih dolžnosti (glej Borowski 1998: 1623). V nasprotju s tem argumentom je Feuerstein verjel, da mora ravnati odgovorno do svojih zaposlenih, to odgovornost pa razširiti tudi v lokalno skupnost.

Lahko se vprašamo: gre v zgornjem primeru za sentimentalnost in sočutje v poslovnem svetu ali pa je to lahko model medsebojnih odnosov, ki je potreben med menedžmentom in zaposlenimi? Že v uvodu sem omenil očeta medsebojnih odnosov v podjetju, Eltona Maya, ki je po naključju odkril vpliv medsebojnih odnosov na produktivnost (Hawthorenski eksperimenti 1924 - 1932). V primeru Feuerstein se je ta teorija potrdila, saj je po obnovi tovarne produktivnost narasla za osemdeset odstotkov in njegova odločitev se je izkazala kot prava. Ob takih in podobnih dogodkih so menedžerji postavljeni pred težke odločitve. Lahko se odločajo kratkoročno - v tem primeru, bi to pomenilo odpustitev vseh zaposlenih, ali pa dolgoročno, kot je to storil omenjeni menedžer. S tem je sicer prekršil »prednostno obljubo odnosov«, vendar le na kratki rok, saj je odločitev prinesla boljše poslovanje podjetja v bodočnosti.

Mnogi kritiki vidijo to dejanje kot slabo poslovno odločitev, saj je izplačilo plač delavcem v času, ko je trajala obnova tovarne, povzročilo milijonske stroške. Posel nikakor ne pomeni, da je podjetje dobrodelna ustanova. Ko v podjetju usahne dobiček, je naloga menedžmenta, da stvari obrne na bolje, ne pa da sredstva porabi za delavce. Če jih, potem »pade« pri svoji prvinski odgovornosti (glej Borowski 1998: 1624).

Ali je Feuerstein ravnal v nasprotju s svojo dolžnostjo, ko je nudil pomoč delavcem, ki so jo le-ti krvavo potrebovali? V poslovnem svetu dandanes potekajo številne diskusije o tem, kakšen naj bi bil odnos med menedžmentom in zaposlenimi. Ob tem se nam zastavi vprašanje: v skladu s kakšnimi načeli naj poteka normalen (vsakodnevni) odnos med

menedžmentom in zaposlenimi? Ta odnos se v večini primerov kaže kot sovražen, kot bi bili menedžment in zaposleni v dveh nasprotnih moštvih. Cilj podjetja naj bi bil skupno doseganje zastavljenih ciljev. Mnoga podjetja navzven promovirajo timsko delo in enotnost med menedžmentom in zaposlenimi, toda težko je verjeti, da neprestane medsebojne kritike, povračilni ukrepi in medsebojno nezaupanje vzpodbujajo timsko delo.

Primer Feuerstein kaže, da morajo medsebojni odnosi v podjetju temeljiti na obojestranskem spoštovanju. Če uspe podjetje vzpostaviti takšen odnos, bodo delavci visoko motivirani in tudi etična ravnanja ne bodo vprašljiva. Podjetje mora verjeti, da je srečen delavec produktiven delavec in da je kvaliteta izdelkov (ali storitev) poglobitna. To pa je v veliki meri odvisno od zaposlenih.

V tem kontekstu lahko omenim tudi tako imenovano »Zlato pravilo«, ki pravi: »Delaj z drugimi, ko bi si želel, da drugi delajo s teboj.« (Burton in Goldsby 2005: 371) Pravilo se pojavlja skozi celotno zgodovino v religijah in v filozofiji. Zdi se, da je to pravilo resen kandidat za univerzalen etični standard, saj je enako v vseh državah, družbah in kulturah.

Akadske razprave o poslovni etiki ne zanemarijajo zlatega pravila. Duska pravi (glej Burton in Goldsby 2005: 373), da je večina vodilnih menedžerjev v finančnih ustanovah prepričanih, da je etično ravnanje tesno povezano z zlatim pravilom, ki predstavlja osnovno moralno načelo. To pravilo vključuje odnose med vsemi vpletenimi: menedžmentom, zaposlenimi, strankami, dobavitelji, lastniki. Lahko bi dejali, da je zlato pravilo uporabno orodje pri sprejemanju etičnih odločitev.

Zlato pravilo naj bi upoštevali vsi menedžerji pri svojih poslovnih odločitvah, saj bi le-to lahko bila univerzalna osnova poslovne oziroma menedžerske etike (glej Burton in Goldsby 2005: 382).

Kot smo videli, se poslovna etika in menedžerska etika močno prepletata. Lahko bi dejali, da nam poslovna etika daje navodila oziroma iztočnice vedenja, ravnanja in ukrepanja v poslovni praksi. Ljudje pa so odgovorni za dejanja podjetij, saj ta dejanja v celoti izhajajo iz dejanj in vedenja človeka. Če podjetje ravna narobe, je to zato, ker nek posameznik ali skupina v podjetju hoče tako. In če podjetje ravna etično, potem je to zato, ker se je za etiko odločil isti posameznik, ista skupina. Tako torej pridemo do vloge predvsem menedžmenta in tudi drugih deležnikov podjetja v uresničevanju organizacijske etike preko njihovih aktivnosti in procesov, v katerih sodelujejo (glej Berlogar 2000).

2.4 SMISELNOST POSLOVNE ETIKE

Za poslovanje podjetja je pomembno, da etične norme upoštevajo menedžerji in zaposleni. Etično delovanje vodi do dobrega poslovanja v smislu večje produktivnosti in večjega dobička. Če je podjetje pri poslovanju etično, pomeni, da skrbno ravna s svojimi strankami in je prijazno do svojih delavcev (glej Duska 2000: 56).

V družbi pa prevladuje neko splošno mnenje, da je poslovna etika nesmisel in da le-ta ne obstaja. Ronald Duska (2000: 51) na to odgovarja, da brez poslovne etike poslovanje ne more funkcionirati, saj posel zahteva veliko mero zaupanja in integritete. Neetično delovanje pa je bolj izjema kot pravilo.

Tudi John Hooker (2004) se v svojem članku ukvarja s smiselnostjo poučevanja poslovne etike ter navaja nekaj šibkih argumentov, ki so zelo »popularni« in govorijo o tem, da je poučevanje oziroma študij poslovne etike nesmiseln.

V nadaljevanju navajam pet argumentov, ki govorijo proti izobraževanju s področja poslovne etike (glej Hooker 2004):

1. argument Milтона Friedmana: etična dolžnost poslovnežev je, da ustvarijo čim več dobička. To pomeni, da morajo študirati marketing in finance ter ne smejo zapravljati časa s študijem poslovne etike.

V nadaljevanju sta izpostavljena še dva argumenta, ki naj bi podkrepila glavni argument. Menedžerji v podjetju niso kvalificirani, da bi opravljali karkoli drugega kot povečevali dobiček podjetja in pravzaprav nimajo pravice delati karkoli drugega. So usposobljeni za to, da povečujejo dobiček in ne za to, da kreirajo socialno politiko.

Seveda so takšni argumenti zmotni, saj od menedžerjev nihče ne zahteva, da rešujejo socialne probleme, vendar pa je moralno sporno, da v korist dobička izkoriščajo na primer, žrtve naravnih katastrof. Ta argument postavlja menedžerje v vlogo slamnatih mož.

2. Argument vzpodbude: četudi obstajajo dolžnosti poleg maksimizacije dobička, lahko edino finančna vzpodbuda okrepi etično delovanje.

Moralni občutki ne igrajo nobene vloge v ekonomiji. Če poslovneži že delujejo etično, je to samo zato, ker so finančne spodbude in kazenska zakonodaja ustrezno usklajeni in ne zato, ker bi jih k temu navdihnili Kant ali Aristotel.

Za zavrnitev tega argumenta zadostuje pokazati, da finančne vzpodbude in zakonodaja sama po sebi ne morejo regulirati poslovnega obnašanja. Ne morejo zato, ker je ekonomsko delovanje v veliki odvisnosti od pred tem obstoječih kulturnih navad. Odnos do dela, avtoriteta, obveznosti, pogajanja, potrošnja, poštenost in spoštovanje pravil - vse to je osnova ekonomskih aktivnosti. Sistem vzpodbude v poslovnem svetu pa ne more ustvariti omenjenih struktur.

3. Argument notranjega občutka: nekdo ne more študirati etike v pomenskem smislu, saj je to nekaj, kar čutiš in ne nekaj, kar misliš. Različni ljudje imajo različne vrednote, kot na primer nekateri ljudje ne marajo brokolija, nekateri pa ga imajo radi.

Pa vendar, če je etika stvar okusa, lahko vseeno vztrajamo pri tem, da se z izobraževanjem okus lahko spremeni.

4. Argument moralnega napredka: moralni karakter se izoblikuje v ranem otroštvu in ne v času študija etike. Do takrat, ko pričnemo s študijem etike, je že prepozno za kakršnokoli spremembo.

Splošno znano je, da šolanje lahko spremeni vedenje in razmišljanje. V nasprotnem primeru bi lahko šolanje preprosto ukinili. Nasprotniki poučevanja etike verjetno menijo, da študij marketinga ali financ lahko spreminja mišljenje študentov, vztrajajo pa pri tem, da poučevanje etike mišljenja ne more spremeniti.

5. Motivacijski argument: četudi obstaja razlog za študij etike, pa študenti za to niso motivirani in predmeta ne jemljejo resno.

Zgornjega argumenta ne gre posploševati, saj večino študentov zanimajo etična vprašanja. Seveda je zelo važen tudi pristop in podajanje vsebine s strani predavatelja, ki mora na študente vplivati motivacijsko.

Kot vidimo iz zgornjih primerov, argumenti proti poučevanju poslovne etike ne vzdržijo v celoti. Vendar se kljub temu najdejo argumenti za in argumenti proti, saj imamo ljudje različne poglede na različne stvari. Pri poslovni etiki pa se različni pogledi še bolj potencirajo, saj so etične dileme vse prej kot enostavne. Miroslav Glas (2007) navaja naslednje razloge, zakaj etika ni enostavna:

- Gre za razkorak med dejstvi in vrednotami.
- Ni »črno-belih« okolščin, dobro in zlo sta neločljivo povezana.

- Posledice svojih dejanj poznamo v omejeni meri.
- Obstajajo konkurenčni interesi različnih družbenih skupin.
- Obstajajo različni etični pogledi (tudi nezdružljivi) različnih skupin v podjetju.
- Etični standardi se spreminjajo.
- Zmote in skušnjave hitrih odločitev.
- Etični standardi niso nujno primerni.

Tudi o smiselnosti poslovne etike so v literaturi mnenja deljena. Prvi in največkrat omenjeni argument proti obremenjevanju podjetij s poslovno etiko je maksimizacija dobička. Ta argument temelji na klasični ekonomski doktrini (Friedman 1970). Vsak menedžer je v službi lastnikov podjetja in vse njegove odločitve morajo zagotavljati povečevanje dobička. Drugi argument proti poslovni etiki je slabitev sposobnosti podjetij za opravljanje prvotne (ekonomske funkcije). Z etičnimi vprašanji naj se ukvarjajo druge - socialne institucije. Z vpletanjem podjetij v etična vprašanja naj bi prišlo do splošnega mešanja funkcij med ekonomskimi in socialnimi institucijami, kar v končni fazi ne bi pripeljalo do večjega spoštovanja etičnih norm (Berlogar 2000).

V prid poslovni etiki pa v prvi vrsti govori dolgoročni lastni interes. Podjetje, ki ravna v skladu z merili, vrednotami in pričakovanji okolja, lahko pričakuje pozitiven odziv slednjega in prav tak vpliv le-tega na rezultate.

Drugi razlog so sociokulturne norme. Podjetja delujejo znotraj nekih kulturnih okvirov in so pod njihovimi pritiski. Te norme so močan determinator našega vedenja. S spreminjanjem teh norm se spreminja tudi vedenje pripadnikov podjetja, predvsem vodilnih. Bolj ko bo celotna družba spoštovala etične norme, bolj bodo to počela podjetja (Berlogar 2000).

Uspešno upravljanje z etiko v podjetjih ima naslednje koristi oziroma prednosti:

- Poslovna etika lahko bistveno izboljša družbo: če se navežem na prejšnji odstavek, potem lahko rečem, da je odnos med poslovno etiko in družbo vzajemen. Etičen odnos podjetij ima vpliv na družbo in seveda velja tudi obratno. Dolžnost podjetij je, da delujejo etično, družba pa mora bedeti nad obnašanjem podjetij in ne dopuščati neetičnih dejanj.
- Etični programi pomagajo vzdrževati moralo v negotovih časih za podjetje: v časih velikih sprememb za podjetja je potrebno nameniti veliko pozornosti tudi poslovni etiki. V negotovih časih za podjetje pogosto prihaja do tega, da menedžerji izgubijo

moralni kompas pri svojih odločitvah, kaj je prav in kaj narobe. Posvečanje pozornosti poslovni etiki v podjetju privede do tega, da bodo menedžerji in zaposleni delovali konsistentno.

- Etični programi pomagajo gojiti močno timsko delo in visoko produktivnost: etični programi pripomorejo k temu, da je delovanje zaposlenih v skladu z etičnimi normami podjetja. Običajno organizacije ugotavljajo velik razkorak med etičnimi normami podjetja in delovanjem zaposlenih. Zato mora podjetje nameniti dovolj pozornosti etičnim programom in le-te komunicirati zaposlenim. S tem krepijo njihovo integriteto in pripadnost podjetju, tako da zaposleni čutijo močno povezanost med njihovimi lastnimi etičnimi normami in etičnimi normami podjetja. Posledična reakcija zaposlenih je visoka motivacija in produktivnost.
- Etični programi podpirajo pomen in rast zaposlenih: etika na delovnem mestu je v pomoč zaposlenim pri soočanju z realnostjo - tako dobro, kot slabo. Zaposleni si pridobijo samozaupanje, da so lahko kos vsaki situaciji, ki jim pride naproti.
- Etični programi so zavarovalna polica pri oblikovanju podjetniške politike: pozornost podjetij poslovni etiki zagotavlja visoko etično politiko in postopke na delovnem mestu. Za podjetje je ceneje, da takoj oblikuje etično politiko, kot pa da kasneje nosi stroške raznih sporov in pravnih. Glavni namen dobro oblikovanih etičnih programov je zagotavljanje etičnega odnosa do zaposlenih v primerih, kot so zaposlovanje, ocenjevanje, disciplina in odpuščanje.
- Etični programi pomagajo pri preprečevanju kriminalnih dejanj in zmanjšujejo kazni: etični programi zagotavljajo zgodnje odkrivanje etičnih problemov in potencialno kršitev etičnih standardov. V nekaterih primerih lahko neetično delovanje predstavlja celo kaznivo dejanje in podjetje ga je dolžno prijaviti. Z ustreznimi navodili oziroma etičnimi programi se lahko taka dejanja omejijo.
- Etični programi pomagajo upravljati vrednote pri strateškemu in planskemu menedžmentu: etični programi identificirajo prednostne etične standarde podjetja in zagotovijo usklajenost le-teh z delovanjem podjetja. Te programi so pomembni tudi za izvajanje ostalih aktivnosti v podjetju, kot sta na primer kvaliteta poslovanja in strateško planiranje. Nekatera podjetja uporabljajo etične programe tudi za zagotovitev integritete v odnosu do svojih deležnikov.
- Etični programi promovirajo podjetje v javnosti: posvečanje pozornosti etiki krepi odnos podjetja z javnostjo, čeprav upravljanje z etiko ne sme biti primarno namenjeno samo zaradi odnosov z javnostjo. Dejstvo, da podjetje namenja pozornost etičnemu

delovanju, deluje v javnosti pozitivno. Javnost vidi ta podjetja kot tista, ki cenijo svoje deležnike (zaposlene, stranke) bolj kot ustvarjanje dobička in napravijo vse, da delujejo z integriteto in pošteno poslujejo. Le-to pomeni za podjetje pozitiven odziv v javnosti in priložnost za dobro poslovanje. Etični standardi in konsistenca so temeljni kamen za gradnjo uspešnega in poslovno etičnega podjetja (McNamara 2007).

Upravljanje s poslovno etiko v podjetju je pomembno, saj prinaša legitimne postopke in utrjuje povezanost in usmerjanje organizacijske kulture. Prav tako utrjuje zaupanje v odnosih med posameznikom in skupino ter podpira konsistenco med standardi in kvaliteto produktov. Vidimo, da upoštevanje poslovne etike prinaša podjetju mnoge koristi. Ključno vlogo pri tem pa igra menedžment v podjetju.

3. ODLOČANJE V MENEDŽMENTU

Današnji kapitalistični gospodarski red je velikanski kozmos, v katerega se rodi posameznik - vsaj kot posamezniku mu je dodeljen kot dejansko nespremenljiva lupina, v kateri mora živeti, in mu zapletenemu v tržna razmerja, vsiljuje norme svojega gospodarskega delovanja. Fabrikant, ki nenehno ravna proti tem normam, bo zato ekonomsko prav tako neizbežno izločen, kakor bo delavec, ki se jim ne zna ali ne more prilagoditi, kot brezposeln postavljen na cesto. (Weber 1988: 42)

Sestavni del menedžerjevega dela je sprejemanje odločitev. Vsak menedžer - na katerikoli ravni - dnevno sprejme precej odločitev. V praksi prevladujejo trije načini odločanja, in sicer rutinsko odločanje, analitično odločanje in intuitivno odločanje. Rutinskega in analitičnega odločanja je največ v operativnem in srednjem menedžmentu. Intuitivno odločanje pa prevladuje pri top menedžmentu.

Raziskava (Hayashi 2001), ki je bila narejena pri top menedžerjih velikih korporacij (Bob Lutz - Chrysler, Ralph S. Larsen - Johnson&Johnson, Richard Abdo - Wisconsin Energy, Bob Pittman - America Online, Michael Eisner - Walt Disney) je pokazala, da se top menedžment odloča na osnovi svoje notranje intuicije. Prav vsak izmed naštetih menedžerjev je potrdil, da gre pri večini zelo pomembnih odločitev za uporabo notranje intuicije, saj bi jim analitično odločanje vzelo preveč časa za zbiranje podatkov. Pokazalo se je tudi, da je bila velika večina intuitivnih odločitev pravilna.

Avtor raziskave navaja, da je odločanje daleč od hladnega analitičnega procesa in navaja ugotovitve vodilnega ameriškega nevrologa, Antonia R. Damasia (prav tam). Človekova čustva in občutki igrajo ključno vlogo pri selekciji raznih možnosti, čeprav tudi podzavestno. Pri procesu odločanja nas intuicija pripelje do določene točke, kjer zavest zazna, da je odločitev pravilna. Pomembno vlogo pri intuitivnem odločanju igrajo tudi izkušnje, saj se le shranjujejo v naši podzavesti in so nam vsak trenutek dostopne, čeprav se tega ne zavedamo.

Čeprav v zgoraj omenjeni raziskavi ni omenjen etični vidik odločanja, v nadaljevanju navajam izsledke raziskave o odločanju med slovenskimi menedžerji (glej Berlogar 2000: 191): slovenski menedžer je glede odločitev, ki so lahko z etičnega stališča kakorkoli vprašljive, zelo previden, vzame si čas, še raje in če se to da, pa se posvetuje in odločitev

prepusti drugim (nadrejenim, upravi itd.). Bolj odločen je pri presoji ravnanja svojih sodelavcev, ni ravno navdušen nad sicer upravičenim razkrivanjem nečednosti, pa še tu najraje odločitve prepusti drugim. Vsem je finančni rezultat bistvenega pomena, ne pa edini pokazatelj uspešnosti podjetja, ob čemer poudarjajo mehke dejavnike (komuniciranje, odnos do zaposlenih, vzdušje v podjetju). Prav tako se večini zdi, da so glede odločitev, ki zadevajo etiko, samostojni, ne doživljajo pritiskov in ravna po svoji vesti. Če pritiski že so, gre največkrat za odnose s konkurenco, poslovnimi partnerji in podrejenimi v podjetju.

O menedžerskih vidikih odločanja je bilo prelito že veliko črnih in o tej tematiki bi še lahko razpravljali, vendar se bom v nadaljevanju osredotočil na etične vidike odločanja v menedžmentu.

3.1 ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU

Problemi, ki so povezani z etičnim odločanjem, in odločitve same seveda niso vedno enako pomembne, niso vedno usodne. Kot sem že navedel v prejšnjem poglavju, gre včasih za čisto rutinske odločitve. Včasih gre za odločitve, katerih posledica so manjše spremembe, včasih pa odločitve prinašajo nekaj novega, kar prinaša negotovost. Vse odločitve pa so izpostavljene etični presoji, tudi najbolj rutinske. Lahko celo trdimo, da ob etičnih pritiskih obstaja tendenca tako po dvigovanju značaja odločitev v razred usodnosti, zaradi česar se da marsikaj upravičiti, ali pa v razred rutinskih odločitev, ko naj bi etična presoja ne bila potrebna (glej Berlogar 2000: 129).

Kot lahko rečemo, da ni vnaprej etično slabih ali dobrih menedžerjev, smo lahko prepričani, da tudi pri odločanju menedžerji ne ravna po nekih vnaprejšnjih in stalnih vzorcih. Morda so nekateri res bolj, drugi pa manj nagnjeni k tveganju in inovativnosti, vendar pa za proces odločanja veljajo dejavniki, ki so povezani s samo situacijo, okoljem in deležniki. V jeziku odločanja in menedžerske teorije so tako dejavniki lahko (glej Berlogar 2000):

- Same okoliščine nasploh: razmere, situacije, dogodki, ki jih posameznik ne more nadzorovati, vendar v prihodnosti lahko vplivajo na njegovo odločitev.
- Gotovost: stanje, ko je posameznik popolnoma seznanjen s problemom, možnimi rešitvami in tudi posledicami izbire ene od alternativ.

- Tveganje: razmere, v katerih posameznik lahko ali pa ne more določiti problema, natančno določiti verjetnosti pojava nekih okoliščin, identificirati alternativnih rešitev in zagotoviti zanesljivosti zelenih rezultatov ob izbiri neke alternative.
- Negotovost: stanje, v katerem posameznik ne more jasno definirati problema, identificirati alternativnih rešitev ali predvideti rezultatov vsake od možnih rešitev.

Pri odločanju imamo vedno na izbiro več alternativ. Odločanje je lahko tudi neke vrsta igra moči, saj odločitve sprejemajo menedžerji. Ti pa imajo v rokah moč in lahko izbirajo, v čigavo korist se bodo odločili. Dobre odločitve morajo biti strokovno in etično primerne. Potek etičnega odločanja lahko poteka po naslednjih fazah (glej Možina 2000: 4):

1. Zaznavanje problema:

- strokovni vidik: odstopanje uspešnosti od načrtovanega doseganja ciljev, zaznavanje priložnosti in nevarnosti;
- etični vidik: padanje koristi delovanja organizacije za udeležence, pojavljanje nepravilnosti.

2. Opredelitev problemskega stanja:

- strokovni vidik: ugotavljanje vzrokov za nastala odstopanja, spremljanje razvoja, trendov, okolja;
- etični vidik: analiza koristnosti in pravičnosti po posameznikih in skupinah.

3. Opredelitev zelenega stanja:

- strokovni vidik: sprememba usmeritev, določanje oziroma korigiranje ciljev;
- etični vidik: zadovoljiva koristnost, realna pravičnost.

4. Opredelitev alternativ za doseg zelenega stanja:

- strokovni vidik: načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, nadzorovanje;
- etični vidik: sprememba usmeritev organizacije, sprememba urejenosti organizacije.

5. Opredelitev kriterijev - sodil za odločanje:

- strokovni vidik: preverjanje obstoječih sodil (smotri, cilji, strategije) in snovanje novih sodil oziroma popravki obstoječih;
- etični vidik: preverjanje obstoječih sodil (vizija, kodeks, pravilniki) in snovanje novih sodil oziroma popravki obstoječih.

6. Odločanje in izvedba izbrane rešitve:

- strokovni vidik: izbira najprimernejše odločitve v skladu s predhodno izbranimi sodili;
- etični vidik: izbira najprimernejše odločitve v skladu s predhodno izbranimi sodili.

7. Spremljanje rezultatov:

- strokovni vidik: spremljanje rezultatov s strokovnega vidika;
- etični vidik: spremljanje rezultatov z etičnega vidika.

Uspešno menedžersko odločanje mora enakovredno vključevati tako strokovni (konkurenca, donosnost, stroški) kot tudi etični vidik odločanja (poštenost do lastnikov, sodelavcev in odjemalcev).

Vemo, da so odločitve v poslovnem svetu nemalokrat težke. Menedžerji radi poudarjajo, da je boj za obstanek na trgu težak in da je konkurenca neizprosna. Torej morajo biti tudi sami takšni, saj v nasprotnem primeru ne bi uspeli. Blanchard in Peale (1995: 22) predlagata, da vsak posameznik naredi etični preizkus, ko se pri odločanju znajde v moralno sporni situaciji. V ta namen mora sam pri sebi odgovoriti na tri vprašanja:

1. Ali je odločitev oziroma dejanje zakonito in skladno s pravili? V kolikor je naš odgovor »ne«, ni potrebo nadaljnje razmišljanje, saj je odločitev jasna. Pri tem niso upoštevani samo pravni akti države, ampak tudi pravila podjetja, med katere spadata tudi etični kodeks podjetja in merila moralnega vedenja. Merila moralnega vedenja običajno zahtevajo, da je vsak zaposleni odgovoren za neoporečnost in posledice svojih dejanj.

2. Ali je dejanje oziroma odločitev uravnotežena? Uravnoteženost pomeni, ali bo odločitev (kratkoročno in dolgoročno) nepristranska ali bo dajala veliko prednost eni stranki pred drugo in povzročila, da bomo dobili izrazitega zmagovalca in izrazitega poraženca. Večina ljudi se odloča na vse ali nič, posledica take odločitve pa je izguba na obeh straneh. Dejstvo je, da v vsaki situaciji ne moremo pridobiti vsi enako, vendar se je večjih neuravnoteženosti potrebno izogibati.

3. Kakšno mnenje bom imel o sebi? To vprašanje se nanaša na lastna moralna merila, na delovanje v skladu s svojim notranjim občutkom. Potrebno se je vprašati, kako bi se počutil, če bi javnost, prijatelji in družinski člani izvedeli za moje namere.

Omenjena tri vprašanja so nam lahko v pomoč, ko se znajdemo v dilemi pri sprejemanju odločitev. Izkušnje kažejo, da je to v praksi vse prej kot lahko, saj je menedžer deležen

pritisikov s strani različnih skupin in posameznikov. Da bi se pritiskom lahko uprli, se moramo držati petih načel etičnega odločanja (glej Blanchard in Peale 1995: 32):

1. Temeljna usmeritev: to načelo kaže človekov namen, tisto, za kar si prizadeva, vendar to ne pomeni človekovega cilja. Cilj je nekaj oprijemljivega, določenega, kar človek lahko doseže. Temeljna usmeritev pa je vedno prisotna in daje našemu življenju pomen in opredelitev. S temeljno usmeritvijo se odločimo, kakšen človek želimo biti in s tem postavimo naše osebno poslanstvo. Temeljna usmeritev se najlažje ohranja s preprostim preizkusom z ogledalom. Vsak človek, ki se lahko brez občutka krivde pogleda v ogledalo, v svoje oči, je izbiral pravilne odločitve.

2. Ponos: je občutek zadovoljstva, ki sledi našim dosežkom. Dobro mnenje o sebi in svojih dosežkih je pomembno, vendar moramo najti pravo mero. Preveč ali premalo samospoštovanja vpliva na človekovo etično vedenje. Preveč ponosa nas pripelje do prevzetnosti, ko mislimo, da smo najpomembnejši, najboljši, nenadomestljivi in da ne potrebujemo nikogaršnje pomoči. Na drugi strani pa so ljudje, ki dvomijo vase, ne zaupajo lastnim odločitvam, zato ti ljudje niso moralno trdni. Torej moramo najti ravnovesje med obema skrajnostma.

3. Potrpežljivost: vzrok za izbiro napačne odločitve je pogosto nepotrpežljivost, ki je posledica pomanjkanja vere v samega sebe in v svoje sposobnosti. Verjeti vase pomeni, da smo prepričani v svoja dejanja, v svoje življenje in v svoje odločitve. Ponavadi želimo potrditev pravilnosti svoje odločitve takoj in če je ni, postanemo nestrpni, pričnemo dvomiti vase. To lahko povzroči spremembo odločitve in ponavadi to pomeni napačno odločitev. Stvari je potrebno narediti prav, čeprav nas to v danem trenutku nekaj stane, vendar smo prepričani, da se nam bo obrestovalo v prihodnosti, če bomo potrpežljivi.

4. Vztrajnost: pri odločitvi je potrebno vztrajati. Potrpežljivost brez vztrajnosti nam ne koristi. Držati se je potrebno začrtane smeri in delovati v skladu z etičnimi normami. Biti etičen pomeni, da se vedemo etično vsak trenutek in ne le tedaj, ko imamo od tega kakšno korist.

5. Jasen pogled naprej: to pomeni, da smo sposobni videti, kaj je v dani situaciji resnično pomembno. To načelo je središčna točka, okrog katere se vrtijo ostala načela. Za reševanje

problemov je potreben premislek, saj vsak problem lahko rešimo, če si le vzamemo čas, poiščemo pravi nasvet in na stvari pogledamo s prave strani.

O menedžerskih vidikih odločanja bi še lahko razpravljali - od samih ciljev, ki vodijo do posamezne odločitve, do različnih modelov etičnega odločanja. Naj omenim še politični model odločanja (Berlogar 2000), ki proces odločanja definira v okviru posebnih interesov in ciljev bolj ali manj močnih deležnikov, torej kot proces odločanja, na katerega vplivajo razmerja moči (politični utilitarizem). Pri takem načinu odločanja poizkušajo tako interni kot eksterni deležniki definirati problem in izpeljati odločitev tako, da bo njim v prid. Za odločanje na osnovi koristi (utilitarizem) je etična sodila sorazmerno lahko določati, čeprav je za stroške in koristi včasih težko najti skupno mersko enoto. Prav tako področje temeljnih človekovih pravic in pravičnosti najbolj okvirno urejajo zakoni, ki so temeljna in večinoma edina sodila za etično odločanje.

Ljudje največkrat vidimo odločanje kot preprosto izbiro med pravilnim in napačnim, belim in črnim. Vendar je odločanje s tega vidika veliko bolj kompleksno ter manj jasno. (Ne)etično odločanje je interakcija situacijskih in osebnostnih dejavnikov, lahko pa gre še za marsikaj več.

Za praktično menedžersko rabo ostaja utilitaristični koncept jedro etičnih presoj in odločitev, ki pa ne bi smele povzročati osebnih krivic in kršiti temeljnih človekovih pravic vseh vpletenih.

3.1.1 INTEGRATIVNI MODEL ETIČNEGA ODLOČANJA

V literaturi zasledimo veliko število različnih modelov in pripomočkov, ki naj bi menedžerjem pripomogli pri izbiri prave (etične) odločitve.

Kot primer v nadaljevanju navajam model etičnega odločanja, ki predstavlja integracijo procesa in vsebine (McDevitt in drugi 2006).

Zanimanje za poslovno etiko in etične odločitve je naraslo po svetovno znanih aferah v podjetjih Enron in WorldCom. Po večletnih raziskavah so strokovnjaki iz različnih področij raziskali in identificirali spremenljivke (individualne in situacijske), ki vplivajo na etične

odločitve. Vsi strokovnjaki se strinjajo, da je pomembno za menedžerje, da razumejo posamezne spremenljivke, ko se soočajo z etičnimi dilemami na delovnem mestu. Prav tako je pomembno razumeti, kako te spremenljivke prinesejo rešitev etičnih dilem.

Individualne spremenljivke

Med individualne spremenljivke sodijo moralna zrelost, versko prepričanje, starost, spol, stopnja izobrazbe in suverenost. Vse te spremenljivke imajo vpliv na etične odločitve. Nekatere izmed teh spremenljivk se nanašajo na zaupanje in osebna prepričanja. Ko je potrebno sprejeti odločitev, bodo močne osebnosti zaupale v svoje odločitve in jim sledile, tisti šibkejši pa bodo iskali pomoč sodelavcev oziroma potrditev nadrejenih. Prav tako je pomembna suverenost. Tisti manj suvereni menedžerji verjamejo, da so etične dileme zunaj njihovega nadzora, medtem ko suvereni menedžerji verjamejo, da so zmožni nadzirati dogajanja okoli sebe in so tudi pripravljeni nositi odgovornost za svoja dejanja. Prav tako so raziskave pokazale, da suvereni menedžerji sprejemajo etične odločitve in so sposobni kljubovati zunanjim pritiskom.

Situacijske spremenljivke

Med situacijske spremenljivke sodijo delovno mesto, organizacijska kultura in vpliv okolja. Te spremenljivke so prav tako pomembne pri sprejemanju etičnih odločitev, saj posameznik deluje v okviru svojega delovnega mesta, v organizaciji in v okolju, kjer se ta organizacija nahaja. Pomembno je delovno mesto, saj lahko pritiski od zgoraj in pričakovanja lastnikov močno vplivajo na posameznikove odločitve. Prav tako je pomembna sama organizacija, ki je skupek mnogih vrednot, norm in pričakovanj. Organizacijska kultura vključuje formalni etični kodeks in tudi neformalna pričakovanja in pravila, ki lahko vplivajo na etičnost odločitve. Tudi zunanje okolje ima vpliv na etične odločitve. Tu so gospodarske norme, tekmovalnost med podjetji ter tudi osebne in družinske obveznosti zunaj podjetja.

Predlagani integralni model etičnega odločanja

Integralni model opisuje proces etičnega odločanja in definira vpliv spremenljivk na menedžerja skozi proces odločanja. Proces je sestavljen iz treh glavnih kategorij: nastanek razmer za odločanje, proces razmisleka in možnih izidov.

Potrebno je opozoriti, da model predpostavlja menedžerjevo poznavanje etičnega oziroma neetičnega delovanja.

Prva faza: nastanek razmer za odločanje

V prvi fazi procesa nastanejo razmere za odločanje, ko se menedžer sooči z etično dilemo. Bolj ko menedžer napreduje skozi model, bolj pomembno je upoštevanje spremenljivk. Nekatere spremenljivke, kot na primer suverenost, so pomembne takoj, vendar lahko posameznik upošteva tudi druge faktorje, kot so osebne ali profesionalne vrednote. Nekdo lahko ugotovi, da bo za zadovoljivo rešitev potreboval širok nabor informacij. Te informacije morajo vsebovati nadaljnjo samopreiskavo, ponovno tehtanje okoliščin, ki so nam poznane, in iskanje novih, posodobljenih informacij. Tako pridobljene informacije so lahko vezane na delovno mesto in lahko vsebujejo »vpliv od zgoraj«. Iskanje informacij se lahko razširi tudi zunaj meja same organizacije na gospodarske norme ali zakonodajo. V kolikor gre za kompleksnejšo etično dilemo, mora biti menedžer zelo pazljiv pri zbiranju informacij, saj bo le tako lahko sprejel najboljšo možno odločitev.

Druga faza: proces razmisleka, možni izidi

Proces razmisleka se začne z oceno tveganja, ali izbrati etično ali neetično dejanje. Lahko se prične z vprašanjem »Kako visoko je tveganje, če vztrajam pri etičnem dejanju?« ali pa »Kako visoko je tveganje, če sprejemem neetično dejanje?«.

Uporaba prvega vprašanja je začetna točka pri klasičnih dilemah menedžerjev, ko so njihovi rezultati nižji od pričakovanih. Menedžerji vedo, da lahko v poročilih prikažejo boljše rezultate, kot so v resnici. V kolikor ne obstaja grožnja izgube delovnega mesta, izgube bonitet in so menedžerji prepričani, da so naredili vse v danih tržnih razmerah, potem etična dilema ne obstaja. V nasprotnem primeru pa menedžerji vidijo visoko tveganje in je potrebno preiti k drugemu vprašanju, upoštevajoč dodatne spremenljivke. Včasih se tudi zgodi, da menedžerji zamenjajo vrstni red vprašanj in pričnejo z drugim vprašanjem. Vendar mora menedžer v obeh primerih oceniti podajanje napačnih informacij (prikrojevanje rezultatov). Prav tako je potrebna uporaba dodatnih spremenljivk, kot na primer delovanje ostalih menedžerjev v organizaciji in delovanje oziroma pričakovanja lastnikov. Če je menedžer v preteklosti že opazil manipuliranje z rezultati in so bili ti rezultati celo nagrajeni, potem oceni tveganje sprejetja neetične odločitve kot minimalno. Na tej točki modela pa se prične vpliv navzkrižja meril. Vzemimo primer, ko revizor odkrije etičen problem. V takih primerih nam etični kodeks predpisuje uporabo profesionalne presoje z uporabo materialnih kriterijev. Z uporabo teh kriterijev se napake v finančnih poročilih ne popravljajo, v kolikor nimajo neposrednega vpliva na denarni tok, finančno stanje ali rezultate podjetja. To je primer, ko v določenih okoliščinah lahko rezultira etični izid, ki temelji na profesionalnih standardih,

čeprav bi lahko po drugačnih standardih veljal za neetičen izid. Če obstaja tveganje pri nadaljevanju neetičnega dejanja, se mora menedžer odločiti, če je le-to upravičeno v tej situaciji. V tej točki je potrebno razširiti nabor informacij in upoštevati dodatne spremenljivke. Menedžerji lahko ponovno pretehtajo vlogo svojih nadrejenih in njihovih nadzornikov. Le-ti so lahko pod vplivom svojih vlog, nedefinirane organizacijske etike ali pa nerealnih ciljev podjetja. Če menedžerji čutijo, da so v dani situaciji do dejanja upravičeni, naj pripravijo dobro razlago in naj upravičijo, zakaj so se odločili za to dejanje. Če tega ne morejo storiti, naj se vrnejo k prvem vprašanju in ponovno pretehtajo situacijo.

V kolikor se menedžer v prvi fazi odloči, da se bo spopadel s problemom, preide v drugo fazo. Ko sprejme to odločitev, mora upoštevati probleme iz naslova stroškov/koristi in se zavedati čustvene cene, ki jo bo plačal pri razrešitvi problema.

Tretja faza

Odločitve v drugi fazi so mnogo težje in kompleksnejše. Veliko časa je potrebno za upoštevanje vseh relevantnih spremenljivk in vpletenih strani. V tej fazi je zelo pomembno kreativno mišljenje. Obstaja možnost, da problem ni bil v celoti definiran. Lahko je problem, ki so ga povzročile popolnoma druge okoliščine. Na primer, cene nafte narastejo, kar je posledica orkana Katrina (le-tega menedžer ne more kontrolirati), vendar ima vpliv na proračun podjetja.

Torej, najprej se mora menedžer prepričati, da je problem v celoti definiran in jasen. Nadaljuje z zbiranjem informacij in formira eno ali več možnih odločitev.

Kakorkoli, v idealnih okoliščinah bo končna odločitev etična, če bo zbiranje informacij pazljivo in bo sledilo sedmim kriterijem dobre odločitve:

1. Temeljito preglej širok krog alternativnih poti.
2. Razišči celotno območje ciljev, ki jih je potrebo doseči in vrednote, ki se bodo implicirale v odločitvi.
3. Pazljivo pretehtaj vse, kar veš o stroških in tveganjih negativnih posledic, kakor tudi pozitivnih posledic, ki lahko nastanejo iz vsake alternative.
4. Intenzivno išči nove informacije, ki so pomembne za nadaljnje ocenjevanje alternativ.

5. Korektno sprejmi in upoštevaj vsako novo informacijo ali strokovno mnenje, četudi ta informacija ali strokovno mnenje ne odpirata smeri tvojega delovanja.

6. Ponovno preglej vse pozitivne in negativne posledice vseh znanih alternativ, upoštevajoč tudi tiste, ki so bile že v začetku zavržene, preden se dokončno odločiš.

7. Pripravi podroben plan za implementacijo izbrane odločitve, s posebno pozornostjo na planu slučajnosti ali naključij, ki bo lahko uporaben, če se le-ta pojavijo.

Opisani model nam pomaga pri samem definiranju etičnega problema. Prav tako nam je v pomoč pri procesu sprejemanja etičnih odločitev.

Kljub vsemu pa menedžerji sprejemajo tudi neetične odločitve, saj je v literaturi moč zaslediti tudi pojem »etična imuniteta v menedžmentu«. V naslednjem poglavju navajam dva argumenta, ki govorita o etični imuniteti v menedžmentu, in sicer analogijo igre in teorijo stroškovne presoje (ang. prudential cost argument).

3.1.2 ETIČNA IMUNITETA V MENEDŽMENTU

Carr je leta 1988 v članku z naslovom »Is Business Bluffing Ethical« zapisal, da je posel agresivna in tekmovalna aktivnost. In ker je temu tako, lahko posel primerjamo s tekmovalnimi igrami, kot je na primer poker. V igri pa je dovoljeno zavajati (»blefirati«) in uporabljati prevare. Menedžerji imajo zato etično imuniteto v poslovnih igrah. Dovoljeno jim je pretiravanje, prikrivanje dejstev, lažne izjave. Posel je kot igra in je analogen igram, kot denimo poker, kjer veljajo čisto določena pravila, kjer je dovoljeno vse. Če izhajamo iz navedbe, da je posel res tekmovalna igra, potem pridemo do zaključka, da v poslu velja etična imuniteta. To lahko potrdimo v naslednjih točkah:

1. Tekmovalne igre (poker) imajo lastne etične norme, ki so drugačne od tistih v vsakodnevem življenju.

2. Pretvarjanje je etično sprejemljivo glede na etične norme, ki veljajo v tekmovalnih igrah.

3. Posel je analogen tekmovalnim igram.

4. Torej - v poslu je pretvarjanje etično sprejemljivo, nanašajoč se na posel kot tekmovalno igro.

V bran zgornji teoriji lahko navedemo, da so vložki v igrah včasih tudi večji kot v poslu. Na primer: igralec pokra bo v eni igri stavil vse svoje imetje, kar je bistveno več kot kupovanje enega para nogavic. Prav tako lahko navedemo primer športnih stav, kjer so vložki nemalokrat veliki.

Po drugi strani pa argument analogije iger ne vzdrži. Kot vemo, se vse igre igrajo zato, da se zmaga. In kjer so zmagovalci, so tudi poraženci. Vendar posel ni igra, kjer en igralec – menedžer - premaga ostale igralce - stranke, zaposlene. V poslu je potrebno igrati tako, da so zmagovalci vsi (glej Koehn 1997: 1448).

Pri igranju ali športu igralci tvegajo svoje zdravje in svoje premoženje. Menedžerji pa tvegajo celotno podjetje, ki je v lasti delničarjev. Poleg tega tvegajo vse, ki so zaposleni v podjetju, saj bi v primeru stečaja vsi izgubili službo. Torej, posel kot igra je lažna analogija (glej Koehn 1997: 1451).

Drugi argument, ki govori o etični imuniteti v menedžmentu, je argument stroškovne presoje. Omenjeni argument trdi sledeče: »Običajna dolžnost lahko preneha biti dolžnost, če so stroški izpolnitve te dolžnosti previsoki.« (Gillespie v Piker 2002: 340) Pa vzemimo kot primer voznike avtomobilov. Običajna dolžnost voznikov je, da se ne zaletavajo v druga vozila in da ne poškodujejo ostalih udeležencev v prometu. Toda v primeru, da nam pri vožnji navzdol odpovejo zavore in imamo na izbiro zapeljati v prepad, zaleteti se v nasproti vozeče vozilo ali pa zaleteti se v vozilo pred nami, bo seveda naša odločitev tretja možnost. Sicer bomo povzročili škodo, vendar bo ta v dani situaciji najmanjša. Enako naj bi veljalo v poslu. Menedžer naj se odloči za tisto rešitev, ki prinaša najmanj (moralne) škode.

Torej, kaj lahko sklepamo iz zgoraj navedenih argumentov? Oba podpirata teorijo Milтона Friedmana, ki trdi, da morajo menedžerji delovati zgolj in samo v interesu lastnikov in skrbeti za čim večji dobiček.

Seveda bi po drugi strani lahko nasprotovali vsaj prvemu argumentu. Verjetno samega posla res ne gre enačiti z igrami, ko je na primer poker. Bolj sprejemljiv je drugi argument, ki se tudi največkrat uporablja v praksi.

In kako se menedžerji odločajo v praksi? Vsi poznamo nekaj primerov, ko so se velike korporacije sesule kot hišica iz kart zaradi neetičnega delovanja menedžerjev. Jeffrey Skilling je bil eden izmed vodilnih menedžerjev v korporaciji Enron. Ko je študiral na harvardski univerzi, ga je eden izmed profesorjev vprašal, kakšna bi bila njegova odločitev, če bi izvedel, da podjetje, v katerem je zaposlen, prodaja izdelke, ki močno škodujejo zdravju kupcev. Jeffrey Skilling je odgovoril kot iz topa: »Še naprej bi izdeloval in prodajal izdelek. Kot poslovnež moram biti profitni center in ustvariti čim več dobička za lastnike. To je moje delo.« (Fusaro in Miller v Duran 2007: 221). Znana je zgodba propada korporacije Enron prav zaradi neetičnega delovanja menedžmenta.

Moč v podjetjih držijo v svojih rokah menedžerji in igrajo ključno vlogo pri določanju etičnih standardov. S svojimi odločitvami vplivajo na svoje podrejene. Marsikdo izmed podrejenih sodelavcev je nemalokrat postavljen pred etično dilemo. Kljub temu ponavadi izvrši nalogo, ki mu jo dodelijo menedžerji, čeprav je to v nasprotju z njegovimi osebnimi etičnimi standardi. Seveda to naredi iz strahu pred izgubo zaposlitve, kar je lahko posledica »upora« nadrejenemu. Večina menedžerjev deluje, kot bi bili kralji ali cesarji. Ponavadi se niti ne zavedajo, da delujejo v napačni smeri, da prizadenejo sodelavce, stranke, morda celo okolje. Večinoma jim tega nihče ne pove ali bolje - ne upa se jim povedati. Vsi podrejeni samo pritrujejo svojemu nadrejenemu, kako so njegove ideje najboljše, njegovi prijemi napredni, v resnici pa si mislijo svoje. Vse skupaj nas spominja na znano pripovedko z naslovom Cesarjeva nova oblačila (Argyris 1998). Tako, kot se je cesar gol sprehajal po ulicah in so vsi hvalili njegova nova oblačila, ki jih v resnici ni bilo, tako se danes menedžerji sprehajajo po poslovnem svetu. Vsi opažajo pomanjkljivosti, vendar nihče ne opozori na napake. Majhnega dečka pa ni od nikoder.

3.1.3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Za zaključek tega poglavja in pred poglavjem o etičnem menedžerju bi rad predstavil nekaj možnih organizacijskih struktur organizacij, saj sem mnenja, da le-te vplivajo na odločanje v menedžmentu in na samo etično ravnanje menedžerjev. Od same strukture organizacije je odvisno, kdo sprejema najpomembnejše odločitve in kako se le-te prenašajo navzdol po hierarhiji. Prav tako so organizacijske strukture lahko močan dejavnik v medsebojnih odnosih.

Organizacija je združba ljudi, zbranih za doseg cilja, ki bi ga vsak zase težko dosegel ali ga sploh ne bi mogel doseči. Vsaka organizacija ima določeno strukturo.

Po Mintzbergu (1979) so organizacijske strukture lahko sledeče:

- Enostavna organizacijska struktura je značilna za manjša podjetja. Kompleksnost v takšnem podjetju je majhna, prav tako formalizacija. Obstaja pa velika centralizacija. Tudi odločanje in prenos odločitev na podrejene je v rokah direktorja podjetja. Odnosi v podjetju so neformalni, skoraj družinski.
- Strojna birokracija: obstaja močna tehnostuktura. Način dela je standardiziran in predpisan. Zaposleni prejemajo ukaze le od enega nadrejenega. Odločitve sprejemajo menedžerji v skladu s svojimi pooblastili in se prenašajo po lestvici avtoritet od vrha do dna organizacije.
- Profesionalna birokracija: velika moč je v operativnem jedru, ki ga sestavljajo visoko izobraženi profesionalci. Poleg tega je prisotna visoka stopnja demokratičnosti in močna decentralizacija. Odločitve sprejemajo strokovnjaki v timih in jih tudi izvršujejo.
- Divizijska struktura: sestavljena je iz določenega števila neodvisnih podjetij (divizij). Menedžerji v divizijah sprejemajo samostojne odločitve in jih delegirajo navzdol po hierarhiji.
- Operacijska adhokracija: poudarek je na ustvarjanju timov, specialnih ekip in na projektnem delu. Značilna je visoka kreativnost, fleksibilnost, demokratičnost in avtonomija strokovnjakov.
- Administrativna adhokracija: v tej organizacijski strukturi ni jasno izražene elementa organizacije. Obstaja določeno vodstvo, ki je spojeno z vsemi člani organizacije. Vse deluje na osnovi medsebojnega zaupanja.

Organizacijska politika, kultura in struktura podjetij, vse to še kako vpliva na izbire, prepričanja in vedenje zaposlenih. Vseeno te realitete podjetij lahko zgolj ovirajo ali pomagajo k specifičnim odločitvam, ne odločajo pa namesto zaposlenih, torej tudi ne morejo biti odgovorne za dejanja posameznikov (glej Berlogar 2000).

Potek odločanja v organizacijah poteka po določenih principih in v skladu z organizacijsko strukturo, ki je lastna samo njim, vendar ima z drugimi vrstami organizacij več stičnih točk.

Vsem organizacija je skupen menedžment, takšen ali drugačen, ki je najbolj pogosto pod etičnim drobnogledom in mu je najmanj dopuščenega, ko gre za etične prekrške.

Organizacijska struktura je pomemben dejavnik pri sprejemanju odločitev, saj odločitve lahko sprejema en sam menedžer ali pa tim menedžerjev. Ali so te odločitve etične ali neetične, pa je odvisno od menedžmenta v celoti oziroma od posameznega menedžerja.

3.2 ETIČNI MENEDŽER

Pred časom sem v dnevnem časopisju zasledil zanimiv zapis, ki ga v celoti citiram:

Pri Porscheju so imeli ondan majhno slovesnost: 64-letna Gisela Koloska je dopolnila petdeset let aktivne službe v tem slovitem avtomobilskem podjetju. Začela je kot štirinajstletnica, ves čas je imela v različnih oddelkih opraviti s številkami, zadnja tri desetletja v finančni službi. Marsikatera slovenska delavka ali delavec zavida Nemki, da je toliko časa delala v uspešnem podjetju (ki pa je tudi že imelo krizne čase) in je niso prej postavili na cesto. Še več, Gisela bo v službi celo do konca letošnjega leta. Pri nas si skorajda ne moremo predstavljati, da bi zaposlenemu - če že ni na visokem položaju - pripravili ob koncu aktivne službe proslavo v podjetju, sploh pa ne, da bi generalni direktor stisnil roko staremu delavcu ob odhodu, kot je to storil dr. Wendelin Wiedeking, prvi mož Porscheja z milijonsko letno plačo v evrih. Tudi zaradi takih človeških dejanj ga imajo za enega največjih direktorjev v Evropi. (Dnevnik 15. 4. 2006: 32)

Ali lahko dandanes sploh govorimo o etiki menedžmenta oziroma o etičnem menedžerju? Kot sem že zapisal v uvodu, se v javnosti pojavlja izraz turbokapitalizem, ki ima v družbi negativno konotacijo. S tem tudi prepogosto povezujemo menedžment oziroma posamezne menedžerje. Na ta način se v družbi ustvarjajo določeni klišeji in stereotipi o neetičnosti menedžerjev.

Za razumevanje (ne)etičnosti menedžmenta moramo iskati povezave v širšem družbenem kontekstu. Podjetja in menedžerji delujejo v širšem družbenem kontekstu, v katerem se tako ali drugače uveljavlja tudi njihova etika (glej Berlogar 2000: 113). Sodobna podjetja so podvržena velikemu obsegu sprememb in pritiskov. Nove tehnologije, novi konkurenčni izzivi, in stalne spremembe v svetovni ekonomiji - vse to pritiska na menedžerje. Le-ti se

morajo adaptirati in nemalokrat na zelo različne načine. Iskati morajo rešitve in se spretno izogibati pastem sodobnih sistemov poslovanja. Kljub vsemu pa menedžer ne sme zanemarjati etike, saj družbeni kontekst, ki bi mu dovoljeval popolno avtonomijo, ne obstaja. Ali če povemo drugače, ni ga družbenega konteksta, v katerem bi bila razmerja moči za menedžerja tako neugodna, da bi z njimi lahko upravičeval zanemarjanje etike zaradi preživetja podjetja samega. Lahko priznavamo vpliv na menedžerske vloge in funkcije, ne moremo pa priznavati in opravičevati izključevanja etike iz organizacijskega dogajanja (glej Berlogar 2000: 114).

Vsak menedžer mora imati določene lastnosti. Te lastnosti so pri vsakem menedžerju različne. V literaturi je navedenih precej lastnosti, ki jih mora imeti menedžer, vendar so mnenja o tem deljena. Večina avtorjev poudarja usmerjenost k nalogam, iskanje podpore v skupini, znanje in dobre odnose s podrejenimi.

Možina (2002:33) navaja naslednje lastnosti, ki jih mora imeti sodoben menedžer:

- Osebna integriteta (samozavest, izobrazba, izkušnje, razgledanost).
- Sposobnost odločanja in vodenja (analitičnost mišljenja in komunikativnost).
- Ustvarjalnost in delovna vnema (sposobnost prepoznavanja priložnosti, doslednost pri delu).
- Sposobnost hitrega prilagajanja in prevzemanja tveganja (podjetniška naravnost)
- Pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavcev (spoštovanje poslovne kulture organizacije).
- Ciljna usmerjenost in sposobnost učinkovitega organiziranja sodelavcev (vizionarstvo, oblikovanje timov).
- Poslovna etika in pripadnost organizaciji (močan občutek za pravičnost in stalnost v organizaciji).
- Sposobnost pridobivanja najboljših sodelavcev (oblikovanje sposobnih izvedbenih timov in svetovalcev).
- Strokovna avtoriteta in sposobnost abstraktnega mišljenja (smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje).
- Nagnjenost k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovne prihodnosti (strateško ravnanje in usmerjenost v prihodnost organizacije).

Menedžerja in njegova dejanja označujejo tudi določeni osebnostni vidiki. Percepcija, odnos, motivacija, osebnost veščine, znanje, izkušnje in zaupanje je le nekaj najpomembnejših. Veliko študij je bilo narejenih z namenom, da bi odkrili vrednote menedžerjev. Najvplivnejša teorija o vrednotah menedžerja sloni na Sprangerjevi teoriji iz leta 1928 (Bruno in Lay 2006), ki definira nekaj vrst menedžerjev:

- Ekonomski človek (angl. economic man): njegova primarna usmeritev je pogled vnaprej. Zanimajo ga praktični vidiki poslovanja - proizvodnja, marketing, distribucija in potrošnja dobrin. Prav tako ga zanima akumulacija otipljivega bogastva (v smislu protestantske etike). Je zelo praktičen in ustreza stereotipu poslovneža.
- Teoretični človek (angl. theoretical man): primarno ga zanima odkrivanje resnice v sistematičnem vrstnem redu. Za doseganje tega cilja se ponavadi poslužuje kognitivne metode. Razmišlja empirično, kritično in racionalno.
- Politični človek (angl. political man): orientiran je na moč, ki ni nujno politična, lahko tudi v okviru njegovega dela. Konkurenca igra pomembno vlogo v njegovem življenju.
- Estetski človek (aesthetic man): zanima ga umetniški vidik življenja, čeprav ni nujno, da je sam kreativni umetnik. Ceni obliko in harmonijo. Živi z entuziazmom za danes in zdaj.
- Socialni človek (social man): orientiran je na dobro ljudi. Njegova osnovna vrednota je altruizem. Ceni ljudi, je prijazen in nesebičen.

Sistem vrednot igra pomembno vlogo pri posameznih menedžerjih. Tannenbaum in Schmidt (v Bruno in Lay 2006) trdita, da so najmanj štiri notranje sile, ki vplivajo na menedžerjev stil vodenja: sistem vrednot, zaupanje v podrejene, notranja nagnjenja in občutek varnosti v negotovih situacijah.

Dober menedžer mora razumeti svoje podrejene ne glede na njihovo starost. Pri svojih podrejenih mora iskati veščine, znanje, moč in motivacijo. Skratka, spoznati mora, da so ljudje različni in tako z njimi tudi ravnati.

Tudi Cordeiro (2003: 265) navaja, da je etika sistem vrednot, po katerih posamezniki ocenjujejo in sodijo svoje delovanje in delovanje drugih. Etika za menedžerje vključuje vrsto obnašanj, ki so tesno povezana z vrednotami posameznega menedžerja, menedžerjevega predpostavljenege, družbe v celoti in menedžerjevih strank.

Od vseh menedžerjev se pričakujejo določeni etični standardi. Glavni problem za menedžerja predstavlja, ob predpostavki, da se odloči za etično delovanje, identifikacija pričakovanih etičnih standardov. Ta problem se največkrat pojavi pri multinacionalnih menedžerjih. Etični standardi pogosto niso eksplicitno določeni in menedžerji se zanašajo na svoje razumevanje oziroma razlago teh standardov (glej Cordeiro 2003: 266).

Vedeti moramo, da vsak menedžer ni dober vodja in da vodja ni nujno tudi menedžer. Vodenje naj bi bilo nekaj drugega kot menedžment. Vodenje je zmožnost vplivati, motivirati in usmerjati druge v doseg skupnih ciljev (glej Berlogar 2000: 120). Bolj natančno povedano, vodenje je skupek nekaj veščin (glej Hellriegel in Slocum v Berlogar 2000: 120):

- Deliti moč in vpliv z drugimi (empowerment).
- Intuicija - sposobnost presoditi situacijo, predvideti spremembe, tvegati.
- Samorazumevanje - zmožnost prepoznavanja lastnih prednosti in slabosti.
- Vizija - predstava drugačne, boljše situacije in načinov za njeno rešitev.
- Usklajevanje vrednot - zmožnost razumevanja temeljnih vodil podjetja ter vrednot zaposlenih in zmožnost združevanja enih in drugih.

Percepcija etičnega menedžerja je pri ljudeh različna, saj je v veliki meri odvisna od lastnih etičnih in moralnih standardov. Poleg tega obstajajo tudi različni dejavniki, ki vplivajo na etičnost in moralnost menedžerja (glej Možina 2000: 5):

1. Družbeni dejavniki:

- Zahtevnost družbenih norm – stanje razkroja ali dezorientacije vrednot, norm in idealov glede na prevladujoče oblike gospodarjenja znižujejo nivo moralnega delovanja.
- (Ne)zaupanje v vlado - upad zaupanja v moč institucij pravne države in demokratične družbe kot institucij zmožnih dejanskega, tudi sodnega uveljavljanja pravic, vodi posamezne poslovnike ali njihova združenja k temu, da vzamejo pravico v svoje roke.
- Življenjski slog - pretirano poudarjanje uspeha, tekmovalnosti, rivalstva in nezdravega ritma življenja vpliva na znižanje ravni moralnega delovanja.
- Hedonizem, materializem, egocentrizem - moralna drža, ki v prid posameznika spodbuja pohlepne, skopuške in sebične vzorce obnašanja, prav tako negativno vpliva na moralno delovanje.

- Vloga medijev - ravnodušna drža medijev in javnosti o nemoralnih dejanjih v poslovnem življenju, nemalokrat pa celo glorifikacija »negativnih junakov« kot predstavnikov prave drža v težkih časih, spodbuja neetično ravnanje.

2. Notranji dejavniki:

- Osebnostne, značajske lastnosti menedžerjev - menedžerji sami s svojimi lastnostmi in ravnanjem v veliki meri pospešujejo ali zavirajo etično odločanje in moralno delovanje v organizaciji.
- Notranja urejenost organizacije - prevelika delitev dela ter temu primerna specializacija lahko povzroči nevarno, parcialno obnašanje posameznih oddelkov, kar lahko privede do nemoralnega delovanja.
- Notranja kultura organizacije - organizacija lahko s svojo notranjo politiko, kadrovanjem izbira ustrezne, moralno naravnane ljudi ter neguje dobre medsebojne odnose, zavzetost ter spodbuja posameznikovo pripadnost organizaciji in častivrednost.
- Vpliv lastnikov, upravljavcev - lastniki oziroma upravljavci pomembno vplivajo na etično naravnost menedžmenta in tako celotne organizacije, kajti oni so ravno tisti, ki menedžerje najemajo in odpuščajo. Lastniki od menedžerjev neposredno ne zahtevajo neetičnega delovanja, vendar jim nemalokrat postavljajo nerealne zahteve, visoke in kratkoročne cilje, ki so pogosto tako visoki, da so z etičnim ravnanjem težko dosegljivi.

3. Zunanji dejavniki:

- Vloga organizacije v okolju - močna organizacija se v odnosu do šibkih udeležencev v okolju lahko obnaša zelo monopolistično, kar navadno vključuje tudi določene, šibkejšim udeležencem vsiljene nemoralne odločitve in dejanja.
- Konkurenčnost, kompleksnost okolja - v zelo konkurenčnem in nepredvidljivem okolju menedžerji težje dosežajo visoko zastavljene cilje, kar stopnjuje skušnjava po izboru »neetične bližnjice« v želji po uspehu.

V menedžmentu, zlasti na vrhu organizacije, prevladuje intuitivno odločanje, ki ga ni mogoče preverjati in nadzorovati. Zato je nujno izbiranje menedžerjev ne le po strokovnih, temveč tudi po značajskih lastnostih. Raziskave kažejo, da traja osebni moralni razvoj vsaj do konca

šolanja. Napredovanje do višjih stopenj moralne razvitosti je kompleksen proces, v katerem dozoreva človekova osebnost. Nanj pa je mogoče vplivati in ga pospeševati.

Etični menedžer je ključnega pomena za dobro in dolgoročno poslovanje podjetja. Ključno vlogo pri tem ima naravnost vodstva oziroma lastnikov posamezne organizacije. Menedžer mora biti na področju etike zgled ostalim sodelavcem. Nadvse pomembna je temeljna zavest, da je dober menedžer le tisti, ki ni zgolj dober strokovnjak, temveč tudi dober vodja ljudi. Pa vendar to še ni dovolj. Če je etično osveščen le najvišji menedžer, bo ostal osamljen in naletel bo na odpor. Potrebno je etično osveščanje na vseh ravneh in v vseh delih organizacije, kar je predpogoj za zviševanje moralne ravni delovanja celotne organizacije (glej Možina 2006: 6).

Kot prvo, vodja mora biti moralna oseba in kot drugo mora biti vodja moralni menedžer. Če je vodja moralni menedžer, ne pa tudi moralna osebnost, bo izgubil zaupanje notranjih in zunanjih deležnikov ter bo označen kot hinavski. Če je vodja moralna oseba in ni moralni menedžer, bo ostal »etično tihi« vodja, na katerega bodo gledali s cinizmom. Če pa vodja ni niti moralna oseba niti moralni menedžer, je neetični vodja (glej Collier in Esteban 2007: 30).

Pričakovanja družbe so, da podjetja in menedžerji delujejo etično. Od mnogih načinov, kako skrbeti za etično delovanje podjetja, je najpomembneje, da ima podjetje etičnega menedžerja. Problem nastane, ko menedžer ne deluje etično. V tem primeru ne pomaga niti izobraževanje niti etični kodeks. Menedžerja ni mogoče naučiti etičnega delovanja, če ni bil etičen že pred prihodom v podjetje. Ironično je, da organizacijska etika ni kolektivna stvar, ampak odgovornost posameznika. Osebni etični standardi menedžerja oblikujejo kolektivne etične standarde podjetja. Etika torej ni nekaj, kar menedžerji počnejo, ampak je to, kar menedžerji so (glej Cordeiro 2003: 274).

3.3 OSEBNA INTEGRITETA

Nemalokrat se pojem integriteta uporablja kot sinonim za nekaj, kar je dobro ali pravilno. Delovanje z integriteto je enako etičnemu ali moralnemu delovanju (glej DeGeorge v Brown 2007: 5).

Pojem integriteta ima več pomenov in vsak od njih nam pomaga pri razumevanju njene pomembnosti, vendar ne kot sinonim za etiko, ampak pomemben dodatek k etičnim standardom (glej Brown 2007: 5).

Integriteta se pogosto enači s poštenostjo, vendar je veliko bolj kompleksna. Integriteta je celovitost. Pomeni skupek pomembnih vrednot in vedenje, kdaj in kako uporabiti posamezno vrednoto (glej Fort 2006: 5).

Integriteta je pogosto opisana kot osebna konsistenca. Ta trditev ne drži, saj je človek lahko tudi konsistentno slab, pa vendar ne bo nihče dejal, da je to oseba z integriteto. Čeprav imajo ljudje z integriteto določeno vrsto konsistence, se integriteta ne reducira v formalno konsistenco samo po sebi. Integriteto moramo jemati kot delovanje v smeri izgradnje celovite osebnosti in ločevanja našega pravega jaza od lažnega ega (glej Koehn 2005, 126).

V knjigi Upravljanje z integriteto najdemo naslednjo definicijo:

Popolnost je nekaj, kar oseba z integriteto govori in dela. Obstaja konsistenca med njegovim delovanjem in tem, kar je trdno obljubil. Zasleduje svoje namere po široki cesti in se ne meni za skušnjave hitrega in lahkega zaslužka. Ne vznemirjajo ga mnenja ostalih o tem, kar je obljubil. Njegova pokončna drža temelji na neomajni vdanosti in nepopustljivosti pri principih in standardih. Njegov značaj je označen kot neustrašen za pomembne zaključke, ki presegajo njegove lastne potrebe, udobje in interese. (Watson v Brown 2007: 5)

Po vsem navedenem bi lahko dejali, da je integriteta osebna lastnost in družben konstrukt, ki predstavlja protiutež neetičnemu delovanju ter je najbolj želena oblika organizacije in posameznika.

Vedeti moramo, da je pomen integritete odvisen od dejavnosti, na katero jo impliciramo. Tako lahko govorimo o integriteti vere, integriteti podatkov, integriteti države, osebni integriteti menedžerja in še bi lahko naštevali.

V nadaljevanju se bom osredotočil na osebno integriteto vodje oziroma menedžerja.

Vodje z osebno integriteto so iskreni in konsistentni ter imajo vsebino in karakter (glej Fogleman 2007: 39).

Ljudje v poslovnem svetu instinktivno razumejo, da dober karakter pomaga pri produktivnosti. Dober karakter pomaga ljudem doseči njihov potencial ter pomaga pri doseganju uspehov. Nasprotno pa pomanjkanje integritete lahko povzroči organizaciji resne probleme, kot so finančne izgube, sodne spore, padec morale zaposlenih, izgubo ugleda in zaupanja javnosti (glej Klann v Hunsaker 2007: 28).

Ena izmed možnosti opazovanje integritete menedžerja je, da raziščemo njegovo avtentičnost. Avtentični menedžerji so ljudje, ki živijo po svojih osebnih vrednotah vsak dan. Svoje podrejene vodijo s srcem, ne samo z glavo. Ustvarjajo dobre rezultate, vendar ne samo za lastnike, temveč tudi za vse deležnike. Avtentičnost je tudi sposobnost in pogum, priznati in pokazati svoje slabosti in se ne skrivati za položajem in močjo. Avtentični menedžerji so iskreni do svojih vrednot in vedo, katere vrednote jih vodijo. Poznajo svoje etične omejitve in jih ni strah pokazati svoje ranljivosti. Ne padejo pod vpliv moči, pohlepa in nazivov, kar jim ponujajo kratkoročni rezultati (glej George v Hunsaker 2007: 28).

Da bi menedžer postal avtentični vodja z osebno integriteto, je potrebno sledeče (glej George v Hunsaker 2007: 33):

- Menedžer mora vedeti za namen svojega vodenja.
- Osebne vrednote je potrebno uporabljati vsakodnevno.
- Ljudi mora voditi s srcem, ne samo z glavo.
- Menedžer mora graditi dolgoročne in trdne odnose in ne samo površna prijateljstva.
- Za doseganje rezultatov je potrebna samodisciplina.

Poleg zgoraj naštetega mora upoštevati tudi sledeče (glej Covey v Hunsaker 2007: 34):

- Nikoli ne sme obljubiti nečesa, kar ne bo mogel storiti.
- Sam sebi daje pomembne obljube, rešitve in obveze za boljše delovanje.
- Uporabljati mora znanje in biti zelo selektiven pri svoji obljubah.
- Svoje obljube mora upoštevati kot merilo za svojo osebno integriteto in samozaupanje.
- Zavedati se mora, da je njegova osebna integriteta osnova za njegov uspeh v sodelovanju s sodelavci.

V knjigi Načela vodenja (glej Covey v Hunsaker 2007: 33) avtor predlaga, da v kolikor menedžer želi biti vodja z integriteto, mora najti svoj moralni kompas, ki temelji na

objektivnih načelih. Ta načela so: pravičnost, prijaznost, dostojanstvo, dobrodelnost, integriteta, dostojanstvo, kvaliteta in potrpežljivost.

Menedžer se mora odločiti:

- Da dnevno dela na samodisciplini, kajti le tako lahko obvladuje sile, kot so apetiti in strast po uspehu.
- Da dnevno dela na karakterju in kompetencah, kajti le tako lahko obvladuje ponos in pretenzije.

Neetično vedenje in pomanjkanje integritete nekaterih menedžerjev ne bo nikoli izkoreninjeno, tako kot je vedno nekaj gnilih jabolk v košari. Le-ti mečejo slabo luč na delovanje vseh menedžerjev, kar postaja že stereotip. Pa vendar slabih menedžerjev ne smemo jemati kot opravičilo, ampak raje kot motivacijo, da se izpolnijo vrzeli in se bodoče menedžerje bolje pripravi za soočanje z etičnimi dilemami (glej Hunsaker 2007: 34).

Integriteta je za menedžerje velikega pomena, saj njihovi podrejeni spremljajo njihove besede in dejanja. Mnogokrat se dogaja, da menedžerji nekaj govorijo, naredijo pa nekaj povsem drugega. Zato mora vsak menedžer v vsakem dejanju slediti svojim besedam (glej Davis in Rothstein 2006: 408).

Vsako podjetje se mora zavedati, da je integriteta njihovo poslovno bogastvo. Če integriteto pravilno razumemo, ne predstavlja samo dodatka k značilnosti poslovanja, ampak pomeni jedro poslovanja (glej Koehn 2006: 134).

4. VPLIV MENEDŽERSKEGA ODLOČANJA NA DELO PODREJENIH

Tu pa se zastavi vprašanje: ali je boljše, da te imajo radi, kakor da se te boje, ali narobe? Odgovarjam, da bi bilo želeli oboje. Ker pa je to dvojje težko spojiti, je precej bolj zanesljivo, da se te boje, kot pa da te imajo radi, kadar že pač mora eno od obeh manjkati. O ljudeh namreč na splošno lahko rečemo, da so nehvaležni, muhasti, hinavski in potuhnjeni, da beže pred nevarnostmi in so pogoltni na dobiček. Dokler jim izkazuješ dobrote, so vsi tvoji: ponujajo ti kri, premoženje, življenje in otroke, dokler vsega tega ne potrebuješ, kakor sem zgoraj povedal; ko se stiska približa, odpadejo. (Machiavelli 2003: 61)

V prejšnjih poglavjih je bilo govora o poslovni in menedžerski etiki, o etičnem odločanju menedžerjev in o etičnem menedžerju. V tem poglavju pa prehajam na temo, kako odločitve menedžerjev vplivajo na ravnanje podrejenih. Ali so podrejeni zaradi odločitev menedžerjev postavljeni pred etične dileme? V veliki meri je to odvisno od menedžerja, kajti če le-ta odloča etično, potem tudi podrejeni delavec ni postavljen pred etično dilemo. Menedžerji sprejemajo odločitve vsakodnevno, pa naj bodo te etične ali neetične. Vemo, da je menedžerjeva odločitev lahko splet različnih okoliščin, različnih vrednot, lahko je posledica pritiskov lastnikov, skratka na menedžerjevo odločitev vpliva cel spekter različnih dejavnikov.

Sestavni del menedžerjevega dela je tudi vodenje svojih podrejenih. Kot sem že omenil v enem izmed prejšnjih poglavij, bi lahko vodenje opredelili kot sposobnost vplivanja na druge s spodbujanjem in komuniciranjem, za doseganje skupnih ciljev. Ena izmed veščin vodje je tudi usklajevanje vrednot - zmožnost razumevanja temeljnih vodil podjetja ter vrednot zaposlenih in sposobnost združevanja enih in drugih.

Vsak menedžer torej nastopa v več vlogah. Ena izmed vlog je tudi vodenje svojih podrejenih in njihovo usmerjanje k ciljem podjetja. Cilje pa določajo lastniki. Lastniki in tudi zaposleni pa imajo pogosto nasprotujoče si cilje ter potrebe in menedžerjeva naloga je, da uspešno balansira med različnimi interesi.

Nedvomno je, da menedžer vpliva na svoje podrejene. Pomembno je tudi dejstvo, da organizacija deluje etično, če etično deluje menedžer in njegovi podrejeni. Če le eden izmed

našteti ne deluje etično, potem je delovanje organizacije neetično. Poslovno etiko moramo gledati iz več zornih kotov, in sicer kot individualno etiko, organizacijsko etiko in družbeno etiko (glej Roozen in drugi 2001: 87).

Za etično delovanje organizacije, menedžerja in zaposlenih so pomembni tudi medsebojni odnosi in predvsem medsebojno zaupanje v podjetju. Zato bom v nadaljevanju na kratko obdelal tudi tematiko s področja medsebojnih odnosov v sami organizaciji, predvsem odnose med menedžerjem in zaposlenimi.

4.1 MEDSEBOJNI ODNOSI MED MENEDŽERJEM IN ZAPOSLENIMI

Kot prvo stopnjo v razvoju teorije o medčloveških odnosih opredeljujejo izsledke Hawthorenskih eksperimentov, ki jih je izvajal Elton Mayo s sodelavci v letih 1924 do 1932. Pravzaprav je bil pomen medčloveških odnosov odkrit po naključju, saj je bil namen Hawthorenskih eksperimentov raziskati vpliv osvetlitve na produktivnost delavcev. Za raziskovalce so bili rezultati presenetljivi, saj je produktivnost delavcev rasla neodvisno od osvetlitve delovnega mesta. Kljub temu, da so osvetlitev zmanjšali na minimum, je produktivnost še vedno rasla. Seveda so se raziskovalci osredotočili na osvetlitev, pozabili pa so na vse drugo. Šlo je za delavce, ki so bili deležni posebnega tretmana. Preselili so jih v posebno sobo in jih obravnavali kot nekaj posebnega. Vodstvo podjetja jim je namenjalo posebno pozornost in jim dajalo poseben status v primerjavi z ostalimi sodelavci. Delavci so se čutili pomembne. To je izboljšalo njihovo moralo in preko tega tudi produktivnost (glej Kavčič 1991: 67).

Vsekakor obstaja povezava med moralnostjo in produktivnostjo v sami organizaciji. Če je delovanje organizacije neetično (korupcija, kraje), se postavljajo nova in nova pravila, procesi so bolj kompleksni in več je kontrol (glej Lynch in Cruise 2002). Medsebojni odnosi se poslabšajo, saj so menedžerji nezaupljivi do svojih podrejenih in obratno. Delo je oteženo in produktivnost pade.

Vse to lahko vodi celo do anomalije pri delu. Na samo anomalijo pri delu vplivata delovno okolje še posebej pa etično delovanje v tem okolju (glej Tsahuridu 2006: 163).

Mnogo je načinov za upravljanje odnosov med menedžerjem in zaposlenimi. Če upoštevamo klasično ekonomsko teorijo, potem so odnosi z delavci takoj za ustvarjanjem dobička delničarjem (glej Borowski 1998: 1624). Toda - ali so dobri medsebojni odnosi lahko vzporedni z dvigovanjem dobička? Zakaj hoče večina zaposlenih pretentati svoje nadrejene in zakaj hoče večina menedžerjev pokazati ekstremno moč, ki jo imajo nad svojimi podrejenimi? Je to res zdrava in etična osnova za doseganje ciljev podjetja? Posledica takšnih odnosov je, da zaposleni ne odhajajo na delovno mesto, da bi bili produktivni, ampak jim delovno mesto pomeni nujno zlo (glej Borowski 1998: 1626).

Medsebojni odnosi v organizaciji morajo temeljiti na določenih organizacijskih vrednotah. Le tako bo ustvarjeno medsebojno zaupanje med zaposlenimi in menedžmentom, kar bo pomenilo večjo produktivnost in posledično tudi etično delovanje organizacije. Kaj je potrebno zagotoviti, da so medsebojni odnosi v podjetju dobri, je razvidno iz raziskave, ki sta jo izvedla Ellen in Carl Harshman (1999). V razgovorih z zaposlenimi so bile izpostavljene naslednje vrednote:

- Medsebojno zaupanje.
- Medsebojno spoštovanje.
- Prepoznavanje dobrih strani posameznika.
- Držanje obljub.
- Resnicoljubnost in medsebojna iskrenost.
- Delovati z integriteto.
- Odprtost za spremembe.
- Priznati napako z namenom postati boljši.
- Učiti se in preizkušati nove ideje.

Upoštevanje zgoraj naštetih vrednot utrdi medsebojne in etične odnose v organizaciji ter vzpodbuja etično delovanje menedžerjev in zaposlenih.

Medsebojni odnosi med menedžerjem in njegovimi podrejenimi so mnogokrat odvisni tudi od načina vodenja. Jacqueline Hood (2003) navaja tri načine vodenja:

- Transakcijsko vodenje: temelji na birokratski avtoriteti in legitimni moči. Transakcijski menedžerji poudarjajo strogo delitev nalog, delovne standarde in ponižnost zaposlenih. Osnovno vodilo teh menedžerjev je nagrajevati in kaznovati podrejene.

- Transformacijsko vodenje: je proces, ki motivira zaposlene s pozivanjem k višjim idealom in moralnim vrednotam. Transformacijski menedžer ima sposobnost, da definira in prikaže vizijo organizacije ter motivira zaposlene, da sledijo tej viziji. Prav tako ima transformacijski menedžer izdelan osebni sistem vrednot in deluje z integriteto in pravičnostjo.
- Laissez-faire vodenje: je neaktivno vodenje. Te vrste menedžer se izogiba sprejemanju odločitev in beži od odgovornosti.

Odnosi med menedžerjem in podrejenimi so v vsakem od naštetih načinov vodenja različni. Transakcijski menedžer deluje na podlagi svoje moči nad zaposlenimi. Odnosi med njimi so slabi, saj se zaposleni čutijo ogrožene in vedo, da bodo kaznovani prav za vsako napako. Medsebojni odnosi med transformacijskim menedžerjem in njegovimi podrejenimi so pristni. Zaposleni zaupajo menedžerju in mu sledijo. Menedžer tipa laissez-faire praktično nima nobenega pravega odnosa s svojimi podrejenimi, ki ga ne spoštujejo (glej Hood 2003).

V današnjem času se večkrat dogaja, da so ljudje objekti, programirani za izvedbo določenih nalog. Toda ljudje smo več kot objekti. Menedžerji niso samo računalniki, programirani za povečevanje dobička delničarjem. Zaposleni niso samo roboti, ki so dodeljeni podjetjem za delo. Posel so ustvarili ljudje, ki delujejo skupaj za doseg nekega občega cilja. Posel so ljudje, ki delajo skupaj in oskrbujejo ostale ljudi z dobrinami in storitvami. Primarno je posel aktivnost za ljudi in iz ljudi (glej Borowski 1998: 1627).

Menedžerji in zaposleni v organizacijah bi se morali zavedati, da so eni in drugi v prvi vrsti živa bitja, ljudje s čustvi. In kot racionalna in čuteča bitja bi morali obravnavati eden drugega s spoštovanjem. O medsebojnem spoštovanju govori tudi tako imenovano Zlato pravilo. Današnji trg je velik sistem, sestavljen iz posameznikov, v katerem sta konsistenca in spoštovanje pomembna faktorja (glej Goldsby 2005: 377).

V času nenehnih sprememb igrajo medsebojni odnosi med menedžerjem in podrejenimi veliko vlogo, če menedžer vzpostavi pristen odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju, medsebojnem spoštovanju in etičnih načelih. Menedžer mora do zaposlenih delovati kredibilno in z integriteto. S tem si bo utrdil zaupanje pri svojih podrejenih, ki mu bodo sledili pri doseganju ciljev. Le-to pa pomeni izboljšanje produktivnosti in povečanje dobička, kar je cilj vsakega menedžerja (glej Harshman 1999).

Medsebojni odnosi v organizaciji so ključnega pomena za etično delovanje menedžerjev in zaposlenih. Če medsebojni odnosi temeljijo na visokih osebnih vrednotah, potem je lahko etično delovanje menedžmenta in zaposlenih v celoti zagotovljeno.

4.2 ETIČNO DELOVANJE ZAPOSLENIH

Etično delovanje zaposlenih je pomemben dejavnik in pokazatelj etičnosti same organizacije. Vemo, da so zaposleni mnogokrat postavljeni pred etične dileme, ko sprejemajo in izvršujejo navodila nadrejenih.

Za začetek poglavja navajam primer, ki je postal kar praksa v eni izmed slovenskih finančnih ustanov: organizacijo podjetja bi lahko opredelili kot strojno birokracijo (glej Mintzberg 1979). Način dela je predpisan in standardiziran. Odločitve sprejemajo menedžerji v skladu s svojimi pooblastili in jih prenašajo navzdol do svojih podrejenih. Najnižja organizacijska enota je poslovalnica, ki je del podružnice. Podružnico vodi direktor (individualna pogodba - tretji nivo v organizacijski strukturi, srednji menedžment), poslovalnico pa vodja poslovalnice (kolektivna pogodba - četrti nivo v organizacijski strukturi, nižji menedžment). Vsaka poslovalnica ima natančno določen plan prodaje storitev, ki je naprej razdeljen na posameznega komercialista (v skladu s hierarhijo, plane določi vodja poslovalnice). Doseganje plana je nagrajeno s finančno ali pa nefinančno nagrado.

Zgodi se, da stranka obišče finančno ustanovo z namenom pridobiti kredit, ker je slabše situirana in denar potrebuje za šolske potrebščine svojih treh otrok. Komercialist predlaga stranki, naj vzame malo več kredita (le to je navodilo nadrejenih), kot ga trenutno potrebuje in razliko naloži v zavarovalno naložbo z ročnostjo deset let. Ponavadi stranke v tistem trenutku ne zanimajo zavarovalne naložbe, vendar se kljub temu odloči za naložbo, v strahu, da ji v nasprotnem primeru ne bi odobrili kredita.

Naveden primer lahko gledamo iz več zornih kotov:

- Gre le za interes komercialista, da izpolni svoj plan, se izkaže za uspešnega in pridobi nagrado. Stranki se »vsili« nekaj, kar ne potrebuje. V tem primeru posamezen komercialist ravna neetično do stranke, saj mu je prvi in edini cilj, da pridobi nagrado. Svojega neetičnega dejanja se ne zaveda oziroma ne pomisli na etične standarde.

- Komercialist stranki »vsili« storitev, ki jo le-ta ne potrebuje, saj se boji poledic nespoštovanja navodil nadrejenega. Zaveda se, da ravna neetično do stranke (postavljen je pred etično dilemo), vendar nalogo kljub temu opravi.
- Komercialist se zaveda neetičnega dejanja in ne prodaja storitev na način, ki je zahtevan s strani svojih nadrejenih. S tem ne prekrši svojih osebnih etičnih standardov, vendar tvega negativne posledice zaradi morebitnega neizpolnjevanja plana.

Take in podobne primere povzročijo odločitve menedžerjev, ki jim gre zgolj za kratkoročno uspešnost podjetja. Menedžer, ki se zaveda pomena poslovne etike, bi ne smel dopuščati, da se dogajajo podobni primeri. Ali bolje, take prijeme svojih podrejenih bi moral menedžer preprečevati oziroma jih ne opravičevati s kratkoročnimi uspehi podjetja.

Iz raziskav je razvidno, da se stranke še kako zavedajo etičnega delovanja podjetij. Pravzaprav stranke pričakujejo etično delovanje (glej Creyer in Ross 1997: 428):

- Etično delovanje podjetja je pomemben dejavnik pri odločitvah, kje kupovati.
- Stranke pričakujejo etično delovanje podjetij.
- Stranke bodo nagradile etično delovanje podjetja z nakupom tudi po višjih cenah.
- Če bodo stranke že kupovale v neetičnih podjetjih, bodo želele nižje cene, z namenom kaznovanja zaradi neetičnosti.

Na tem mestu lahko zopet omenim Zlato pravilo, katerega se marsikateri zaposleni ne zavedajo ali pa se ga morda zavedajo, pa vseeno delujejo neetično. V zgornjem primeru bi težko govorili, da so lastniki neposredno vplivali na odločitev delavca o načinu prodaje. Pravzaprav je vpliv lastnikov in organizacijskih obveznosti na etično delovanje zaposlenih minimalen. Samo nekaj osebnih vrednot in ciljev organizacije ima vpliv na etično delovanje zaposlenih. Pomemben faktor pri etičnem delovanju zaposlenih je tako imenovana »stopnja v karieri«: etičnega zaposlenega lahko opišemo kot mladega, z relativno nizkimi prihodki, z manj delovnimi izkušnjami in majhno odgovornostjo v podjetju (glej Roozen in drugi 2001: 87).

Kot sem že omenil, zaposleni s svojim delovanjem v veliki meri vplivajo na ugled podjetja, ki se izraža v dveh vidikih: en vidik je, kakšen ugled ima delovanje podjetja v javnosti, drugi vidik pa je, kako zaposleni mislijo, da jih vidi javnost. Drugi pogled je precej subjektiven in je praktično unikaten za vsakega zaposlenega. Oba vidika vplivata na pripadnost zaposlenih

organizaciji, njeni politiki in njenim vrednotam. In če so zaposleni pripadniki organizaciji, so tudi zavezani etičnemu obnašanju v skladu z organizacijsko politiko in etiko (glej Collier in Esteban 2007: 29). To pomeni, da morajo zaposleni delovati etično, kajti vsaka kršitev etičnih norm organizacije bo sankcionirana. Prav tako pa zaposleni pričakujejo, da bodo etično delovali tudi njihovi nadrejeni.

Dilema pa nastane, ali je zaposlen dolžan razkriti nepravilnosti v podjetju ali pa svojemu podjetju zaradi zaposlitve, ki mu jo daje, dolguje lojalnost in pokorščino ter ne bi smel razkrivati tudi najbolj nezakonitih ali neetičnih dejanj.

Tu pa se pojavi problem »žvižgačev« (angl. whistleblowers). Problem »žvižgačev« ni samo problem internega komuniciranja in njegove etičnosti, čeprav gre za pripadnike podjetij. Problem je prav zato, ker pripadnik podjetja neugodna dejstva za to podjetje razkriva eksterni javnosti in prav zaradi tega se pojavlja vprašanje etičnosti in upravičenosti - zanimivo in žalostno obenem - ne dejanja, ampak njegovega razkritja in tistega, ki je to razkril, ne pa dejanje zagrešil (glej Berlogar 2000: 69). V praksi se pogosto dogaja, da ljudje, ki se odločijo za tovrstna razkritja, praviloma izgubijo službo. Govorimo lahko o fenomenu »čebeljega žela« (glej Vinten v Berlogar 2000, str. 70). Posameznik lahko uporabi le eno želo in če ga, »umre« - njegove kariere je konec.

V zadnjih tridesetih letih je bilo sprejetih precej predpisov za zaščito žvižgačev, od povračilnih ukrepov v primerih razkrivanja nepravilnega delovanja organizacij. Ti predpisi omogočajo zaposlenim, da so moralni in odgovorni za svoja dejanja in se obnašajo po svoji vesti. Prav tako pa implementacija predpisov dviguje stopnjo kontrole ter odgovornost zaposlenih za to, kar delajo oziroma, kar delajo narobe. Poleg tega se spreminja tudi sama odgovornost organizacijskega delovanja za zaposlene - poleg odgovornosti za sporočanje nepravilnosti v organizaciji, so odgovorni tudi za same nepravilnosti v organizaciji (glej Tsahuridu in Vanderkerckhove 2007).

Zaposleni se dnevno srečujejo z etičnimi dilemami, saj so postavljeni med različne interese (lastne, menedžerjeve, strankine itd.). Rezultat tega je ponavadi neetično dejanje, ki lahko vpliva na ugled in dolgoročne interese podjetja. Zaposlene je potrebno motivirati k etičnemu delovanju. Najprej se morajo zaposleni seznaniti z osnovnimi etičnimi teorijami in se naučiti, kako jih uporabljati v posameznih primerih. Poleg tega mora podjetje zagotoviti delo v okolju, ki na zaposlene vpliva motivacijsko in jih spodbuja k etičnemu delovanju. Vsak menedžer mora svoje podrejene seznaniti, kakšen način obnašanja se od njih pričakuje. Prav tako

morajo biti menedžerji s svojim delovanjem vzor svojim podrejenim. Skratka, okolje v podjetju mora biti naravnano tako, da v vseh pogledih vzpodbuja etično delovanje. Vsak zaposleni, ki je seznanjen z etičnimi teorijami in ima za vzgled svojega nadrejenega (ki deluje etično), je motiviran, da bo tudi sam upošteval etične standarde in deloval etično (glej Fudge in Schlacter 1999).

Večina organizacij ima razvite etične programe za svoje zaposlene, vendar se morajo zavedati, da bodo programi neuspešni, če ne bodo imeli močne podpore najvišjega menedžmenta. Brez njihove podpore etično delovanje ne bo nikoli v celoti umeščeno v delovanje podjetja (glej Collier in Esteban 2007: 30).

Eno izmed orodij, s katerimi lahko organizacije in menedžerji obvladujejo poslovno etiko, so etični kodeksi.

4.3 ETIČNI KODEKSI

Kaj pravzaprav je etični kodeks? V Velikem slovarju tujk (2002: 309) je zapisano: »pisno izražene poklicne vrednote in standardi vedenja«.

V novolatinsčini beseda kodeks pomeni panj, h kateremu nekoga pripeljejo zaradi nagrade 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 oziroma kot vzorci vzornega vedenja in delovanja v določeni skupnosti (glej Jelovac 1998: 34).

Etični kodeks je zbirka pravil obnašanja v določeni skupini. Ta pravila so ponavadi zapisana. Etičnih kodeksov je mnogo, kot je mnogo tudi etik. Najdemo etični kodeks novinarjev, zdravnikov, bančnih uslužbencev, profesorjev, medicinskih sester, menedžerjev in še bi lahko naštevali. Tudi posamezna društva imajo svoj etični kodeks. Vendar se lahko upravičeno vprašamo, ali zaposleni v posameznih podjetjih ali člani različnih skupnosti vedo, da etični kodeks obstaja oziroma če to vedo, ali poznajo njegovo vsebino? Samo pisanje, tiskanje in distribucija etičnega kodeksa ne prinaša nobene prednosti oziroma koristi za lastnike, za podjetja in njihove zaposlene.

Veliko podjetij je v zadnjih petnajstih letih razvilo svoj etični kodeks. Vendar so le redka podjetja namenila dovolj pozornosti razvoju in implementaciji etičnega kodeksa. V veliki večini podjetij je šlo le za golo pisanje in distribucijo kodeksa na delovna mesta.

Pri raziskovanju etičnih kodeksov organizacij so bile izpostavljene univerzalne moralne vrednote, upoštevajoč tri vire: (1) organizacijski etični kodeks, (2) globalni etični kodeks in (3) literatura s področja poslovne etike. Na podlagi zgoraj navedenega je predlagano šest univerzalnih moralnih vrednot za organizacijske etične kodekse: (1) zanesljivost, (2) spoštovanje, (3) odgovornost, (4) poštenost, (5) skrbnost in (6) državljanstvo.

Aktivnosti organizacije, domače ali multinacionalne, vključujejo vse deležnike in s tem se zmanjšujejo politične, verske, filozofske in kulturne prepreke. Organizacije, ki razvijajo etični kodeks, so postavljene pred težko nalogo, saj so soočene s problemom, kako postaviti etične norme, ki bodo sprejemljive za vse zaposlene. Za rešitev teh problemov jim je na voljo šest univerzalnih etičnih norm (glej Schwartz 2005: 41).

Pogosto se dogaja, da so etični kodeksi nejasni, kar je posledica nejasnih etičnih standardov podjetja. Etični kodeks mora biti jasen, eksakten in mora vsebovati jasne cilje. Prav tako je pomembno, da je podjetje seznanjeno, če je etični kodeks učinkovit. Za upravo in menedžment podjetja mora etični kodeks predstavljati širši program za upravljanje vedenja vseh zaposlenih in za upravljanje odnosov z deležniki.

Etični kodeks mora biti jasen in formalen dokument. Vsebovati mora paket predpisov, ki so bili razviti v podjetju in za podjetje. Voditi mora sedanje in bodoče delovanje zaposlenih in menedžerjev v medsebojnem odnosu ter delovanje podjetja v odnosu do zunanjih deležnikov in družbe kot celote (glej Kaptein in Schwartz 2007).

V nadaljevanju bom predstavil, kako naj bi organizacija pristopila k razvoju etičnega kodeksa in kar je bolj pomembno, kako bo predstavljen zaposlenim v organizaciji (Miller 2004).

Razvoj etičnega kodeksa

V začetni fazi razvoja etičnega kodeksa mora organizacija priti do spoznanja, kakšno vlogo bo le-ta igral, ko bo predstavljen zaposlenim na posebnih izobraževanjih. Pri tem si lahko pomagajo z določitvijo naslednjih stvari:

- Na kakšen način bo etični kodeks strukturiran.
- Kaj bo še vključeno v etični kodeks, na primer izjava o poslanstvu, organizacijska struktura, poslovna politika podjetja itd.
- Katera vprašanja in odgovore se vključi v etični kodeks, da bo le-ta lahko nazorno pokazal uporabnost v praksi.

Če razčistimo z zgoraj naštetimi stvarmi, smo lahko prepričani, da bo končni izdelek uporaben, relevanten in prijazen do uporabnika.

Ključne točke pri razvoju etičnega kodeksa

- Sestaviti je potrebno tim, ki vključuje tako menedžerje kot ostale zaposlene različnih funkcij iz različnih oddelkov v organizaciji in iz različnih regij. S tem zagotovimo, da bo etični kodeks namenjen prav vsem zaposlenim v organizaciji.
- Za sodelovanje je potrebno zaprositi tudi ostale zaposlene iz različnih oddelkov, zaposlene na različnih položajih, iz različnih regij, da pomagajo sestaviti listo splošnih vprašanj in odgovorov, ki jih bo vseboval etični kodeks.
- Potrebno je zagotoviti, da bodo naslovi v etičnem kodeksu razumljivi za vse zaposlene.
- V etičnem kodeksu ne smemo uporabljati citatov zakonov in predpisov, še posebno, če gre za multinacionalno podjetje, saj zaposleni hitro izgubijo interes za prebiranje.
- Paziti je treba na vizualen izgled etičnega kodeksa, napisan naj bo na veliko, tako da je prijazen za branje.
- Zaposlene je potrebno informirati, da bodo etični kodeks prejeli na predstavitvenem sestanku.
- Vsi zaposleni naj bodo seznanjeni, da bodo deležni etičnega treninga, na katerem bodo predstavljene pomembne informacije, ki jih vsebuje etični kodeks.

Da bo etični kodeks prišel do izraza, mora podjetje poskrbeti za implementacijo. Temu mora nameniti posebno pozornost, saj je sama implementacija etičnega kodeksa zelo pomembna. Od tega je v veliki meri odvisno, ali bodo zaposleni začutili, kako pomemben dokument je etični kodeks.

Implementacija etičnega kodeksa

Mnoge organizacije se ubadajo z vprašanjem, kako distribuirati etični kodeks do svojih zaposlenih. Ponavadi se vsa zadeva konča tako, da se zaposlenim etični kodeks pošlje z direktno pošto ali pa se jim ga preprosto položi na mizo. Nekaj podjetij priloži tudi spremno pismo predsednika uprave. Vendar izkušnje kažejo, da to ni dovolj. Pravilna implementacija mora vsebovati formalno predstavitev etičnega kodeksa vsem zaposlenim. Ne glede na to, kako dobro je etični kodeks napisan, se moramo zavedati, da bodo zaposleni potrebovali pomoč pri razumevanju vsebine. Poleg tega morajo imeti tudi možnost postavljanja vprašanj. Predstavitve etičnega kodeksa zaposlenim mora doseči nekaj ciljev in predvsem poudariti sledeče:

- Da je etični kodeks verodostojen vir, ki pomaga voditi zaposlene pri sprejemanju odločitev.
- Da je etični kodeks napisan za dobro vseh zaposlenih.
- Da je organizacija zavezana k poslovni in etični odgovornosti.
- Strukturo etičnega kodeksa je potrebno zaposlenim predstaviti tako, da ga vzamejo za svojega.
- Predstaviti pomembnost etičnega kodeksa za poslovanje podjetja in delo zaposlenih.
- Zaposlenim ponuditi možnost postavljanja vprašanj oziroma jih z vprašanji napotiti do svojih neposredno nadrejenih.
- Ponoviti, da so viri poslovne etike na razpolago zaposlenim.

Skozi predstavitev zaposleni dobijo določene informacije o tem, kaj je etični kodeks in kakšna je njegova potencialna uporabnost v delovnem okolju. Na predstavitvi pa ne pridobijo možnosti praktične uporabe etičnega kodeksa pri vsakodnevem poslovanju.

Formalni etični treningi pa zagotovijo zaposlenim, da pridobijo izkušnje in pričnejo uporabljati etični kodeks kot orodje.

Treningi etike

Na treningih etike zaposleni dobro spoznajo vrednost etičnega kodeksa v praksi. Spoznajo tudi, da je etični kodeks mnogo več kot neki teoretični standardi.

Ko zaposlene povabimo na trening etike, jih zaprosimo, da s seboj prinesejo svoj izvod etičnega kodeksa. S tem poudarimo pomembnost dokumenta. V sestavo treninga je potrebno vključiti interaktivne vaje, kar vzpodbudi zaposlene k sodelovanju.

V literaturi zasledimo različna mnenja o etičnih kodeksih. Nekateri trdijo, da organizacije morajo imeti etični kodeks že iz altruističnih razlogov in zato, ker je to prav. Prav tako etični kodeks utrdi pogled podjetja, izboljša delovno vzdušje in vzpodbuja menedžerje, da prenašajo pooblastila na svoje podrejene (glej Manley v Kaptein 2007: 111).

Najdemo pa tudi kritike etičnih kodeksov. Nekateri trdijo, da so etični kodeksi do zaposlenih ponižujoči, polni groženj in obtožb. Prav tako etični kodeksi ne pripomorejo k etičnemu delovanju zaposlenih, saj ga tisti, ki bi ga potrebovali, ne upoštevajo. Ostali pa sami vedo, kaj je prav in kaj narobe, zato etičnega kodeksa ne potrebujejo (glej Raibor in Payne v Kaptein 2007: 112).

Kljub deljenim mnenjem strokovnjakov so etični kodeksi pomembni, morda so pomembnejši, kot si mislimo. Že sama sestava dobrega etičnega kodeksa zahteva precej časa, znanja in ljudi. Še več časa pa potrebujemo, da etični kodeks »spravimo v življenje«, da so zaposleni z njim seznanjeni, da ga upoštevajo in ga vzamejo za svojega. Marsikdo bi zmajeval z glavo in dejal, da je to izguba časa in denarja. Navkljub vsemu pa se moramo zavedati, da je etični kodeks pomemben vir oziroma orodje, ki vodi zaposlene pri njihovem delu in njihovih odločitvah.

Etični kodeks organizacije je le en način za zmanjševanje neetičnih dejanj pri poslovanju. Na žalost pa je fenomen etičnih kodeksov, ki v zadnjih letih močno raste, še vedno soočen z odporom, skepticizmom in cinizmom v organizacijah in v akademskih krogih (glej Schwartz 2005: 259).

5. ŠTUDIJA PRIMERA

Etični menedžer ima visoka moralna načela, pravila, katerih se tudi dejansko sam drži in jih prenaša na podrejeni kolektiv. Do podrejenih je lahko tudi strog, ampak do vseh enako. Posameznikom svoje naklonjenosti ali nenaklonjenosti javno ne kaže. V primeru, da želi mnenje kolektiva, posluša mnenja vseh, upošteva tista, ki so po njegovem koristna za posel (njegovo odločitev). V sporih vedno posluša obe nasprotujoči strani - ne naseda provokacijam, lažem... (Anketiranec v anketi o Etičnem odločanju v menedžmentu 2007)

Kot sem omenil v uvodu, je drugi del naloge empirične narave. Predstavil bom študijo primera, nato pa bom potrdil oziroma ovrgel postavljene hipoteze. Prav tako bom v nadaljevanju analiziral in interpretiral dobljene rezultate na podlagi sekundarnih virov in prvega dela diplomske naloge.

5.1 PREDSTAVITEV ŠTUDIJE PRIMERA

Namen študije je bil raziskati etično delovanje podjetja in menedžerjev ter vpliv njihovih odločitev na delo podrejenih. Del raziskave je namenjen tudi poznavanju etičnega kodeksa podjetja in njegova uporabnost pri samem delu oziroma njegova uporabnost kot pripomoček pri sprejemanju odločitev. Prav tako sem želel pridobiti odgovore anketirancev na dve vprašanji:

- kakšen je po njihovi osebni predstavi etični menedžer ter kakšne lastnosti naj bi imel,
- kaj bi morali menedžerji v največji meri upoštevati pri svojih odločitvah.

Raziskava je bila izvedena v eni izmed poslovnih bank v Sloveniji. Podjetje ima nekaj okoli tri tisoč petsto zaposlenih in deluje na celotnem področju Slovenije. Organizacijsko strukturo podjetja bi lahko opredelili kot strojno birokracijo (Mintzberg 1979), saj je način dela standardiziran in predpisan. Zaposleni prejema ukaze le od enega nadrejenega. Odločitve sprejemajo menedžerji v skladu s svojimi pooblastili in se prenašajo po lestvici avtoritet od vrha do dna organizacije. Podjetje ima tudi svoj etični kodeks.

Raziskava je potekala v obliki anketnega vprašalnika. Uporabljena je bila Likertova lestvica za merjenje stališč, kjer so anketiranci označili stopnjo svojega strinjanja z navedeno trditvijo.

Anketa je potekala v elektronski obliki, saj je bil anketni vprašalnik postavljen na spletni strani SurveyMonkey.com.

Kvantitativne podatke, ki sem jih pridobil z anketnim vprašalnikom, sem statistično obdelal z računalniškim programom SPSS ter rezultate analiziral in interpretiral s pomočjo grafov in tabel.

Cilj raziskave je bil, da z empiričnim raziskovanjem potrdim ali ovržem pet hipotez, ki sem jih zastavil.

5.2 HIPOTEZE

Hipoteza 1: Podjetje deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih.

Etično delovanje podjetja v odnosu do svojih zaposlenih je lahko ključnega pomena za dobre medsebojne odnose in posledično za dobre delovne rezultate. Ker podjetje, v katerem je bila opravljena raziskava, posluje uspešno že vrsto let in ima v slovenskem prostoru nadpovprečno dobre rezultate, predvidevam, da deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih. S to hipotezo bom skušal preveriti, ali navedeno drži.

Hipoteza 2: Menedžerji s svojimi odločitvami svoje podrejene pogosto postavljajo pred etične dileme.

Dejstvo je, da menedžerji s svojimi odločitvami vplivajo na delo podrejenih. Vsakodnevno sprejemanje odločitev je njihovo delo in za to jih lastniki podjetij najemajo in plačujejo. Pomembno pa je, da menedžerji pri sprejemanju odločitev upoštevajo tudi etična načela. Neetičnost pri odločanju lahko podrejene postavlja pred etične dileme, ko morajo izvrševati navodila nadrejenih. Ali so zaposleni zaradi odločitev svojih nadrejenih res postavljeni pred etične dileme, bom preveril z zgornjo hipotezo.

Hipoteza 3: Zaposleni, ki delajo s strankami pogosto, so večkrat postavljeni pred etične dileme kot zaposleni, ki s strankami delajo občasno, redko ali nikoli.

V opazovanem podjetju je delo raznoliko - od dela s strankami do dela v razvojnih in podpornih oddelkih. Zaposleni so različno obremenjeni z odločitvami svojih nadrejenih.

Zaposleni, ki delajo s strankami, imajo postavljene prodajne cilje. Nadrejeni zahtevajo izpolnjevanje teh ciljev. Zaradi tega predpostavljam, da so zaposleni, ki delajo s strankami, večkrat postavljeni pred etične dileme kot zaposleni, ki ne delajo s strankami oziroma delajo z njimi občasno.

Hipoteza 4: Nadrejeni so svojim delavcem v pomoč in jim nudijo podporo.

Pri doseganju zastavljenih ciljev morajo nadrejeni nuditi pomoč in podporo svojim podrejenim. Le tako je mogoče zagotoviti dolgoročno uspešnost podjetja, saj se zaposleni počutijo varne in lahko razmišljajo le o doseganju zastavljenih ciljev. Kot sem že omenil v uvodu (Hawthorenski eksperimenti), lahko dobri medsebojni odnosi med nadrejenimi in podrejenimi izboljšajo produktivnost. Z zgoraj navedeno hipotezo bom preveril, ali se zaposleni res lahko zanesejo na svoje nadrejene, da jim bodo le-ti v pomoč in podporo, kadar jo potrebujejo.

Hipoteza 5: Etični kodeks je zaposlenim v pomoč pri njihovih odločitvah.

V prvem delu sem na podlagi sekundarnih virov ugotavljal, da so etični kodeksi večinoma le napisani, ne pa tudi uporabljeni. Sam obstoj etičnega kodeksa ni dovolj. Nujno je, da ga zaposleni razumejo in ga vzamejo za svojega. Le tako pridejo etični kodeksi do svojega polnega izraza in upravičijo svoj obstoj, ki je, da zaposlenim nudijo pomoč pri njihovih odločitvah, ko so postavljeni pred etično dilemo. Podjetje, v katerem je bila narejena raziskava, ima svoj etični kodeks. Z zgornjo hipotezo bom preveril, ali je etični kodeks zaposlenim res v pomoč pri njihovih odločitvah.

5.3 VZOREC

Vabilo za izpolnjevanje anketnega vprašalnika je bilo poslano v obliki povezave na internetno stran, kjer se nahajal vprašalnik. Anketirancem je bila zagotovljena popolna anonimnost in prav tako anonimnost organizacije, kjer so zaposleni. Vabilo sem poslal 250 zaposlenim v podjetju. Vzorec je bil izbran tako, da je čim bolj reprezentativen, saj so bili vanj vključeni zaposleni iz različnih področij dela (delo s strankami, delo v podpornih službah, razvoj, marketing), na različnih delovnih mestih (komercialisti, blagajniki, tehnologi, strokovni

delavci, vodje poslovalnic in oddelkov, direktorji podružnic in sektorjev) in iz različnih krajev v Sloveniji. Zbiranje podatkov je potekalo od 12. 12. 2007 do 31. 12. 2007. V tem času je na anketo odgovorilo 152 anketirancev.

5.4 ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz uvoda in štirih delov trditev. V uvodu sem se predstavil temo diplomske naloge in namen izvedbe ankete. Prav tako sem vsem vabljenim zagotovil njihovo anonimnost in anonimnost organizacije, kjer so zaposleni. Vse vabljenе sem zaprosil za sodelovanje in za iskrenost pri odgovarjanju na vprašanja.

Prvi del ankete je vseboval demografske podatke anketirancev, in sicer:

- spol,
- letnico rojstva,
- stopnjo pridobljene izobrazbe,
- vrsto pogodbe, ki ureja delovno razmerje anketiranca,
- število let delovne dobe v podjetju,
- pogostost dela s strankami.

Drugi del ankete je nosil naslov Menedžerska etika. Za uvod v ta del sem anketirance zaprosil, da v nekaj stavkih opišejo, kakšen je po njihovi osebni predstavi etični menedžer ter kakšne lastnosti naj bi imel. V nadaljevanju je sledilo devet trditev:

1. Odgovornost menedžerjev je, da delujejo izključno v interesu lastnikov podjetja.
2. Za sodobne menedžerje je značilno, da kot vrednoto v večji meri izpostavljajo dobičkonosnost kot etična načela.
3. Izraz »menedžerska etika« je nesmiseln, saj kaj takega v praksi ne obstaja.
4. Za uspešno poslovanje podjetja je ključen etični odnos menedžerjev do zaposlenih.
5. Podjetje, v katerem sem zaposlen, deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih.
6. Moj nadrejeni/nadrejena je usmerjen/a zgolj na rezultate dela.
7. Moj nadrejeni/nadrejena mi priskoči na pomoč, ko pri svojem delu naletim na težave.
8. Sam/a sem usmerjen/a zgolj na rezultate dela.

9. Sodelavcu/ki pomagam, ko se znajde v težavah pri svojem delu, četudi to vpliva na moje rezultate pri delu.

V tretjem delu ankete z naslovom Etično odločanje menedžerjev so bili anketiranci najprej naprošeni, da v nekaj stavkih napišejo, kaj bi morali menedžerji v največji meri upoštevati pri svojih odločitvah v zvezi s poslovnimi partnerji in svojimi podrejenimi.

V nadaljevanju je sledilo devet trditev:

1. Zaradi odločitev mojih nadrejenih se pogosto znajdem pred etično dilemo pri svojem delu.
2. Moji nadrejeni pri svojih odločitvah pogosto ne upoštevajo etičnih načel.
3. Navodila svojih nadrejenih izvršujem ne glede na to, da so včasih v nasprotju z mojimi osebnimi etičnimi normami.
4. Svojih nadrejenih ne opozarjam na njihove neetične odločitve.
5. Odločitve mojih nadrejenih me silijo, da opuščam etična načela pri delu s strankami.
6. Odločitve mojih nadrejenih me silijo v neetičen odnos do svojih sodelavcev.
7. Na svoje/ga nadrejene/ga se lahko zanesem, saj mi bo stal/a ob strani, četudi bom naredil/a napako.
8. Moji nadrejeni se odločajo tako, da so njihove poslovne odločitve zgolj v korist podjetja.
9. Moji nadrejeni se odločajo tako, da so njihove poslovne odločitve tudi v njihovo osebno korist.

Četrty del ankete z naslovom Etični kodeks v podjetju je bil namenjen poznavanju in uporabnosti etičnega kodeksa podjetja. Navedenih je bilo sedem trditev:

1. Menedžerji so pri svojih poslovnih odločitvah dolžni upoštevati etični kodeks podjetja.
2. Moji nadrejeni pri svojih poslovnih odločitvah večinoma upoštevajo etični kodeks podjetja.
3. Moji nadrejeni me opozorijo, kadar moja odločitev/ravnanje ni v skladu z etičnim kodeksom podjetja.
4. Na rednih delovnih sestankih obravnavamo tudi etični kodeks podjetja.
5. Ko se znajdem pred etično dilemo, mi je etični kodeks v pomoč pri moji odločitvi.
6. Etični kodeks v podjetju, kjer sem zaposlen, je uporaben dokument.
7. Z vsebino etičnega kodeksa sem dobro seznanjen/a.

Pri vseh trditvah, ki jih je vseboval anketni vprašalnik, so imeli anketiranci možnost izraziti svoje strinjanje ali nestrinjanje s posamezno trditvijo, in sicer na petstopenjski lestvici:

- 1 - S trditvijo se sploh ne strinjam.
- 2 - S trditvijo se ne strinjam.
- 3 - S trditvijo se niti ne strinjam niti strinjam.
- 4 - S trditvijo se strinjam.
- 5 - S trditvijo se popolnoma strinjam.

Z anketo sem pridobil podatke, s pomočjo katerih sem v nadaljevanju potrdil oziroma ovrgel postavljene hipoteze.

6. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

Menedžerji morajo biti inovativni in ustvarjalni pri reševanju problemskih situacij, reševati jih morajo s sodelovanjem, sprejemati tveganja, iskati pozitivne spremembe. Jasen mora biti cilj in strategija, kako do tega cilja priti. Obstajati mora želja in hotenje po uspešnosti posameznika, skupine ali celote. Vse to je lahko doseženo, če se ne zapostavi tisto, kar je najdragocenejše, to je človeški potencial, človeški kapital organizacij. (Anketiranec v anketi o Etičnem odločanju menedžmentu 2007)

V nadaljevanju prehajam na analizo in interpretacijo rezultatov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom. Najprej bom predstavil osnovne rezultate, nato pa bom preveril še postavljene hipoteze. Pridobljene podatke sem obdelal z računalniškim programom SPSS, interpretiral pa jih bom s pomočjo grafov in tabel.

6.1 PREDSTAVITEV OSNOVNIH REZULTATOV

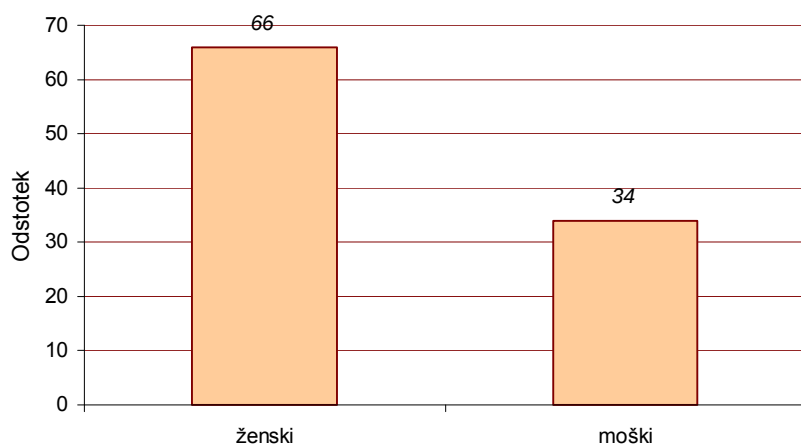
Preden bom preveril postavljene hipoteze, bom na kratko predstavil nekaj osnovnih rezultatov, ki sem jih pridobil z anketiranjem. Kot sem že omenil, je anketiranje potekalo preko internetne strani v času od 12. 12. 2007 do 31. 12. 2007. Vabilo za sodelovanje v anketi je prejelo 250 zaposlenih v podjetju. V anketi je sodelovalo 152 anketirancev, kar pomeni, da se je vabilu na anketo odzvalo 61 odstotkov vseh, ki so prejeli vabilo za sodelovanje. Podjetje, v katerem je bila izvedena raziskava, ima 3500 zaposlenih, torej število respondentov predstavlja nekaj več kot 4 odstotke vseh zaposlenih.

Osnovne rezultate predstavljam v nadaljevanju po posameznih sklopih vprašanj.

6.1.1 DEMOGRAFSKI PODATKI

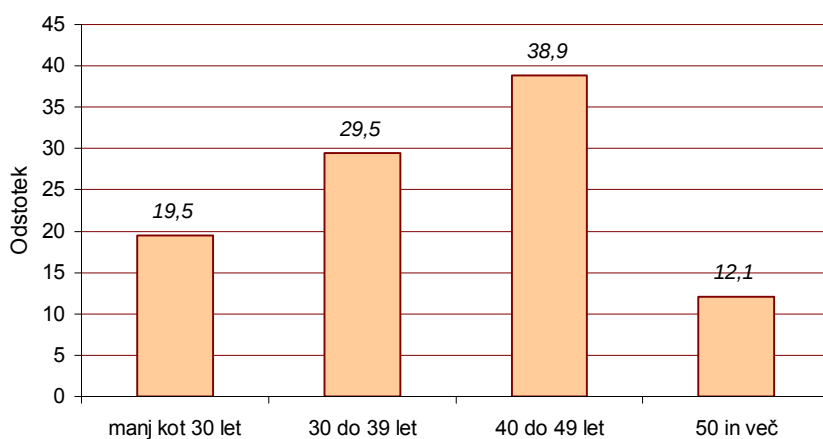
Slika 6.1 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. Med 152 anketiranci je 100 žensk (66 %) in 52 moških (34 %).

Slika 6.1: Struktura anketirancev po spolu

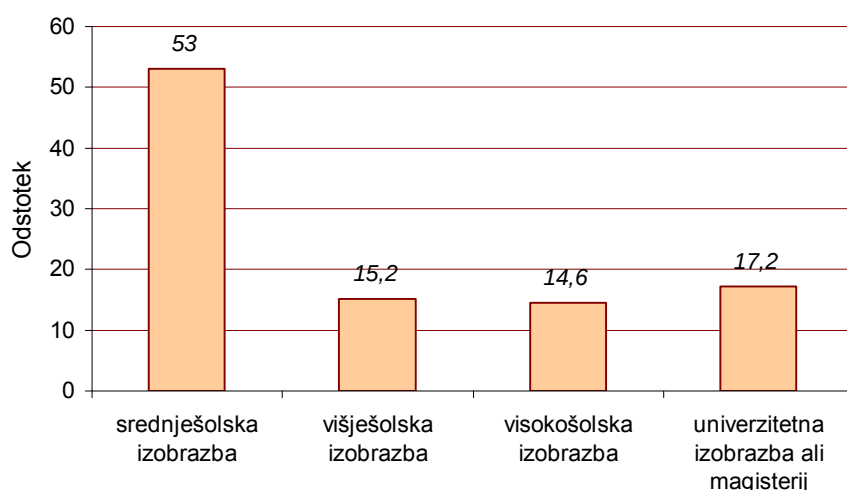


Slika 6.2 prikazuje starostno strukturo anketirancev, ki je sledeča: 30 anketirancev (19,5 %) ima manj kot 30 let, 45 anketirancev (29,5 %) je starih od 30 do 39 let, 59 anketirancev (38,9 %) je starih od 40 do 49 let in 18 anketirancev (12,1 %) je starih 50 let in več. Povprečna starost anketirancev znaša 38,9 let. Naj še omenim, da je najmlajši anketiranec star 23 let, najstarejši pa 59 let.

Slika 6.2: Starostna struktura anketirancev

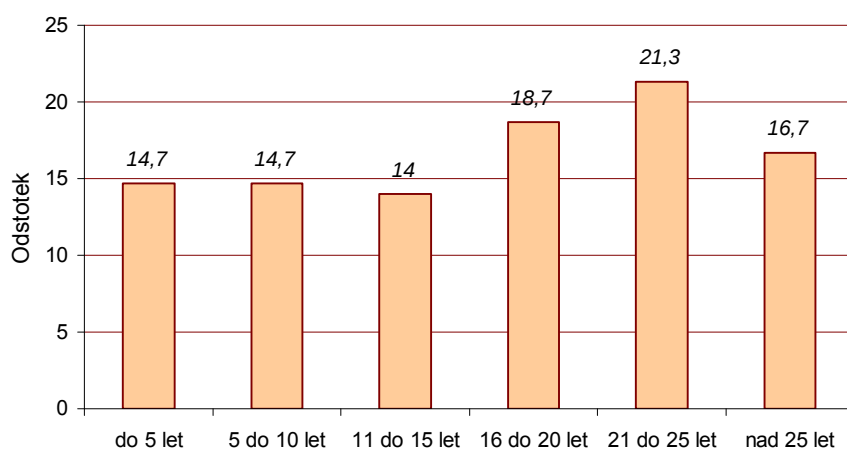


Slika 6.3: Izobrazbena struktura anketirancev



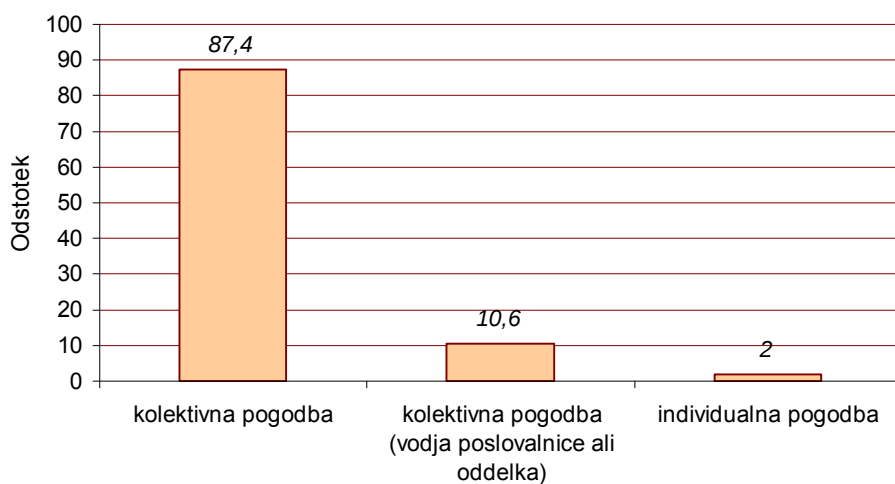
Izobrazbena struktura anketirancev je sledeča: 80 anketirancev (53 %) ima srednješolsko izobrazbo, 23 anketirancev (15,2 %) ima višješolsko, 22 anketirancev (14,6 %) ima visokošolsko izobrazbo, 26 anketirancev (17,2 %) pa ima univerzitetno izobrazbo ali končan magisterij.

Slika 6.4: Delovna doba



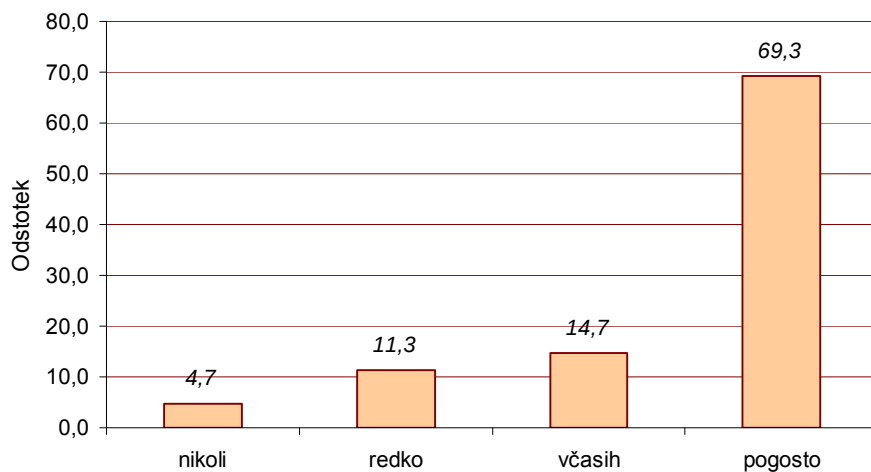
Povprečna delovna doba anketirancev znaša 16,9 let, najkrajša je eno leto in najdaljša 37 let. Anketirance sem razvrstili v šest kategorij glede na delovno dobo. 22 anketirancev (14,7 %) ima do 5 let delovne dobe, v enakem deležu so zastopani anketiranci s 5 do 10 let oziroma 11 do 15 let delovne dobe. 28 anketirancev (18,7 %) ima od 16 do 20 let delovne dobe, 32 anketirancev (21,3 %) ima o 21 do 25 let in 25 anketirancev (17 %) ima več kot 25 let delovne dobe.

Slika 6.5: Vrsta pogodbe



Po kolektivni pogodbi je zaposlenih 132 anketirancev (87,4 %). 17 anketirancev (11 %) je zaposlenih kot vodje poslovalnic ali oddelka po kolektivni pogodbi, trije anketiranci (2 %) pa so zaposleni po individualni pogodbi.

Slika 6.6: Pogostost opravljanja dela s strankami



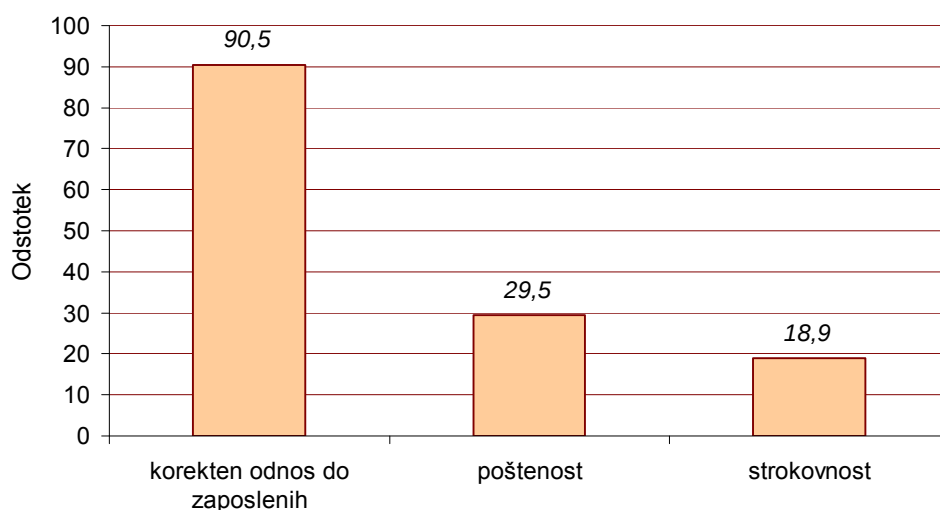
S strankami delajo pogosto 104 anketiranci (69,3 %). Včasih dela s strankami 22 anketirancev (14,7 %), 17 anketirancev (11,3 %) dela s strankami redko in 9 anketirancev (4,7 %) nikoli ne dela s strankami.

6.1.2 MENEDŽERSKA ETIKA

Prvo vprašanje je bilo vprašanje odprtega tipa in anketiranci so sami opisali, kakšen je po njihovi osebni predstavi etični menedžer ter kakšne lastnosti naj bi imel. V odgovorih anketirancev sem poiskal lastnosti etičnega menedžerja, ki jih anketiranci največkrat omenjajo. Njihove odgovore sem združil v tri glavne skupine:

- odgovor omenja korekten odnos do zaposlenih,
- odgovor omenja poštenost,
- odgovor omenja strokovnost.

Slika 6.7: Lastnosti etičnega menedžerja



Velika večina odgovorov (90,5 %) omenja, da mora imeti etični menedžer korekten odnos do zaposlenih, malo manj kot tretjina odgovorov vsebuje poštenost in skoraj petina strokovnost.

Vsi odgovori anketirancev so zbrani v prilogi C.

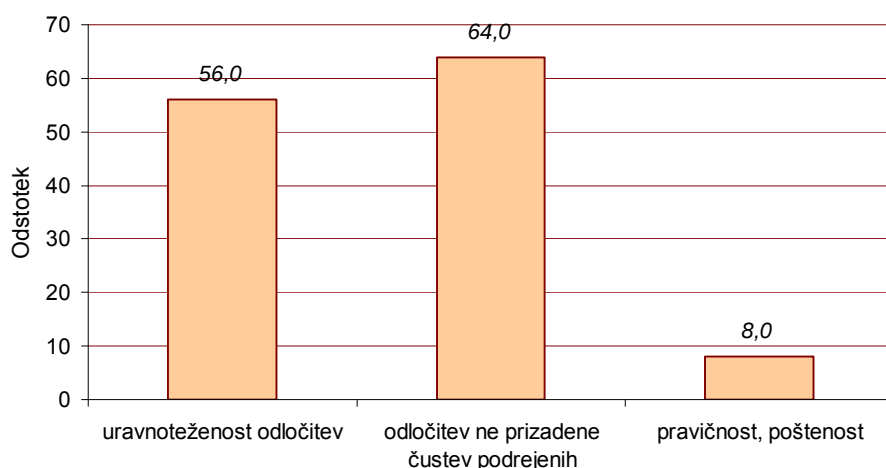
V nadaljevanju je sledilo devet trditev, kjer so anketiranci izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo. Trditve sem v nadaljevanju uporabil za preverjanje hipotez. Frekvenčne porazdelitve pa se nahajajo v prilogi B.

6.1.3 ETIČNO ODLOČANJE MENEDŽERJEV

Tudi ta sklop vprašanj se je pričel z odprtim vprašanjem, in sicer so anketiranci opisali, kaj bi morali menedžerji v največji meri upoštevati pri svojih odločitvah v zvezi s poslovnimi partnerji in svojimi podrejenimi. Tako kot pri prvem odprtem vprašanju sem tudi v teh odgovorih poiskal skupne točke oziroma dejavnike, ki jih v odgovorih najpogosteje navajajo anketiranci. Razdelil sem jih v tri skupine:

- odgovor omenja uravnoteženost odločitve do vseh, na katere se odločitev nanaša,
- odgovor omenja, da odločitev ne prizadene čustev podrejenih,
- odgovor omenja pravičnost oziroma poštenost pri sprejemanju odločitev.

Slika 6.8: Dejavniki, ki bi jih morali upoštevati menedžerji pri svojih odločitvah



Največ odgovorov (64 %) omenja, da naj bodo odločitve menedžerjev takšne, da ne prizadenejo čustev svojih podrejenih. Malo več kot polovica (56 %) jih omenja uravnoteženost odločitev do vseh, na katere se odločitev nanaša, slaba desetina odgovorov (8 %) pa omenja pravičnost oziroma poštenost pri sprejemanju odločitev.

Vsi odgovori anketirancev so zbrani v prilogi C.

V nadaljevanju je sledil sklop devetih trditev, ki se nanašajo na etično odločanje menedžerjev. Anketiranci so izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo. Trditve sem uporabil za preverjanje hipotez. Frekvenčne porazdelitve se nahajajo v prilogi B.

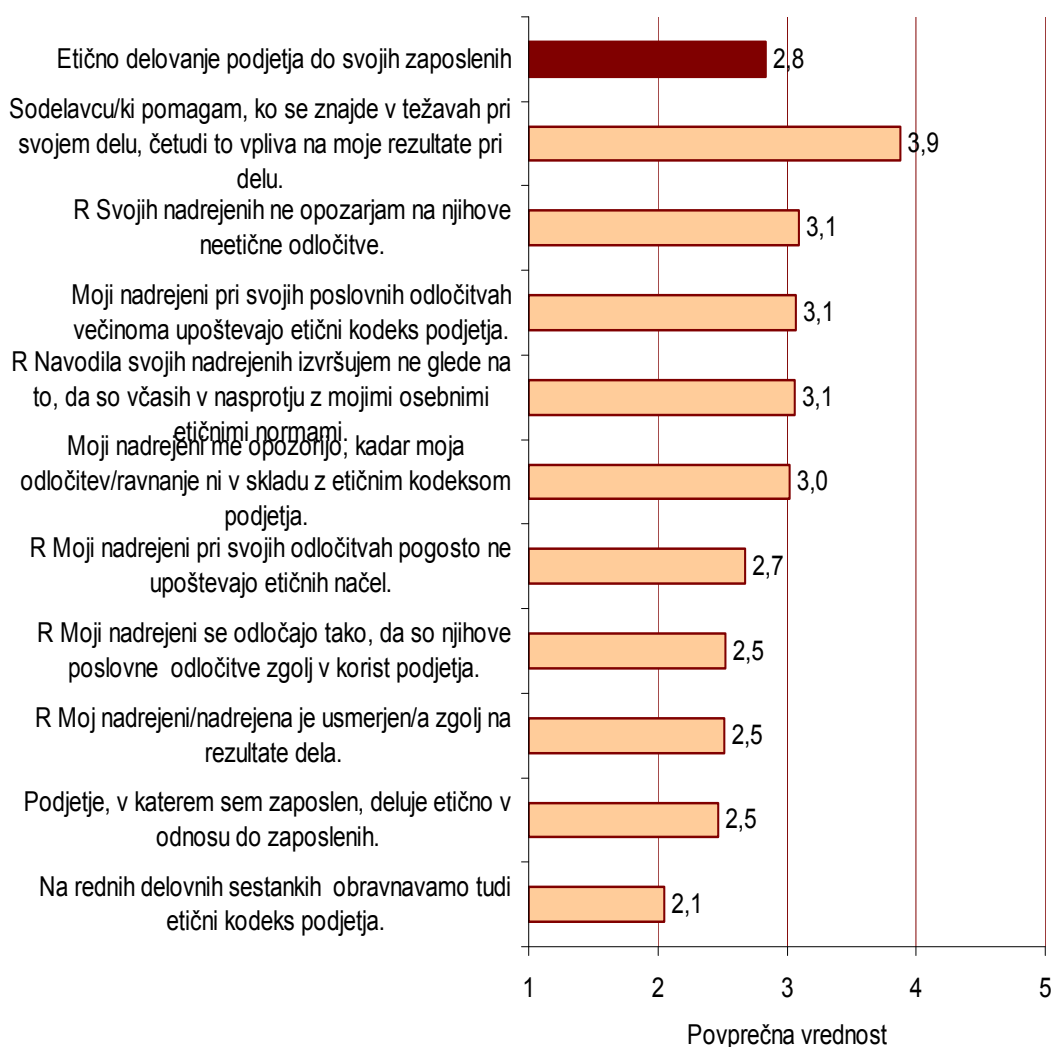
6.1.4 ETIČNI KODEKS V PODJETJU

Zadnji sklop je vseboval sedem trditev, ki se nanašajo na poznavanje, uporabo in uporabnost etičnega kodeksa v podjetju. Tudi te trditve so bile uporabljene za preverjanje postavljenih hipotez. Frekvenčne porazdelitve se nahajajo v prilogi B.

6.2 HIPOTEZA 1

H1: Podjetje deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih.

Slika 6.9: Etično delovanje podjetja do zaposlenih (H1)



S to hipotezo bom preveril, ali po mnenju anketirancev podjetje deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih.

Slika 6.9 nam prikazuje deset trditev, ki opisujejo sklop trditev za preverjanje prve hipoteze in sestavljeno spremenljivko (*Etično delovanje podjetja do svojih zaposlenih*), ki predstavlja povprečje ocen na teh trditvah. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Trditvam, katerih pomen ima negativno konotacijo, sem obrnil lestvico in jih označil s črko R. Višje vrednosti torej pri vseh trditvah pomenijo pozitiven pomen. Za vse trditve sem izračunal povprečno vrednost.

Izračunana povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 2,8. Najvišje je ocenjena trditev, ki govori o pomoči sodelavcu, ko se le ta znajde v težavah (3,9), najnižje pa trditev, ki govori o obravnavanju etičnega kodeksa na rednih delovnih sestankih (2,1).

Za preverjanje hipoteze sem izbral spremenljivko *Etično delovanje podjetja do svojih zaposlenih*, za katero sem izračunal, ali je povprečna vrednost statistično pomembno večja od testne vrednosti 3, ki predstavlja sredino lestvice. Hipotezo sem preveril s t preizkusom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test).

Preglednica 6.1: Opisna statistika - Etično delovanje podjetja do zaposlenih

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Etično delovanje podjetja do svojih zaposlenih	152	2,8389	0,646	0,05243

Izračunana aritmetična sredina spremenljivke *Etično delovanje podjetja do svojih zaposlenih* znaša 2,8, standardni odklon pa 0,65.

Preglednica 6.2: t test -Etično delovanje podjetja do zaposlenih

	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95-odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Etično delovanje podjetja do svojih zaposlenih	-3,073	151	0,003	-0,16112	-0,2647	-0,0575

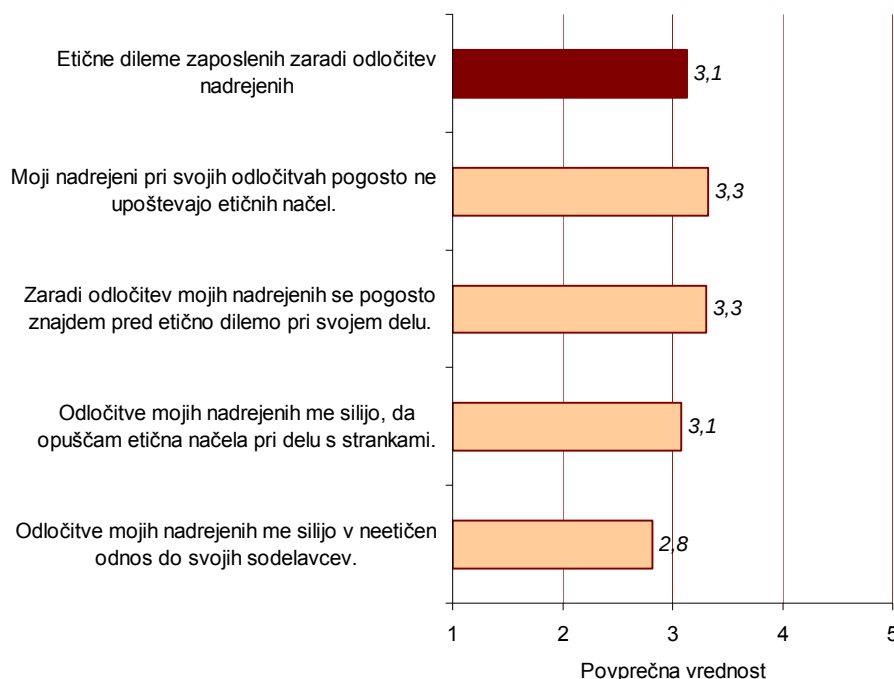
Povprečna vrednost je statistično pomembna pri manj kot 1-odstotnem tveganju manjša od testne vrednosti 3, kar pa je v nasprotju s postavljeno hipotezo, saj zaposleni ne menijo, da podjetje deluje etično v odnosu do njih.

Glede na dobljene rezultate postavljeno hipotezo zavračam.

6.3 HIPOTEZA 2

H2: Menedžerji s svojimi odločitvami svoje podrejene pogosto postavljajo pred etične dileme.

Slika 6.10: Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih (H2)



S hipotezo bom preveril, ali so anketiranci zaradi odločitev svojih nadrejenih pogosto postavljeni pred etično dilemo

Na sliki 6.10 so prikazane štiri trditve, ki opisujejo sklop trditve za preverjanje druge hipoteze. Sestavljena spremenljivka (*Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih*) predstavlja povprečje ocen na teh trditvah. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Višje vrednosti pri vseh trditvah pomenijo pozitiven pomen. Za vse trditve sem izračunal povprečno vrednost.

Izračunana povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 3,1. Najvišje sta ocenjeni trditvi »Moji nadrejeni pri svojih odločitvah pogosto ne upoštevajo etičnih načel« (3,3) in trditve »Zaradi odločitev mojih nadrejenih se pogosto znajdem pred etično dilemo pri svojem delu« (3,3). Najnižje je ocenjena trditev »Odločitve mojih nadrejenih me silijo v neetičen odnos o svojih sodelavcev« (2,8). Izpostavil bi še trditev, ki govori o opuščanju etičnih načel pri delu s strankami. Zanimivo je, da je ta trditev ocenjena pozitivno (3,1), kar kaže na to, da zaposleni opuščajo etična načela pri delu s strankami.

Za preverjanje druge hipoteze sem uporabil sestavljeno spremenljivko *Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih*. S t preizkusom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test) sem preveril, ali je povprečna vrednost statistično značilno večja od 3, ki je srednja vrednost lestvice.

Preglednica 6.3: Opisna statistika - Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih	150	3,1322	1,03622	0,08461

Povprečna vrednost znaša 3,1, standardni odklon pa je 1,04, kar kaže na precejšnjo razpršenost odgovorov.

Preglednica 6.4: t test – Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih

	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika testno izmerjeno vrednostjo	95-odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih	1,563	149	0,12	0,13222	-0,035	0,2994

Vrednost t statistike, s katero sem preveril, ali je izmerjena povprečna vrednost na preučevani spremenljivki *Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih* statistično pomembno višja od 3, je premajhna, da bi hipotezo z dovolj veliko gotovostjo potrdil. Vseeno pa lahko na podlagi povprečne vrednosti 3,1 sklepam, da zaposleni niso tako redko pred etično dilemo.

6.4 HIPOTEZA 3

H3: Zaposleni, ki delajo s strankami pogosto, so večkrat postavljeni pred etične dileme kot zaposleni, ki s strankami delajo občasno, redko ali nikoli.

Za preverjanju tretje hipoteze sem kot odvisno spremenljivko izbral *Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih*, kot neodvisno spremenljivko pa *Kako pogosto delate s strankami podjetja?*, ki je merjena na štiri stopenjski lestvici od 1 (nikoli) do 4 (pogosto). V nadaljevanju sem to spremenljivko rekodiral tako, da sem vrednosti 4 (pogosto) določil novo vrednost 1 (ima pogosto stike s strankami), vrednosti 1 do 3 (nikoli, redko ali včasih) pa

vrednost 0 (nima pogosto stikov s strankami). Hipotezo sem preveril s t preizkusom za neodvisna vzorca (Independent Samples t test).

Preglednica 6.5: Opisna statistika - Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev svojih nadrejenih glede na to, ali delajo s strankami ali ne

		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Etične dileme zaposlenih zaradi navodil nadrejenih	pogosto delajo s strankami	104	3,36	1,04	0,10
	ne delajo s strankami	46	2,62	0,85	0,12

Povprečna vrednost spremenljivke *Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev nadrejenih* znaša pri tistih anketirancih, ki pogosto delajo s strankami, 3,36, in pri tistih, ki delajo s strankami včasih, redko ali nikoli, 2,62. Standardni odklon je pri zaposlenih, ki delajo pogosto s strankami večji, kar kaže na večjo razpršenost odgovorov.

Preglednica 6.6: t test - Etične dileme zaposlenih zaradi odločitev svojih nadrejenih glede na to, ali delajo s strankami ali ne

		Levenov test enakosti varianc		t test enakosti povprečij		
		F	p	t	df	p
Etične dileme zaposlenih zaradi navodil nadrejenih	Predpostavka enakosti varianc	3,222	0,075	4,238	148	0
	Predpostavka neenakosti varianc			4,581	104,392	0

Levenov test enakosti varianc pokaže, da lahko potrdim, da so variance v obeh podskupinah anketirancev enake, tako da upoštevam t test ob tej predpostavki (zgornja vrstica). Razliki v povprečnih vrednostih lahko pri manj kot 1-odstotnem tveganju potrdim, s tem pa lahko potrdim postavljeno hipotezo, da so tisti zaposleni, ki imajo pogosto stik s strankami, večkrat pred etično dilemo, kot pa tisti, ki nimajo (pogostega) stika s strankami.

6.5 HIPOTEZA 4

H4: Nadrejeni so svojim delavcem v pomoč in jim nudijo podporo.

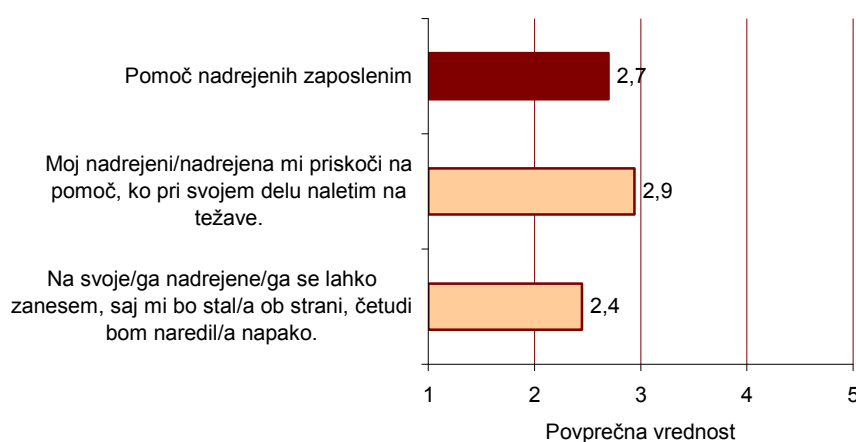
Dve trditvi, ki sta bili uporabljeni za preverjanje četrte hipoteze, sta prikazani na sliki 6.11. Izbral sem tudi sestavljeno spremenljivko *Pomoč nadrejenih zaposlenim*, ki predstavlja povprečje obeh trditev. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam)

do 5 (popolnoma se strinjam). Višje vrednosti pri vseh trditvah pomenijo pozitiven pomen. Za vse trditve sem izračunal povprečno vrednost.

Izračunana povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 2,7.

Trditev, »Moj nadrejeni/nadrejena mi priskoči na pomoč, ko pri svojem delu naletim na težave«, je ocenjena z 2,9, trditev »Na svojega nadrejenega se lahko zanesem, saj mi bo stal/stala ob strani, četudi bom naredil/naredila napako« pa je ocenjena z 2,4. Kot vidimo, sta obe trditvi ocenjeni negativno.

Slika 6.11: Pomoč nadrejenih zaposlenim (H4)



Hipotezo sem preveril s t testom o aritmetični sredini (One Samples t test), s katerim ugotavljamo, ali je povprečna vrednost spremenljivke *Pomoč nadrejenih zaposlenim* večja od testne vrednosti 3.

Preglednica 6.7: Opisna statistika – Pomoč nadrejenih zaposlenim

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Pomoč nadrejenih zaposlenim	152	2,6974	1,27917	0,10375

Povprečna vrednost spremenljivke znaša 2,7 in je manjša od testne vrednosti, standardni odklon je 1,2, kar kaže na precejšnjo razpršenost odgovorov.

Preglednica 6.8: t test - Pomoč nadrejenih zaposlenim

	testna vrednost=3					
	t	df	p	razlika med testno izmerjeno vrednostjo in	95% interval zaupanja	
					spodnja meja	zgornja meja
Pomoč nadrejenih zaposlenim	-2.917	151	0.004	-0.30	-0.51	-0.10

V tem primeru, ko je testna vrednost večja od izmerjene, niti ni smiselno preverjati s t testom, ali je večja, saj postavljena hipoteza ne more biti potrjena. Izmerjena povprečna vrednost je celo statistično značilno manjša od testne vrednosti, torej lahko potrdim nasprotno - da nadrejeni ne nudijo pomoči svojim zaposlenim.

6.6 HIPOTEZA 5

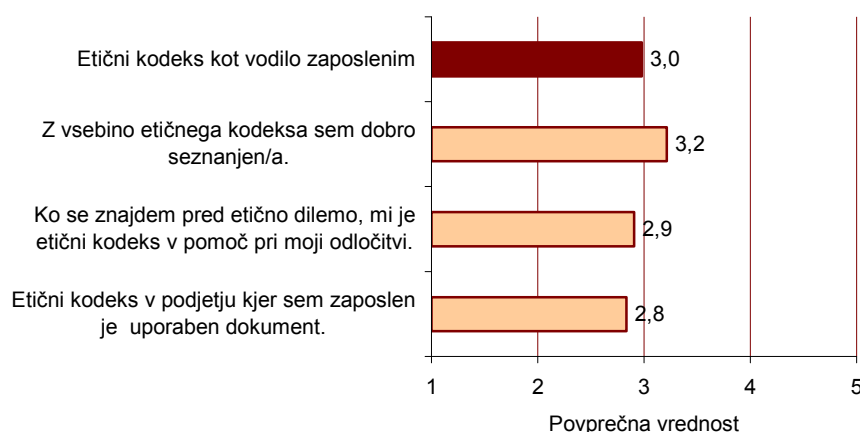
H5: Etični kodeks je zaposlenim v pomoč pri njihovih odločitvah.

Na sliki 6.12 so prikazane tri trditve, ki so bile uporabljene za preverjanje pete hipoteze. Sestavljena spremenljivka *Etični kodeks kot vodilo zaposlenim* predstavlja povprečno vrednost vseh trditvev. Anketiranci so trditve ocenjevali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Višje vrednosti pri vseh trditvah pomenijo pozitiven pomen. Za vse trditve sem izračunal povprečno vrednost.

Izračunana povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 3,0.

Najvišje je ocenjena trditev je trditev, da so anketiranci dobro seznanjeni z vsebino etičnega kodeksa (3,2). Najnižje pa je ocenjena trditev, da je etični kodeks podjetja uporaben dokument (2,8).

Slika 6.12: Etični kodeks kot vodilo zaposlenim (H5)



Za preverjanje te hipoteze sem uporabil sestavljeno spremenljivko *Etični kodeks kot vodilo zaposlenim* in s t preizkusom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test) preveril, ali je povprečna vrednost statistično značilno večja od 3, ki je srednja vrednost lestvice.

Preglednica 6.9: Opisna statistika – Etični kodeks kot vodilo zaposlenim

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Etični kodeks kot vodilo zaposlenim	151	2,9779	0,78071	0,06353

Povprečna vrednost spremenljivke znaša 3, standardni odklon pa 0,78.

Preglednica 6.10: t test - Etični kodeks kot vodilo zaposlenim

	testna vrednost=3					
	t	df	p	razlika testno izmerjeno vrednostjo	95% interval zaupanja	
					spodnja meja	zgornja meja
Etični kodeks kot vodilo zaposlenim	-0,347	150	0,729	-0,02	-0,15	0,10

Vrednost t statistike ni statistično značilna, kar pomeni, da ne morem potrditi hipoteze, da je etični kodeks zaposlenim v pomoč pri njihovih odločitvah, vsaj ne v veliki meri. Postavljena hipoteza je torej zavrnjena.

7. UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI REŠITEV

Menedžer mora biti urejen (ne sme biti samovšečen), znati mora motivirati svoje ljudi, upoštevati njihove predloge in želje, pohvaliti delavca oziroma korektno povedati delavcu za napako, ki jo je naredil, ocenjevati delavca objektivno in ne subjektivno ne glede na to, kje dela, ker je vsak zelo pomemben člen v procesu, zavzeti se za svoje ljudi v kakršnikoli situaciji. Lastnosti dobrega menedžerja so, da je korekten, urejen, fleksibilen, trdno na tleh, pravičen, da zna pohvaliti, direkten, prijazen, vendar ne pretirano. Dober menedžer je tisti, ki zna združiti in motivirati ljudi oziroma zaposlene, da dobro opravijo delo in da med njimi še vedno vlada prijetno vzdušje, tudi ko so pod pritiskom. (Anketiranec v anketi o Etičnem odločanju menedžmentu 2007)

V prejšnjem poglavju sem predstavil izsledke ankete, ki je bila izvedena med zaposlenimi v eni izmed poslovnih bank v Sloveniji. Pri preverjanju hipotez se je za pravilno postavljeno hipotezo izkazala samo hipoteza številka tri, da so zaposleni, ki delajo s strankami pogosto, večkrat postavljeni pred etične dileme kot zaposleni, ki s strankami delajo občasno, redko ali nikoli. Deloma lahko vzamemo za potrjeno tudi hipotezo številka 2 (Menedžerji s svojimi odločitvami svoje podrejene pogosto postavljajo pred etične dileme). Ostale tri hipoteze pa se na osnovi izsledkov raziskave niso potrdile.

Na kratko lahko rečemo, da po mnenju anketirancev podjetje ne deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih, da so zaposleni zaradi odločitev menedžerjev pogosto postavljeni pred etične dileme, da nadrejeni svojim delavcem ne nudijo pomoči in podpore ter da etični kodeks zaposlenim ni v pomoč pri njihovih odločitvah.

Kot sem že omenil, so anketiranci mnenja, da podjetje, v katerem so zaposleni, ne deluje etično v odnosu do zaposlenih (hipoteza 1). Mnenje anketirancev je lahko posledica vpliva odločitev njihovih nadrejenih, saj sem z drugo hipotezo dokazal, da se anketiranci večkrat znajdejo pred etično dilemo zaradi odločitev svojih nadrejenih. Na podlagi teh dveh hipotez lahko rečem, da so menedžerji ogledalo podjetja in ga nasproti zaposlenim predstavljajo v etični ali neetični luči. Zaposleni podjetje ocenjujejo po delovanju svojega nadrejenega in ga enačijo z delovanjem podjetja.

Iz raziskave lahko razberemo, da so zaposleni zaradi odločitev svojih nadrejenih večkrat prisiljeni opuščati etična načela pri delu s strankami in pri odnosih med sodelavci (obe trditvi imata povprečno vrednost več kot 3, na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam do 5 - popolnima se strinjam). Tako ravnanje lahko pripelje do poslabšanja medsebojnih odnosov v podjetju in tudi do izgube zaupanja strank. Vse to lahko močno vpliva na dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Medsebojni odnosi v podjetju so eden izmed temeljev uspešnega poslovanja. Če se medsebojni odnosi poslabšajo, se izgublja medsebojno zaupanje med samimi zaposlenimi in na relaciji menedžer - podrejeni. To pripelje do uvajanja novih kontrol in s tem pade produktivnost (glej Lynch in Cruise 2002). Posledica takšnih odnosov je lahko tudi, da zaposleni ne odhajajo na delovno mesto, da bi bili produktivni, ampak jim delovno mesto pomeni nujno zlo (glej Borowski 1998: 1626).

Da medsebojni odnosi med zaposlenimi in menedžerji niso na visoki ravni, kažeta tudi trditvi:

- Moj nadrejeni/nadrejena mi priskoči na pomoč, ko pri svojem delu naletim na težave (trditev ima povprečno vrednost 2,9 na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam do 5 - popolnima se strinjam).
- Na svoje/ga nadrejene/ga se lahko zanesem, saj mi bo stal/a ob strani, četudi bom naredil/a napako (trditev ima povprečno vrednost 2,4 na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam do 5 - popolnima se strinjam).

Boljši so medsebojni odnosi med samimi zaposlenimi, saj anketiranci menijo, da si medsebojno pomagajo, ko se znajdejo v težavah (trditev ima povprečno vrednost 3,9 na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam do 5 - popolnima se strinjam).

Medsebojni odnosi v podjetju bi morali temeljiti na določenih organizacijskih vrednotah. Tako se ustvari medsebojno zaupanje med zaposlenimi in menedžmentom. Tak odnos pripelje do večje produktivnosti in kot posledica - tudi etičnega delovanja. Za izboljšanje medsebojnih odnosov lahko podjetje uvede naslednje organizacijske vrednote (glej Harshman 1999: 15):

- medsebojno zaupanje,
- medsebojno spoštovanje,
- prepoznavanje dobrih strani posameznika,
- držanje obljub,
- resnicoljubnost in medsebojna iskrenost,
- delovati z integriteto,

- odprtost za spremembe,
- priznati napako z namenom postati boljši,
- učiti se in preizkušati nove ideje.

Prav tako je pomembno etično delovanje do strank. Podjetje mora do svojih strank delovati etično, saj je iz raziskav razvidno, da se stranke še kako zavedajo etičnega delovanja in le-to nagradijo ali pa kaznujejo (glej Creyer in Ross 1997: 428).

Prav tako anketiranci menijo, da so odločitve menedžerjev večinoma v korist podjetja in tudi v njihovo lastno korist (obe trditvi imata povprečno vrednost preko 3, na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam do 5 - popolnoma se strinjam). Odločitve menedžerjev zgolj v korist podjetja bi lahko podprli s tezo Milтона Friedmana (1970), saj je to njihova osnovna in edina dolžnost. Sporno pa je lahko to, da se menedžerji odločajo tako, da so njihove odločitve tudi v njihovo osebno korist, kar lahko vodi v utilitarizem ali celo korupcijo. Menedžerji morajo biti za vzgled svojim podrejenim, saj prav oni igrajo ključno vlogo pri postavljanju etičnih standardov v podjetju (Gable 2007).

Da se anketiranci dobro zavedajo, kako bi se morali odločati menedžerji, kažejo njihovi odgovori v raziskavi. V nadaljevanju navajam nekaj primerov:

Ne samo odločati samo v svojo osebno korist, ampak mora gledati, kako njegova odločitev vpliva na vse vpletene strani ter v kolikšni meri koga ta odločitev prizadene. (Anketiranec v anketi o Etičnem odločanju menedžmentu 2007)

Najti ravnotežje med dobičkonosnostjo in etičnostjo v smislu dolgoročnega delovanja, sodelovanja, vedno z subtilnim občutkom sprejemati odločitve tako, da je za vse partnerje še sprejemljivo. Dober menedžer ima pravo mero in vedno naredi korak naprej, sprejema pa tudi neugodne rešitve, ki so za vključene transparentne in pričakovane, da so z neprijetnimi novicami dovolj zgodaj seznanjeni. Odloča se dovolj hitro in mora imeti naraven instinkt za to, kaj je prav in kaj ne, ker s tem ljudje lažje zaupajo in sprejmejo drugačno rešitev, če njihova ni grajana. Spoštuje ljudi in jih ne vrednoti kot ljudi, saj se zaveda, da nima pravice, temveč obravnava njihove izdelke in vedenja. (Anketiranec v anketi o Etičnem odločanju menedžmentu 2007)

Pri sodelovanju s poslovnimi partnerji bi morali menedžerji spoštovati in zasledovati poslovne cilje podjetja ter sprejemati odločitve, ki niso v nasprotju s poslovnimi interesi. Obenem pa delovati profesionalno in korektno v odnosu do poslovnih partnerjev ter spoštovati tudi njihove interese pri pogajanjih. V odnosu do podrejenih pa je osnovno to, da bi moral vsak menedžer svoje podrejene spoštovati, prisluhniti njihovim predlogom in idejam, jih vzpodbujati pri realizaciji le-teh, v kolikor pomenijo izboljšanje procesov, racionalizacijo ali prinašajo kakršenkoli prispevek k uresničevanju poslovnih ciljev. V vsakem primeru se mora nadrejeni zavedati, da so njegovi sodelavci/zaposleni tisti, ki uresničujejo poslovno vizijo, in temu primerno jih je treba tudi nagradjevati in stimulirati za uspešno opravljeno delo, posebne dosežke, sodelovanje v projektih poleg opravljanja linijskih nalog itd. (Anketiranec v anketi o Etičnem odločanju menedžmentu 2007)

Zelo podobne poglede lahko zasledimo tudi v literaturi. Hellriegel in Slocum (v Berlogar 2000: 130) navajata tako imenovana etična sodila, po katerih naj bi se odločal menedžer. Zanimivo je, da etična sodila vsebujejo večino tega, kar so navedli anketiranci.

Če pogledamo, koliko časa so anketiranci zaposleni pri delodajalcu, vidimo, da je povprečna delovna doba anketirancev 16,9 let, kar pomeni, da nekateri anketiranci vztrajajo pri istem delodajalcu že precej let, kljub temu da podjetje do njih deluje neetično.

Ob tem se zastavlja vprašanje, kako naj ravna osveščeni posameznik, ko se znajde v primežu neetičnih zahtev svojih nadrejenih. Možni odzivi na neetične pritiske v organizaciji so lahko naslednji (glej Možina 2000: 7):

- **umik, odpoved** – sodelavec se umakne neetičnemu pritisku v organizaciji, vendar ne ve zagotovo, če bo drugod bolje;
- **nekritična pokorščina oz. načelo »šef ima vedno prav«** – brezbržnost za etičnost in moralnost je lahko trenutna rešitev, ki pa zadeve ne uredi; ponavadi se le-ta s časom ponovno zaostri in prej ali slej zahteva ustrezno ukrepanje;
- **sabotiranje oz. načelo »klin se s klinom zbija«** – odzivanje na neetični pritisk z neetičnim protipritiskom, je vsekakor napačna strategija, ki sproži spiralo stopnjevanja, ki ne obeta dobrega zaključka;
- **izsiljevanje oz. načelo »bom poskrbel, da se izve«** – samovolja in neupravičena dejanja zgolj škodijo tako organizaciji kot njenim posameznikom;

- **protest oz. načelo »sem jim povedal, kaj jim gre«** – edina korist je olajšanje in boljše, osebno počutje; zadeva pa ostane neurejena;
- **utemeljen ugovor, dokazovanje** – v primerni kulturi je najbolj korekten in učinkovit ukrep; v neprimernem okolju je povsem neučinkovit;
- **oblikovanje etičnih zavezništev** – daleč najboljši, vendar naporen in dolgotrajen pristop – etičnost in morala prevladata, ko se sporazume dovolj vplivna skupina v organizaciji.

Če zgornji model nekoliko poenostavimo, ga lahko primerjamo z modelom ekonomista Alberta O. Hirschmana, ko je primerjal odzive državljanov na politični sistem z odzivi potrošnikov na trgu (glej Donatella Della Porta 2003: 78). Pri tem je odkril različne strategije za izražanje nezadovoljstva (strategija Voice - Exit).

Izstop (angl. exit) se nanaša na opuščanje nekega izdelka v prid drugemu in je značilen za gospodarski sistem, kjer potrošnik, ki je nezadovoljen z izdelkom nekega proizvajalca, prestopi k drugemu proizvajalcu. V tem smislu je izstop iz neke ponudbe, ki je obravnavana kot nezadostna, uporabljen kot strategija, katere namen je ohraniti lastno blaginjo ali izboljšati lasten položaj (glej Hirschman v Donatella Della Porta 2003: 78).

Če strategijo izstopa prenesemo na zaposlene v podjetju, lahko rečemo, da za njih velja podobno. V kolikor podjetje deluje neetično v odnosu do zaposlenih in so le-ti podvrženi neetičnim pritiskom, bi lahko dejali, da gre tudi v tem primeru za ponudbo, ki je obravnavana kot nezadostna (zaposlitev). Za posameznika lahko pomeni izstop (menjava delodajalca) ohranjanje lastne blaginje (osebne integritete) in izboljšanje lastnega položaja.

Značilen odziv je tudi glas (angl. voice), ki je opredeljen kot kakršnokoli prizadevanje, da bi spremenili graje vredno stanje, bodisi tako da, posamič ali skupinsko, pritiskamo na neposredno odgovorno poslovodstvo ali pa pozivamo višjo oblast, da poslovodstvu vsili spremembe (glej Hirschman v Donatella Della Porta 2003: 78).

Podobno lahko velja za zaposlene v podjetju. S strategijo glasu lahko opozarjajo svoje nadrejene na njihove neetične odločitve oziroma se obrnejo na višje vodstvo in jih opozorijo na neetično delovanje svojih nadrejenih. Podjetju mora biti vsekakor v interesu, da daje prednost glasu pred izstopom, saj je izstop za podjetje bolj škodljiv.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da se anketiranci v določeni meri poslužujejo »glasu« kot strategije za izražanje nezadovoljstva zaradi neetičnih odločitev svojih nadrejenih (trditev: »svojih nadrejenih ne opozarjam na njihove neetične odločitve«, ima povprečno vrednost 2,9 na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam, do 5 - popolnoma se strinjam in pa trditev: »navodila

svojih nadrejenih izvršujem ne glede na to, da so včasih v nasprotju z mojimi osebnimi etičnimi normami«, ima povprečno vrednost 2,9 na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam, do 5 - popolnoma se strinjam).

Eno izmed orodij, ki je zaposlenim lahko v pomoč pri njihovih odločitvah ali pa pri izvrševanju navodil nadrejenih, je tudi etični kodeks podjetja. Podjetje, v katerem so zaposleni anketiranci, ima svoj etični kodeks. Anketiranci so navedli, da so z etičnim kodeksom večinoma dobro seznanjeni, saj ima ta trditev povprečno vrednost 3,2 na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam, do 5 - popolnoma se strinjam. Popolnoma drugače pa je z uporabnostjo etičnega kodeksa. Anketiranci namreč menijo, da etični kodeks ni uporaben dokument in da jim ni v pomoč pri njihovih odločitvah (trditev »Ko se znajdem pred etično dilemo, mi je etični kodeks v pomoč pri moji odločitvi« ima povprečno vrednost 2,9 in trditev »Etični kodeks v podjetju, kjer sem zaposlen, je uporaben dokument« ima povprečno vrednost 2,8 na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam, do 5 - popolnoma se strinjam). To je lahko posledica tega, da menedžerji ne posvečajo dovolj pozornosti etičnemu kodeksu oziroma komunikaciji s svojimi podrejenimi na temo etičnega kodeksa. Na to kaže trditev »Na rednih delovnih sestankih obravnavamo tudi etični kodeks podjetja«, ki ima povprečno vrednost 2,1 na lestvici od 1 - sploh se ne strinjam, do 5 - popolnoma se strinjam.

Vidimo, da zaposleni poznajo vsebino etičnega kodeksa, vendar ga pri svojem delu ne uporabljajo in se ne zavedajo pomembnosti dokumenta. Kot kaže gre za tipičen primer, ki ga navaja literatura: podjetje ima etični kodeks, vendar ni storilo tega, da ga spravi »v življenje« in da ga zaposleni vzamejo za svojega (glej Schwartz 2005).

Če na kratko povzamem ugotovitve v tem poglavju, lahko rečem, da podjetje ne deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih. S tem so zaposleni postavljeni pred etične dileme pri svojem delu, prav tako pa jih odločitve nadrejenih silijo v neetičen odnos do sodelavcev in strank. Zaposleni kot odziv na etične pritiske uporabljajo strategijo »glasu«. Navkljub obstoju etičnega kodeksa in poznavanju le-tega s strani zaposlenih, etični kodeks ne služi svojemu namenu.

Raziskave so pokazale, kaj morajo podjetja storiti, da izboljšajo medsebojne odnose in etično delovanje svojih zaposlenih. Predvsem morajo nameniti pozornost orodjem, ki spodbujajo etično delovanje. Razviti so etični programi, ki pa ne pomenijo zgolj etičnega kodeksa. Poleg

etičnega kodeksa lahko podjetja uporabljajo še naslednje elemente etičnih programov (glej Fisscher in Nijhof 2005):

- Formiranje etičnega odbora, ki skrbi za razvoj etične politike podjetja. Njegova naloga je tudi vrednotiti delovanje zaposlenih in odkrivati neetična dejanja oziroma kršitve etičnih politik.
- Vzpostavitev učinkovitega etično komunikacijskega sistema, ki skrbi, da zaposleni ravnajo odgovorno in morebitne kršitve prijavijo.
- Imenovanje pooblaščenca za etiko (angl. Ethics officer), ki je zadolžen za koordiniranje etičnih politik, izvajanje izobraževanj s področja etike in za raziskovanje kršitev.

Poleg zgoraj naštetih ukrepov sta pomembna še dva dejavnika (glej Glas 2007):

- Podjetje mora poskrbeti, da zaposluje visoko etične osebe. Še posebno pozornost mora posvetiti kadrovanju menedžerjev.
- Menedžerji morajo poskrbeti, da zaposlenim dajejo osebni vzor.

Da bi zagotovili učinek menedžerske in organizacijske etike, morda podjetje tudi ne potrebuje ekspertov ali etičnih kodeksov, je pa potrebno, da stvari ne prepušča volji ali razpoloženju menedžmenta. Tudi menedžersko oziroma organizacijsko etiko je potrebno načrtovati - kot politiko, strategijo, konkretne aktivnosti in nato preverjamo (ne stroškov) doseganje ciljev oziroma uresničevanje načrta. Etike se ne načrtuje ločeno, ampak znotraj drugih procesov in funkcij. Tam se jo tudi preverja (glej Berlogar 2000).

Pomembno je tudi, da podjetje oblikuje interno etiko, ki predstavlja proces definiranja tistega, kar delodajalci in zaposleni drug od drugega pričakujejo. Interna etika vsebuje veliko pričakovanj. Le-ta niso artikulirana tako jasno kot opis del in nalog ali iz njih izhajajoče ugodnosti. Predvsem so manj očitna in manj otipljiva. So pa zato pričakovanja v zvezi z etiko na delovnem mestu zares velika in različna, ne glede na to, da se spreminjajo odvisno od podjetja in posameznika. Če so zaposleni glede svojih pričakovanj razočarani, bodo sicer ostali na delovnem mestu, odnosi in delovni učinki pa ne bodo pravi. Zaposleni se v zvezi s svojimi pričakovanji hitro znajdejo v vlogi potrošnikov. Tudi tam pričakujejo nekaj, ponavadi niti ne vedo natančno kaj, a se dobro zavedajo, če tega ne dobijo.

V upravljanju s človeškimi viri so kvalitete poštenost in odkritost ter osebne potrebe po moči in samospoštovanju. Za zaposlene so te kvalitete celo bolj pomembne kot za potrošnika varni proizvodi. Vse to je vitalni del interne etike. Tisto, kar je naloga menedžerjev, je spoznati in razumeti psihološke ter sociološke dejavnike, ki tovrstna pričakovanja oblikujejo. Ne gre za samo zadovoljstvo zaposlenih, ampak za uveljavljanje prave etike, pri čemer zanemarjanje pričakovanj zaposlenih lahko povzroča etične probleme (glej Berlogar 2000: 97).

Za oblikovanje interne etike morajo podjetja upoštevati štiri področja, kjer so pričakovanja najbolj aktualna (Henderson v Berlogar 2000):

- Predvidljivost: menedžment in zaposleni morajo vedeti, kaj lahko eni od drugih pričakujejo.
- Nadzor: lahko predstavlja tudi problem interne etike, saj nadzora ne moremo vedno označiti kot etičnega. Nadzor nad delom je povezan z občutkom pomembnosti in ohranjanjem pozicij.
- Skupne vrednote: podjetje mora biti pozorno na spreminjanje potreb in vrednot, predvsem pa glede razlik in celo konfliktov med vrednotami posameznikov in tistimi, ki jih kot skupne propagira menedžment podjetja.
- Samopodoba: je pomembno vodilo interne etike kot prizadevanje za možnost zaposlenih, da ohranijo celovito samopodobo ali pa jo celo popravijo. Za vsakega zaposlenega obstaja neki prag, ki ga njegovi nadrejeni ne smejo prestopiti. Tako dejanje ni samo neetično, ampak ima posledice tudi za delovne dosežke zaposlenih.

Človeški potenciali morda niso izmerljivi, a so neprecenljive vrednosti. Ravnati v skladu s tem spoznanjem ali ne je seveda izbira menedžmenta, tako kot so to mnoge druge poslovne odločitve. Napake se tako ali drugače plača povsod (glej Berlogar 2000: 99).

8. ZAKLJUČEK

Včasih sem bil slep. Zdaj pa vidim. (Jn, 9,2,)

V zadnjem času se etičnemu delovanju pripisuje vse večji pomen. Podjetja imajo v večini napisane tudi svoje etične kodekse. Prav tako je v nekaterih zaposlitvenih oglasih že mogoče zaslediti »etičnost« kot osebno lastnost, ki jo delodajalec pričakuje od novih sodelavcev.

Namen mojega diplomskega dela je bil, da prikažem nekatere poglede, predvsem tujih avtorjev na poslovno etiko in predvsem na etičnost menedžerjev, kot tistih, ki vsakodnevno sprejemajo odločitve. Prav te odločitve pa so bistvenega pomena za zaposlene v podjetjih, saj predstavljajo nekaj, kar zaposleni morajo izpolniti. Dolžnost menedžerjev je, da sledijo ciljem podjetja in so jih dolžni tudi izpolniti. Kako doseči posamezen cilj, je prepuščeno njim samim. Nekateri so dovolj močni, da te cilje dosegajo z etičnimi odločitvami. Drugi se poslužujejo včasih tudi neetičnih odločitev. V literaturi so mnenja deljena. Nekateri avtorji zagovarjajo, da je v poslu dovoljeno prav vse, da se doseže postavljeni cilj, drugi spet trdijo, da podjetje lahko uspe le na način, da deluje etično v odnosu do vseh svojih deležnikov.

Praksa je bolj na strani drugih. Neetične odločitve menedžerjev so lahko zelo kratkega veka. Spomnimo se zloma korporacije Enron, do katerega je prišlo izključno zaradi neetičnega delovanja menedžerjev. V svetu bi našli še nekaj podobnih primerov, ki so odmevali v javnosti, verjetno pa še precej takih, ki so širši javnosti ostali skriti. V teh dneh se celo v naši državi lahko »pohvalimo« s podobno afero, ki je posledica neetičnega delovanja menedžerjev (korupcija).

Menedžerji kot tisti, ki sprejemajo najpomembnejše odločitve, bi morali biti zgled svojim podrejenim. S svojimi dejanji bi morali vzpodbujati zaposlene k etičnemu delovanju. Tako se krepi medsebojno zaupanje in zaposleni čutijo, da jim njihov nadrejeni stoji ob strani in točno vedo, kaj lahko od njega pričakujejo. Posledično se izboljšajo odnosi med samimi zaposlenimi in tudi na relaciji nadrejeni - podrejeni. Le-to pa vodi v večjo produktivnost in večjemu dobičku podjetja. Prav tako bi morali menedžerji poslušati svoje podrejene oziroma jih spodbujati k odkritosti in iskrenosti. Marsikdaj se zgodi, da si nekdo od zaposlenih ne upa povedati, kar v resnici misli in čuti, saj se boji negativnih posledic. Tak način pripelje do

neiskrenosti in laži, kar je vse prej kot dobro za medsebojne odnose v podjetju in za samo poslovanje podjetja.

Menedžerji se odločajo različno. Nekateri sprejmejo hitre odločitve na podlagi svoje notranje intuicije. Spet drugi zahtevajo podatke, na podlagi katerih sprejmejo odločitve. Težko je verjeti, da bo odločitev menedžerja dobra za vse, vendar pa mora biti transparentna. V literaturi najdemo veliko različnih modelov, po katerih naj bi se menedžerji odločali. Prav vsem pa je skupna etična komponenta odločitve. Na etično komponento pri odločitvi bi menedžerji ne smeli pozabiti. In če gre za etično sporne odločitve, bi veljalo, da se v teh primerih pri svojih odločitvah držijo argumenta stroškovne presoje in naj ne uporabljajo argumenta tekmovalnih iger. Zavedati bi se morali, da je pri delu z ljudmi vložek prevelik, saj pri posameznikih lahko pride do trajnih posledic. V tem primeru ni v igri samo kupček denarja, pač pa tudi osebno dostojanstvo, čustva in etična načela vsakega posameznika. Če bi menedžerji uporabljali argument stroškovne presoje, bi bili tudi zaposleni in stranke v večini primerov bolj zadovoljni, saj bi lažje razumeli posamezne odločitve menedžerjev.

Vprašanje, ki se mi je vseskozi zastavljalo, je, ali se zaposleni dovolj zavedajo, kaj je etično delovanje. V ta namen sem izvedel raziskavo med zaposlenimi v eni zmed poslovnih bank v Sloveniji. Rezultati raziskave so me po eni strani presenetili, saj sem iz odgovorov anketirancev razbral (odgovori na vprašanji, kakšen naj bo etičen menedžer in kaj mora menedžer upoštevati pri svojih odločitvah), da se dobro zavedajo, kakšen je etični menedžer, kakšne lastnosti naj bi imel in kaj bi moral upoštevati pri svojih odločitvah. Odgovori so presenetljivo podobni temu, kar je navedeno v literaturi. Po drugi strani pa sem ugotovil, da menedžerji svoje podrejene postavljajo pred etične dileme pri poslovanju s strankami in pri odnosu do sodelavcev. Presenetljiva tudi ni ugotovitev, da so zaposleni, ki delajo s strankami, pogosto večkrat postavljeni pred etične dileme kot zaposleni, ki s strankami delajo redko ali nikoli.

Raziskava je pokazala tudi to, da se zaposleni ne morejo v veliki meri zanesti na svoje nadrejene in da jim le-ti ne nudijo ustrezne pomoči, ko naletijo na težave pri svojem delu. Prav tako je zanimiva ugotovitev, da se menedžerji v podjetju odločajo tako, da so njihove odločitve tudi v njihovo osebno korist, kar vsekakor ne predstavlja pozitivne ocene za podjetje.

S pridobljenimi rezultati v raziskavi lahko sklepamo na določeno stanje, ki vlada v podjetju. Za dokončno potrditev dobljenih rezultatov pa bi bile nujne nadaljnje raziskave, s katerimi bi lahko z večjo gotovostjo ocenil, kakšno je dejansko stanje v podjetju.

Tako bi bilo potrebno izvesti še:

- poglobljene intervjuje med zaposlenimi,
- anketo med menedžerji podjetja,
- poglobljene intervjuje med menedžerji v podjetju.

Nadaljnje raziskave bi lahko dokončno potrdile ali ovrgle stanje v podjetju, kot je prikazano na podlagi izvedene ankete. Kljub temu, da je bil izbran vzorec anketirancev reprezentativen, lahko odgovore jemljemo z določeno rezervo, saj so lahko odraz »trenutnega navdiha«.

S pričujočo diplomsko nalogo sem želel opozoriti tudi na odločitve menedžerjev, predvsem iz etičnega vidika do svojih podrejenih. Znano je, da so menedžerji izpostavljeni velikim pritiskom s strani lastnikov podjetja. In prav v tem lahko najdejo dober izgovor za svoje neetične odločitve. Kako se ob tem počutijo zaposleni, jih večinoma ne zanima, saj stremijo le k ustvarjanju dobička. V menedžerskih krogih se pojavlja sindrom »cesarjevih novih oblačil«, saj so prepričani, da z zaposlenimi ravnajo korektno in pošteno. Vsi okoli njih jim pritrujejo, malega dečka pa ne slišijo oziroma ga nočejo slišati.

Kljub vsemu so nekateri menedžerji že »spregledali« in vedo, da brez zaposlenih ne morejo poslovati, da je potrebno z zaposlenimi ravnati pošteno, jim prisluhniti in pomagati. Do tega, da bodo »spregledali« vsi menedžerji, vse skupaj čaka še dolga in naporna pot. Do takrat pa bo v menedžerskih krogih etika ostajala filozofska tema.

9. VIRI IN LITERATURA

SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE

Aristoteles (1994): *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.

Berlogar, Janko (2000): *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.

Blanchard, Kenneth H. in Norman Vincent Peale (1990): *Moč poštenega poslovanja*. Celje: Mohorjeva družba.

Della Porta, Donatella (2003): *Temelji politične znanosti*. Ljubljana: Založba Sophia.

Jelovac, Dejan (1997): *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.

Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.

Machiavelli, Niccolo (1532/1990): *Vladar*. Ljubljana: Slovenska matica.

Mintzberg, Henry (1979): *The structuring of organizations*. London: Prentice - Hall.

Morgan, Gareth (2004): *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink (1998): *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Weber, Max (1905/1988): *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: ŠKUC.

ČLANKI

Argyris, Chris (1998): Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review* 17, 41–67.

Brinkmann, Johannes in Knut J. Ims (2004): A Conflict Case Approach to Business Ethics. *Journal of Business ethics* 53, 123–136.

Borowski, Paul J. (1998): Manager-Employee Relationships: Guided by Kant Categorical Imperative or by Dilbert Business Principle. *Journal of Business Ethics* 17, 1623–1632.

Burton, Brian K. in Michael Goldsby (2005): The Golden Rule and Business Ethics: An Examination. *Journal of Business Ethics* 56, 371–383.

Byrne, Edmund F. (2002): Business Ethics: A helpful Hybrid in Search Integrity. *Journal of Business Ethics* 37, 121–133.

Caldwell, Cam in drugi (2002): The Four Umpires: A Paradigm for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 36, 153–163.

Collier, Jane in Rafael Esteban (2007): Corporate social responsibility and employee commitment. Business Ethics. *A European Review* 16(1), 19–33.

Cordeiro, William P. (2003): The Only Solution to the Decline in Business Ethics: Ethical Managers. *Teaching Business Ethics* 7, 265–277.

Corvino, John (2006): Reframing “Morality Pays”: Toward a Better Answer to “Why be Moral?” in Business. *Journal of Business Ethics* 67, 1–14.

Creyer, Elizabeth H. in William Ross jr. (1997): The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing* 14(6), 421–432.

- Davis**, Anne L. in Hannah R. Rothstein (2006): The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business ethics* 90, 34–45.
- Di Norcia**, Vincent in Joyce Tigner (2000): Mixed Motives and Ethical Decision in Business. *Journal of Business Ethics* 25, 1–13.
- Dingley**, James C. (1997): Durkheim, Mayo, Morality and Management. *Journal of Business Ethics* 16, 1117–1129.
- Duran**, Miguel A. (2007): Norm-Based Behavior and Corporate Malpractice. *Journal of Economic Issues* 41(1), 221–241.
- Duska**, Ronald (1998): Ethical Dimension of Leadership. *Administrative Science Quarterly* 43(3), 713–720.
- Duska**, Ronald (2000): Business Ethics: Oxymoron or Good Business? *Business Ethics Quarterly* 10, 51–64.
- Fisscher**, Olaf in Andre Nijhof (2005): Implications of business ethics for quality management. *The TQM Magazine* 17(2), 150–160.
- Friedman**, Milton (1970): The social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- Fritzsche**, David J. in Effy Oz (2007): Personal Values Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics* 75, 335–343.
- Fudge**, Robert S. in John Schlacter (1999): Motivating Employees to Act Ethically: An Expectancy Theory Approach. *Journal of Business Ethics* 18, 295–304.
- Gable**, Lori (2007): Top managers play key role in setting ethical standards. *Rochester Business Journal* 23(8), 7–10.

Glover, Sandra H. in drugi (1997): Re-examing the Influence of Individual Values on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics* 16, 1319–1329.

Gordon-Till, Jonathan (2002): Ethics: the professional challenge. *Business Information Review* (4), 46–54.

Harshman, Ellen F. in Carl Harshman (1999): Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation. *Journal of Business Ethics* 19, 3–19.

Hayashi, Alsen M. (2001): When to trust your Gut. *HBR at Large* 27, 59–65.

Helin, Sven in Johan Sandstrom (2007): An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics* 75, 253–271.

Hemingway, Christine A. in Patrick W. Maclagan (2004): Managers' Personal Values as Driver of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 50, 33–44.

Hood, Jacqueline (2003): The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations. *Journal of Business Ethics* 43, 263–273.

Hooker, John (2004): The Case Against Business Ethics Education: A Study in Bad Arguments. *Journal of Business Ethics Education* 1(1), 75–88.

Hsieh, Nien-he (2007): Managers, Workers, Authority. *Journal of Business Ethics* 71, 347–357.

Hunsaker, William (2006): The Integrity of Leaders: still an Issue for our Day. *The Korea Times* 10, 27–35.

Illies, Jody J. in Roni Reiter-Palmon (2007): Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics* 51, 74–88.

Kaptein, Muel in Mark S. Schwartz (2007): The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics* 77, 111–127.

Koehn, Daryl (1997): Business and Game-Playing: The False Analogy. *Journal of Business Ethics* 16, 1447–1452.

Koehn, Daryl (2005): Integrity as a Business Asset. *Journal of Business Ethics* 58, 125–136.

Kujala, Johanna (2003): Understanding Managers Moral Decision Making. *International Journal of Value-Based Management* 16, 37–52.

Lindfelt, Lise-Lotte (2006): Making Sense of Business Ethics- About Not Walking the Talk. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 11(1), 10–16.

Lynch, Thomas D. in drugi (2002): Productivity and the moral manager. *Administration & Society* 34(4), 347–369.

McDevitt, Rosalie in drugi (2007): A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content. *Journal of Business Ethics* 73, 219–229.

Miller, William (2004): Implementing an Organizational Code of Ethics. *International Business Ethics Review* 7(1), 28–43.

Morrison, Allen (2001): Integrity and Global Leadership. *Journal of Business Ethics* 31, 65–76.

Možina, Stane (2000): Poslovna etika in menedžment, *Industrijska demokracija* 8, 2–10.

Nyberg, Daniel (2007): The Morality of Everyday Activities: Not the Right, But the Good Thing To Do. *Journal of Business Ethics* 61, 30–47.

Paliwoda, Joseph (2005): Bringing your ethics policy to life. *Behaviour Health Manager* 25(3), 22–24.

Piker, Andrew (2002): Ethical Immunity in Business: A Response in Two Arguments. *Journal of Business Ethics* 36, 63–81.

Piercy, Nigel F. in Nikala Lane (2007): Ethical and moral Dilemmas Associated with Strategic Relationship between Business-to-Business Buyers and Sellers. *Journal of Business Ethics* 72, 87–102.

Posner, Barry Z. (2001): What does it Mean to Act with Integrity? *Teaching Business Ethics* 5, 461–473.

Prottas, David J. (2007): Perceived Behavioral Integrity: Relationship with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. *Journal of Business Ethics* 7, 96–118

Reynolds, Mary Ann (2000): Professionalism, Ethical Codes and Internal Auditor: A Moral Argument. *Journal of Business Ethics* 24, 115–124.

Reynolds, Scott J. in drugi (2006): Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics* 64, 285–301.

Rodin, David (2005): The Ownership model of Business Ethics. *Metaphilosophy* 36, 163–181.

Roozen, Irene in drugi (2001): The Ethical Dimension of Decision Processes of Employees. *Journal of Business Ethics* 33, 87–99.

Ryan, Marie Ann in drugi (1997): Workplace Integrity: Differences in Perceptions of Behaviors and Situational Factors. *Journal of Business and Psychology* 12(1), 67–83.

Schwartz, M. (2001): The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics* 32, 247–262.

Schwartz, Mark S. (2005): Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics* 59, 27–44.

Stevens, Betsy (1999): Communicating Ethical Values: A study of Employee Perceptions. *Journal of Business Ethics* 20, 113–120.

Sudhir, V., P.N. Murthy (2001): Ethical Challenge to Businesses: The Deeper Meaning. *Journal of Business Ethics* 30, 197–210.

Tsahuridu, Eva E. (2006): Anomie and Ethics at Work. *Journal of Business Ethics* 69, 163–174.

Tsahuridu, Eva E. in Wim Vandekerckhove (2007): Organisational Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable? *Journal of Business Ethics* 10, 65–81.

Watson, Tony J. (2003): Ethical choice in managerial work: The scope for moral choices in an ethically irrational world. *Human Relations*, volume 56(2), 111–129.

White, Darin W. in Emily Lean (2007): The Impact of Perceived Leader Integrity on Subordinates in a Work Team Environment. *Journal of Business Ethics* 55, 46–66.

INTERNETNI VIRI

Brown, Marvin T. (2002): *The context for corporate integrity*. Dostopno na http://assets.cambridge.org/97805218/44819/excerpt/9780521844819_excerpt.pdf (10. oktober 2007).

Bruno, Leo F.C. in Eduardo G.E. Lay (2006): *Personal Values and Leadership Effectiveness*. Dostopno na http://www.g-casa.com/download/Bruno_Personal_Values_Leadership.pdf (15. oktober 2007).

Fogleman, Ronald R. (2000): *The Leadership-Integrity Link*. Dostopno na <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/fogleman.pdf> (19. november 2007).

Fort, Timothy L. (2006): *Total Integrity Management*. Dostopno na <http://www.aacsb.edu/handouts/TBE06/TIM-FINAL.pdf> (10. oktober 2007).

Glas, Miroslav (1999): *The Ethics of Business in Slovenia: Is it really Bad?* Dostopno na http://www.miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/glas2.doc (10. oktober 2007).

Glas, Miroslav (2007): *Poslovna etika*. Dostopno na http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192169/PE0Predmet2007.ppt (17. november 2007).

Kriel, Pieter J. (2006): *Quality of Work Life and Business Ethics: First we shoot all the economists!* Dostopno na http://acqol.deakin.edu.au/Conferences/abstracts_papers/2005/Kriel.pdf (3. november 2007).

McNamara, Carter (2007): *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for managers*. Dostopno na <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm> (07. oktober 2007).

SurveyMonkey.com (1999): *The simple way to create surveys*. Dostopno na <http://www.surveymonkey.com> (5. december 2007).

Vittal, N. (2001): *Ethics and organisational success*. Dostopno na <http://cvc.nic.in/vscvc/cvcspeeches/sp9jul01.pdf> (22. november 2007).

10. PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

ANKETA O ETIČNEM ODLOČANJU V MENEDŽMENTU IN VPLIVU ODLOČITEV NA DELO PODREJENIH

Sem Matjaž Mohorič, absolvent na Fakulteti za družbene vede, smer sociologija - kadrovske menedžment. Diplomsko naloga, katere naslov je Etično odločanje v menedžmentu in vpliv odločitev na delo podrejenih, bo vsebovala tudi študijo primera. S tem namenom vas prosim za sodelovanje v anketi, s katero bom pridobil podatke, ki mi bodo v pomoč pri izdelavi diplomske naloge. Anketa je popolnoma anonimna, zato vas prosim za iskrenost pri odgovarjanju na vprašanja. Prav tako ne bo nikjer v nalogi omenjeno ime podjetja, kjer ste zaposleni. Na večino vprašanj je mogoče odgovoriti s preprosto izbiro enega izmed ponujenih odgovorov.

V kolikor bi vas zanimala podrobnejše informacije v zvezi z raziskavo, me lahko pokličete na telefon 040 215 604 ali mi pišete na elektronski naslov mohoric_m@email.si.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

A. Demografski podatki

1. Označite vaš spol:

- ☐ ženski
- ☐ moški

2. Vpišite letnico vašega rojstva:

3. Označite vašo zadnjo pridobljeno stopnjo izobrazbe:

- ☐ poklicna izobrazba
- ☐ srednješolska izobrazba

- ☐ višješolska izobrazba
- ☐ visokošolska izobrazba
- ☐ univerzitetna izobrazba
- ☐ magisterij
- ☐ doktorat

4. Kakšne vrste pogodba ureja vaše delovno razmerje?

- ☐ kolektivna pogodba
- ☐ kolektivna pogodba (vodja poslovalnice ali oddelka)
- ☐ individualna pogodba

5. Vpišite število let delovne dobe v podjetju, kjer ste zaposleni:

6. Kako pogosto delate s strankami podjetja?

- ☐ nikoli
- ☐ redko
- ☐ včasih
- ☐ pogosto

B. Menedžerska etika

7. Najprej vas prosim, da v nekaj stavkih napišete, kakšen je po vaši osebni predstavi etični menedžer ter naštejete lastnosti, ki naj bi jih po vaši osebni predstavi imel etični menedžer:

8. Pri vsaki od naslednjih trditev označite, v kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z navedenim:

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Odgovornost menedžerjev je, da delujejo izključno v interesu lastnikov podjetja.	1	2	3	4	5
Za sodobne menedžerje je značilno, da kot vrednoto v večji meri izpostavljajo dobičkonosnost kot etična načela.	1	2	3	4	5
Izraz »menedžerska etika« je nesmiseln, saj kaj takega v praksi ne obstoja.	1	2	3	4	5
Za uspešno poslovanje podjetja je ključen etični odnos menedžerjev do zaposlenih.	1	2	3	4	5
Podjetje, v katerem sem zaposlen, deluje etično v odnosu do zaposlenih.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni/nadrejena je usmerjen/a zgolj na rezultate dela.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni/nadrejena mi priskoči na pomoč, ko pri svojem delu naletim na težave.	1	2	3	4	5
Sam/a sem usmerjen/a zgolj na rezultate dela.	1	2	3	4	5
Sodelavcu/ki pomagam, ko se znajde v težavah pri svojem delu, četudi to vpliva na moje rezultate pri delu.	1	2	3	4	5

C. Etično odločanje menedžerjev

9. Najprej vas prosim, da v nekaj stavkih napišete, kaj bi morali menedžerji v največji meri upoštevati pri svojih odločitvah v zvezi s poslovnimi partnerji in svojimi podrejenimi:

--

10. Pri vsaki od naslednjih trditev označite, v kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z navedenim:

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Zaradi odločitev mojih nadrejenih se pogosto znajdem pred etično dilemo pri svojem delu.	1	2	3	4	5
Moji nadrejeni pri svojih odločitvah pogosto ne upoštevajo etičnih načel.	1	2	3	4	5
Navodila svojih nadrejenih izvršujem ne glede na to, da so včasih v nasprotju z mojimi osebnimi etičnimi normami.	1	2	3	4	5
Svojih nadrejenih ne opozarjam na njihove neetične odločitve.	1	2	3	4	5
Odločitve mojih nadrejenih me silijo, da opuščam etična načela pri delu s strankami.	1	2	3	4	5
Odločitve mojih nadrejenih me silijo v neetičen odnos do svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Na svoje/ga nadrejene/ga se lahko zanesem, saj mi bo stal/a ob strani, četudi bom naredil/a napako.	1	2	3	4	5
Moji nadrejeni se odločajo tako, da so njihove poslovne odločitve zgolj v korist podjetja.	1	2	3	4	5
Moji nadrejeni se odločajo tako, da so njihove poslovne odločitve tudi v njihovo osebno korist.	1	2	3	4	5

D. Etični kodeks v podjetju

11. Pri vsaki od naslednjih trditev označite, v kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z navedenim:

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Menedžerji so pri svojih poslovnih odločitvah dolžni upoštevati etični kodeks podjetja.	1	2	3	4	5
Moji nadrejeni pri svojih poslovnih odločitvah večinoma upoštevajo etični kodeks podjetja.	1	2	3	4	5
Moji nadrejeni me opozorijo, kadar moja odločitev/ravnanje ni v skladu z etičnim kodeksom podjetja.	1	2	3	4	5
Na rednih delovnih sestankih obravnavamo tudi etični kodeks podjetja.	1	2	3	4	5
Ko se znajdem pred etično dilemo, mi je etični kodeks v pomoč pri moji odločitvi.	1	2	3	4	5
Etični kodeks v podjetju kjer sem zaposlen je uporaben dokument.	1	2	3	4	5
Z vsebino etičnega kodeksa sem dobro seznanjen/a.	1	2	3	4	5

Priloga B: Frekvenčne porazdelitve po sklopih

Menedžerska etika

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolno ma se strinjam	
	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Povprečna vrednost
Odgovornost menedžerjev je, da delujejo izključno v interesu lastnikov podjetja.	31,6% (48)	34,9% (53)	13,2% (20)	15,1% (23)	5,3% (8)	2,3
Za sodobne menedžerje je značilno, da kot vrednoto v večji meri izpostavljajo dobičkonosnost kot etična načela.	3,3% (5)	7,9% (12)	8,6% (13)	42,8% (65)	37,5% (57)	4,0
Izraz »menedžerska etika« je nesmiseln, saj kaj takega v praksi ne obstoja.	11,2% (17)	30,9% (47)	29,6% (45)	23,7% (36)	4,6% (7)	2,8
Za uspešno poslovanje podjetja je ključen etični odnos menedžerjev do zaposlenih.	0,7% (1)	3,3% (5)	5,3% (8)	30,9% (47)	59,9% (91)	4,5
Podjetje, v katerem sem zaposlen, deluje etično v odnosu do zaposlenih.	17,1% (26)	36,8% (56)	28,9% (44)	16,4% (25)	0,7% (1)	2,5
Moj nadrejeni/nadrejena je usmerjen/a zgolj na rezultate dela.	4,0% (6)	24,0% (36)	14,7% (22)	34,0% (51)	23,3% (35)	3,5
Moj nadrejeni/nadrejena mi priskoči na pomoč, ko pri svojem delu naletim na težave.	17,2% (26)	25,2% (38)	20,5% (31)	20,5% (31)	16,6% (25)	2,9
Sam/a sem usmerjen/a zgolj na rezultate dela.	9,9% (15)	42,8% (65)	30,9% (47)	12,5% (19)	3,9% (6)	2,6
Sodelavcu/ki pomagam, ko se znajde v težavah pri svojem delu, četudi to vpliva na moje rezultate pri delu.	1,3% (2)	5,3% (8)	21,7% (33)	48,0% (73)	23,7% (36)	3,9

Etično odločanje menedžerjev

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolno ma se strinjam	
	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Povprečna vrednost
Zaradi odločitev mojih nadrejenih se pogosto znajdem pred etično dilemo pri svojem delu.	6,0% (9)	22,8% (34)	15,4% (23)	46,3% (69)	9,4% (14)	3,3
Moji nadrejeni pri svojih odločitvah pogosto ne upoštevajo etičnih načel.	6,1% (9)	19,6% (29)	19,6% (29)	45,3% (67)	9,5% (14)	3,3
Navodila svojih nadrejenih izvršujem ne glede na to, da so včasih v nasprotju z mojimi osebnimi etičnimi normami.	10,0% (15)	26,7% (40)	24,7% (37)	36,7% (55)	2,0% (3)	2,9
Svojih nadrejenih ne opozarjam na njihove neetične odločitve.	9,4% (14)	32,2% (48)	20,1% (30)	34,9% (52)	3,4% (5)	2,9
Odločitve mojih nadrejenih me silijo, da opuščam etična načela pri delu s strankami.	12,2% (18)	26,4% (39)	18,9% (28)	27,0% (40)	15,5% (23)	3,1
Odločitve mojih nadrejenih me silijo v neetičen odnos do svojih sodelavcev.	16,7% (25)	32,0% (48)	11,3% (17)	32,7% (49)	7,3% (11)	2,8
Na svoje/ga nadrejene/ga se lahko zanesem, saj mi bo stal/a ob strani, četudi bom naredil/a napako.	36,0% (54)	18,7% (28)	17,3% (26)	20,7% (31)	7,3% (11)	2,4
Moji nadrejeni se odločajo tako, da so njihove poslovne odločitve zgolj v korist podjetja.	5,3% (8)	16,7% (25)	18,7% (28)	43,3% (65)	16,0% (24)	3,5
Moji nadrejeni se odločajo tako, da so njihove poslovne odločitve tudi v njihovo osebno korist.	6,0% (9)	12,0% (18)	18,0% (27)	39,9% (59)	24,7% (37)	3,6

Etični kodeks v podjetju

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolno ma se strinjam	
	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Povprečna vrednost
Menedžerji so pri svojih poslovnih odločitvah dolžni upoštevati etični kodeks podjetja.	0,0% (0)	0,7% (1)	2,0% (3)	36,4% (55)	60,9% (92)	4,6
Moji nadrejeni pri svojih poslovnih odločitvah večinoma upoštevajo etični kodeks podjetja.	3,3% (5)	30,0% (45)	30,0% (45)	30,0% (45)	6,7% (10)	3,1
Moji nadrejeni me opozorijo, kadar moja odločitev/ravnanje ni v skladu z etičnim kodeksom podjetja.	4,7% (7)	25,5% (38)	36,2% (54)	30,2% (45)	3,4% (5)	3,0
Na rednih delovnih sestankih obravnavamo tudi etični kodeks podjetja.	35,3% (53)	38,0% (57)	14,0% (21)	11,3% (17)	1,3% (2)	2,1
Ko se znajdem pred etično dilemo, mi je etični kodeks v pomoč pri moji odločitvi.	6,0% (9)	30,7% (46)	34,7% (52)	24,0% (36)	4,7% (7)	2,9
Etični kodeks v podjetju kjer sem zaposlen je uporaben dokument.	7,5% (11)	28,1% (41)	41,1% (60)	19,9% (29)	3,4% (5)	2,8
Z vsebino etičnega kodeksa sem dobro seznanjen/a.	6,7% (10)	20,0% (30)	26,7% (40)	38,7% (58)	8,0% (12)	3,2

Priloga C: Odgovori anketirancev na odprta vprašanja

	Kakšen je po vaši osebni predstavi etični menedžer ter kakšne so lastnosti, ki naj bi imel po vaši osebni predstavi ? Odgovori anketirancev - december 2007
1	Sem imela že veliko šefov in če bi združila vse, bi dobila pol-etičnega menedžerja. Sicer pa mora biti to človek z visokimi osebnimi moralnimi standardi, ne sme popuščati pritiskom in hoditi mora po poti, ki si jo je načrtal.
2	Kaj je že to? Do sedaj ga še nisem spoznal. Sicer pa mora biti pošten, strokoven, odprt do sočloveka, imeti posluš za težave podrejenih in jim pripravljen pomagati.
3	Prijazen, dostopen, pošten, mora imeti smisel za delo z ljudmi.
4	Mora biti pošten do sebe in svojih podrejenih.
5	Etični menedžer mora biti pošten, razgledan, imeti mora samozaupanje in visoko stopnjo zavesti. Poleg tega mora spoštovati svoje podrejene.
6	Etični menedžer mora biti pošten, imeti mora posluš za svoje podrejene.
7	Pošten, zanesljiv, izdelana mora imeti trdna stališča, imeti mora čut za sočloveka.
8	Pri menedžiranju sledi moralnim načelom in principom, tudi pri doseganju ciljev podjetja. Ne izrablja svoje moči kot sredstvo za škodovanje podjetju/okolju in lastno (protipravno) okoriščanje. Deluje v korist lastnikom, zaposlenim in drugim deležnikom - na konsenzualen način. Lastnosti: - občutek za sočloveka - upoštevanje širše dobrobiti poslovanja podjetja (v smislu družbene odgovornosti) - ne izkorišča v škodo drugemu.
9	Menedžer mora biti urejen (ne sme biti samovšečen), znati motivirati svoje ljudi, upoštevati njihove predloge in želje, pohvaliti delavca oziroma korektno povedati delavcu za napako, ki jo je naredil, ocenjevati delavca objektivno in ne subjektivno, ne glede na to, kje dela, ker je vsak zelo pomemben člen v procesu, zavzeti se za svoje ljudi v kakršnikoli situaciji. Lastnosti dobrega menedžerja so, da je korekten, urejen, fleksibilen, trdno na tleh, pravičen, da zna pohvaliti, direkten, prijazen, vendar ne pretirano,. Dober menedžer je tisti, ki zna združiti in motivirati ljudi oziroma zaposlene, da dobro opravijo delo in da med njimi še vedno vlada prijetno vzdušje, tudi ko so pod pritiskom.
10	Pravičnost, poštenost, iskrenost, posluš za sočloveka.
11	Pošten, iskren, resnicoljuben, razumevajoč, vztrajen, miren, s smislom za delo z ljudmi.
12	Upoštevanje sodelavcev.

13	Preudaren, imeti mora smisel za delo z ljudmi, imeti mora visoke etične norme, samozavesten, odprt za mnenja drugih, razumevanje za težave podrejenih, pripravljen pomagati, nesebičen.
14	Sposobnost se vživeti v sodelavca, pravičnost, poštenost, trdnost stališč, neuklonljivost.
15	Hm, etični menedžer. Nisem ga še srečal. Bi pa moral imeti občutek za ljudi, jim biti vzor s svojim vedenjem in ravnanjem. Poštenost, nepristranskost, resnicoljubnost, brez spletkarjenja, profesionalnost.
16	Sposobnost zagotavljanja varnosti zaposlenih (ne grozi z odpuščanjem - ureja individualno) - stoji za strokovnimi odločitvami podrejenih - ima partnerski odnos do podjetij in organizacijskih delov s katerimi sodeluje - se zaveda, da so podjetje ljudje.
17	Svoje podrejene mora jemati kot ljudi, ki čutijo in imajo čustva.
18	Da razume svoje podrejene, jim pomaga, je nepristranski.
19	Upoštevati mora interese lastnika in delavcev. Saj le zadovoljen delavec lahko dobro dela. Če je dober, lahko najde skupno pot.
20	Da deluje v enaki meri v interesu podjetja kot tudi do zaposlenih.
21	Ob tem najprej pomislim na nepodkupljivost, na trdna stališča, na nepriklanjane politični oblasti, človeka, ki funkcionira z obema možganskima polovicama, na sposobnost vživljanja tudi v kožo podrejenih, v njihove stiske in težave, ki zna argumentirati in se zoperstaviti tudi lastnikom, da ne gleda zgolj na svoj žep itd.
22	Znati mora združevati cilje zaposlenih s cilji podjetja -human -poslovno naravnan - prilagodljiv tržnim nišam.
23	Poznavanje stroke, v kateri dela, spoštovanje, motiviranje svojih podrejenih.
24	Poštenost,odločnost, prodornost, čut za človeka.
25	Dela v korist lastnega podjetja in v korist stranke.
26	Pravičen do vseh enako.
27	Korekten do vseh delavcev - zna prisluhniti svojim delavcem - dela v dobrobit podjetja in zaposlenih.
28	PRIPRAVLJEN POSLUŠATI, PRIPRAVLJEN POMAGATI, ISKREN, DOSLEDEN.
29	ETIČNI MENEDŽER NAJ BI BIL RAZGLEDAN IN ODPRT DO SODELAVCEV, STROKOVNO PODKOVAN ZA PODROČJE PODJETJA, PRIPRAVLJEN STIMULIRATI ZAPOSLENE, NAGRAJEVATI NOVE IDEJE, JIM PUŠČATI PROSTE ROKE PRI UVELJAVELJAVLJANJU NOVIH IDEJ...

30	Spoštljiv do ljudi, se drži dogovorjenega, ceni vsakogar, je odločen in vodi z zgledom.
31	Etični menedžer je tisti, za katerega je značilno sodelovanje na vseh nivojih in ne samo doseganje planov in dobička.
32	S svojimi dejanji je vzor in ogledalo svojim zaposlenim, zato je pomembno, da tudi dejansko deluje vestno, odgovorno in pošteno. Upošteva in spoštuje dogovorjena pravila in navodila, upošteva in spoštuje osebno integriteto svojih zaposlenih, zagotavlja enakost pri delu z ljudmi, je usmerjevalec in nudi ustrezno pomoč pri reševanju problemov, se izogiba navzkrižju interesov.
33	Strokovnost, iskren odnos do sodelavcev, odprtost.
34	Po moji predstavi je to oseba, ki ima sposobnosti biti: - pravičen, - korekten, - delaven, - odgovoren, - dostopen, - da zna tudi pohvaliti, ne samo kritizirati, - da na/pri sodelavcih oz. partnerjih opazi tudi denimo, da imajo novo kravato, obleko, frizuro, - da zna razumeti, da imajo sodelavci tudi privatno življenje, - da zna nagraditi sodelavce/delavce.
35	Poleg navodil lastnikov mora upoštevati tudi podrejene, jih usmerjati. Pri dogovorih z drugimi podjetji upošteva tudi njihove želje in ne le dobiček svojega podjetja.
36	Vreden zaupanja, dostopen, komunikativen, dober motivator, delaven in socialni čut za človeka.
37	Strokoven, razgledan, pošten do sodelavcev. Naj upošteva tudi mnenja svojih podrejenih, naj jim da pravo osebnostno veljavo.
38	Etični menedžer mora biti predvsem pošten, pravičen, odprt do nasprotnih mnenj, pripravljen prisluhniti, pripravljen pomagati. Prav tako se mora zavedati, da so njegovi podrejeni različnih značajev in spodobnosti.
39	Posluh za zaposlene, zavedanje, da vodi ljudi, ne stroje.
40	Pošten, zanesljiv, do vseh ravna enako, ima posluh za sočloveka, skratka nekaj, česar danes ni.
41	Deluje v skladu z vrednotami, moralnimi načeli.
42	Etični menedžer je tisti pravi menedžer, ki dela v skladu z vso veljavno zakonodajo, tako da z vodenjem zaposlenih zasleduje cilje podjetja. - dober mediator, - dober pogajalec, - čustvena inteligenca.
43	ODKRITOST, POŠTENOST - DELO V OBOJESTRANSKO KORIST.
44	Najprej mora imeti vsaj univerzitetno izobrazbo, saj to pomeni, da ima neko širino in da je splošno izobražen in razgledan (ne pa da je samo človek iz prakse, z bogatimi izkušnjami). Naslednji kriteriji, ki jih mora menedžer izpolnjevati so: na prvem mestu, da je delaven, da

	je vsem podrejenim za vzgled, pošten, dosleden, ni zamerljiv, ima do vseh podrejenih enak odnos (ne dela razlik med zaposlenimi), odprt za predloge in da zna prisluhniti sodelavcem, dostojanstven...
45	- deluje tako v dobro podjetja kot stranke, - sposoben zajemati celoten cilj družbe, za katero dela in v duhu tega delovati, tudi če je sistem spremljanja rezultatov nagnjen k temu, da se deluje drugače, - korekten in pošten odnos do zaposlenih.
46	Da je odgovoren za svoje delo, da ima uspešne rezultate, da ima dober odnos do podrejenih delavcev, da se sooča tudi s problemi....
47	Striktno spoštovanje osebnih etičnih načel, dobre osebne kvalitete, podpora in razumevanje podrejenih, osebne vrednote...
48	- Enakopravnost pri odločanju ne glede na spol, raso, stan, vero itd. - nepristranskost pri delegiranju in odločanju.
49	Ali to obstaja? Etični menedžer: pravičen, visoka samopodoba, zaupanja vreden, pošten, ti stoji ob strani ob vsaki situaciji.
50	Lastnosti: - pomoč podrejenim - skrb za dober kolektiv - na prvem mestu so zaposleni, pred interesi lastnikov - zaveda se, da v kolikor bodo zaposleni zadovoljni, da bodo tudi interesi lastnikov doseženi.
51	ODOS DO VSEH ZAPOSLENIH MORA IMETI ENAK - ETIKA, KI JE DANES NI.
52	Ki skrbi za verodostojen odnos s strankami podjetja in sodelavci. Biti mora odprt, komunikativen, imeti mora visoko čustveno inteligenco, znati poslušati in upoštevati argumente...
53	Strokovno iznajdljiv spoštljiv vreden zaupanja.
54	- bi moral delovati pošteno, - enakovreden do vseh zaposlenih, - ne delati le za svojo korist - si ne prilaščati zaslug ostalih.
55	Zanima se za delo zaposlenih in prisluhne njihovim težavam. - človečnost - zanesljivost.
56	Je oseba, ki je usmerjena v delo, ki ji je zaupano; je strokovna; zna ravnati s sodelavci, ki so ji bolj pomembni kot "sama sebi".

57	- Enakopravna obravnava vseh ljudi, ki jih vodi - primeren odnos do strank - spoštovanje inštitucije, v kateri je zaposlen.
58	Visoka stopnja čustvene inteligence, pridobljene veščine ravnanja z zaposlenimi (HRM), etičnost, pripadnost podjetju.
59	S tem poimenovanjem vodilnega delavca se srečujem prvič. Bi pa, po mojem mnenju, moral biti odgovoren, konstruktiven, komunikativen, optimističen, pozitivističen, seveda tudi strokoven in z veliko mero čustvene inteligence.
60	- Za začetek strokovno primerno usposobljen, ne pa po sistemu - lahko delam kjer koli, se bom že priučil; - komunikativen; - z občutkom za ljudi (poznavanje njihovih dobrih in manj dobrih lastnosti).
61	Etični menedžer naj bi poleg strokovnega znanja imel predvsem visok potencial čustvene inteligence, bil dovzeten za pripombe in spremembe, imel človeški odnos do vseh - podrejenih in nadrejenih, pozitiven odnos do stvari, realističen pristop, predvsem pravičen, dinamičen, simpatičen, karizmatičen, razgledan, topel, prijateljski, humoren, ne sme biti kolerik, pesimističen, ukazovalen, prenapet, šablonski, ozko usmerjen.
62	Upoštevanje in spoštovanje zakonodaje, pogodb, dogovorov, visoka stopnja družbene odgovornosti, delovanje po etičnih načelih, ki veljajo v posameznem okolju, družbi, državi, izogibanje konfliktov, delovanje za blaginjo zaposlenih.
63	Korekten, sprejema vse enako, ne dela razlik med ljudmi, pozitiven...
64	Etični menedžer je po mojem mnenju predvsem tisti, ki ne dela razlik med zaposlenimi.
65	Mora biti korekten, pošten in socialen. Naši menedžerji si ne upajo biti socialni do delavcev. Ne zavedajo se, da je zadovoljen delavec lahko bolj uspešen in produktiven.
66	Nepriistranski pošten strokoven.
67	SPOSOBEN, S POSLUHOM, KOLEGIJALEN, REALEN, ISKREN, UVIDEVEN, USTVARJALEN, NE NADUTEŽ, KOMUNIKATIVEN, ODLIČEN ORGANIZATOR...
68	ETIČNI MENDŽER MORA BITI NAJPREDJ POŠTEN. IMETI MORA POSLUH ZA ZAPOSLENE V SVOJEM PODJETJU, HKRATI PA MORA DELOVATI V INTERESU LASTNIKOV, ZATO MORA BITI TUDI PRECEJ IZNAJDLJIV...
69	Najti mora pravi način spodbujanja, pohvale in nagrajevanja. Postaviti si mora jasne cilje. Vsak menedžer mora znati komunicirati. Pomembno je, da je vsak delavec na tistem delovnem mestu, ki mu najbolj ustreza. Skrbeti mora za osebni in strokovni razvoj delavcev.

70	Etični menedžer je oseba s poudarkom na pravičnosti in enakopravnosti v odnosu do svojih podrejenih. Lastnosti: pravičnost, razgledanost, vsebovati mora attribute psihologa, prepoznavati osebnosti podrejenih ter jih upoštevati in se na nek način prilagajati.
71	- Strokoven - objektivni - pripaden podjetju in kolektivu - sprejema odločitve v dobro podjetja in kolektiva - zdravo ambiciozen (ne shizofreno) - dobro seznanjen s stanjem v kolektivu (odnosi, delo, ozka grla, težave) - realen in pozitivno naravnani do vseh sodelavcev in poslovnih problemov - samostojen in s hrbtenico glede na svoje nadrejene in podrejene - je sposoben prisluhniti težavam in oviram ljudi pri delu, JIH SLIŠATI ter reševati ovire - dobre organizacijske sposobnosti - sposoben motivirati in podpreti razvoj kariere vseh svojih podrejenih.
72	NIMAM PREDSTAVE O ETIČNEM MENEDŽERJU. LASNOSTI, KI NAJ BI JIH IMEL, PA SO PREDVSEM DOBER ODNOS DO DELAVCEV, SAJ SO DELAVCI GONILNA SILA PODJETJA, PRAVIČEN, RAZGLEDAN, PRIPRAVLJEN NA POGOVOR Z DELAVCEM, POŠTEN.
73	Poleg formalne izobrazbe mora biti visoko čustveno inteligenten. Zavedati se mora, da je njegov uspeh odvisen od dela njegovih podrejenih. Zato odnos do delavcev ni jaz car ti suženj, pač pa spoštovanje vsakega posameznika kot edinstvene vrednote v skupini. Obvezno je maksimalna zaščita in pomoč pri reševanju podrejenih v primeru napak.
74	Profesionalen, korekten, strokovni, občutek za ljudi in organiziranje.
75	To je oseba, ki uredi, da vsi zaposleni brez dvoma vedo, kakšno je njihovo delo, kakšna so pričakovanja in s čim so lahko nadpovprečni. Skrbi za popolno potrebno informiranost zaposlenih. Kritike pove posamezniku za zaprtimi vrati, pohvale deli pred vsemi. Nikoli ne sme od sodelavcev pričakovati več, kot je pripravljen in sposoben narediti sam. Avtoriteto gradi s stroko, načinom managiranja ter pristopom do vseh in posameznika. Pravila igre etike in poštenja veljajo zanj najprej, šele potem jih lahko pričakuje od drugih. Vedeti mora, katere informacije veljajo za javnost in katere za posameznika. In lojalnost do firme, nadrejenih in sodelavcev.
76	Etični menedžer je po mojem pojmovanju vodja, ki je moralen, razumen, nraven. Zna združevati svoje, službene in sodelavčeve interese. Ni dvoličen, pošten, stoji za svojimi besedami in dejanji. Svojo moralnost izkazuje tako besedno, še bolj pa z dejanji. Je sposoben sprejemati tako pohvale, še bolj pa kritike - nenazadnje je to vodja, ki mora biti za vzgled ostalim sodelavcem.

77	ODKRITOST, TRANSPARENTNOST, ZANESLJIVOST, POŠTENOST, SPLOŠNA RAZGLEDANOST.
78	Etični menedžer je: če je profesionalen tako z vidika odnosov do sodelavcev kot stroke, saj le tako lahko absolutno pravično oceni opravljeno delo, če ni kolerik oz. je obziren v načinu komuniciranja, če spoštuje in ne podcenjuje dela sodelavcev, če nima divergentnih lastnosti, zahteven do sodelavcev in jih zna motivirati na neprisiljen način, da stoji za delom sodelavcev.
79	ETIČNI menedžer naj bi predvsem gledal na dobrobit podjetja in zadovoljstvo zaposlenih.
80	Pravičen, da dela v dobro lastnikov, zaposlenih in strank.
81	Lastnosti: posluh za zaposlene, ne-usmerjenost samo v rezultate, pripravljenost pomagati podrejenim in jih usmerjati in motivirati. Etični menedžer je človek, ki ima smisel za ekipo, jo zna motivirati in ji pomagati pri skupnih nalogah.
82	Etični menedžer naj bi pri poslovanju upošteval etična načela, tudi pri svojem odnosu do podrejenih, naj bi bil odprt do zaposlenih, skrbel za pozitivno delovno klimo, naj ne bi silil svojih podrejenih k neetičnim dejanjem...
83	Nimam pojma.
84	Prisluhne sodelavcem, ni pristranski, je pošten, odgovoren, pohvali takoj, graja napako - ne človeka.
85	Pravičnost in etičnost, pripravljenost poslušati, sposobnost sprejemanja kritik...
8	Etični menedžer bi moral na eni strani obvladati področje dela, ki ga pokriva, na drugi strani pa bi moral poznati svoje zaposlene. Odnos do sodelavcev bi moral biti profesionalen in ob enem človeški. Strokovnost, profesionalnost, poštenost, realnost, razumevanje sočloveka.
87	Etični menedžer uspešno usklajuje interese zaposlenih, lastnikov in strank ter s tem zagotavlja optimalno stopnjo zadovoljstva vseh vključenih in dolgoročno rast podjetja. Lastnosti: - odgovornost - primerne osebnostne lastnosti in dober osebni pristop - strokovnost - inovativnost - visoke pogajalske sposobnosti - obvladovanje situacij.
88	Menedžer, ki dela z vsemi zaposlenimi enako, pošteno, ne dela razlik in vse skupaj zapakira z mehкими metodami vodenja oz. človeškim odnosom. Lastnosti: empatija, komunikativnost, dober motivator, smisel za humor, človeški - prijateljski odnos do sodelavcev.

89	- Strog a razumevajoč, se pravi, da zna prisluhniti in nepristransko odločati, ima jasne cilje, ki jih predstavi svojim podrejenim in opravlja svoje delo kot neodvisen, a zainteresiran vodja.
90	Etični menedžer mora imeti profesionalen odnos do dela in sodelavcev. Mora imeti korekten odnos do sodelavcev in jih ocenjevati po njihovem delu in ne po privatnem znanstvu. S svojim delom in odnosom do dela in sodelavcev mora biti zgled ostalim zaposlenim. Ne sme se preveč distancirati od zaposlenih in mora dajati občutek, da je eden izmed njih, ne eden iznad njih. Imeti mora občutek za soljudi in jim skuša v okviru svojih zmožnosti pomagati, kadar so v težavah v službi in tudi v zasebnem življenju. Pri svojih poslovnih odločitvah ne sme gledati le na kratkoročni profit, ampak tudi na druge okoliščine, ki dolgoročno pomembno vplivajo na uspešnost podjetja (zadovoljno delovno okolje in pogoji dela za zaposlene...).
91	SPOSOBNOST MENEDŽERJA NAJ BI BILO MOJSTRSKO KRMARJENJE MED ZADOVOLJITVIJO POTREB LASTNIKOV IN POTREB DELOVNEGA TIMA ALI SKUPINE.
92	Moral bi biti: odgovoren, pošten, objektivni, komunikativni, sprejemljiv, poznati mora področje, ki ga vodi....
93	Pošten , kar reče, naredi, človek dejanj in v tem transparenten, konsistenten, enovita osebnost, dovolj inteligenčen, da prepozna vedenja in ustrezno vodi različne ljudi na nekonflikten način. Upošteva temeljne vrednote: spoštuje sočloveka, mu da vedno znova priložnost, je miroljuben, ima rad ljudi in išče za vse primerno rešitev- na eni strani zaposlenega in na drugi za podjetje in sebe kot vodjo z zastavljeno normo, dosleden in čim bolj enak do vseh podrejenih glede kakršnihkoli oblik nagrajevanja, kolikor je to smiselno glede na razlike med ljudmi. Dovolj izobražen, da ve, da je nagrajevanje vedno krivično, v teh nemogočih okvirih kolikor toliko pravičen, razgledan in pozna temeljne človekove pravice ter jih upošteva. Pozna razliko med moškimi in ženskami, ne izkorišča ženske v primerjavi z moškimi zaposlenimi, se zaveda, da imamo vsi možnost izbire, predan sebi, podrejenemu in firmi. Vedno išče najboljšo pot za vse tri, nikoli ne kritizira pred drugimi in razume moč pohvale. Misli s svojo glavo in se drži ustreznih vrednot
94	DELUJE ZA PODJETJE, JE VDAN PODJETJU, STREMI ZA DOBIČEK, POŠTEN DO PODJETJA.
95	Dopušča mnenja drugih, sodelovanje, razumevanje različnosti, zbira pluse...

96	Spoštuje sebe, sodelavce, razvija sebe in sodelavce, je iskren, izredno dobro posluša, vključuje predloge sodelavcev in nadrejenih v vizijo, strategijo v naloge. Skozi odločanje in ravnanje izraža to, za kar se zavzema z besedami. Vodi z vzgledom in spodbudami. Izredno jasno opredeljuje cilje in pričakovanja, izredno dobro pozna sodelavce - njihova znanja, sposobnosti in veščine in njihove poklicne cilje. Delegira redne naloge in občasno tudi nekoliko bolj zahtevne, s čimer jim omogoča, da pridobijo nova znanja in razvijejo svoje potenciale. Jasno, konkretno razloži sodelavcu, kaj je opravil dobro in kaj mu je všeč pri odnosu do sodelavcev in strank in to tudi nagrajuje. Preverja napredek sodelavcev pri nalogah in osebnem razvoju in jim pomaga odpravljati morebitne ovire. Vodja deluje v korist strank, družbe, sodelavcev in poslovnih partnerjev. Je miren, kulturn - etičen, pozitiven, ima veliko energije, ustvarja prijetno vzdušje, razvija sebe, sodelavce, storitve, procese.
97	Predvsem mora upoštevati obremenjenost in delovne napore, ki jih nek delavec vlaga v svoje delovne rezultate in takšne delavce nikakor ne sme preobremeniti.
98	- Predvsem strokoven, - kulturno izobražen, - čut za pravičnosti, - priljuden, - družaben, - odkrit.
99	EM = po mojem vodja podjetja ali direktor oz. predsednik družbe (torej vodilni osebek podjetja), ki ima določena moralna načela in se jih drži ves čas, ko upravlja s podjetjem. Vsekakor mora imeti čut za ljudi, mora biti motivator, najboljši sodelavec in mora imeti zelo močan značaj. Mora se znati prilagajati, biti diplomatski in uporabljati manipulacijo v pozitivnem smislu (uporabljati v dobre namene in ne sebi v prid). Ne sme pa biti labilna oseba, ker s tem lahko povzroči veliko škode sodelavcem, podjetju ali sebi.
100	Dober menedžer je strokoven, dosleden, dober organizator, pošten, ni zamerljiv, vztrajen, ima jasne cilje, razmišlja strateško.
101	Tak, ki dela v interesu uprave, vendar ne pozabi na etična načela do podrejenih. Spoštovati mora načela etičnosti, pravičnosti, poštenosti, pripadnosti ipd.
102	Predvsem mora poleg strokovne avtoritete upoštevati, da ljudje niso le številke oziroma strošek dela, ampak najprej ljudje s svojimi željami, potrebami, znanjem in jih je njegovim sposobnostim primerno potrebno vklopiti v skupino in mu dati ustrezne naloge ter oceniti obseg ter zahtevnost teh nalog. Socialni čut, pravičnost, strokovnost, razgledanost, timsko vodenje, delegiranje nalog, izvajanje kontrole, prevzemanje odgovornosti, zastopanje podrejenih v kočljivih situacijah, odprt za nove ideje.

103	Etični menedžer bi moral imeti naslednje lastnosti: - visok nivo morale pri poslu - upoštevati osebne lastnosti in sposobnosti svojih podrejenih in jih k temu primerno obremeniti in nagraditi - ne delati razlik med zaposlenimi.
104	Vloga etičnega menedžerja je v prvi vrsti zastopati interes podjetja, ki ga predstavlja oz. ga vodi na kateremkoli nivoju vse do meje, ko je poslovanje podjetja v skladu s splošno priznanimi normami. Zastopati bi moral etično delovanje podjetja in voditi etičen odnos do sodelavcev.
105	Etični menedžer? Ali sploh obstaja? - pošten odnos do vseh sodelavcev - zmožnost komuniciranja s podrejenimi - sprejem predlogov od sodelavcev ne glede na njihov položaj.
106	Etični menedžer ima visoka moralna načela, pravila, katerih se tudi dejansko sam drži in jih prenaša na podrejeni kolektiv. Do podrejenih je lahko tudi strog, ampak do vseh enako. Posameznikom svoje naklonjenosti ali nenaklonjenosti javno ne kaže. V primeru, da želi mnenje kolektiva, posluša mnenja vseh, upošteva tista, ki so po njegovem koristna za posel (njegovo odločitev). V sporih vedno posluša obe nasprotujoči strani - ne naseda provokacijam, lažem...
107	- Upoštevanje etičnih vrednot v ravnanju do sodelavcev, - moralno in pravno delovanje do poslovnih partnerjev, - motiviranje zaposlenih z vzpodbujanjem in kazanjem pozitivnih vzgledov in ne dajanje ukazov - pritožbe so naša priložnost za izboljšanje samega sebe ali podjetja - zahtevati več od sebe kot kdorkoli drug - zahtevati več od sodelavcev kot kdorkoli drug - svoje sodelavce je potrebno dobro poznati - sodelavce je potrebno varovati pred drugimi.
108	- Jasna navodila - strokoven (zna strokovno voditi ljudi, jim svetovati, kako in kaj pripraviti) - daje zgled sodelavcem - izpolni obljubljeni/dogovorjeni dogovor - pravično finančno ali nefinančno nagradi sodelavce glede na dejanski obseg in kvaliteto nalog.
109	MEHKO TRDI PRISTOP, POSLUŠNOST, KOREKTNOST, VISOKA STOPNJA SAMOZAVESTI, AMBICIOZNOST.

	Kaj bi morali menedžerji v največji meri upoštevati pri svojih odločitvah v zvezi s poslovnimi partnerji in svojimi podrejenimi? Odgovori anketirancev - december 2007
1	Predvsem mora biti pozoren na to, da njegova odločitev ne prizadene osebnih čustev sočloveka.
2	Ne samo odločati samo v svojo osebno korist, ampak mora gledati, kako njegova odločitev vpliva na vse vpletene strani ter v kolikšni meri koga ta odločitev prizadene.
3	Poleg interesa podjetja mora upoštevati tudi interes stranke in zaposlenih.
4	Za mnenje bi moral kdaj vprašati tudi svoje podrejene.
5	Upoštevati bi morali interese vseh, katerih se odločitev tiče.
6	Upoštevati mora interese podjetja, vendar ne za vsako ceno.
7	Doseganje ciljev podjetja (ki jih postavljajo lastniki) z ustreznim upravljanjem podjetja v procesu zagotavljanja dodane vrednosti, z učinkovitim delovanjem dobaviteljev, motiviranjem zaposlenih, ob pogoju, da rezultati, ki jih podjetje zagotavlja, zadovoljujejo trg.
8	S poslovnimi partnerji spremljati njihov položaj na trgu, upoštevati njihove želje, biti pozoren nanje na vsakem koraku, jih obveščati o novostih v ponudbi. S svojimi podrejenimi: pripravljen prisluhniti problemom svojih podrejenih in ukrepati temu primerno, v stresnih situacijah ohranяти dobro voljo in spodbujati, nagraditi sodelavce za dobro opravljeno delo, spodbujati delavce k podajanju idej/motivirati za novitete oz.izboljšave. Najpomembnejša je komunikacija oziroma dialog. Z pogovorom in dobro voljo se da marsikaj urediti. Imeti korekten odnos do vseh, znati prisluhniti in primerno odreagirati. Mora biti tisti, ki mora znati združiti v enem določeno mero avtoritete in strogosti ter hkrati dostopnost in prijaznost ter smisel za humor.
9	Da ne prizadene čustev podrejenih.
10	Mora priti do spoznanja, kako bo odločitev vplivala na njegovo okolje.
11	Odločitev mora biti pravična.
12	Za odločitev mora pridobiti kvalitetne podatke, potem pa sprejeti odločitev, ki upošteva tako interes podjetja kot interes stranke.
13	Pretehtati mora vsako odločitev in upoštevati najboljšo pot za vse vpletene.
14	Da smo ljudje živa bitja in ne stroji.
15	- Da osebne koristi niso v nasprotju z interesi podjetja - da poslovnim partnerjem zagotavlja dolgoročno korekten-partnerski položaj.

16	Pri odločitvah mora upoštevati vidik vseh, ki jih odločitev prizadene.
17	Upoštevati mora koristi podjetja in koristi strank. Do svojih podrejenih pa mora odločati transparentno.
18	Da so za svoje delo primerno nagrajeni, da imajo delovni čas takšen, da so lahko še z družino.
19	Kot sem že napisala - najprej mora biti človek in se kdaj pa kdaj tudi vprašati po svoji vesti.
20	- Povezovati obe strani -znati zadovoljiti željo po pomembnosti zaposlenih in cilja.
21	Podpiranje podrejenih pri njihovih odločitvah (seveda, če so v skladu z normami)...
22	Kot prej v bistvu, na prvem mestu poštenost do vseh.
23	Simbioza.
24	Občutek za sočloveka.
25	POSTAVITEV REALNIH CILJEV, USTVARITI DOBRO KLIMO, UPOŠTEVATI ŽELJE PODREJENIH.
26	Da držijo dano obljubo, da cenijo sogovornika, da sprejemajo odločitve.
2	Ne vidim nobene potrebe, da bi morali menedžerji upoštevati drugačna merila za poslovne partnerje in drugačna za zaposlene.
28	Tako interes delodajalca, poslovnega partnerja oz. zaposlenega, medsebojno spoštovanje, izogibati se navzkrižju interesov , varovanje ugleda in vzdrževanje zaupanja, varovanje poslovnih skrivnosti.
29	KOREKTEN ODNOS DO VSEH SODELAVCEV, POMOČ, KADAR JE POTREBNA ALI PRI DELU ALI V OSEBNEM ŽIVLJENJU. ČE SI ZADOVOLJEN DOMA, SI TUDI V SLUŽBI. STROKOVNO VODENJE, HITRO IN PRAVILNO ODLOČANJE.
30	S partnerji: - enakovreden medsebojni odnos - odvisnost podjetja od partnerja. S podrejenimi: - strokovnost - moralnost - pripravljenost na timsko delo.
31	Pri poslovnih partnerjih je po mojem mnenju predvsem potrebno oceniti, ali imajo vizijo/cilje, pa ne za vsako ceno, ker prej ko slej se pokažejo slabi rezultati. Pri podrejenih je potrebno paziti na pravičnost (vse, kar sem že naštel na prejšnji strani). Ker le zadovoljen delavec bo sposoben narediti več, kot od njega pričakuje šef. Včasih znajo pozitivno presenetiti v smislu, da za manj plačila naredijo več, če so le odnosi pravi. Včasih lepa beseda delavcu pomeni veliko (seveda tudi plačilo). Tako je moje mnenje.
32	S poslovnimi partnerji: ni na prvem mestu samo dobiček tvoje firme, za sklenitev posla in kontinuiteto posla morata biti zadovoljni obe strani. S podrejenimi: tudi podrejeni smo njim stranke, zato morajo z nami ravnati enako.

33	Pravilno oceniti dobrobit odločitve za obe strani. Pri menedžerjih naj velja pravilo win-win, nihče naj v odločitvi ne potegne kratkega konca, saj je to za nadaljnje delo več kot pomembno in dobro za obe strani pomeni tudi dobre rezultate.
34	Koristi podjetja in koristi stranke. Predvsem pa ne sme odločati po sistemu "ti meni, jaz tebi".
35	Gledati bi moral na koristi podjetja in strank - enakovredno.
36	Upoštevati vse informacije, ki jih imajo. Gledati tudi na druge, ne samo na svoje koristi.
37	- Upoštevanje zakonodaje in predpisanih pravil (da velja za vse enako, ne pa glede na priimek in VIP) - enake možnosti - odločitev na podlagi posla in sposobnosti.
38	DELO ZA OBOJESTRANSKO KORIST, UPOŠTEVATI PODREJENE IN NJIHOVE IDEJE IN PRAKSE...
39	Pri poslovnih partnerjih bi menedžer moral znati oceniti, kako pomemben je posamezen poslovni partner, odvisno tudi od vizije, razvojnih planov itd. Skratka, menedžer mora imeti občutek in ustrezna znanja tudi za ravnanja s svojimi podrejenimi.
40	- Pravičnost in razvijanje dolgoročnega partnerskega odnosa, - upoštevati bi morali tako trde kot mehke dejavnike pri odločitvah.
41	Upoštevati dobra etična načela do dela in odnos do dela, upoštevati etični kodeks podjetja.
42	Etičnost svojih odločitev, vpliv odločitve na podrejene in na rezultat podjetja.
43	PRI SVOJIH ODLOČITVAH DO SODELAVCEV, BI PREDVSEM MORALI UPOŠTEVATI, DA SO ZAPOSLENI LJUDJE, NE ŠTEVILKE, KAR SE VSE PREPOGOSTO DOGAJA. PREDVSEM PA BI MORALI RAZVIJATI EMPATIJO. V ZVEZI S POSLOVNIMI PARTNERJI, PA PREDVSEM UPOŠTEVATI ZAUPNOST INFORMACIJ, SPOŠTOVANJE DOGOVOROV.
44	- Etika pri sprejemanju odločitev in lobiranju.
45	Predvsem to, da ljudje niso stroji, ampak živa bitja s čustvi.
46	Poslovni partnerji: - profesionalen odnos. Zaposleni: - profesionalen odnos - enakovreden odnos do vseh zaposlenih - prilagojen odnos znanju in osebnostnim karakteristikam zaposlenih.
47	Čemu poslovni odnos - kaj bo imelo moje podjetje od tega, kakšen doprinos.
48	- Biti odgovoren za svoja dejanja - ne sme biti podkupljiv - biti pošten do drugih.
49	- Korektnost - spoštovanje dogovorov - možnost iskanja rešitev - medsebojno usklajevanje mnenj - zadovoljstvo sodelujočih.

50	Jasna stališča in jasno postavljene zahteve, pričakovanja, naloge.
51	Dolgoročno se neetične odločitve ne obnesejo.
52	Odvisno od tega, za kakšne odločitve gre, a na vsak način dosednji odnos, rezultate dosedanjega sodelovanja in osebnostne lastnosti.
53	- Najprej je tu seveda obseg dela, ta mora biti prilagojen obstoječim procesom in opremljenosti, iz tega sledi, da je potrebno sproti racionalizirati postopke; - da so obljube dane poslovnim partnerjem uresničljive v okviru neke normalne ponudbe podjetja, - da podrejeni ne ostanejo osamljeni oz. preveč izpostavljeni v primerih, ko pride do zapletov.
54	Poslovne partnerje je potrebno presojati po njihovih poslovnih sposobnostih (ne le bilančnih rezultatih, pač pa tudi po "dobrem imenu - good will", kar vključuje tudi lojalnost, poštenost, zanesljivost... Podrejeni naj bi poleg strokovnega znanja imeli predvsem veselje do dela, ki ga opravljajo - kar pomeni- kadrovati ljudi na pravo mesto v skladu z njihovimi željami in nagnjenji.
55	Morali bi gledati na celotno sliko, torej celotno sliko v podjetju.
56	Dolgoročno sodelovanje in bodoči potencial.
57	Dobro organizacijo dela , DOBRE REZULTATE, Vendar ne takšne, ki PRESEGAJO VSE MOŽNE MEJE.
58	Menedžerji bi morali upoštevati predvsem dobrobit vseh zaposlenih in podjetja. VSI ZAPOSLENI PRIPOMOREJO K USPEŠNOSTI PODJETJA, ZATO MISLIM, DA ZA VSAKO CENO MENEDŽER NE BI SMEL SPREJETI VSAKEGA POSLA.
59	UPOŠTEVATI MIŠLJENJE VSEH - PROFESIONALNOST PRI IZBIRI PRAVE ODLOČITVE.
60	Menedžerji morajo biti inovativni in ustvarjalni pri reševanju problemskih situacij. Reševati jih morajo s sodelovanjem, sprejemati tveganja, iskati pozitivne spremembe. Jasen mora biti cilj in strategija, kako do tega cilja priti. Obstajati mora želja in hotenje po uspešnosti posameznika, skupine ali celote. Vse to je lahko doseženo, če se ne zapostavi tisto, kar je najdragocenejše - to je človeški potencial, človeški kapital organizacij.
61	Menedžerji bi morali v odnosu do poslovnih partnerjev upoštevati preteklo poslovno sodelovanje oziroma vizijo in strategijo poslovnega partnerja ter oceniti, v kakšni meri naj pride do posla. V odnosu do svojih podrejenih; morali bi upoštevati osebnost le-teh ter se na nek način prilagoditi v smislu dosega cilja brez slabe volje.
62	- Dobrobit podjetja in kolektiva.

63	Pred poslovnimi partnerji mora menedžer in podrejeni nastopiti pri odločitvah kot eno. To vsekakor napeljuje na izkazovanje zaupanja menedžerjev v strokovno usposobljenost svojih podrejenih in navsezadnje na izkazovanje zaupanja posl. partnerjev menedžerjem in njegovi ekipi.
64	Upoštevati bi morali: pogoje dela zaposlenih, potencial posameznika in najširše skupine, kratkoročne in vsaj še srednjeročne vidike razvoja, novosti, informacije, ki jih imajo o partnerjih in sodelavcih.
65	Da si zastavijo realne cilje, da razmišljajo, da so za doseg tega cilja potrebni ljudje in ne zgolj stroji. Da imamo tudi ljudje svoje lastnosti, interese, cilje in zmožnosti. Da zadovoljni zaposleni oz sodelavci naredijo veliko več.
66	ODKRITOST IN TRANSPARENTNOST V MEDSEBOJNIH ODNOSIH SPOŠTOVANJE RAZLIČNOSTI V MEDSEBOJNIH ODNOSIH.
67	Enakovrednost partnerjev.
68	Zadovoljstvo obeh.
69	Da se prilagaja zaposlenim in strankam, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih in strank.
70	Pošten odnos, fair-play, dolgoročne cilje podjetja.
71	Morali bi v večji meri upoštevati etična načela, v večji meri upoštevati predpise.
72	Poslovni partnerji - win win situacija. Podrejeni - ustvarjanje pozitivne klime.
73	Korekten poslovni odnos tako do podrejenih, kot do poslovnih partnerjev.
74	Ključno je ustvarjanje zdravega, odprtega vzdušja, kjer ljudje ne čutijo strahu, da bi kreativno sodelovali pri odločitvah, čeprav so morda v neskladju z mnenjem menedžerja.
75	Sprejemati in usklajevati želje, potrebe, predloge partnerjev in podrejenih ter jih upoštevati v skladu z dejanskimi možnostmi, dolgoročnimi vizijami in cilji...
76	Pri svojih podrejenih bi morali bolj upoštevati karakterne značilnosti posameznika in se situacijsko obnašati in voditi ter bolje spoznati ljudi, saj edino tako lahko dobro vodiš, rešuješ težave, usmerjaš ljudi, ki ti sledijo. Pri poslovnih partnerjih je podobno, potrebno jih je spoznati, poznati njihove navade, hobije, če so tujci, običaje in rezultati bodo vidni.
77	Etičnost dejanja, ne za vsako ceno sklepanja posla.
78	Da so odločitve dolgoročno naravnane.
79	Pri sklepanju odločitev s poslovnimi partnerji morajo upoštevati končno korist, ki jo bo podjetje imelo od te odločitve in način, kako bo mogoče to korist realizirati brez prevelikih "žrtev/odrekanj" v podjetju.

80	Najti ravnotežje med dobičkonosnostjo in etičnostjo v smislu dolgoročnega delovanja, sodelovanja. Vedno s subtilnim občutkom sprejemati odločitve tako, da je za vse partnerje še sprejemljivo. Dober manager ima pravo mero in vedno naredi korak naprej, sprejema pa tudi neugodne rešitve, ki so za vključene transparentne in pričakovane, da so z neprijetnimi novicami dovolj zgodaj seznanjeni. Odloča se dovolj hitro in mora imeti naraven instinkt za to, kaj je prav in kaj ne, ker s tem ljudje lažje zaupajo in sprejmejo drugačno rešitev, če njihova ni grajana. Spoštuje ljudi in jih ne vrednoti kot ljudi, saj se zaveda, da nima pravice, temveč obravnava njihove izdelke in vedenja...
81	DOBIČEK ZA PODJETJE, RAZDELITEV DOBIČKA MED ZAPOSLENE.
82	Modra izbira vrednot, stremljenje k popolnosti, nenehna skrb za neoporečnost, jasni cilji, pogum za spremembe, ljudem pa pomagati doseči njihove skrajne zmožnosti. Tudi dobra komunikacija in odličen nastop pomembno prispeva k uspešnosti poslovanja ter vpliva na ugled, tržni delež, finančni uspeh in prodajo.
83	Zadovoljstvo vseh, uspeh vseh.
84	Potrebe strank, zaposlenih, podjetja, okolja.
85	Spoštljiv odnos do sogovornika, upoštevanje drugega mnenja, sprejeti odločitve na temelju preverjenih dejstev in strokovnim mnenj in ne na podlagi kar nečesa.
86	- Strokovnost, - pravičnost.
87	S poslovnimi partnerji - bi morali upoštevati to, da notranji sodelavci lahko naredijo veliko več in ceneje kot zunanji partnerji. Potrebno jih je le spodbuditi in dobro stimulirati. Seveda je pri tem pomembno, da se sodelavca ustrezno plača (ne vem, zakaj podjetja ponavadi plačujejo zunanje izvajalce zelo drago in za velike denarce, za notranje sodelavce pa tega denarja ni, kljub temu da bi bilo bolj in hitreje narejeno!!!) S podrejenimi oz. mi jim pravimo sodelavci - zelo pomembna je motivacija in dodatna stimulacija za sodelavce, kateri se res trudijo in veliko ter kvalitetno delajo.
88	Do poslovnih partnerjev morajo imeti jasna pričakovanja, pogoje, pod katerimi sodelujejo, korekten odnos. Podrejenim pa je pomembno, da jim postavimo jasne cilje, roke, pričakovanja, jim povemo napake, predlagamo, kako napake odpravijo in se izboljšajo.
89	Ne zanemariti podjetnosti in strateških ciljev, vendar ne za vsako ceno.
90	Res je, da naj bi jih postavili lastniki, vendar v Sloveniji menedžerji še niso preskočili stopničke, kjer se uporablja tudi EQ. Odločitve morajo biti premišljene, nekonfliktne, WIN WIN, upoštevati je potrebno tako interes lastnika in zadovoljstvo podrejenih.

91	- Koristi tako za podjetje, ki ga zastopa, kot tudi delno koristi poslovnega partnerja, s katerim sodeluje.
92	- Korekten in posloven odnos do poslovnih partnerjev, pri čemer morajo obljube vedno rezultirati v dejanjih, kar pomeni, da je tudi obljube za sklenitev posla potrebno realno oceniti - do podrejenih je potrebno oblikovati odrasel, partnerski in jasen odnos, ki se vodi na poslovnem nivoju.
93	Pri sodelovanju s poslovnimi partnerji bi morali menedžerji spoštovati in zasledovati poslovne cilje podjetja ter sprejemati odločitve, ki niso v nasprotju s poslovnimi interesi. Obenem pa delovati profesionalno in korektno v odnosu do poslovnih partnerjev ter spoštovati tudi njihove interese pri pogajanjih. V odnosu do podrejenih pa je osnovno to, da bi moral vsak menedžer svoje podrejene spoštovati, prisluhniti njihovim predlogom in idejam, jih vzpodbujati pri realizaciji le-teh, v kolikor pomenijo izboljšanje procesov, racionalizacijo ali prinašajo kakršenkoli prispevek k uresničevanju poslovnih ciljev. V vsakem primeru se mora nadrejeni zavedati, da so njegovi sodelavci/zaposleni tisti, ki uresničujejo poslovno vizijo, in temu primerno jih je treba tudi nagrajevati in stimulirati za uspešno opravljeno delo, posebne dosežke, sodelovanje v projektih poleg opravljanja linijskih nalog itd.
94	Partnerski odnos in odnos do sodelavca mora biti "enak". Delovanje v smislu Win-Win. Velikokrat so menedžerji do poslovnih partnerjev veliko bolj "dobri", jim izkazujejo večjo pozornost, kot pa to počnejo do svojih podrejenih. Čas okoli novega leta je odličen primer. Koliko in kakšna darila so namenjena poslovnim partnerjem in koliko in kakšna pa podrejenim. Še celo bivši zaposleni (upokojenci) so včasih in ponekod v privilegiranem položaju glede na zaposlene. Menedžerji (predpostavljeni - ker svojega šefa pač ne jemljem za menedžerja) znajo v večini le grajati in kazati na napake, redki pa so tisti, ki znajo pohvaliti. Dajanje variabile ali dodatka pri plači je neosebno in je zgolj stimulacija, ne pa tudi motivacija. Morda sem malo zašel glede na vprašanje.
95	Jemati jih morajo kot enakopravne subjekte posla, z rahlim pridihom "stranka je kralj", vendar nikoli popuščati pred pretiranimi zahtevami, pritiski in raznimi izsiljevanji. Pred podrejenimi izkazati navedene lastnosti in si ne dovoliti, da izpade, da s stranko sodeluje, ali na nekaj pristaja tudi zaradi svojih osebnih koristi.
96	- Delno opisal že na st. 2.

97	- Dobro morajo poznati svojega sogovornika - upoštevati morajo delovanje timskega dela in jasno razmejiti vloge posameznikov v timu - spoštovati in upoštevati morajo poslovni bonton.
98	PRI SVOJIH POSLOVNIH ODLOČITVAH V ZVEZI S POSLOVNIMI PARTNERJI MORAJO KLJUB VSEMU UPOŠTEVATI TUDI ETIČNA NAČELA, KI VELJAJO V PODJETJU. SVOJIM PODREJENIM MORAJO KLJUB VSEMU NUDITI USTREZNO VELJAVO IN OBČUTEK, DA SO TUDI ONI TISTI, KI VELIKO PRIPOMOREJO K SKUPNEMU USPEHU PODJETJA.