

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polona Urbančič

Menedžerji in etika

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polona Urbančič

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

Menedžerji in etika

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici, ki me je usmerjala in s strokovno podporo pomagala pri nastanku diplomskega dela.

Posebna zahvala gre tudi moji družini, ki mi je omogočila študij in mi stala ob strani, ter fantu in vsem ostalim za spodbudo in držanje pesti tekom študija.

Menedžerji in etika

Dandanes se veliko ljudi in zaposlenih v različnih organizacijah sprašuje ali imajo menedžerji sploh srce in ali so kaj seznanjeni z etiko. Kakor za vsak poklic obstajajo tudi v menedžmentu določena etična pravila, ki bi se jih moral držati vsak menedžer. Etika menedžmenta proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje kakor tudi kriterije in postopke za etično odločanje menedžerjev. Dobro se ve, da je nosilec sprememb v organizaciji običajno menedžerski vrh podjetja. Menedžerji, ki želijo prevzeti to poslanstvo, so ljudje s poslovnimi izkušnjami, znanjem, veliko življenjsko energijo, pogumom in smislom za sodelovanje z drugimi ljudmi. Temelj uspeha je njihova sposobnost trženja svojih idej in široka mreža komunikacij, ki jih morajo izpeljati med nosilci posameznih poslov oziroma med menedžerskimi skupinami, ki so zadolžene za spremembo podjetja. Dober menedžer ima podjetniško vizijo, toda njegova usmeritev je predvsem praktična in ciljno naravnana, ne sme pa pozabiti na etično ločnico med dobrim in slabim. Poleg vsega moram pripomniti, da organizacije sestavljajo in so jih vedno sestavljali ljudje. To so ljudje, ki sodijo in odločajo, kar nato določa smer in delovanje neke organizacije. Raziskati moramo, v kaj ljudje verjamejo, komu zaupajo, ter kakšna stališča in vrednote stoje za njihovimi sodbami in odločitvami.

Ključne besede: menedžerji, etika, etično odločanje, zaupanje, korupcija.

Managers and ethics

Today, a great number of people as well as employees working in various organisations are asking the question whether managers are aware of what ethics are. As is the case with all working fields, there are also ethical rules that are pertinent to the field of management which every manager should be privy to. Management ethics should examine ethics, ethical principles as well as ethical decision making as well as various criteria and procedures for ethical decision making. It is well known that the catalyst for change in any organisation is usually the management. Managers who wish to take on this responsibility are people with great business experience, knowledge, energy as well as courage and propensity to work with other people. The cornerstone of their success is their ability to market their ideas as well as to network and communicate with a range of employees within the organisation that are responsible for executing various tasks or better said, groups that are in charge of change management within the organisation. Good managers have vision and business acumen, and although usually practical and goal orientated they should never forget the moral boundary between what is good and what is not. It is to be mentioned that above all organisations are made of and have always been made of people. These are the people who make judgements and decide the direction of an organisation as well as how its operations are run. We have to examine what employees believe in and who do they trust, as well as what the point of view and values are behind their judgment and decisions.

Key words: managers, ethics, ethical decision making, trust, corruption.

KAZALO

1 UVOD.....	6
2 OPREDELITEV PROBLEMA	7
3 HIPOTEZE	7
4 DEFINICIJE POJMOV	9
4. 1 ETIKA, MORALA	9
4. 2 MANAGEMENT, MENEDŽER.....	9
5 ETIKA MENEDŽMENTA	11
5. 1 KODEKS.....	11
5. 2 LASTNOSTI SODOBNEGA MENEDŽERJA.....	12
5. 3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ETIČNOST IN MORALNOST MENEDŽMENTA	13
5. 3. 1 DRUŽBENI DEJAVNIKI.....	13
5. 3. 2 NOTRANJI DEJAVNIKI	14
5. 3. 3 ZUNANJI DEJAVNIKI	15
5. 4 LJUDJE V ORGANIZACIJI.....	15
6 POSLOVNA MORALA IN ETIKA	17
6. 1 MOTIVACIJA ETIČNIH NORM.....	20
6. 2 ETIKA IN PROFESIONALNOST	21
6. 3 UVAJANJE ETIČNIH STANDARDOV.....	22
7 ZAUPANJE.....	23
8 POVZETEK RAZISKAVE.....	24
8. 1 PREDSTAVITEV POVZETKA RAZISKAVE O ZAUPANJU	24
8. 1. 1 ANALITIČNI DEL RAZISKAVE O ZAUPANJU	25
8. 2 PREDSTAVITEV POVZETKA RAZISKAVE O KORUPCIJI	29
8. 2. 1 ANALITIČNI DEL RAZISKAVE O KORUPCIJI	30
9 SKLEP.....	36
10 ZAKLJUČEK	40
11 LITERATURA	42

1 UVOD

Vsakomur, ki nastopi delo, bodisi v zasebnem podjetju, bodisi v instituciji pod okriljem države, v roke najprej potisnejo spisek prepovedi in zapovedi, ki se jih mora držati na svojem delovnem mestu. Običajno so to pravne norme, ki prisilno urejajo delovanje vseh posameznikov. Ta zapisana pravila spremlja vrsta drugih, pred leti običajno še nikjer zapisanih pravil, ki zaokrožujejo ne samo podobo delovnih mest ali funkcij, ki jih zasedajo posamezniki, ampak jim dajejo tudi dodaten vsebinski pomen, vlogo in - takšen ali drugačen - sijaj. Vsaka družba pozna funkcije in delovna mesta, katerih nosilci so, bodisi zaradi pomembnosti nalog, ki jih opravljajo, bodisi zaradi vpliva na javno mnenje, ki ga imajo, zelo na očeh javnosti. Javnost jih ocenjuje, hvali, kritizira, a tudi jemlje za vzor. Višje na družbeni lestvici pomembnosti oziroma vidnosti sta funkcija ali poklic posameznika, več takšnih in drugačnih pravil velja zanj. Upoštevanje vseh teh pravil pri vsakodnevnih opravilih ni najbolj enostavna naloga že, če so povsem jasna. Razvile pa so se tudi dodatne, moralne oziroma etične norme, ki plemenitijo posamezne funkcije in poklice in jim dajejo "dušo". Najprej obstoječe le v ustnem izročilu, nato pa tudi zapisane, so prispevale in še vedno odločilno prispevajo k javnemu profiliranju vsakega od poklicev (Kos 2002, 5). Pravne in moralne norme so velikega pomena, saj ljudje večino svojega življenja prebijemo v organizacijah, da bi v njih uresničevali osebne ali širše cilje. Med najpomembnejše organizacije, ki nam omogočajo uresničevati naše cilje, spadajo prav podjetja (Hočevar in Jaklič 1999, 11).

Zaposleni v različnih organizacijah dobro vedo, da je med teorijo in prakso, ki zadeva etiko v organizacijah velika razlika. Pravila so upoštevana v teoriji, medtem ko so v praksi povsem izpuščena, večkrat pa celo kršena (Jeavons 1994, 4).

V diplomski nalogi bo govora o tem, ali naj bo uspešen menedžer tudi etičen menedžer, ali pa je v menedžmentu dovoljeno res vse. Na podlagi različnih člankov, knjig in avtorjev bom predstavila argumente za in argumente proti, potrdila ali ovrgla postavljene hipoteze. Da bi lahko ovrgla ali potrdila postavljene hipoteze sem naredila

povzetka dveh raziskav. Prva je bila narejena z pomočjo podjetja Pristop, družbe za komunikacijski management, Valicon, raziskovalne družbe in Združenja Manager, stanovskega združenja. V raziskavi so bile upoštevane organizacije iz javnega in zasebnega sektorja. Druga raziskava proučuje gospodarsko in poslovno okolje, poslovno etiko in neuradna plačila ter korupcijo na Slovenskem. Narejena je bila po naročilu urada vlade RS za preprečevanje korupcije v agenciji Ninamedia.

2 OPREDELITEV PROBLEMA

Pomen diplomske naloge je ugotoviti, ali zaposleni zaupajo menedžerjem, da delujejo v skladu z etiko. Cilji diplomske naloge so predstaviti pomen in vlogo etike pri menedžerjih, ugotoviti ali zaposleni zaupajo menedžerjem, da delujejo v skladu z etičnimi načeli, raziskati ali sta lahko pojma etika in menedžment v praksi kompatibilna.

3 HIPOTEZE

Menim, da ljudje in zaposleni na splošno ne zaupajo menedžerjem in da menedžerji pri opravljanju svojega poklica težko delujejo v skladu z etičnimi načeli. V okviru te usmeritve sem si zastavila naslednje hipoteze.

H1: Pojma etika in menedžment sta lahko kompatibilna.

Zanima me, če gresta ta dva pojma sploh skupaj. Biti etičen v svojem poklicu pomeni ta poklic opravljati pošteno. Pošteno v tem primeru pomeni: zavzeto, odgovorno in nepodkupljivo. Ta določila običajno zadoščajo. To je ena razsežnost sodobnih etičnih zagat.

Druga je ta, da profesionalna etičnost nekoga ne pomeni že tudi njegove etičnosti v celoti. Nekdo lahko svoj poklic opravlja po vseh pravilih in odgovorno, pa je kot

osebnost vseeno daleč, celo zelo daleč od morale in etike (Hribar 1996, 39). Pojma etika in menedžment sta lahko kompatibilna v teoriji, kako pa je v praksi, pa je že drugo vprašanje. To bomo v nadaljnje še raziskali.

H2: Menedžer lahko deluje v skladu z etičnimi načeli.

Lahko menedžer deluje etično in pri tem dosega poslovne cilje? Dober menedžer ima podjetniško vizijo, toda njegova usmeritev je predvsem praktična in ciljno naravnana. Njegovi cilji so podrejeni podjetniškim ciljem, hkrati pa upošteva interese in želje drugih. Čeprav je zelo samozavesten in prepričan o svoji viziji, priznava tudi druge alternative in je sposoben napraviti etično ločnico med dobrim in slabim (Kovač 1996, 123). Etika menedžmenta proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje kakor tudi kriterije in postopke za etično odločanje menedžerjev. Poleg tega imajo menedžerji svoj Kodeks etike združenja manager, ki naj bi jih na tem področju usmerjal.

H3: Zaposleni zaupajo vodilnim oz. menedžerjem.

V kolikšni meri jim zaupajo in komu bolj zaupajo. Zaupanje je morda najpomembnejša družbena dobrina. Je mazivo, ki omogoča, da odnosi med ljudmi in organizacijami tečejo gladko. Organizacijski in družbeni uspeh naj bi bila odvisna od dosežene ravni zaupanja (Verčič in drugi 2009). Sprašujem se ali zaposleni sploh zaupajo svojim vodilnim oz. menedžerjem.

H4: V slovenskih podjetjih je problem korupcije velik.

Zanima me ali je v slovenskih podjetjih problem korupcije res tako velik, da bi ga bilo potrebno vzeti pod drobnogled. Korupcija naj bi bila neizbežen del slovenskega ekonomskega sistema. Zanima me ali imajo izkušnje s korupcijo pogosteje vodstveni delavci v malih podjetjih ali v velikih sistemih.

H5: Slovenija na splošno zaupa v menedžment.

Raziskala bom, kako je z zaupanjem v menedžment pri nas in kam spada Slovenija v primerjavi z ostalimi državami. Ali so države, ki bolj zaupajo svojemu menedžmentu in vodilnim tudi gospodarsko bolj razvite ali razvitost držav nima nič skupnega z zaupanjem.

4 DEFINICIJE POJMOV

4. 1 ETIKA, MORALA

Pojmov etika in morala v praksi ne uporabljamo dosledno in ju pogosto celo zamenjujemo. Pri tem niti ne gre za tako veliko napako, saj sta v preteklosti besedi pomenili isto – etika v stari grščini in morala v stari latinščini. Ta sorodnost živi še danes, pa vendar obstaja med obema pojmomoma naslednja razlika:

- **Etika** je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme – kriterije za odločanje in ravnanje po teh načelih; je filozofija morale.

- **Morala** obsega ravnanje in delovanje v skladu z etiko (Možina 1994, 2).

»Etika (gr. ethikos iz ethos nprav, običaj) 1. a) obravnava načela pravnega, dobrega in moralnega delovanja b) sistem načel o npravnih dolžnostih ljudi (do družbe, družine, bližnjega) 2. a) moralna načela, norme ravnanja v določenem poklicu b) etičnost, npravnost, npravnstvenost, moralnost« (Veliki slovar tujk 2002, 309).

4. 2 MANAGEMENT, MENEDŽER

»Management (angl. Iz fr. Menager voditi, upravljati) poslovno vodstvo, vodenje, npr. podjetja , zlasti v ZDA; vodilni uslužbenci;« (Veliki slovar tujk 2002, 695).

Prvo vprašanje je nedvomno, kdo so sploh »menedžerji«? Ta pojem nikakor ni oznaka za neko homogeno skupino, čeprav ga uporabljajo pravzaprav povsod po svetu. Razvil se je na področju zasebnega, tržnega sektorja dejavnosti. Tu označuje osebe, ki organizirajo in vodijo gospodarsko dejavnost ter odgovarjajo za njeno uspešnost. Lahko so lastniki ali solastniki podjetij, ali pa so jih le najeli lastniki, za vodenje podjetja (Kotter 1990, 6).

Menedžerji pripadajo poklicu, ki je iznajdba 20. stoletja. Čeprav pa imajo za seboj kratko zgodovino, se je menedžerstvo vendarle razvilo v poklic, ki ga opisujejo pogosteje od vseh drugih poklicev (Gorg 1991, 8).

Glede na prej navedeno, bi torej lahko etiko in menedžment prevedli kot moralna načela pri vodilnih uslužbencih podjetja. Seveda se nam takoj poraja vprašanje ali je to sploh mogoče, kajti vodilni uslužbenci morajo zastopati interese lastnikov, kar je vse prej kot enostavno.

V celoti se moramo strinjati, da pravila morajo biti določena, kajti v nasprotnem primeru nastane anarhija. Natančno je določeno, kdo postavlja pravila in za koga so napisana. Vendar kljub vsemu prihaja do kršitev pravil, tako s strani zaposlenih, kot s strani menedžerjev. Poglejmo si primer: delavec prekrši pravilo in menedžer ga mirno kaznuje, saj je jasno napisano kakšna kazen sledi za določeno kršitev. Po drugi strani pa menedžer prav tako mirno, delavcu ob koncu delovnega dne odredi nadurno delo, čeprav je popolnoma jasno, da gre za kršitev predpisov. Seveda se delavec ne bo pritožil, kajti iz strahu pred izgubo službe bo izpolnil vse obveznosti, ki so mu bile naložene. In lahko se vprašamo: ali je delavec dolžan opozoriti na nepravilnosti, ki se dogajajo v podjetju? Ali naj to razkrije interni in tudi eksterni javnosti? Tu pa se pojavi problem »žvižgačev«. 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- ne dejanja, ampak njegovega razkritja in tistega, ki je to razkril, ne pa dejanje zagrešil. V praksi se pogosto dogaja, da ljudje, ki se odločijo za tovrstna razkritja, praviloma izgubijo službo.

Govorimo lahko o fenomenu »čebeljega žela«. Posameznik lahko uporabi le eno želo, in če ga, »umre« - njegove kariere je konec (Berlogar 2000, 70).

Kot smo že ugotovili, so interesi lastnikov podjetij ustvariti čim več dobička. V ta namen v podjetja kadrujejo menedžerje, ki so dolžni uresničiti zastavljene cilje. In komu so menedžerji potemtakem odgovorni? Ko se menedžer znajde v situaciji, ko mora sprejeti neko odločitev, mora pretehtati, ali se od njega upravičeno zahteva takšno ali drugačno ravnanje. Komu je tu odgovoren? Lastnikom, zaposlenim, strankam ali lokalni skupnosti? Komu je odgovoren bolj in kaj če so njihovi interesi različni, celo nasprotujoči? Kaj če zahtevana odločitev ni v skladu z njegovo moralno držo? Pogledi na ta vprašanja so v literaturi različna.

5 ETIKA MENEDŽMENTA

Etika menedžmenta proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje kakor tudi kriterije in postopke za etično odločanje menedžerjev. Morala menedžmenta je nabor normativnih pravil za odločanje kot so kodeks, standardi, ki narekujejo, kako naj menedžer ukrepa, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, zaposlenih v organizaciji kot tudi do okolja, v katerem deluje organizacija. Etika in morala menedžmenta sta vezani na organizacijo – zato govorimo o podjetniški etiki in morali (Možina 1994, 3).

5.1 KODEKS

V novolatinščini beseda *codex* (podobno kot v starolatinščini samostalnik *caudex*), pomeni panj, h kateremu nekoga pripeljejo zaradi nagrade in/ali kazni, hkrati pa pomeni tudi knjigo, sestavljeno iz povoščenih deščic, na katerih so zapisani vzorci vzornega vedenja. Moralni kodeks je po definiciji skrbno izbrana, do določene mere sistematično

zbrana in jasno formulirana množica ocen, meril, maksim ter norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega obnašanja posameznikov oz. kot vzorci vzornega vedenja/delovanja v določeni skupnosti. Kodeks eksplicitno artikulira specifični habitus, poseben način skupnega so-bivanja znotraj dane skupnosti. Tudi managerji imajo svoj poklicni kodeks, in sicer Kodeks etike združenja manager.

Glede na to, da je morala po svojem bistvu sestavljena iz nenapisanih maksim in norm zaželjenega tipa obnašanja, ocenjevanja, odločanja, odgovornosti ipd, se zdi, da je kodificiranje samoumevnih nenapisanih pravil že v osnovi paradoksalno. K takšnemu podvzetju se posamezniki in skupine zatekajo zlasti v strahu pred pozabo ali izgubljanjem moči, vpliva ali samoumevnosti zaželene oblike morale (Jelovac 1997, 34).

5. 2 LASTNOSTI SODOBNEGA MENEDŽERJA

Poglejmo si kako naj bi deloval in upravljal dober menedžer. Dobro se ve, da je nosilec sprememb v organizaciji običajno menedžerski vrh podjetja. Menedžerji, ki želijo prevzeti to poslanstvo, so ljudje s poslovnimi izkušnjami, znanjem, veliko življenjsko energijo, pogumom in smislom za sodelovanje z drugimi ljudmi. Vrhnji nosilci poslovnih sprememb so običajno karizmatične osebnosti, ki imajo vizijo podjetja, dobro poznajo poslovne spremembe in pri ljudeh zbujejo spoštovanje in zaupanje. To so ljudje, ki jasno izražajo svoja stališča in so sposobni globalno misliti in delovati. Temelj uspeha je njihova sposobnost trženja svojih idej in široka mreža komunikacij, ki jih morajo izpeljati med nosilci posameznih poslov oziroma med menedžerskimi skupinami, ki so zadolžene za spremembo podjetja. V osemdesetih letih je prevladovalo prepričanje, da je dober menedžer specialist kakega ožjega področja. V devetdesetih letih pa so v ospredju generalisti, ljudje s širokim znanjem, celovitim podjetniškim pristopom, ki s svojo osebnostjo lahko spremenijo poslovno kulturo podjetja.

Dober menedžer ima podjetniško vizijo, toda njegova usmeritev je predvsem praktična in ciljno naravnana. Čeprav želi obvladovati položaj, se hkrati zaveda, da potrebuje

dobre sodelavce. Njegove analitične sposobnosti so samo druga stran prefinjenega občutka za sodelovanje z drugimi. Njegovi cilji so podrejeni podjetniškemu cilju, hkrati pa upošteva interese in želje drugih. Čeprav je zelo samozavesten in prepričan o svoji viziji, priznava tudi druge alternative in je sposoben napraviti etično ločnico med dobrim in slabim. Predvsem pa se ne upira spremembam, temveč je sposoben samokritične presoje in se zavzema za globalne spremembe v podjetju (Kovač 1996, 123).

5. 3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ETIČNOST IN MORALNOST MENEDŽMENTA

Moralnost zasebnega življenja menedžerjev oz. njihova osebna etika pomembno vplivata 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 (Možina 1994, 3). Poleg menedžerjeve osebne etike in poslovne etike organizacije, pa na etičnost in moralnost menedžerjev lahko vpliva več dejavnikov. Razdelili smo jih na družbene, notranje in zunanje dejavnike. Podrobneje si pogledajmo kaj ti dejavniki obsegajo.

5. 3. 1 DRUŽBENI DEJAVNIKI

Družbeni dejavniki, ki lahko vplivajo na etičnost in moralnost menedžerja kot posameznika so različni. Kot navaja Možina (2000, 5), pod družbene dejavnike spadajo:

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 poslovneže ali njihova združenja k temu, da pravice vzamejo 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 pohlepniške, 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 države v težkih časih, spodbuja neetično ravnanje.

5. 3. 2 NOTRANJI DEJAVNIKI

Tudi tukaj Možina (2000, 5) našteva nekaj dejavnikov, ki lahko vplivajo na etičnost in moralnost menedžerjev. Pod notranje dejavnike spadajo:

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, častivrednost.

Vpliv lastnikov – upravjalcev – lastniki oz. upravjalci pomembno vplivajo na etično naravnost menedžmenta in tako celotne organizacije, kajti ravno oni so tisti, ki menedžerje najemajo in odpuščajo. Lastniki od menedžerjev neposredno ne zahtevajo neetično delovanje, vendar jim nemalokrat postavljajo nerealne zahteve; visoke in kratkoročne cilje, ki so pogosto tako visoki, da so z etičnim delovanjem težko dosegljivi.

5. 3. 3 ZUNANJI DEJAVNIKI

Zunanja dejavnika, ki bi lahko vplivala na menedžerjevo etično in moralno odločanje sta dva, in sicer:

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 dosegajo visoko zastavljene cilje, kar stopnjuje skušnjavo po izboru »neetične bližnjice« v želji po uspehu (Možina 2000, 5).

5. 4 LJUDJE V ORGANIZACIJI

Poleg vsega pa ne smemo pozabiti, da organizacije sestavljajo in so jih vedno sestavljali ljudje. To so ljudje, ki sodijo in odločajo, kar nato določa smer in delovanje neke organizacije. Mi pa moramo pogledati, v kaj ljudje verjamejo, kakšna stališča in vrednote stoje za njihovimi sodbami in odločitvami.

Večina korporacijskih organizacij se je razvila zaradi komercialnih interesov, zaradi česar so se ljudje, ki so delali v njih, večinoma odločali glede na te interese. Kateri izdelki imajo največje možnosti na trgu? Kako se bo investicija najbolje povrnila? Kakšen je dolgoročni interes gospodarstva? Ti kriteriji so bili v glavnem finančni. Širšega okolja, razen neposrednega delovnega področja podjetja in interesov delničarjev, niso upoštevali.

Vendar so se danes vrednote in kriteriji, ki določajo usmeritev korporacije že pričeli spreminjati. Ljudje že priznavajo, da se ne da več sprejemati odločitev brez širšega okvira. Če naj bodo ljudje zadovoljni s svojim delom, je treba upoštevati njihove osebne potrebe, ne le denarja in varnosti. Upoštevati je treba družbene posledice. Vedno več ljudi namreč čuti, da ne želijo delati v službah, ki povzročajo težave ali trpljenje drugim. Znano je že, da čez eno ali dve desetletji ne bo ne tržišča, ne korporacij in ne dela, če ljudje ne bodo upoštevali dolgoročnih posledic, ki jih imajo njihove odločitve na okolje. Hkrati pa je moč v teh organizacijah vedno bolj porazdeljena. Medtem ko je v preteklosti lahko večinoma odločala le peščica ljudi, je v sodobnih organizacijah drugače, saj je v proces odločanja vključenih vedno več ljudi. Ljudje si želijo, da jih vodstvo posluša, priznava in vključuje, zaradi vsega tega pa je slog vodenja postal bolj odprt. Poleg tega se spreminjajo strukture organizacij. Hierarhije niso več tako izrazite in so prožnejše, tako da pogosto omogočajo matrične in mrežne strukture. To se odraža tako, da vedno več ljudi neposredno pove svoje mnenje o usmeritvi in o dejavnostih organizacij, v katere so vključeni (Evans in Russell 1992, 35).

Vedno več ljudi izraža zaskrbljenost glede človeštva, družbe in okolja, zato mnogi managerji ugotavljajo, da pri tem težko kaj pomagajo.

Položaj zahteva veliko globlje razumevanje ljudi, s katerimi delamo, pa naj bodo to podrejeni, sodelavci ali šefi. Še pred dvajsetimi leti so na ljudi gledali kot na sestavni del proizvodnje in kot na strošek. Največkrat so samo govorili, da so najpomembnejši ljudje, v praksi pa je bilo drugače. Zelo malo managerjev je naredilo za to kaj več. Vedno je bilo treba opraviti preveč drugih pomembnih stvari. Še pomembnejši vzrok pa je, da se je vedno lažje lotiti drugih zadev kot imeti opravka z ljudmi. Toda v današnjem

delovnem okolju postaja vedno pomembnejše, da razumemo človeško plat enačbe, in to tako globoko, kot si tega nikoli prej ne bi mogli predstavljati (Evans in Russell 1992, 40).

6 POSLOVNA MORALA IN ETIKA

Zanimanje za poslovno etiko se je začelo v sredini 70-ih let (Watergate scandal). Na začetku je veljala za pravnike in druge »pomembne« poklice (npr. zdravnike), šele kasneje postane etika pomembna na vseh poslovnih področjih.

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 večkrat povsem odsotno.

Poslovna morala je prostovoljno izbrana pokornost dobrim poslovnim navadam, ki skupaj s tradicionalnim sociokulturnim okoljem nastopa kot vzoren način gledanja in veljaven standard ocenjevanja stvari, postopkov, ter obnašanja na področju gospodarjenja. Poslovna morala ima svoje pravo mesto v svobodnem medprostoru, ki je poslovnemu človeku prepuščen na (dobro) voljo med obveznostmi, ki so definirane z gospodarskim in obligacijskim pravom in nujnostjo podrejanja zakonom trga, ter paradigmam uspešnega poslovanja. Morala je torej stvar avtonomne volje posameznika ali skupine (Jeavons 1992, 2).

Poslovna morala in etika torej ustvarjata nekakšen skupen občutek, kaj je dobro in kaj slabo, kaj je prav in narobe v podjetju in njegovem poslovanju. Temeljna moralna drža pravi, da se nikoli ne smemo okoristiti na račun drugega. V tržni družbi in podjetju je prvo moralno pravilo tržni uspeh, toda hkrati pravimo, da so ljudje moralni, kadar koristijo predvsem drugim. Morala je svojevrstna odgovornost do sebe, ki se kaže kot

odgovornost do drugih v podjetju in širšem poslovnem okolju. Pot med obema skrajnostima je vedno iskanje neke prave mere. To nas pogosto obvaruje prehitrih in koristoljubnih dejanj (Kovač 1996, 113).

Kot pravi Kovač (1996, 114), bi zato moralo vsako moralno delovanje v podjetju upoštevati *pet pravil poslovne morale*:

1. Ciljna usmerjenost ljudi (splošno veljavni moralni principi)

Če je torej nek poslovni človek stališče poslovne morale prostovoljno prevzel kot temelj in obzorje svojega delovanja in obnašanja, je s tem hkrati vzel nase tudi celoten kodeks dolžnosti, ki ga od tega trenutka naprej etično zavezuje. Na prvem mestu je dolžnost, ki v kategorični obliki narekuje, da je treba povsod in vedno, kolikor je le mogoče, delovati dobro, seveda pa tudi konkretnemu sklopu gospodarskih okoliščin in razmerij moči primerno. Kot smo že ugotovili, lahko samo tisti, ki dela dobro drugemu, pričakuje, da mu bo dobro tudi povrnjeno. Ciljna usmerjenost ljudi mora biti potemtakem usmerjena k dobremu. Povedano z besedami Kantove moralne filozofije - če je menedžerju kaj do tega, da bo njegovo ravnanje ali obnašanje lahko hkrati označeno in sprejeto kot dobro, mora avtonomno delovati na dobrohoten način, ki ga je mogoče vsakokrat dosledno posplošiti v neprotislovno splošno veljavno pravno pravilo oziroma maksimo produktivne gospodarske dejavnosti (Jelovac 1997, 44).

2. Postopnost reševanja problemov (uravnoteženost glede na ljudi in interese)

Dober menedžer ima podjetniško vizijo, toda njegova usmeritev je predvsem praktična in ciljno naravnana. Čeprav želi obvladovati položaj, se hkrati zaveda, da potrebuje dobre sodelavce. Njegove analitične sposobnosti so samo druga stran prefinjenega občutka za sodelovanje z drugimi. Njegovi cilji so podrejeni podjetniškemu cilju, hkrati pa upošteva interese in želje drugih. Čeprav je zelo samozavesten in prepričan o svoji

viziji, priznava tudi druge alternative in je sposoben napraviti etično ločnico med dobrim in slabim (Kovač 1996, 123).

3. Potrpežljivost pri sodelovanju z drugimi (odgovornost do drugih)

V delovnem okolju povezuje dober kolegialen odnos in spoštovanje, ki izhaja iz te medsebojne povezanosti iste interesne skupine, vsakogar s sodelavci. Ravno zaradi prizadevanja vseh posameznikov v skupini, da obdržijo dobre odnose in pozitivno ravnotežje v medsebojnih odnosih, je delovno okolje lahko poslovno in socialno uspešno (Osredečki 1994, 70). Sodelovanje sodelavcev in odgovornost do drugih je pomemben dejavnik pri uspešnosti podjetja.

4. Dolgoročnost ukrepov (predvsem glede možnih učinkov in posledic)

Podjetja se morajo nemalokrat radikalno spremeniti, če želijo dolgoročno preživeti. V ospredje stopijo dolgoročne poslovne odločitve (dolgoročna vizija in strategija). Izhodišče poslovnega pretresa je trdna in dovolj globalna vizija sprememb (novi strateški načrti podjetja, globalna sprememba, kakovost vodenja in upravljanja...). Celoten proces spreminjanja spremlja organizacija vodenja teh sprememb, ki skrbi za premagovanje notranjih ovir, mobilizacijo in spodbujanje poslovnih timov na spodnjih upravljaljskih ravneh. Najpomembnejši vzvod sprememb pa je ustvarjanje posebne podjetniške kulture za spremembe. To je nekakšno usmerjanje ljudi k skupnim ciljem (viziji) podjetja. Za uspešno menedžiranje sodobnega podjetja postaja odločilno, kako ljudje delajo skupaj in delijo skupno odgovornost za poslovno usodo podjetja (Kovač 1996, 18).

5. Racionalnost delovanja (premišljeno ravnanje)

Eno od kakovostnih obeležij, je pozitivna identificiranost delavcev s podjetjem. Zaposleni, ki se identificira s podjetjem, lahko s svojim delovanjem v družbenem, poslovnem in neposrednem delovnem okolju pozitivno vpliva na poslovanje podjetja in

koristi njemu in njegovim bližnjim (Osredečki 1994, 71). Za dolgoročen uspeh podjetja, je racionalno oz. premišljeno ravnanje torej zelo pomemben dejavnik.

6. 1 MOTIVACIJA ETIČNIH NORM

Moralne norme so pač normativne, najstvene sodbe, ki nam govorijo, kako naj bi se odločali, kako naj bi ravnali. Predmet teh sodb so torej najstva in ne dejstva, so dobrine, vrednote, ki jih odkrivamo s pomočjo praktičnega uma, s pomočjo vesti. Vest nam namreč pove, kaj je dobro in kaj je zlo, pove nam, da nekaj smemo, moramo ali da nečesa ne smemo storiti, da je prav, kar smo storili ali da nekaj ni bilo prav. Precej splošno velja, kar pravi R. Lay (1990, 33): »Organ vsake endogene morale je moralna vest. Deluje kot neki notranji glas, ki človeku pove, kaj naj stori in opusti, in sicer tako, da hkrati grozi s psihičnimi sankcijami (kot so občutek krivde, občutek sramu, strahovi in izguba samospoštovanja), če je ne poslušamo.«

Etične norme se obračajo na svobodno voljo, tako da se svobodno odločamo za nekaj in lahko za to prevzemamo tudi odgovornost. Tisto, za kar smo se na tak način odločili, je res naše, se pravi, da smo sami subjekt te odločitve. In prav posledica takšne odločitve je občutek, je zavest odgovornosti zanj, pa naj smo ravnali v skladu ali v nasprotju s svojo vestjo, s prepričanjem, kakršnega smo imeli v trenutku, ko smo se odločali.

Takoj pa se pokaže problem, kaj vpliva na našo voljo, kaj jo nagiba, da se tako ali drugače odločimo, da tako ali drugače izberemo med različnimi možnostmi na podlagi lastnih spoznanj, lastne presoje in interesov (Grmič 1996, 15–16).

Etične norme se obračajo na svobodno voljo. Da se potem odločimo v skladu z etično normo, je potreben motiv, razlog za takšno odločitev. Motiv je lahko vse, kar pokaže na predmet odločitve kot na vrednoto, kot nekaj, kar ima za človeka svojo vrednost, kar je, kolikor gre za etično dejanje, etično dobro in mi vest narekuje, da se za to tudi odločim,

da se za to moram odločiti. Človek mora ravnati v skladu s spoznano vrednoto in vrednota, če jo spoznamo, je lahko motiv, nagib naše odločitve in našega dejanja.

Motivi so različni, kot so različne tudi vrednote in kot so različni vplivi, posredni in neposredni, na spoznanje in priznanje vrednot. Odločilna je v tem pogledu človekova miselnost, človekova duševna struktura, ki jo oblikujejo značaj, vzgoja, razmere, življenjske izkušnje, notranji in zunanji vplivi na človekovo duševnost, zavest in podzavest. Človek se v resnici vedno odloča pod vplivom te svoje duševne strukture, ki daje posameznim motivom posebno moč, posebno privlačnost ali pa jih oslabi in ohromi (Grmič 1996, 19).

6. 2 ETIKA IN PROFESIONALNOST

Biti etičen v svojem poklicu pomeni ta poklic opravljati pošteno. Pošteno v tem primeru pomeni: zavzeto, odgovorno in nepodkupljivo. Na malce višji etični stopnji lahko še dodamo: kakovostno, na podlagi ustreznega znanja in s siceršnjo strokovno usposobljenostjo. Ta določila običajno, natančneje, za začetek zadoščajo.

To je ena razsežnost sodobnih etičnih zagat. Druga je ta, da profesionalna etičnost nekoga ne pomeni že tudi njegove etičnosti v celoti. Nekdo lahko svoj poklic opravlja po vseh pravilih in odgovorno, pa je kot osebnost vseeno daleč, celo zelo daleč od morale in etike. Lahko je dober znanstvenik, pa zelo slab mož ali oče. Ali pa je že sam njegov poklic nemoralen. Če izhajamo iz prepovedi ubijanja in to prepoved vzamemo etično zares, potem je tam, kjer je smrtna kazen še uzakonjena, razlika med morilcem, sodnikom, ki morilca obsodi na smrt (na pravni oz. državni naklepni uboj, tj. umor) in rabljem (neposrednim izvršiteljem smrtne obsodbe) le kvantitativna, ne pa kvalitativna. Znotraj profesionalnosti je pač tako, da je nujen pogoj že tudi zadosten pogoj. Profesionalna etika je zaprta v svoj lastni krog, v krog ciljev in sredstev poklica. Ne glede na to, ali je sicer etičen tudi nosilec tega poklica in ne glede na to, ali je sam poklic etičen ali ne (Hribar 1996, 39).

6. 3 UVAJANJE ETIČNIH STANDARDOV

Etične dileme so povezane z vprašanjem, kaj je prav in kaj ne, in so kot take sestavni del vsake poslovne odločitve. Etične standarde je treba v poslovno prakso podjetja uvajati na podlagi strategije integrativnosti. V skladu s to strategijo bi morale podjetje doseči, da bi etično vedenje zaposlenih postalo integrirano v vse odločitve, dejavnosti in zaposlene. Kako lahko to doseže? V podjetju je treba več govoriti o etiki, izredno pomembna je naklonjenost uprave oziroma vrhnjega managementa temu konceptu, vrhnji management svojo naklonjenost pokaže predvsem z dejanji, uvesti je treba etična pravila, ki naj nastanejo s sodelovanjem z zaposlenimi, ustanoviti komisijo za etičnost, določiti svetovalce (ombudsmane) za etična vprašanja, uvesti »vroče« linije (telefon ali, še boljše, anonimna elektronska pošta), treba je organizirati šolanje oziroma pripraviti program o etiki, obstajati mora etična revizija (poročila o stanju napišejo managerji - gre za letni nadzor o odmikih od etičnih načel podjetja, komisija - delna, lahko sestavljena tudi v imenu članov zunanjih interesnih skupin ali strokovnjakov, ki ta poročila ocenijo).

Takšni pristopi, ki so vedno predvsem proces, a manj cilj, lahko zelo pripomorejo h konkretnemu »dogajanju« in spreminjanju v zvezi s kulturo v podjetju in zelo vplivajo na večjo uspešnost ter učinkovitost podjetja. Uvajanje konceptov poslovne etike je pomembno tudi zato, ker je zelo težko »trdo« spremljati »stroške«, ki jih povzročajo izobraženi ljudje. Z drugimi besedami, lažje je k delu priganjati nezadovoljne delavce, katerih rezultat se da meriti (delo v proizvodnji), kot pa nezadovoljne delavce in managerje, katerih rezultat dela se teže meri. Teh pa bo v podjetjih v prihodnje čedalje več (Hočevar in Jaklič 1999, 29).

7 ZAUPANJE

»Zaupanje je prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje; je prepričanje, da je kdo pošten, iskren; je prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj« (SSKJ 1995, 1637).

Danes na naše življenje naraščajoče vplivajo človeški dosežki na vseh področjih, predvsem pa na tehnološkem. Svet postaja vse bolj ambiciozen, neodvisen, nejasen, anonimen in neoseben. Srečujemo se z vedno večjo izbiro in nepoznanimi ljudmi. Zato je zaupanje vedno bolj pomembno. Bistveno je na vseh področjih družbenega življenja: je pomembna dimenzija civilne kulture, civilne družbe, kulturnega in socialnega kapitala, tesno je povezano s postmaterialističnimi vrednotami, ter je pomembna sestavina civilizacijske kompetence (Sztompka 1999, 11–15).

Zaupanje je morda najpomembnejša družbena dobrina. Je mazivo, ki omogoča, da odnosi med ljudmi in organizacijami tečejo gladko. Če ne zaupamo, smo nezaupljivi in poskušamo partnerje nadzorovati, se zavarovati pred njihovim oportunističnim, ki bi jih lahko zapeljal v prevaro. Te stroške nadzora in (za)varovanja, ki jih lahko opazujemo od medosebnih do mednarodnih odnosov, so ekonomisti poimenovali »transakcijski stroški«; kot take jih lahko same naredimo za blago in monetariziramo: zaupanje in transakcijski stroški so obratno sorazmerni – več enega pomeni manj drugega in obratno (Verčič in drugi 2009).

V zadnjih desetih, dvajsetih letih so razni družboslovci predlagali zaupanje kot najpomembnejšo spremenljivko, ki jo je treba empirično opazovati. Tako organizacijski kot družbeni uspeh naj bi bila odvisna od dosežene ravni zaupanja. Zamisel o tem se je sicer pojavila že v zgodnji sociologiji v začetku dvajsetega stoletja, ekonomisti pa so jo operacionalizirali šele po drugi svetovni vojni.

Brez »temeljnega zaupanja«, ki izhaja iz medosebnih odnosov, tudi zdrave družbe ne more biti. Zaupanje je mehanizem, ki nam pomaga poenostavljati odločanje v razmerah negotovosti, ta pa v sodobni družbi narašča (Verčič in drugi 2009).

8 POVZETEK RAZISKAVE

Namen prve raziskave je bil ugotoviti ali zaposleni zaupajo menedžerjem, da delujejo v skladu z etiko in v kakšni meri jim zaupajo. Druga raziskava je preiskovala korupcijo v gospodarskem in poslovnem okolju. Za preverjanje postavljenih hipotez sem uporabila povzetka obeh raziskav.

8.1 PREDSTAVITEV POVZETKA RAZISKAVE O ZAUPANJU

Raziskava katere povzetek sem naredila je bila narejena z pomočjo podjetja Pristop, družbe za komunikacijski management, Valicon, raziskovalne družbe, in Združenja Manager, stanovskega združenja. Proučevali so zaupanje zaposlenih v institucije in vodstvo.

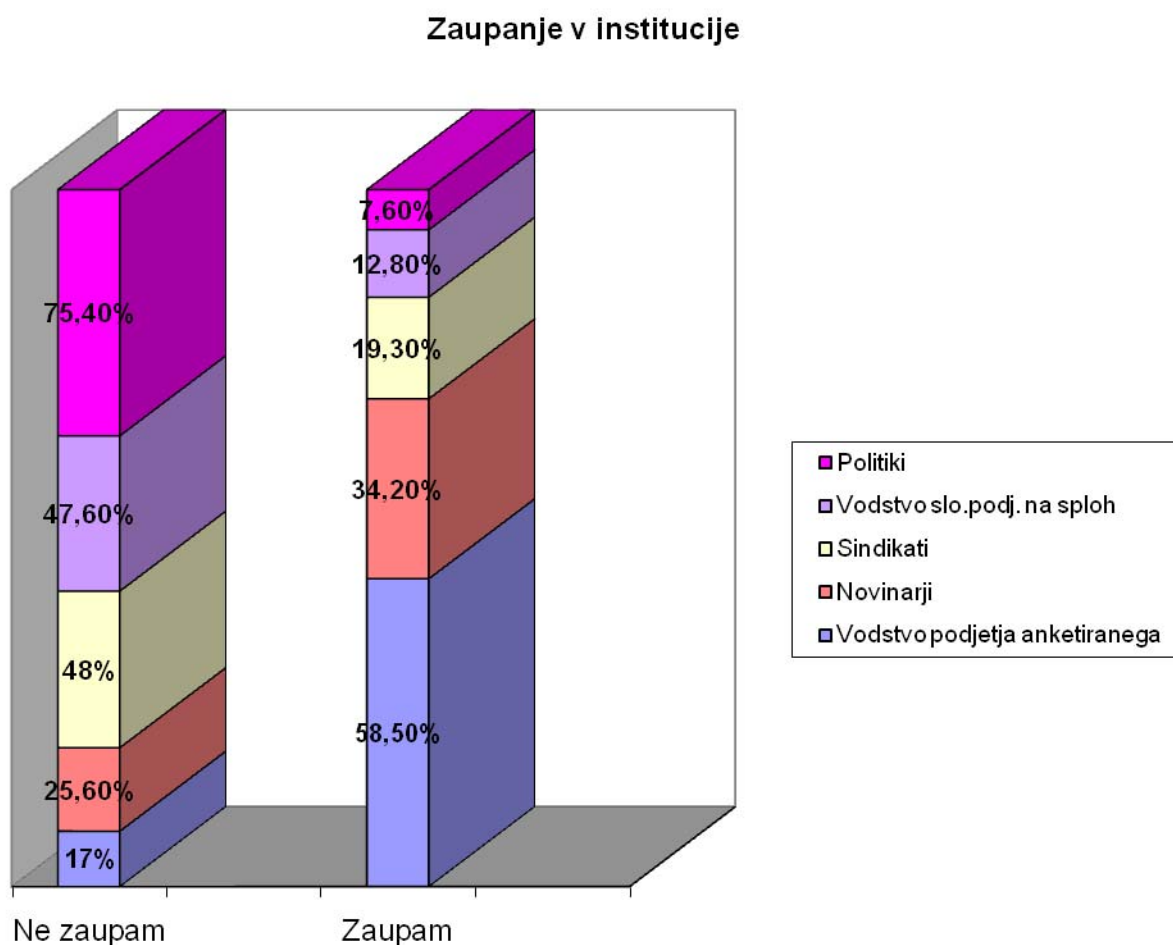
Raziskava je bila izvedena s pomočjo telefonske ankete med 25. 8. in 14. 9. 2009. Anketiranih je bilo 2242 oseb. Med temi je bilo 749 za raziskavo relevantnih oseb, ki so zaposlene v organizaciji s 30 ali več zaposlenimi. Upoštevane so bile organizacije iz javnega in zasebnega sektorja (Verčič in drugi 2009).

Vprašalnik je imel tri sklope:

1. trditve o tem, kakšen odnos imajo zaposleni do vodstva organizacije, v kateri so zaposleni; gre za elemente, ki vodijo k zaupanju;
2. subjektivno oceno zaupanja v vodstvo organizacije, v kateri so zaposleni;
3. zaupanje v vodstva slovenskih podjetij na splošno z zaupanjem v še nekatere druge za tematiko relevantne institucije (politika, sindikati, novinarji).

8. 1. 1 ANALITIČNI DEL RAZISKAVE O ZAUPANJU

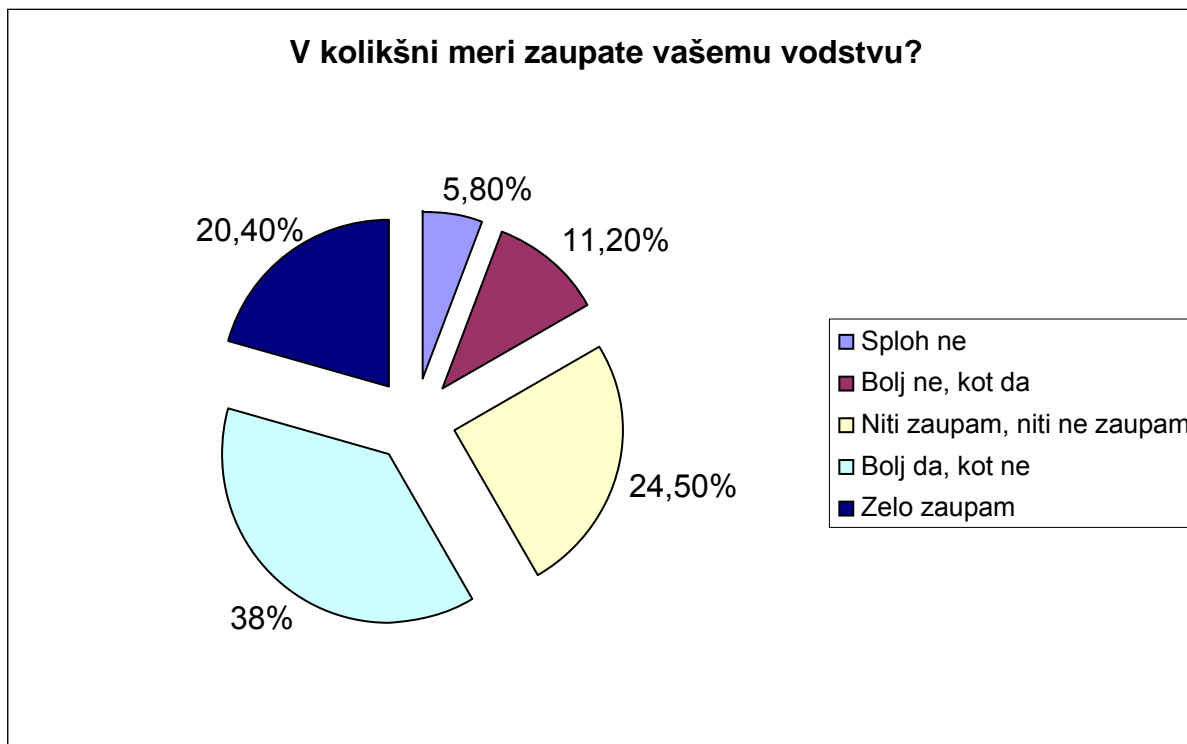
Graf 8.1: Zaupanje v institucije



Vir: Pristop (2009).

Iz zgornjega grafa je razvidno, da Slovenci najmanj zaupamo politikom in managementu slovenskih podjetij sploh, visoka je stopnja nezaupanja v sindikate. Zaupanje je nadpovprečno v novinarje in konkretna vodstva anketiranih. V dani raziskavi (Pristop 2009) je zapisano, da managementu v Sloveniji ne zaupamo, predvsem zaradi vzponov in padcev slovenskih tajkunov.

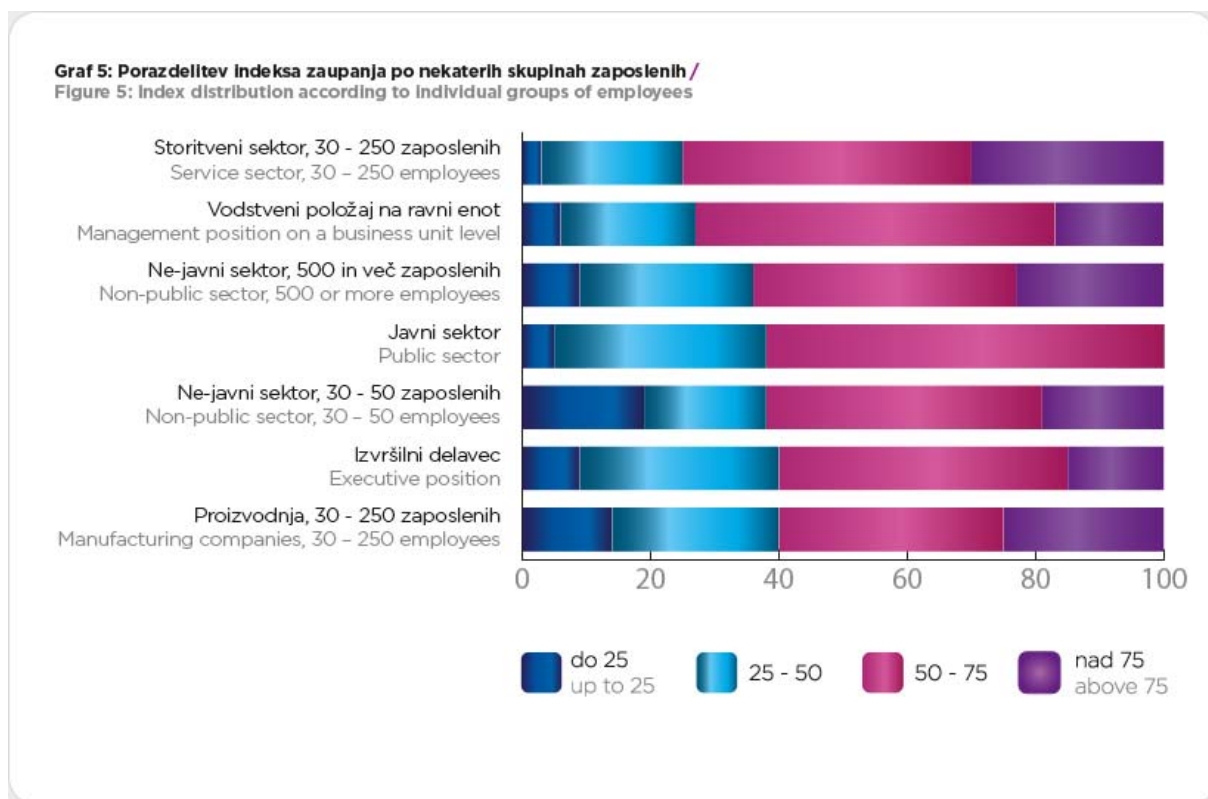
Graf 8.2: V kolikšni meri zaupate vašemu vodstvu



Vir: Pristop (2009).

Tukaj lahko vidimo, da zaposleni v Sloveniji v glavnem ne zaupamo managementu kot družbeni instituciji. To pa ne pomeni, da ne zaupamo svojim šefom, direktorjem in managerjem. Na zaupanje najbolj vpliva dejavnost podjetja. Iz omenjene raziskave agencije Pristop je razvidno, da imajo zaposleni v javnem sektorju popolnoma drugačen vzorec zaupanja v svoje vodstvo kot ostali (graf 8.3).

Graf 8.3: Porazdelitev indeksa zaupanja po nekaterih aktualnih skupinah

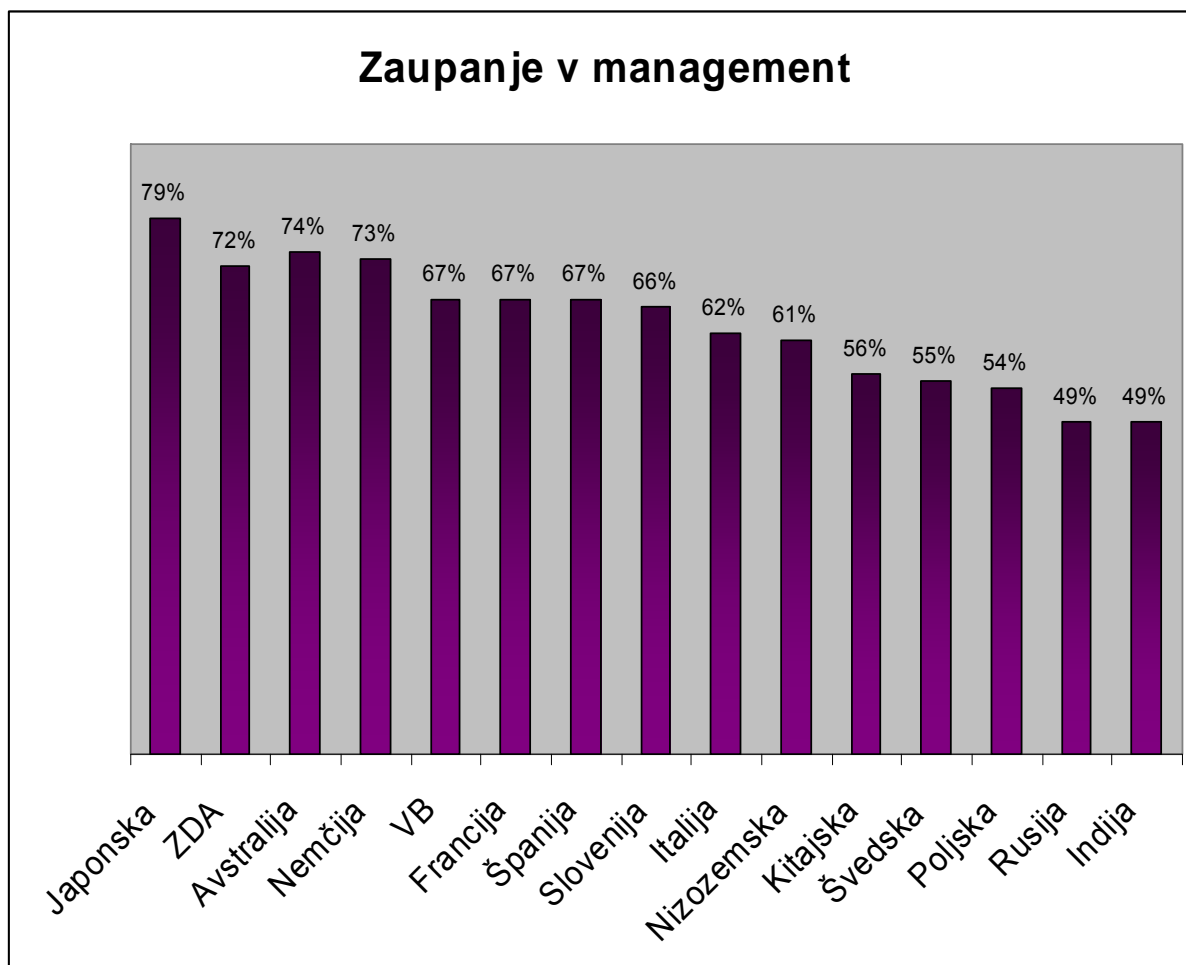


Vir: Pristop (2009).

Najbolj v svoja vodstva zaupajo zaposleni v podjetjih s 30–250 zaposlenimi v storitvenem sektorju – med njimi jih ima 2/3 indeks zaupanja višji od 50, takih, ki imajo indeks zaupanja pod 25, je med njimi zanemarljivo malo. Najbolj kritični pa so zaposleni, ki ne prihajajo iz javnega sektorja, so iz velikih podjetij in srednje velikih proizvodnih podjetjih – in zanimivo, tudi teh s 30 do 50 zaposlenimi.

Zaposleni v Sloveniji ne zaupajo menedžmentu kot družbeni instituciji, v glavnem pa kar zaupajo menedžerjem podjetij, v katerih so sami zaposleni. To toliko bolj velja za javni sektor, za srednje velika storitvena podjetja, manj pa za velika in majhna proizvodna podjetja. Bolj zadovoljni so tudi zaposleni na višjih ravneh, najmanj pa tisti povsem na dnu. To pove, da imamo resne probleme v zasebnem sektorju: velika proizvodna podjetja se bodo še lomila, mala pa ne znajo navdušiti ljudi (Verčič in drugi 2009).

Graf 8.4: Zaupanje v management



Vir: Pristop (2009).

Slovenija v primerjavi z ostalimi državami v zaupanju v management spada v zlato sredino. Države, ki bolj zaupajo svojemu managementu, so gospodarsko tudi bolj razvite. Države kot so Nizozemska, Švedska imajo visok BDP na prebivalca in načeloma enakomerno porazdeljene prihodke v proračunu. Imajo nižjo stopnjo nezaposlenosti in inflacije (EIU Factiva 2011). Kjer je stopnja brezposelnosti nižja, zaposleni bolj zaupajo v vodstvo.

8. 2 PREDSTAVITEV POVZETKA RAZISKAVE O KORUPCIJI

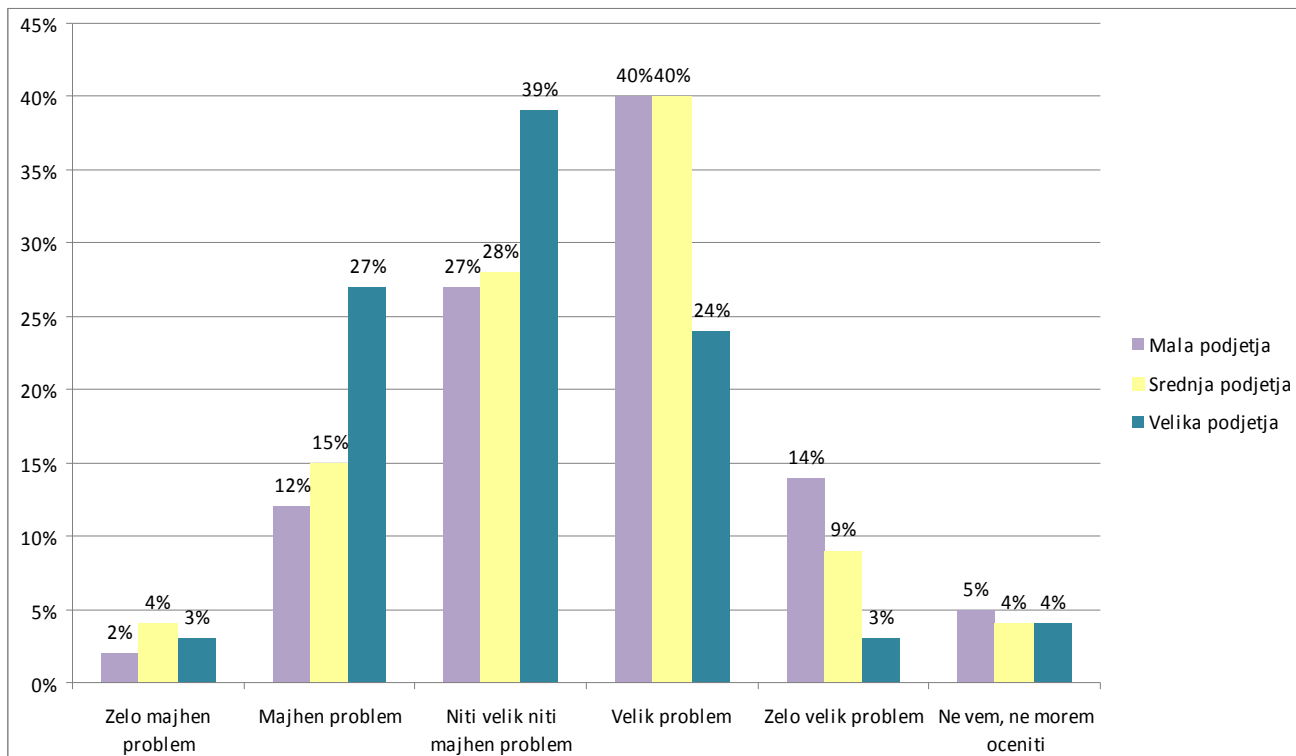
Raziskava o gospodarskem in poslovnem okolju, poslovni etiki in neuradnih plačilih na Slovenskem so po naročilu urada vlade RS za preprečevanje korupcije v agenciji Ninamedia izvajali med 26. 9. in 30. 10. 2002 (Komisija za preprečevanje korupcije). Iz Poslovnega informatorja republike Slovenije je bil izbran seznam podjetij (le podjetja, ki se ukvarjajo s profitno dejavnostjo). Seznam je bil razdeljen na tri ločene podvzorce, pri čemer so za dejavnik določili velikost podjetja glede na število zaposlenih. Tako so določili:

- mala podjetja: od 5 do 49 zaposlenih
- srednja podjetja: od 50 do 250 zaposlenih
- velika podjetja: nad 250 zaposlenih ter banke in zavarovalnice

Iz omenjenega seznama so bila naključno izbrana podjetja. Med 300 realiziranimi anketami je bilo opravljenih 109 anket po pošti, 13 po faksu, 31 po elektronski pošti in 147 po telefonu.

8. 2. 1 ANALITIČNI DEL RAZISKAVE O KORUPCIJI

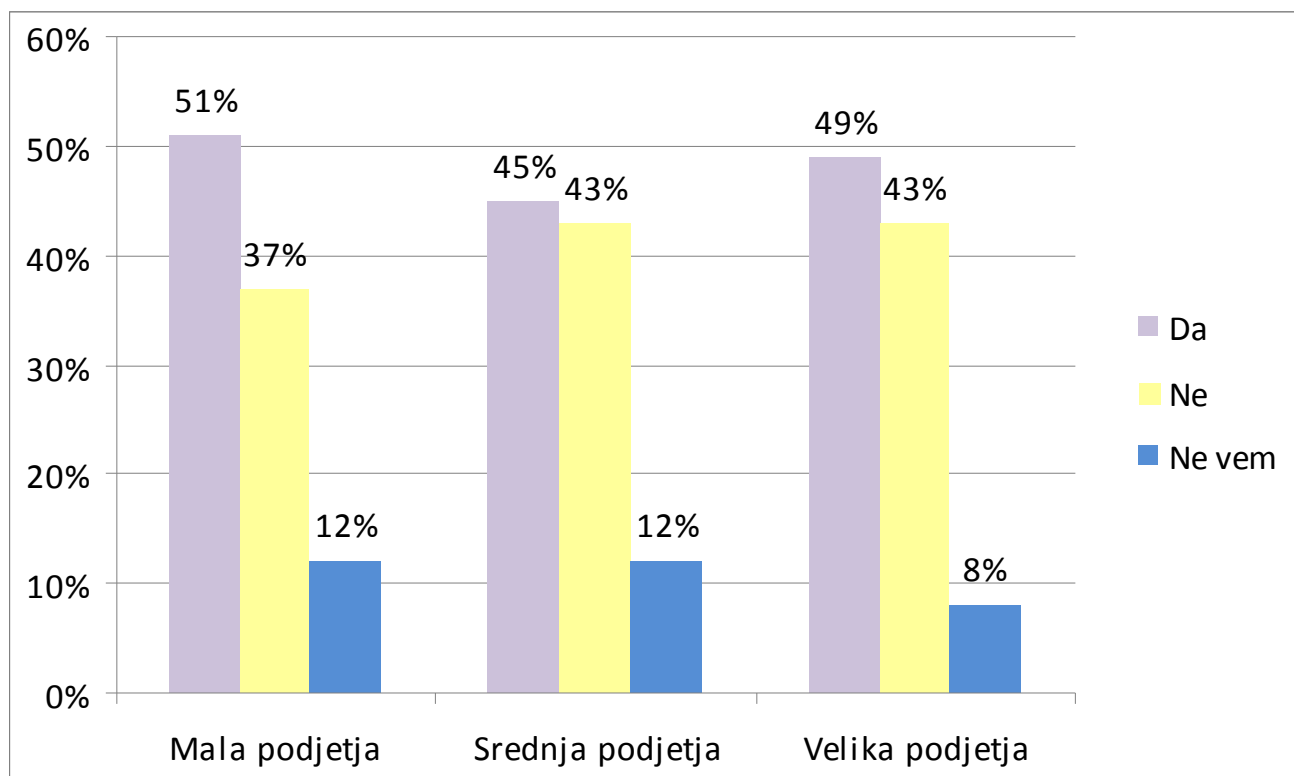
Graf 8.5: Problem korupcije v Sloveniji



Vir: Kpk-rs (2002).

Skoraj polovica (43,3%) vseh anketiranih vodilnih delavcev v podjetjih meni, da je korupcija v Sloveniji zelo velik ali velik problem, slaba tretjina (31,3%) meni, da korupcija ni niti majhen, niti velik problem, medtem ko le petina (21%) pravi, da korupcija v splošnem ne predstavlja problema. Da korupcija predstavlja velik ali zelo velik problem, je v povprečju odgovorilo več vodilnih delavcev iz majhnih in srednjih podjetij.

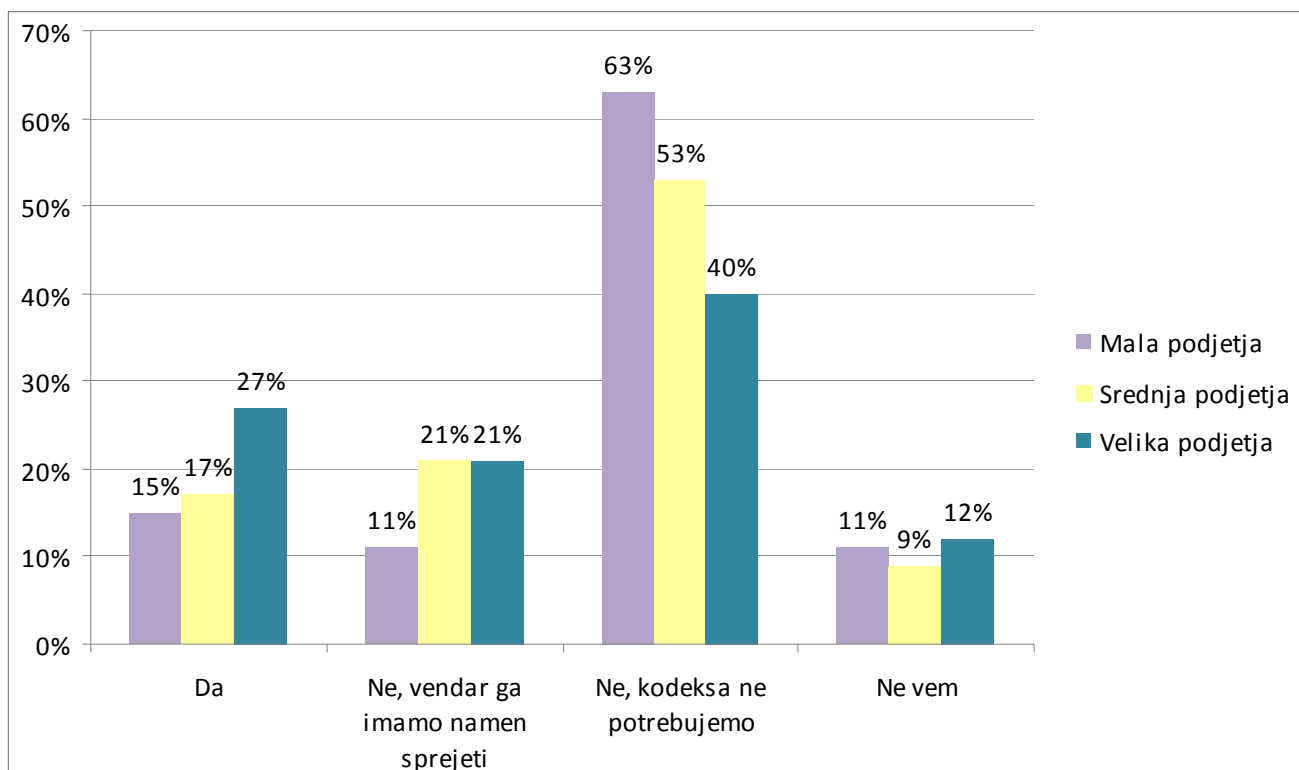
Graf 8.6: Korupcija neizbežen del slovenskega ekonomskega sistema



Vir: Kpk-rs (2002).

Na vprašanje ali je korupcija neizbežen del slovenskega ekonomskega sistema, je pritrdilno odgovorila skoraj polovica (48,3%) anketiranih, med katerimi ni večjih razlik glede na velikost ali dejavnost podjetja iz katerega prihajajo. Da korupcija ni neizbežen del slovenskega ekonomskega sistema meni 41% anketiranih, med njimi je le malce več takšnih, ki sodijo v turistično in finančno dejavnost. Desetina anketiranih (10,7%) pa se pri tem vprašanju ni znala opredeliti.

Graf 8.7: Etični kodeks v podjetju anketiranih



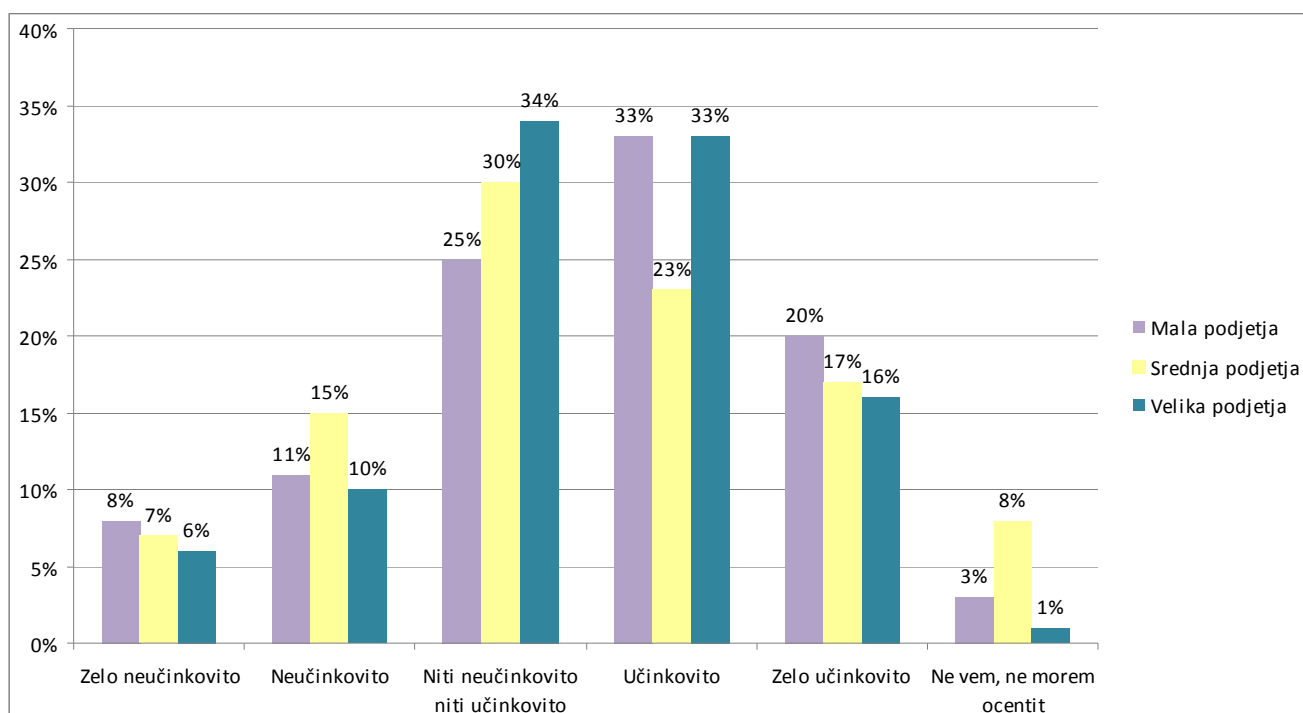
Vir: Kpk-rs (2002).

Le slaba petina (19,7%) slovenskih podjetij je že sprejela etični kodeks. Med njimi je malce več velikih podjetij. 17,7 odstotkov podjetij namerava kodeks v prihodnje še sprejeti, medtem ko je kar več kot polovica (52%) vodilnih delavcev prepričana, da kodeksa ne potrebujejo. Med njimi je nekoliko več anketirancev iz malih podjetij, podjetij, ki sodijo v proizvodnjo, obdelovalno in predelovalno dejavnost, ter takšnih, ki se ukvarjajo s trgovino, popravilom motornih vozil in izdelkov široke porabe.

V raziskavi o gospodarskem in poslovnem okolju, poslovni etiki in neuradnih plačilih na Slovenskem so postavili anketirancem naslednje vprašanje:

Kako bi se stanje poslovne etike pri nas lahko izboljšalo? Mi vam bomo našteali nekaj predlogov, vi pa ocenite, kako učinkoviti se vam ti predlogi zdijo.

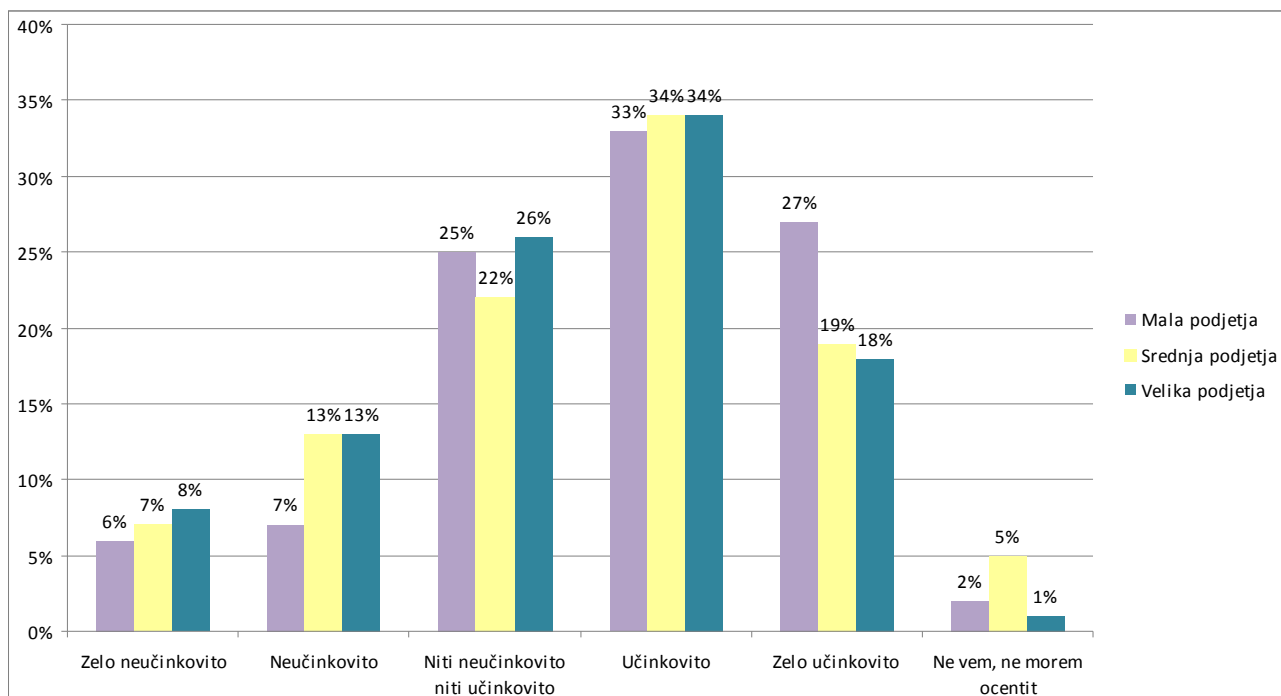
Graf 8.8: Etično izobraževanje menedžerjev in podjetnikov na področju poslovne etike



Vir: Kpk-rs (2002).

Skoraj polovica anketiranih (47,4%) meni, da bi bilo etično izobraževanje menedžerjev in podjetnikov zelo učinkovito ali učinkovito. Med njimi je nekoliko več anketirancev iz podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo. 29,7% je neopredeljenih, medtem ko slaba petina (19%) meni, da bi bil tovrsten predlog neučinkovit ali zelo neučinkovit za izboljšanje stanja poslovne etike pri nas.

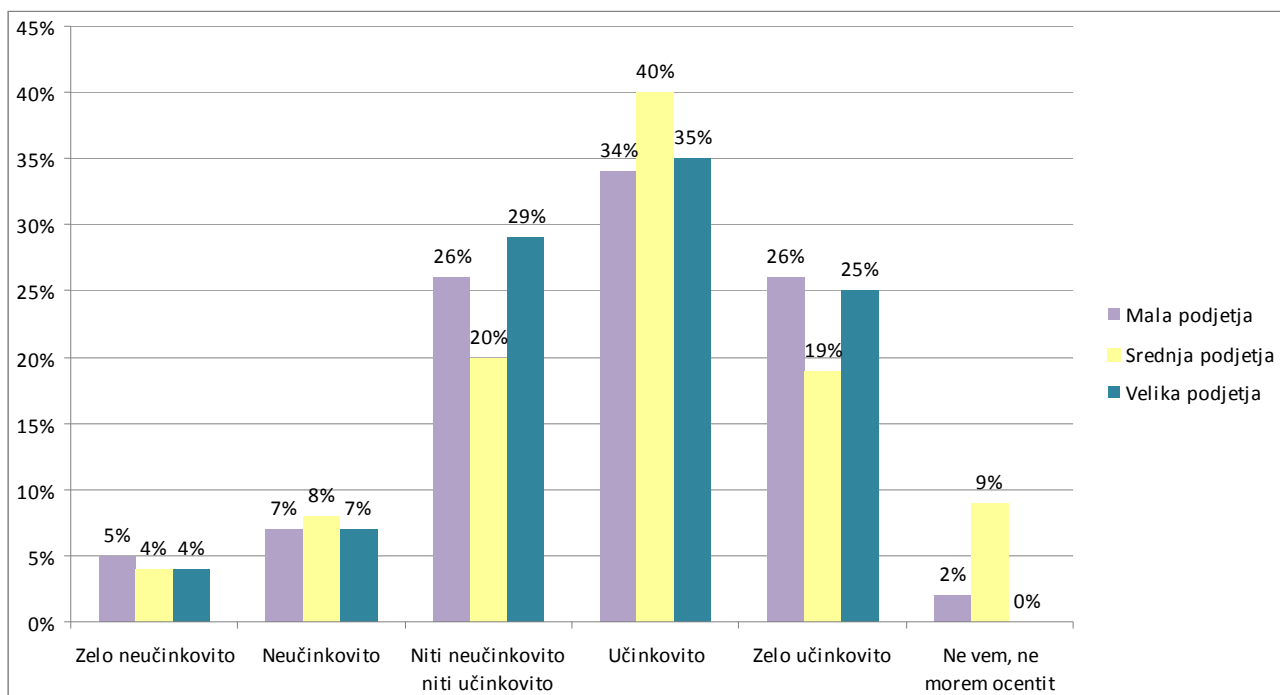
Graf 8.9: Vzpostavitev učinkovitejše zunanje (inšpekcijske in revizijske službe) in notranje (samoregulacija znotraj podjetij) kontrole menedžmenta



Vir: Kpk-rs (2002).

Več kot polovica (skupaj 55%) meni, da bi bila vzpostavitev učinkovitejše zunanje in notranje kontrole menedžmenta učinkovita. Med njimi je malce več anketirancev iz velikih podjetij, podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, takšnih ki sodijo v trgovinsko dejavnost ter turizem. Neopredeljenih je slaba četrtina (24,3%). Le slaba petina (skupaj 18%) meni, da bi bil tovrsten predlog neučinkovit ali zelo neučinkovit.

Graf 8.10: Aktivno uvajanje etične klime v podjetjih



Vir: Kpk-rs (2002).

Aktivno uvajanje etične klime v podjetjih bi bilo učinkovito sredstvo za več kot polovico anketiranih (skupaj 59,7%). Med njimi je nekaj več anketiranih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, obdelavo in predelavo ter takšnih, ki sodijo v trgovinsko dejavnost. Takšnih, ki menijo da bi bil ta predlog neučinkovit je skupno 11,7 odstotkov, četrtnina anketiranih pa se ni opredelila.

9 SKLEP

Kot sem že na začetku omenila, je bil pomen diplomske naloge ugotoviti, ali lahko zaupamo menedžerjem, da delujejo v skladu z etiko. Ker menedžerji velikokrat sledijo predvsem poslovnim ciljem, ne slovijo ravno kot etične osebe. Poleg tega pa se velikokrat v podjetjih vodilni srečujejo tudi s korupcijo. Zato sem bila mnenja, da ljudje in zaposleni ne zaupajo menedžerjem in da menedžerji pri opravljanju svojega poklica težko delujejo v skladu z etičnimi načeli. S preverjanjem v uvodu zastavljenih hipotez sem ugotovila, da sta na teoretični ravni pojma etika in menedžment lahko kompatibilna, saj bi lahko etiko in menedžment prevedli kot moralna načela pri vodilnih uslužbencih podjetja. Seveda se nam takoj poraja vprašanje ali je to sploh mogoče, kajti vodilni uslužbenci morajo zastopati interese lastnikov, kar je vse prej kot enostavno (Berlogar 2000, 70).

S teoretičnim in analitičnim delom sem preverila v uvodu zastavljene hipoteze in pridobila naslednje rezultate:

H1: Pojma etika in menedžment sta lahko kompatibilna.

Raziskovala sem, če gresta ta dva pojma sploh skupaj. Biti etičen v svojem poklicu pomeni ta poklic opravljati pošteno. Strinjati se moramo, da pravila morajo biti določena, kajti v nasprotnem primeru nastane anarhija. Natančno je določeno, kdo postavlja pravila in za koga so napisana. Vendar kljub vsemu prihaja do kršitev pravil, tako s strani zaposlenih, kot s strani menedžerjev (Berlogar 2000, 70).

Pojma etika in menedžment sta lahko kompatibilna v teoriji, kaj pa se dogaja v praksi, pa je že drugo vprašanje. Prvo hipotezo lahko torej le delno potrdim.

V raziskavi, ki je bila narejena v ta namen je bilo ugotovljeno da je le slaba petina (19,7%) slovenskih podjetij že sprejela etični kodeks po katerem bi se lahko ravnali. Med njimi je malce več velikih podjetij. Nekaj podjetij namerava kodeks v prihodnje še sprejeti, medtem ko je kar več kot polovica (52%) vodilnih delavcev prepričana, da

kodeksa sploh ne potrebujejo. Torej se etika vodilnim v podjetjih očitno ne zdi tako pomembna tema. Kompatibilnost etike in menedžmenta je očitno trdna le v teoriji.

H2: Menedžer lahko deluje v skladu z etičnimi načeli.

Lahko menedžer deluje etično in pri tem dosega poslovne cilje? Obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na odločitve menedžerjev. Lahko so družbeni, notranji ali zunanji (Možina 2000, 5). Kateri prevladujejo, pa je odvisno od vsakega posameznika. Poleg tega imajo menedžerji tudi cel kup normativnih pravil za odločanje kot so kodeks in standardi, ki narekujejo, kako naj ukrepajo, vendar je odločitev vsakega posameznika ali jih bo upošteval ali ne. V bodoče bi podjetja morala uvesti etično izobraževanje menedžerjev in podjetnikov, saj skoraj polovica (47,4%) anketiranih, ki so bili zajeti v raziskavi meni, da bi bilo lahko take vrste izobraževanje zelo učinkovito. Tudi drugo hipotezo lahko torej potrdim le s strani teorije.

H3: Zaposleni zaupajo vodilnim oz. menedžerjem.

Zaposleni v Sloveniji v glavnem ne zaupajo managementu kot družbeni instituciji (graf 8.2). To pa ne pomeni, da ne zaupajo svojim šefom, direktorjem in menedžerjem; na splošno torej zaupajo svojim vodilnim. Na zaupanje najbolj vpliva dejavnost podjetja. Iz omenjene raziskave agencije Pristop je razvidno, da imajo zaposleni v javnem sektorju popolnoma drugačen vzorec zaupanja v svoje vodstvo kot ostali. Najbolj v svoja vodstva zaupajo zaposleni v storitvenem sektorju.

Žal pa je v slovenskih podjetjih velik problem tudi korupcija. Skoraj polovica (43,3%) vseh anketiranih vodilnih delavcev v podjetjih namreč meni, da je korupcija v Sloveniji zelo velik ali velik problem (graf 8.5). Na vprašanje ali je korupcija neizbežen del slovenskega ekonomskega sistema, je pritrdilno odgovorila skoraj polovica (48,3%) anketiranih zajetih v raziskavo, med katerimi ni večjih razlik glede na velikost ali dejavnost podjetja iz katerega prihajajo (graf 8.6). Hipoteza 3 potemtakem zopet ni ne potrjena, ne povsem ovržena.

H4: V slovenskih podjetjih je problem korupcije velik.

Raziskava med vodilnimi delavci v slovenskih podjetjih je pokazala, da je korupcija hipotetično precej večji problem, kot pa njeno udejanjanje v praksi. Izkušnje s korupcijo naj bi imeli pogosteje vodstveni delavci v malih podjetjih, najmanj pa v velikih organizacijah. Korupcija v Sloveniji je med podjetniki ocenjena kot razmeroma velik problem. Takšnega mnenja so pretežno vodilni delavci iz malih in srednjih podjetij (graf 8.5). Skoraj polovica anketiranih je prepričanih, da je korupcija neizbežni del slovenskega ekonomskega sistema (graf 8.6), kar je v nasprotju z empiričnimi izkušnjami, saj ta občutek precej presega realno zaznavo koruptivne dejavnosti. Hipoteza 4 je bila potrjena.

H5: Slovenija na splošno zaupa v menedžment.

Graf 8.4 prikazuje, da Slovenija v primerjavi z ostalimi državami v zaupanju v menedžment spada v zlato sredino. Države, ki bolj zaupajo svojemu menedžmentu, so gospodarsko tudi bolj razvite in imajo visok BDP na prebivalca. Hipotezo 5 lahko torej tudi potrdim: Slovenija na splošno zaupa v menedžment.

Poglejmo si še kako je z zaupanjem v politike, novinarje in sindikate.

Slovenci najmanj zaupamo politikom in managementu slovenskih podjetij, visoka je stopnja nezaupanja v sindikate. Zaupanje je nadpovprečno v novinarje in konkretna vodstva anketiranih.

Zaupanje v management konkretnih organizacij je zelo medlo in temelji na abstraktnih in čustvenih temeljih.

Iz danih rezultatov je razvidno, da v Sloveniji zaupamo znanim managerjem, manj pa managementu na splošno (Verčič 2009).

Ugotovitve raziskave so me presenetile, saj sem bila mnenja, da je zaupanje v menedžerje nično. Raziskave pa so pokazale, da zaupanje v menedžment in vodstvo pri nas spada v zlato sredino.

Slovenski menedžerji bi morali posvečati več pozornosti komunikaciji z zaposlenimi. Podjetja bi morala uvesti etične kodekse, ter izobraževanja za menedžerje in podjetnike na področju poslovne etike. Prav tako bi v podjetjih morali vzpostaviti učinkovitejše zunanje inšpekcijske in revizijske službe, ter kontrole menedžmenta znotraj podjetij. Tako bi se tvorilo več zaupanja med menedžerji in zaposlenimi, posledično pa bi se zmanjšal tudi strah pred vodilnimi.

10 ZAKLJUČEK

Razmere v slovenskem gospodarstvu, proces privatizacije in celoten proces postsocialistične tranzicije, so v javnosti prebudili številne razprave o poštenosti, pravičnosti, načelih poslovne morale ter sistemu vrednot in prepričanj. V teh razpravah se je pojavila zamisel o postavitvi takšnega zakonodajnega sistema, v katerem se »nepoštenost ne bi izplačala«. Tu se pojavlja resen problem. Kajti morala nastopa zgolj tam, kjer se nepoštenost še kako izplača, pa vendar se posameznik oz. skupina na podlagi lastne volje in čuta za poštenost odločita, da ne bosta nepoštena. Gre za moralno odgovornost, ki predstavlja vest kot posebno obliko zavesti in je nekaj povsem drugega kot zgolj pravna obveznost.

Na koncu se vsakomur zastavlja vprašanje; ali se poštenost splača? Odgovor je: Da! Morda je videti, da poštenjaki prihajajo zadnji na cilj, toda oni tekmujejo v drugačni dirki. Sicer je res, da včasih kakšnemu prevarantu ali tatu uspe; nepošten poslovnež pa se preprosto ne splača biti že zaradi lastnega, dolgoročnega, ekonomskega interesa in položaja v danes popolnoma informiranem, poslovnem svetu. Malverzacije, prevare, kraje lahko v dobi planetarnega gospodarstva in v globalni informacijski mreži uspejo samo enkrat. Takšne »trike« je mogoče razkrinkati tako hitro, da le redko doživimo njihovo reprizo (Možina 2000, 7).

In če si podjetja v svojih podjetniških načelih izberejo za geslo »fair play«, to še ne pomeni, da od določenega dne naprej ni več nobenih možnosti za nepošteno ravnanje. Obljuba še ne pomeni dejanja. Pomeni pa sčasoma rastočo pozornost na tiste, ki ravnavo nepošteno (Gorg 1991, 197–198).

Podjetja bi se morala odzivati na tiste, ki kršijo ustaljena pravila igre. Ljudi, ki so znani po neodkritosti in nelojalnosti, bi morala družba ožigosati za outsiderje in jim s tem zapreti vse možnosti. Žal pa je kriminal belih ovratnikov prisoten marsikje in se ga le redko razkrinka.

Na osnovi vsega tega lahko uvidimo, da potreba po dobrem poslovanju ne izhaja iz kakršnegakoli moraliziranja, ampak je zahteva same notranje logike celotnega gospodarskega sistema moderne dobe. V tem smislu bo uspešno posloval le poslovnež, ki svoja nagnjenja, interese, poslovne načrte ali projekte skratka svoje gospodarsko hotenje vedno in brezpogojno uravnava, odmerja in samoomejuje po določenih moralnih normah poslovanja.

Nekateri menedžerji se zavedajo pomena poslovne etike in jo poskušajo prakticirati v svojih poslovnih odločitvah. Res pa je, da še vedno obstaja veliko raznih kršitev, prikrivanj, korupcije in podobno v nekaterih podjetjih in pri posameznikih na odgovornih delovnih mestih. Saj kot pravi Jeavons (1994, 4) so pravila upoštevana v teoriji, medtem ko so v praksi povsem izpuščena, večkrat pa celo kršena. Take pojave je pač treba odkrivati. Naj poudarim, da zahteva po poslovni etiki ni formalna moralistična zahteva, ki obvezuje poslovneže, ampak mora izhajati iz njega samega in pa seveda iz čisto pragmatičnega spoznanja, da etično ravnanje prejkoslej prinaša tudi ekonomske koristi, če ne jutri, pa prav gotovo pojutrišnjem (Možina 2000, 8).

V diplomski nalogi sem s pomočjo že obstoječih raziskav ugotovila, da sta etika in menedžment lahko povsem kompatibilna le v teoriji. Res pa je, da se v slovenskih podjetjih vedno bolj zavedajo, da bi bilo dobro in pošteno ravnati v skladu z etiko. Nekaj slovenskih podjetij je že sprejelo etični kodeks po katerem bi se lahko ravnali. Med njimi je nekaj več velikih podjetij, počasi pa jim sledijo tudi manjša. V bodoče pa bi podjetja morala uvesti etično izobraževanje tudi za menedžerje in podjetnike.

Žal pa je v slovenskih podjetjih kljub vsemu velik problem korupcija, katera znižuje zaupanje zaposlenih v vodstvo. Dokler bo stopnja korupcije visoka in zaposleni ne bodo pošteno plačani in obravnavani, bo tudi zaupanje v vodilne in menedžment bolj šibko.

Ne nazadnje lahko zaključim svojo diplomsko nalogo s tem, da se dolgoročno gledano pošteno in etično delovanje splača in obrestuje tako za menedžerje kot zaposlene. Z dobro mero etičnosti bi se rešil marsikateri problem v podjetju, saj bi temelje gradili na zaupanju.

11 LITERATURA

- Evans, Roger in Peter Russell. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Tiskarna Slovenije.
- EIU, Factiva. 2011. *Izvozno okno. Podatki o državah*. Dostopno prek: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nizozemska/Predstavitev_drzave_4259.aspx (10. september 2011).
- Gorg, Bernhard. 1991. *Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Grmič, Vekoslav. 1996. *Motivacija etičnih norm*. Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Maribor: Univerzitetna knjižnica Maribor.
- Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hribar, Tine. 1996. *Etika in profesionalnost. Profesionalna etika pri delu z ljudmi*. Maribor: Univerzitetna knjižnica Maribor.
- Jeavons, Thomas H. 1994. *Ethics in Nonprofit Management: Creating a Culture of Integrity. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Analiza izvajanja zakona o soupravljanju delavcev*. Raziskava po naročilu Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Ljubljana: ITEO. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/managerji.html> (26. april 2010).
- --- 2005. *Kaj oblikuje odnos menedžerjev do zaposlenih*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID050514.doc (14. marec 2010).
- Kos, Drago. 2002. *Delati etično*. Kodeksi poklicne etike izpostavljenih poklicev in funkcij. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Kovač, Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotter, John P. 1990. *A Force for change: How leadership differs from menedžement*. New York: Free Press.
- Lay, R. 1990. *Die Mueht der Moral*. Dusseldorf-Wien-New York: University press.

- Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- --- 2000. *Vodenje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- --- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1995. Ljubljana: SAZU.
- Sztompka, Piotr. 1999. *Trust: A sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tavzes, Miloš in Gregor Adelešič, ur. 2002. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Toplak, Ludvik, ur. 1996. *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*. Maribor: Univerzitetna knjižnica Maribor.
- Urad vlade RS za preprečevanje korupcije. 2002. *Raziskava o gospodarskem in poslovnem okolju, poslovni etiki in neuradnih plačilih na Slovenskem*. Dostopno prek: <http://www.kpk-rs.si/sl/korupcija-integriteta-in-etika/analize-raziskave-in-statistika/raziskave-in-statistika> (12. april 2011).
- Verčič, Dejan. 2009. *Konferenca o odnosih z javnostmi- zaupanje naj se vzpostavlja na osebnosti*. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Novice/112/Konferenca+o+odnosih+z+javnostmi+-+zaupanje+naj+se+vzpostavlja+na+osebnosti> (15. julij 2010).
- ---, Zenel Batagelj, Marjeta Tič Vesel in Katja Kek. 2009. *Zaupanje v slovenski management*. Dostopno prek: <http://www.pristop.si/zaupanje09/uploads/zaupanje2009.pdf> (30. julij 2010).
- Združenje seniorjev Slovenije-managerjev in strokovnjakov. 2002. *Delati etično, Kodeksi poklicne etike izpostavljenih poklicev in funkcij*. Ljubljana: Agencija za management in založba Modena.

