

4. Etika i društvena odgovornost

Etika je skup moralnih principa ili vrednosti koji definišu šta je ispravno a šta pogrešno za određenu grupu ili osobu.

1. Neprimereno ponašanje na poslu

Etičko ponašanje je ponašanje koje odgovara prihvaćenim principima u društvu koji određuju šta je ispravno a šta pogrešno.

Neprimerno ponašanje na poslu je vid neetičkog ponašanja kojim se krše organizacione norme koje propisuju šta je pogrešno a šta ispravno. Neprimereno ponašanje na poslu se može kategorisati po ozbiljnosti prekršaja, odnosno da li je neprimereno ponašanje usmereno na organizaciju ili određene ljude u njoj.

- **Neprimereno ponašanje usmereno protiv kompanije** može ugroziti njena materijalna i nematerijalna sredstva. Postoje:
 - **ugrožavanje produktivnosti** – kvalitet i kvantitet proizvodnje se ugrožavaju (kada radnici odlaze sa posla ranije, prave preduge pauze u radu, namerno rade sporije nego što bi mogli ili bez potrebe troše resurse).
 - **ugrožavanje imovine** – neetičko ponašanje usmereno na proizvode ili imovinu kompanije (sabotaža, krađa ili uništavanje opreme ili proizvoda, situacija kada zaposleni naplaćuju usluge više nego što bi trebalo i zadržavaju razliku za sebe).
 - **interna krađa** – krađa robe kompanije:
 - “krađa u dosluhu sa kupcima” – kada zaposleni po nižoj ceni od predviđene prodaju robu koji njihovi rođaci ili prijatelji odnesu na kasu ili kada uopšte ne otkućaju tu robu;
 - “kopanje po kontejneru” – kada zaposleni istovare kamione, sakriju robu u kontejneru i onda je preuzmu po završetku radnog vremena.
- **Neprimereno ponašanje na poslu usmereno protiv određenih ljudi:**
 - **politički prestupi** – korišćenje ličnog uticaja kako bi se naškodilo ljudima u kompaniji (donošenje odluka na osnovu protekcije, a ne na osnovu radnog učinka, širenje tračeva o kolegama ili krivljenje drugih za greške koje oni nisu napravili).
 - **agresivnost** – neprijateljsko ponašanje prema drugima (seksualno uznemiravanje, verbalne uvrede, krađa od kolega ili lične pretnje itd).

2. Smernice za organizacije Američke komisije za kaznenu politiku

1991. godine, Američka komisija za kaznenu politiku definisala je smernice za organizacije, i od tada, kompanije mogu da budu sudski gonjene čak iako nisu znale za neetično ponašanje.

2.1. Ko, šta i zašto (na koga se smernice odnose i koje slučajeve obuhvataju)

Smernice Američke komisije za kaznenu politiku se odnose na gotovo sva preduzeća. Smernice se odnose na prekršaje definisane federalnim zakonima, kao što su zadiranje u privatnost, fiksiranje cena, prevara, carinski prekršaji, kršenje antimonopolskih zakona, krađa itd. Smernice podstiču kompanije da uvedu obuku o etičkim principima.

2.2. Određivanje kazne

U suštini, zakon je zasnovan na principu **“štap i šargarepa”**. **Štap** se odnosi na pretnju velikim novčanim kaznama koje mogu da iznose više miliona dolara”, a **šargarepa** je znatno smanjena kazna koja se primenjuje samo ukoliko je kompanija započela primenu efektivnog programa usaglašavanja o državnim propisima da bi podstakla etično ponašanje pre nego što dođe do nezakonite aktivnosti.

- prvi korak: računa se **osnovna kazna** tako što se određuje nivo prekršaja koji je napravljen.
Nivo prekršaja varira u zavisnosti od vrste krivičnog dela, gubitka koji su žrtve pretrpele, kao i od toga koliko je pažljivo planirano dato krivično delo)
- drugi korak: nakon određivanja osnovne kazne, sudija računa **kazneni koeficijent** koji predstavlja način da se odredi krivica kompanije. Kreće se od 0,05 do 4,0.
- treći korak: kazneni koeficijent je značajan jer se **ukupna novčana kazna** računa tako što se **osnovna kazna množi kaznenim koeficijentom**.

Kompanije koje žele da izbegnu plaćanje velikih kazni, moraju da poštuju **sedam koraka** u programu usaglašavanja sa smernicama za organizacije Američke komisije za kaznenu politiku:

- **Uvesti** standarde i procedure
- **Zadužiti** menadžere višeg nivoa da upravljaju programom
- **Delegirati** nadležnost za donošenje odluka samo zaposlenima koji poštuju etičke principe
- **Podstaći** zaposlene da prijavljuju prekršaje
- **Obučiti** zaposlene o standardima i procedurama
- **Primenjivati** standarde dosledno i pravično
- **Poboljšati** program nakon prekršaja

3. Uticaji na etično odlučivanje

Koji će odgovor na etičko pitanje menadžer izabrati zavisi od **etičkog intenziteta odluke**, **moralnog razvoja menadžera** i **etičkih principa koji se koriste za rešavanje problema**.

3.1. Etički intenzitet odluke je stepen zabrinutosti koju dato etičko pitanje izaziva.

Pri određivanju etičkog intenziteta odluke, u obzir se uzimaju 6 faktora:

- **Težina posledica** – ukupna šteta (korist) koja proizilazi iz etičke odluke
- **Društveni konsenzus** – saglasnost da li je neko ponašanje dobro ili loše
- **Verovatnoća efekta** – kolika je verovatnoća da će se nešto dogoditi i da će prouzrokovati štetu drugima
- **Vremenska dimenzija** – vremenski period od određenog postupka do posledica koje proizilaze iz tog postupka
- **Blizina efekta** – društvena, kulturna, psihološka i fizička distanca između donosioca odluke i onih na koje njegove odluke utiču
- **Koncentracija efekta** – kako naša odluka utiče na prosečnu osobu

3.2. Moralni razvoj menadžera

Kolberg je ustanovio da postoje tri faze moralnog razvoja, sa po dva stadijuma u svakoj fazi:

- **Prekonvencionalni nivo** – baziran na ličnom interesu, odluke se donose iz sebičnih razloga:
 - Prva faza: kazna i poslušnost – osnovni cilj je izbeći nevolju
 - Druga faza: razmena orijentisana na zadovoljenju potreba – kazna je u drugom planu, dok je prvenstveni cilj da zadovoljimo naše potrebe i želje
- **Konvencionalni nivo** – donose se odluke koje su u skladu sa očekivanjima društva:
 - Treća faza: “dobar momak, fina devojka” – u datoj situaciji radimo isto što i drugi
 - Četvrta faza: zakon i red – bez obzira šta drugi čine, mi postupamo onako kako zakon nalaže
- **Postkonvencionalni nivo** – koriste se internalizovani (unutrašnji) etički principi kod rešavanja etičkih dilema:
 - Peta faza: društveni ugovor – radimo ono za šta smatramo da je bolje za društvo u celini
 - Šesta faza: unutrašnji principi – radimo po sopstvenim principima, u zavisnosti od toga šta mi smatramo da je ispravno ili pogrešno

3.3. Principi etičnog odlučivanja

Prema profesoru Hosmeru, postoji više različitih etičkih principa koji se koriste za donošenje poslovnih odluka:

- **Princip dugoročnog interesa** – radimo ono za čta smatramo da je od dugoročnog interesa za nas ili našu organizaciju
- **Princip lične vrline** – ne radimo ono što ne bismo voleli da dođe u medije
- **Princip verske zapovesti** – ne radimo ono što bi moglo da ugrozi duh zajedništva na putu ka ostvarenju zajedničkog cilja
- **Princip državnih pravila** – ne radimo ono što se kosi sa zakonom
- **Princip utilitarizma** – radimo samo ono što rezultira velikim društvenim dobrom
- **Princip prava pojedinca** – ne narušavamo dogovorena prava drugih ljudi
- **Princip distributivne pravde** – ne ugrožavamo najugroženije među nama

4. Praktični koraci do etičnog odlučivanja

Etično odlučivanje zavisi od pažljivog biranja i zapošljavanja poštenih radnika, definisanja posebnog etičkog kodeksa i stvaranja etičke kulture.

4.1. Selekcija i zapošljavanje poštenih radnika

Može se vršiti pomoću 2 vrste pisanog testa:

- **Otvoreni test integriteta** – test u kom se postavljaju direktna pitanja o tome šta kandidat za posao misli o krađi ili kažnjavanju zbog neetičkog ponašanja
- **Test integriteta zasnovan na ličnosti** – test kojim se mere psihološke karakteristike kandidata kao što su pouzdanost i savesnost.

4.2. Etički kodeks

Dva uslova moraju biti ispunjena da bi etički kodeksi podstakli etičko odlučivanje i ponašanje:

- Prvo, etički kodeks mora da bude jasno predstavljen u kompaniji i izvan nje
- Drugo, menadžment mora da razvije praktične etičke standarde i procedure vezane za konkretnu delatnost kompanije

4.3. Obuka o etici

- **Prvi cilj** obuke o etici jeste da razvije svest zaposlenih o etici (naučiti zaposlene da prepoznaju koja pitanja predstavljaju etički problem i kako da spreče da se neetički ponašaju)
- **Drugi cilj** je uveriti zaposlene u verodostojnost etičkog programa. Obuka o etici je još smislenija ukoliko top menadžeri organizuju uvodna predavanja o etici za svoje zaposlene i potom ih podučavaju
- **Treći cilj** je da zaposleni usvoje praktičan model etičkog odlučivanja. Osnovni model treba da im pomogne da uvide kakve bi posledice njihove odluke imale na druge i kako da odaberu jedno od rešenja

4.4. Etička kultura

Organizaciona kultura je ključni faktor koji može da doprinese etičnom odlučivanju. Za zaposlene koji rade u kompanijama sa jakom etičkom kulturom postoje veće šanse da će prijaviti prekršaje.

- **Prvi korak** u uspostavljanju etičke kulture jeste da menadžeri, a posebno top menadžeri, postupaju etično.
- **Drugi korak** jeste da top menadžeri aktivno učestvuju u etičkom programu i da mu budu posvećeni
- **Treći korak** je uvođenje sistema prijavljivanja, koji podstiče menadžere i zaposlene da prijavljuju etičke prekršaje ("duvanje u pištaljku")
- **Četvrti korak** je da menadžment pravično i dosledno kažnjava one koji ne poštuju etički kodeks kompanije

Društvena odgovornost je obaveza preduzeća da sledi politiku, donosi odluke i preduzima akcije koje donose korist društvu.

5. Prema kome su organizacije društveno odgovorne?

Postoje dva stava o tom pitanju: model orijentisan na akcionare, i model orijentisan na stejkholdere.

Model orijentisan na akcionare – jedina društvena odgovornost koju preduzeća imaju jeste da ostvare što veći profit. Maksimalnim povećanjem profita kompanija maksimalno povećava bogatstvo i zadovoljstvo akcionara. Kako profit raste, obično se povećava i vrednost akcija kompanije koje su u vlasništvu akcionara.

- **Prvi problem** - kompanija ne može da deluje kao moralni zastupnik svojih akcionara (mala je verovatnoća da će stavovi akcionara biti isti o tome koje društvene ciljeve treba ili ne treba podržati)
- **Drugi problem** - vreme, novac i pažnja posvećeni društvenim ciljevima ugrožavaju tržišnu efikasnost

Model orijentisan na stejkholdere - najvažnija odgovornost menadžmenta je dugoročni opstanak kompanije koji se osigurava tako što se zadovoljavaju ne samo interesi akcionara već i drugih stejkholdera kompanije.

Stejkholderi su osobe/grupe koje imaju interes u poslovanju kompanije i na koje to poslovanje utiče. Nazivaju se stejkholderi jer imaju “ulog” u poslovanju kompanije.

- **Primarni stejkholderi** su grupe od kojih zavisi dugoročni opstanak organizacije. Tu spadaju : akcionari, zaposleni, kupci, dobavljači, organizacione uprave, lokalna zajednica. Potrebe primarnih stejkholdera treba da imaju prednost u odnosu na potrebe sekundarnih.
- **Sekundarni stejkholderi** kao što su mediji ili interesne grupe mogu da utiču na kompaniju ili da budu izloženi njenom uticaju. Za razliku od primarnih, nemaju stalne poslovne odnose sa kompanijama i nisu od ključnog značaja za njen dugoročni opstanak ali su važni jer mogu da utiču na percepciju i mišljenje javnosti.

6. Za šta su organizacije društveno odgovorne?

Kompanije će najbolje zadovoljiti stejkholdere ukoliko ispunjavaju svoje ekonomske, pravne, etičke i diskrecione odgovornosti.

- **Ekonska odgovornost** – očekivanje da će kompanija ostvariti profit proizvodeći vredne proizvode ili usluge.
- **Pravna odgovornost** – društvena odgovornost kompanije da poštuje državne zakone i propise.
- **Etička odgovornost** – društvena odgovornost kompanije da svojim poslovnim aktivnostima ne krši prihvaćene principe koji definišu šta je ispravno a šta ne.
- **Diskrecione odgovornosti** – očekivanje da će kompanija dobrovoljno obavljati društvenu ulogu koja prevazilazi njene ekonomske, pravne i etičke odgovornosti.

7. Odgovori na zahteve vezane za društvenu odgovornost

Način reagovanja na zahteve društva se odnosi na strategiju kojom kompanija odgovara na ekonomska, pravna, etička ili diskreciona očekivanja stejkholdera vezana za društvenu odgovornost.

Problem društvene odgovornosti se javlja kad god postupci kompanije ne zadovoljavaju očekivanja stejkholdera.

Jedan model reagovanja na zahteve društva ukazuje na četiri strategije za rešavanje problema vezanih za društvenu odgovornost: **reaktivna strategija, defanzivna strategija, strategija predusjetljivosti i proaktivna strategija.**

- **Reaktivna strategija** – kompanija čini manje nego što društvo očekuje
- **Defanzivna** – kompanija čini ono što se najmanje očekuje od nje da bi ispunila očekivanja društva
- **Strategija predusjetljivosti** – kompanija primenjuje napredan pristup radeći sve što se očekuje od nje da bi rešila problem
- **Proaktivna strategija** – kompanija se trudi da predvidi odgovornost za problem pre nego što se pojavi, čini više nego što se od nje očekuje