Marko Ferjan, Karmen Brumen

O ETIKI IN MORALI SLOVENSKIH MENEDŽERJEV

OPREDELITEV PROBLEMA

V našem življenju so na vseh področjih zelo navzoča različna pravna pravila. Nepravilnosti ne bomo mogli razrešiti zgolj v okviru ali s pomočjo zakonov, odredb, odlokov, ukazov ipd. Ti predstavljajo namreč le skrajno omejitev in opredelitev, kaj je prav in kaj ne. Istočasno pa pomenijo še nekaj več kot samo zapis obveznih in splošno veljavnih norm. Hkrati so tudi prvo navodilo za etične vidike odločanja v življenju na splošno in v menedžmentu. »Med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je prostrano sivo območje, kjer se lahko dogaja marsikaj, kar sicer ni prepovedano, vendar tudi moralno ni« (Tavčar, 1995: 423). To sivo območje javnosti in okolja, kamor sodi tudi poslovno okolje, naj bi najprej varovala morala.

Zakaj morala? Tudi morala vzpostavlja pravila, ki usmerjajo naše ravnanje in odločanje, kaj je za nas, za ljudi, dobro in kaj ni. »Vezana je predvsem na tradicijo, posnemanje drugih, temelji na skupnih interesih in odgovornosti in nikoli ne nastopa v obliki natančnih pravil in zakonskih norm. Utemeljena je na nenapisanem družbenem dogovoru, ni niti zakon niti religijska norma, je zgolj pot in iskanje, ki jo moramo opraviti sami - kaj moramo narediti in kako presojati naša dejanja« (Kovač 1996: 37). Kot glavni predmet raziskovanja etike »je morala človeški fenomen par excellence, saj lahko samo človeško bitje iz perspektive dobrega in zla vzpostavi in ohranja kritično-vrednostni odnos do obnašanja in dejanj drugih ljudi, do njihovih značajev ter končno do samega sebe« (Jelovac 1997: 14). Sistem moralnih pravil delimo na osebno in družbeno moralo. »Za osebno moralo je značilen sistem norm, ki jih posameznik oblikuje sam in se v skladu z njimi ravna v določeni življenjski situaciji. Podobno se v družbenem življenju oblikujejo določena pravila ravnanja, ki jih štejemo za družbeno moralna pravila.« Vendar pa »moralnih norm, ki veljajo za medsebojne človeške odnose zunaj sveta družbenoekonomskih razmerij, ne moramo uporabljati v sferi družbenoekonomskih odnosov, kjer se pojavljajo posebna pravila ravnanja moralne narave, ki jih opredeljujemo kot poslovno moralo« (Ivanjko 1996: 178).

Morala se vedno giblje med odgovornostjo do drugih in osebnimi koristmi ali, preneseno v poslovni svet, med podjetniškim interesom posameznika in gospodarskih družb na eni strani in tistim, kar naj bi bilo skupni interes naroda, na drugi. Za nemoralno vedenje menedžerjev ne moremo uporabiti formalnopravnih sankcij. Za izrekanje ukrepov družbene discipline, če gre za posledice kršitve dobrih poslovnih običajev v poslovnih odnosih, so pri nas in po svetu pristojna tako imenovana častna sodišča, ki lahko kot instrument sankcioniranja uporabljajo tudi javno objavo razsodbe častnega sodišča. Taka oblika moralnega kaznovanja je zelo učinkovita in ima dolgoročne posledice, saj lahko izloči posameznika iz gospodarskega in družbenega okolja. Dosti pomembnejši pa je osebnostni ukrep - notranja sankcija, ki jo človek zaradi kršitve omenjenih norm uporabi sam zase.

Lahko se vprašamo, koliko naših podjetnikov in menedžerjev se zaveda, ima izoblikovano lastno etično razumevanje za moralno presojanje svojega delovanja in obnašanja ter za presojanje določenega pojava v poslovnem življenju. Kako torej v naši družbi doseči višjo raven ozaveščenosti o etičnosti v poslovnih odnosih, s čimer bi lahko posredno tudi umirili in presegli proces družbenega in lastninskega preoblikovanja ter se vrnili k temeljnim vrednotam poslovne morale?

Slovenija sodi med države, ki so se v post-

socialistično tranzicijo »vrgle« z veliko volje in želje po hitrem uspehu pri vzpostavitvi demokratičnega družbenega sistema in tržnega gospodarstva. Njuna vzpostavitev pa ne pomeni le presaditve vzorcev ureditev iz zahodnih držav Evrope na domača tla. Pojavlja se vprašanje: Kako preseči ta nemirni čas iskanja ciljev in interesov gospodarjenja? Kako se vključiti v sistem povezanih svetovnih trgov in se predvsem naučiti, kako igrati novo igro, saj večina starih pravil ne velja več?

Ta članek torej obravnava vprašanja poslovne etike in morale. Namen prvega dela članka je predvsem prikazati, kaj poslovna etika sploh je in katera so tista vodila, ki menedžerje in podjetnike vodijo pri njihovem delovanju, pri sprejemanju strokovno pravilnih in etičnih odločitev in pri njihovem obnašanju. Drugi del članka pa je namenjen predstavitvi empirične raziskave, v kateri smo želeli raziskati in predstaviti, kakšno je dejansko vključevanje etike v poslovnih odnosih v Sloveniji, oziroma, kakšna pozornost je dejansko namenjena tej problematiki.

POJMOVANJE VREDNOT, ETIKE IN MORALE

ETIKA

»Etika je filozofska veda o morali, ki se ukvarja s teoretičnim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem (normiranjem) izvora človeške moralnosti, proučevanjem ciljev, smotrov, namenov, skratka smisla človekovih moralnih pobud, ravnanja, obnašanja, značaja in delovanja« (Jelovac 1997: 38). Uči in usmerja nas v skupnem življenju, v sožitju z drugimi ljudmi v naravnem okolju, v katerem živimo. Torej etika ni morala sama po sebi.

Skoz zgodovino človeškega razvoja je etika kot filozofska veda o morali razvila vrsto etičnih šol, pristopov, sistemov iskanja in moralnih ukrepov, »katerih skupna značilnost je v tem, da se praktična eksistenca človeškega bitja modro obravnava in/ali ocenjuje glede na določeno pojmovanje Dobrega« (Jelovac 1997: 26). Tako poznamo *stoično pojmovanje etike*, ki za dobro življenje oznanja le tisto, »ki jasno ločuje dogodke, ki so od človeka odvisni, od tistih, ki niso, in ki usmerja voljo samo na prve, medtem ko do drugih goji držo ravnodušnega prenašanja in zanemarjanja« (Jelovac 1997: 26). Velik preobrat je povzročilo Descartesovo odkritje subjekta, mislečega jaza, in Heglovo pojmovno razlikovanje med etiko in moralo in njegova *etika odločitve*. Najpomembnejše v razvoju zgodovine filozofije etike pa je z *etiko odgovornosti* vsekakor prispeval Immanuel Kant.

Tudi poslovna etika kot ena izmed ved znotraj etike ima svoje korenine v zgodovini stare Grčije, čeprav se je kot ločena veja pojavila šele v 20. stoletju, v dobi pozne moderne. Tako pozno rojstvo poslovne etike je razumljivo, saj je morala počakati na ugodne družbenoekonomske razmere, na preobrazbo gospodarskega življenja od klasičnega liberalizma k postindustrijski družbi.

V življenju nasploh, še zlasti pa v poslovnem komuniciranju se zelo pogosto pojavlja vprašanje izbire prioritete med resnico in interesom. Iskanje odgovora na to dilemo je temeljno vprašanje etike v poslovnem komuniciranju. Organizacije so namreč v svojem delovanju pogosto prisiljene postaviti svoj interes nad resnico.

Za presojo etičnosti nekega ravnanja se kot kriterij zelo pogosto postavlja načelo koristnosti. Temeljni usmeritvi sta:

- koristnost glede na dosego ciljev organizacije
- koristnost glede na vrednote posameznika in družbe.

Na ta vidik obravnave etike je opomnil že Aristotel, ki je zapisal, da »nihče ne daje prednosti tistemu, kar je splošno dobro, pred tistim, kar je dobro zanj samega«. Spomniti velja tudi na Machiavellija. O svojem tako zelo spornem Vladarju sam namreč pravi, da se opira »na tisto, kar je res, ne pa na tisto, kar si glede nečesa nekdo izmisli«.

Če kot kriterij za etičnost postavimo koristnost nekega ravnanja, lahko pri presoji etičnosti srečujemo več tipov ljudi oziroma organizacij:

- etika človekovih pravic postavlja za etično vse tisto, kar ne krši človekovih pravic;
- utilitaristični tip etike postavlja za etično vse tisto, kar prinaša največ splošnih koristi in najmanj škode;
- egoistični tip etike postavlja za etično vse tisto, kar koristi organizaciji, ne glede na posledice v okolju;
- etika pravičnosti postavlja za etično vse tisto, kar ne povzroči nikomur nikakršne škode.

Danes v etiki ločimo dve glavni področji oziroma dva pristopa pri obravnavanju moralnosti, teoretično in praktično moralno etiko. *Praktično,*

normativno etiko delimo na *teleološko* in *deontološko* etiko. Teleološka etika se osredotoči na kategoriji »dobro« in »vrednota«, ki opredeljujeta smer in cilj človekovega delovanja. Deontološka etika pa se ukvarja predvsem z zahtevo izpolnjevanja »dolžnosti« in s pojmom »norma«. Deontologija je v zadnjih desetletjih, z razcvetom aplikativnih etičnih raziskovanj, veliko pridobila na uporabnem pomenu (etični kodeksi). Torej naj bi bila aplikativna etika tista veja moralne filozofije, ki dejansko rešuje etične probleme. Njena naloga je, da pri preučevanju specifičnih etičnih problemov v konkretnih primerih uporabi vpoglede metaetike in splošna načela ter pravila normativne etike (Poler 1997: 44).

Tudi v poslovni etiki sta se, glede na metodološki pristop raziskovanja in obravnavanja poslovne morale, razvila dva primarno različna tipa poslovne etike:

• Deskriptivna poslovna etika je omejena izključno na opisno pojasnjevanje tekočega stanja stvari in duha, odnosov in norm v polju poslovne morale ter na analizo aktualne jezikovne uporabe besed in stavkov, ki funkcionirajo v praksi moralnega ocenjevanja vsakdanjega gospodarskega življenja. S tako analizo navadnega naravnega jezika vsakdanje poslovne prakse se ukvarja posebna podzvrst deskriptivne poslovne etike: poslovna metaetika,

• Normativna poslovna etika ima daljnosežne in strožje zahteve, saj si prizadeva, z določenih kritično-vrednostnih pozicij in kriterijev lastnega pogleda na svet podrediti obstoječo gospodarsko prakso moralnemu ocenjevanju in racionalni presoji. Vztraja pri prevrednotenju vladajočih moralnih vrednot (tako pozitivnih norm kot tudi projektivnih idealov), da bi izboljšali njihovo normiranje za potrebe neke prihodnje prakse (Jelovac 1997: 38).

Tipičen primer normativne poslovne etike prinašata Horst Steinmman in Albert Lohr. Pojem podjetniške etike opredeljujeta takole: »Podjetniška etika obsega vsa gradiva in procesne norme, ki so jih samozavezujoče sprejeli v določenem podjetju, da bi s tem omejili konfliktnorelevantne učinke profitnega principa pri krmiljenju konkretnih podjetniških aktivnosti« (Steinnman, Lohr 1993: 35). Nato razlagata: »Podjetje kot področje konkretnega udejanjanja profitnega principa naj ne bi bilo več samo temeljna ekonomska institucija, temveč tudi temeljno področje etične refleksije, ki pa ne sme biti samo domena menedžmenta. Etične usmeritve, norme lahko nastajajo, se uveljavljajo, ohranjajo in spreminjajo le z upoštevanjem in vključevanjem v dialoško sporazumevanje vseh članov podjetja.«

Prostovoljna zavezanost k dogovorno usmerjeni podjetniški etiki postaja vse bolj sprejemljiva. Ne moremo pa sprejeti pogoja, ki ga avtorja postavljata skoraj kot absolutni imperativ, da namreč morajo s poslovno etiko, z zaželenimi normami ravnanja in obnašanja, za kar so se odločili v nekem podjetju, »soglašati vsi prizadeti«. Pri iskanju in oblikovanju etične usmeritve in moralnih norm upravičeno pričakujemo, da se bo v dogovor vključila večina članov podjetja, ne pa vsi, kakor navajata avtorja. Prav tako je iluzorno pričakovati, da se bodo za izbrano poslovno etiko »odločili in z njo soglašali vsi prizadeti«.

Še en zanimiv pristop k razmišljanju o poslovni etiki ponujata Hoffman in Moore. Za njiju ni najpomembnejše vprašanje: »katero je dobro ali slabo dejanje v posamezni situaciji«, temveč: »kako zagotoviti ustrezne pogoje, ki bi omogočili etično poslovanje« (Hoffman, Moore 1990: 19-31).

Še nekaj je, kar poslovna etika ocenjuje kot ključni pogoj za to, da si neki posameznik ustvari dostojanstvo in ugled dobrega poslovnega človeka. To je dobra volja. »Po Kantu je samo dobra (moralna) volja brezpogojno dobra. Ni dobra zaradi tega, kar naredi ali kako učinkuje, ampak je dobra sama po sebi. Njen edini motiv je, da svojo dolžnost naredi zaradi dolžnosti« (Poler 1997: 63-64). V poslovnem svetu, ki ga v veliki meri oblikujejo zakonitosti, strukture in dinamika gospodarskega sistema, bi Kantova trditev, »da imamo lahko za dobro zgolj dobro voljo brez omejitev, pa čeprav bi bilo to največ, s čimer sodobni poslovni človek lahko razpolaga«, ostala nedorečena.

V uvodu tega poglavja je zapisano, da je poslovna etika ena izmed ved znotraj etike. V grobem zajema najmanj naslednjih sedem področij: »odnose do zaposlenih, odnose do skupnosti in okolja, odnose do delničarjev, odnose do dobaviteljev, kontraktorjev, odnose do inovacij, tehnologije in politični interes« (Hrastelj 1997: 3). Prav in le z vzpostavitvijo povezave z drugimi disciplinami, zlasti z ekonomijo kot temeljnim izhodiščem njenega soodvisnega delovanja, bo lahko poslovna etika dokazala svojo edinstveno vrednost in upravičila svoj obstanek in razvoj.

Dejstvo je, da se poslovna etika oblikuje, spreminja in deluje na ravni podjetja. Da pa lahko »zaživi«, sta potrebna dva pogoja:

1. Podjetje mora delovati v takem družbeno-ekonomskem okolju, ki mu omogoča profitno dejavnost.

2. Imeti mora dovolj »podjetniško samostojnega prostora«, ki ga pravna regulativa države ne sme omejiti do take mere, da ne bi moglo sproti in za določene primere posebej preverjati, ali izbira sredstev in način izpeljave za načrtno doseganje zastavljenega cilja ne strežita le večanju profita, ampak hkrati predstavljata tudi etično sprejemljiv način odločanja.

Če ta drugi pogoj ni izpolnjen, lahko v najboljšem primeru govorimo le o gospodarski etiki, ki se praviloma osredotoči na preverjanje legitimnosti profitnega načela in njegovih spremljajočih institutov (delovno pravo, konkurenčno pravo itn.).

Pri nadaljnjih razmišljanjih bomo izhajali iz podjetja kot osnovne celice, kjer so vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavni deli podjetja, pa tudi vsi posamezniki, skupine in organizacije v notranjem in v zunanjem okolju, ki so kakor koli povezani z njegovo dejavnostjo, usmerjeni v izvajanje poslovne strategije in doseganje poslovnih rezultatov. Najpomembnejši cilj je, postati uspešno podjetje, uspešno tako z vidika ekonomskih meril kakor tudi v obliki priznanja okolja, da se podjetje zavestno in načeloma zavzema za vrednote, za združljivost lastnih koristi z moralnimi vrednotami drugih udeležencev iz njegovega poslovnega okolja. Če pa uspešnost podjetja merimo iz notranjega okolja, je ta uspešnost »rezultanta interesov vseh aktivnih udeležencev, ki neposredno in tekoče vplivajo na uspešnost, interesov vseh aktivnih udeležencev, katerih interesi oblikujejo odnos (klimo, podobo, priljubljenost, uglednost ipd.) notranjega in zunanjih okolij podjetja ter tako posredno, ponavadi dolgoročneje vplivajo na njegovo uspešnost« (Tavčar 1995: 512).

MORALA

Morala sodi v okvir enega med podsistemov družbenega sociosistema, še posebej tistega, ki skozi sklop nenapisanih vzorov, norm in pravil vzornega delovanja, ravnanja in značaja posameznikov in skupin prireja življenje v načine in oblike, katerih primarna značilnost je sprejemljivost, zaželenost, obče veljavna vzornost in funkcionalnost v javnem življenju. (Jelovac 1997: 18.)

Vsakdanje življenje ni mogoče brez takšne ali drugačne morale. Sproti se moramo odločati, kaj bomo naredili in kako bomo to, za kar smo se odločili, opravili. Ko se tako odločamo, se že ravnamo, čeprav tega izrecno ne vemo, po pravilih. Odločamo se, kaj je prav in kaj ni prav, in če o tem odločamo glede na medsebojne, medčloveške odnose, potem svojo odločitev poobčujemo. Svoje razumevanje tega, kaj je dobro in kaj je slabo ali zlo, prenašamo na raven družbenosti ter se z druge strani soočamo, včasih tudi spopadamo s to ravnjo. (Hribar 1996: 5.)

Kaj pa poslovna morala? Tudi ta zajema sistem nenapisanih pravil, vzorcev in maksim, vendar je njihova vsebina »prirejena« za drugačno, ožje okolje gospodarskih odnosov: »za sistematično organiziranje, upravljanje, krmiljenje in ohranitev gospodarjenja znotraj moralno sprejetih, s tradicijo podedovanih obrazcev obnašanja in zaželenih norm ravnanja ter značajev poslovnih ljudi« (Jelovac, 1997: 22). Njen cilj je »varovanje vsebine gospodarskih odnosov, v katerih naj bi bila dana vsakemu udeležencu enaka možnost pri nastopanju in uveljavljanju njegovih interesov« (Ivanjko 1996: 179), kar pa vemo, da je v vsakdanjem življenju praktično neizvedljivo. Hkrati pa se tudi zavedamo, da brez poslovne morale, tega neformalnega varovala sivega območja, ki je na eni strani omejeno z obveznostmi, kakor jih narekujejo zakoni, in na drugi strani s tehnično-tehnološkimi normativi, podjetje ne more dobro poslovati.

VREDNOTE

Tudi vrednote imajo, kot kažipot naši morali in etiki, svoje mesto v opredelitvi etike »kot filozofske discipline o smotrni uveljavitvi vrednot v načinu človekove eksistence« (Novak 1989: 193).

Če izhajamo iz navedenega, so vrednote posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje. Predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev

– zelo posplošene in obenem močno cenjene cilje ali motivacijske cilje najvišjega hierarhičnega reda. Njihova značilnost je vrednostna komponenta, saj se vedno nanašajo na stvari, ki so pozitivno ali negativno (nevrednote, antivrednote) vrednotene ali cenjene. V njih se odražajo družbene in kulturne norme, imajo globok osebni pomen za posameznika, saj jih »doživljamo z občutkom odgovornosti in zavezanosti, angažirajo nas v naši notranjosti in globini« (Poler 1997: 43).

V najširšem pomenu besede razlikujemo pri človeku *osebne* in *družbene vrednote*. O družbenih vrednotah oziroma o njihovem pomenu za posameznikovo življenje razmišlja Mrmrak takole: »Globalni sistem človeških vrednot vsebuje kot bistveni del vrednote njegove družbenosti in družbenega izražanja. Z njihovo pomočjo človek kot individum ali kot človek družbenih skupin izraža svoje temeljne potrebe in interese, cilje in želje po urejanju svojega družbenega življenja [...] Vrednote so tudi podlaga za njegovo prostovoljno združevanje v družbene skupine. Te skupine, če so formalno organizirane in institucionalizirane, imajo posebno določene tudi svoje cilje, ki vsebujejo temeljne vrednote teh skupin« (Židan 1989: 104).

Moralni kodeks je po definiciji skrbno izbrana, do določene mere sistematično zbrana in jasno formulirana množica ocen, meril, maksim in norm, ki veljajo za praktična merila pravilnega obnašanja posameznikov oz. kot vzorci vzornega vedenja/delovanja v določeni skupnosti (Jelovac 1997: 34). Novolatinska beseda *codex* (starolatinsko: *caudex*) je prvotno pomenila popis, knjigo, sestavljeno iz povoščenih lesenih ploščic, ali tnalo, h kateremu koga privedejo, da bi ga kaznovali ali izpostavili posmehu. Kodeks poslovne morale riše skupek vrlin, s katerimi se mora oblikovati sodoben slovenski menedžer kot zaželen pozitiven vzor, po katerem se bo v vsakodnevni praksi oblikovalo dobro menedžersko obnašanje oz. poslovno ravnanje, tako da se bo, kolikor bodo dopuščale razmere, temu približala vsaj večina vodilnih gospodarstvenikov. Dober poslovni namen je nepogrešljiva vrlina dobrega menedžerja, ki je uspešen in pošten hkrati.

V reviji *Manager* je bil leta 1997 objavljen slovenski menedžerski kodeks, s katerim naj bi si pri vsakodnevnem odločanju pomagali slovenski menedžerji. Kodeks je pisan za profitne organizacije, po smislu pa ga je moč uporabljati tudi v drugih organizacijah. Sestavljen je iz dvanajstih načel za vodenje.

Blanchard in Peale (1990: 12-23, 31-58) pravita, da je etično vedenje povezano z dobrim mnenjem o samem sebi. Ljudje, ki imajo o sebi dobro mnenje, znajo vzdržati zunanje pritiske in so sposobni storiti to, kar je prav in ne tistega, kar je prikladno, popularno ali pridobitniško. Trdna moralna pravila, ki zahtevajo, da je vsak uslužbenec odgovoren za neoporečnost in za posledice svojih dejanj, so prvi korak k uspešnosti vsakega podjetja, pošteni direktorji so tudi uspešni direktorji. Neetično dejanje uničuje posameznikovo samospoštovanje, njihova vest se bori z nagoni za preživetje. V moralno spornih odločitvah in dejanjih lahko posameznik opravi etični preizkus in odgovori na njegova vprašanja.

Vprašanja etičnega preizkusa so:

Ali je odločitev oziroma dejanje zakonito? Ali bom kršil zakone in predpise v podjetju?

Ali je odločitev oziroma dejanje uravnoteženo? Ali je nepristransko za vse sodelujoče, kratkoročno in dolgoročno? Ali spodbuja »fair play« odnose?

Kakšno mnenje bom imel o sebi? Bom ponosen nase? Bi mi bilo prav, če bi mojo odločitev objavili v časopisu? Bi mi bilo prav, če bi domači zvedeli?

Pri preučevanju etike in morale ravnanja menedžerjev je treba preučevati zlasti naslednje relacije:

- odnose menedžerjev kot zaupnikov do lastnikov oziroma njihovih pooblaščencev;
- odnose menedžerjev kot poslovodij in vodij do zaposlenih v organizaciji, saj s stališča lastnikov vzdušje v organizaciji bistveno vpliva na učinkovitost in uspešnost njenega delovanja;
- odnose menedžerjev do poslovnih partnerjev in konkurentov; pomembni so zlasti partnerji (dobavitelji, odjemalci in drugi), ki jim etično vedenje menedžerjev zmanjšuje občutek tveganja in olajšuje zaupanje kot temelj dolgoročnega sodelovanja;
- odnose menedžerjev do drugih okolij organizacije bistveno vpliva na uspešnost poslovanja – ter s tem na interese lastnikov (Tavčar 1995: 512).

O RAZISKAVI

V prvem delu članka smo opredelili pojem etike in morale. V drugem delu pa želimo raziskati in

predstaviti, kakšno je dejansko vključevanje etike v poslovnih odnosih in kakšna pozornost je dejansko namenjena tej problematiki. Želeli smo podrobneje raziskati, kakšno je razmišljanje menedžerjev o poslovni etiki, o etičnosti odločanja ter o etičnosti komuniciranja.

Zanimalo nas je zlasti, koliko slovenski menedžerji dejansko vključujejo vprašanje etike v izvajanje vsakodnevnih aktivnosti podjetja, usklajevanju potreb posameznikov s potrebami podjetja, lojalnosti, osebnega okoriščanja posameznikov, osebne integritete, opozarjanja na nepravilnosti ipd. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kako menedžerji razmišljajo o poslovni etiki, kakšen je njihov odnos do etičnosti odločanja ter odnos do etičnosti poslovnega komuniciranja.

Postavili smo tri hipoteze:

H1: Menedžerji podpirajo uporabo etike v poslovnem okolju .

H2: Etiki poslovnega komuniciranja slovenska podjetja namenjajo premalo pozornosti.

H3: Menedžerji vzroke za neetičnost ravnanja v procesu odločanja in s tem odgovornost pripisujejo dispozicijskim dejavnikom.

Z anketo smo želeli ugotoviti, kakšno je stanje na področju etičnega ravnanja menedžmenta v slovenskem poslovnem prostoru. Anketiranje je bilo opravljeno osebno. Vprašalnik, ki obsega 22 vprašanj oziroma trditev, je bil vsebinsko razdeljen na štiri sklope. Prvi del vprašalnika vsebuje tri vprašanja o splošnih podatkih podjetja, s pomočjo katerih smo lahko opisali vzorec raziskovanja (dejavnost organizacije, organiziranost podjetja, število let delovnih izkušenj anketiranca).

Drugi del vprašalnika vsebuje sedem vprašanj o odnosu menedžerjev do poslovne etike, s pomočjo katerih smo ugotavljali, kakšno predstavo imajo o smiselnosti in uporabnosti etike in moralnosti v poslovnem okolju.

Tretji del vprašalnika vsebuje šest vprašanj o odnosu menedžerjev do etičnosti odločanja, s pomočjo katerih smo ugotavljali njihova stališča do posameznih etično spornih predpostavk. Četrti del vprašalnika vsebuje šest vprašanj o odnosu podjetij do etičnosti poslovnega komuniciranja, s pomočjo katerih smo ugotavljali, koliko pozornosti podjetja namenjajo etiki komuniciranja.

Vprašanih je bilo 50 menedžerjev slovenskih podjetij iz različnih branž. Vzorec anketiranih menedžerjev je bil izbran iz podjetij, ki so prisotna v slovenskem medijskem prostoru, so uspešna v svojem poslovanju ter poslujejo tudi izven državnih meja. Kot delniške družbe jih je organiziranih 66%, 32% jih je organiziranih kot družbe z omejeno odgovornostjo le 2% organizacij pa so bile neprofitne organizacije (javni zavodi). Anketirani menedžerji imajo v povprečju 18 let delovnih izkušenj.

UGOTOVITVE RAZISKAVE

V nadaljevanju bomo predstavili odgovore vprašanih menedžerjev na nekatera najbolj zanimiva vprašanja in jih na kratko komentirali.

Tabela 1: Mnenje menedžerjev o trditvi: »Etično vedenje je združljivo z ekonomskimi interesi«

Trditve	*Delež odg. (%)*
To dvoje nikakor ni združljivo.	0
To dvoje ni združljivo.	0
To dvoje je deloma združljivo.	2
To dvoje je združljivo.	74
To dvoje je popolnoma združljivo.	12
Ne morem se opredeliti.	12
	Σ: 100

Iz tabele 1 je razvidno, da 74% vprašanih menedžerjev meni, da sta etično vedenje in interes po ekonomskih koristih (npr.: dobičku) združljiva. 12% jih meni, da sta popolnima združljiva. Nihče od anketiranih menedžerjev ne zagovarja trditvi o nezdružljivosti etičnega vedenja in ekonomskih koristi. 12% menedžerjev pa se ni mogło opredeliti.

Iz tabele 2 je videti, da 54% vprašanih menedžerjev trdi, da je za posamezne odločitve upoštevanje etike res neuporabno in kot tako nemogoče. Za druge pa ta trditev ne drži. 42% menedžerjev trditev o neuporabnosti etike v vsakodnevnih odločitvah odločno zanika. Le 2% jih meni, da je etika za vsakodnevne odločitve v dvoumnih situacijah neuporabna. Prav toliko, torej 2% anketirancev, pa se ni moglo opredeliti.

Iz tabele 3 je razvidno, da 72% vprašanih menedžerjev meni, da med zasebnim in poslovnim etičnim obnašanjem ne sme biti razlike. Po mnenju 24% menedžerjev je mogoče, da je kdo zelo moralen v zasebnem življenju, v poklicnem življenju pa se pač podreja »pravilom igre«, ki veljajo v trenutnih razmerah. 4% je takih, ki se

včasih tudi sami podrejajo omenjenim »pravilom igre«.

Tabela 2: Mnenje menedžerjev o trditvi: »Etika je neuporabna in je ni mogoče upoštevati pri odločanju v vsakodnevnih in dvoumnih situacijah zaradi njenih absolutno postavljenih standardov dobrega in zlega«

Trditve	*Delež odg. (%)*
Popolnoma se strinjam	0
Strinjam se	2
Za posamezne odločitve drži, za druge ne drži	54
Nikakor ne drži	42
Ne morem se opredeliti	2
	Σ: 100

Nihče od vprašanih ni mnenja, da bi bilo izobraževanje na področju etike nesmiselno, kar prikazuje tabela 4. 8% vprašanih menedžerjev meni, da si posameznik sam izoblikuje svoj vrednostni sistem, ne glede na izobraževanje. Več kot polovica, 52%, jih meni, da bi se bilo dobro izobraževati na tem področju. 40% menedžerjev pa trdi, da je izobraževanje na področju etike nujno potrebno.

Tabela 3: Mnenje menedžerjev o ločnici med etičnim obnašanjem v zasebnem in poklicnem življenju

Trditve	*Delež odg. (%)*
Ločnica nikakor ne obstaja	72
Včasih se ločnice sam zavestno poslužujem	4
Ločnica zagotovo obstaja	24
Ne morem se opredeliti	0
	Σ: 100

Tabela 4: Mnenje menedžerjev o smiselnosti izobraževanja na področju etike

Trditve	*Delež odg. (%)*
Izobraževanje iz etike je nesmiselno	0
Posameznik si sam izoblikuje vrednostni sistem, ne glede na izobraževanje	8
Menim, da bi se bilo dobro izobraževati na tem področju	52
Menim, da je izobraževanje na tem področju nujno potrebno	40
Ne morem se opredeliti	0
	Σ: 100

Tabela 5: Ocena menedžerjev o etično-moralnem odnosu njihovega podjetja do posameznih subjektov

Odgovori:	*Ne razmišljamo*	*Premajhna pozornost*	*Ustrezno rešujemo*	*Posebna pozornost*	*Ne morem odgovoriti*	*Σ (v %)*
O etiki do:						
zaposlenih	2	22	44	30	2	100
okolja	4	12	50	28	6	100
poslovnih partnerjev	2	2	28	68	0	100
potrošnikov	0	2	28	70	0	100

Odgovori vprašanih menedžerjev, prikazani v tabeli 5, pričajo o tem, da njihova podjetja posvečajo posebno pozornost etično-moralnem odnosu do potrošnikov (70% vprašanih podjetij) in do poslovnih partnerjev (68% podjetij) ter ta odnos želijo negovati tudi v prihodnosti. Vsa vprašanja glede etičnosti in moralnosti odnosa do okolja ustrezno rešuje polovica podjetij, do zaposlenih pa 44% podjetij. 22% vprašanih menedžerjev ocenjuje, da v podjetju premalo pozornosti namenjajo etičnim in moralnim vprašanjem v odnosu do zaposlenih, 12% pa ocenjuje kot tak njihov odnos do okolja. Da podjetje sploh ne razmišlja o svojem etično-moralnem odnosu do okolja, ocenjuje 4% menedžerjev. 2% pa jih ocenjuje, da v podjetju ne razmišljajo o svojem etično-moralnem odnosu do zaposlenih in do svojih poslovnih partnerjev.

Tabela 6: Mnenje menedžerjev o povezavi med etičnim delovanjem in uspešnostjo podjetja

Trditve	*Delež odg. (%)*
Kratkoročno povezava ne obstaja, dolgoročno pa	70
Uspešnosti podjetja brez etičnosti delovanja sploh ni	24
Uspešnost podjetja ni odvisna od etičnosti delovanja	2
Ne morem se opredeliti	4
	Σ: 100

Tabela 6 prikazuje mnenja vprašanih o tem, kakšna je povezava med etiko in uspešnostjo. Po mnenju večine (70% vprašanih menedžerjev):

- povezava med etičnim delovanjem in uspešnostjo podjetja kratkoročno ne obstaja,
- na dolge roke pa obstaja povezava med etičnim delovanjem menedžmenta in uspešnostjo podjetja, ki ga vodijo.

24% menedžerjev celo trdi, da uspešnosti podjetja brez etičnosti delovanja sploh ni. Samo 2% jih meni, da uspešnost podjetja ni odvisna od etičnosti delovanja. 4 % menedžerjev pa je ostalo neopredeljenih.

Tabela 7 prikazuje odgovore vprašanih na vprašanja v zvezi z podkupovanjem, tabela 8 pa v zvezi z zlorabo položaja.

Tabela 7: Odnos menedžerjev do podkupovanja

Trditve	*Delež odg. (%)*
Nikdar ne bi vzel podkupnine, sklenitev posla bi raje zavrnil	72
Bi sprejel, če bi bil prepričan, da tega nikdar ne bi nihče izvedel	0
Podkupnine so del sklepanja poslov, nič neobičajnega.	20
Ne morem odgovoriti.	8
	Σ: 100

Vprašani menedžerji v velikem deležu odločno zavračajo kakršno koli obliko podkupovanja. 72% vprašanih menedžerjev bi sklenitev posla raje zavrnilo, če bi bilo to povezano z podkupovanjem. 20% vprašanih pa trdi, da so podkupnine del sklepanja poslov, torej nič neobičajnega. Pohvalno je, da nihče od anketiranih ne bi sprejel podkupnine, tudi če bi bil prepričan, da tega nihče nikdar ne bi izvedel. 8% vprašanih menedžerjev pa ni želelo odgovoriti na to vprašanje.

Podatki iz tabele 8 pričajo o tem, da vprašani menedžerji ne podpirajo zlorabe položaja v lastno korist, čeprav radi naredijo usluge drugim. 72% jih trdi, da sicer radi ustrežejo drugim ljudem, vendar nikdar zaradi lastne koristi. 2% je takih, ki storijo uslugo drugim le v primeru, ko imajo sami od tega korist. Svoj položaj ne bi nikdar izkoristilo v svojo korist 18% menedžerjev. 8% pa se jih ni želelo opredeliti.

Tabela 8: Odnos menedžerjev do zlorabe položaja

Trditve	*Delež odg. (%)*
Rad ustrežem drugim ljudem, vendar nikdar zaradi lastne koristi	72
Rad storim uslugo drugim le, ko imam od tega tudi sam korist	2
Svojega položaja ne bi nikdar izkoristil v svojo korist	18
Ne morem odgovoriti	8
	Σ: 100

Tabela 9 prikazuje stališča vprašanih glede odpuščanja. Nihče od vprašanih menedžerjev ne bi delal razlike v odpuščanju podrejenih, ne glede na vpletenost njim bližnjih. 72% vprašanih menedžerjev je izjavilo, da odločitve o odpustu svojih bližnjih z delovnega mesta ne bi spreminjalo, če bi bile posledice kršitve delovnih obveznosti prehude. 28% pa se jih ni moglo opredeliti.

Tabela 9: Odnos menedžerjev do odpuščanja podrejenih, ki so njihovi bližnji (sorodniki, prijatelji, ...) v primeru kršitev delovnih obveznosti

Trditve	*Delež odg. (%)*
Če so posledice prehude, odločitve ne bi spreminjal	72
Odločitve ne bi sprejel, če bi bil v kršitve vpleten kdo od mojih bližnjih	0
Ne morem se opredeliti	28
	Σ: 100

Tabela 10 pa prikazuje, kakšen je odnos vprašanih menedžerjev do sprejetja moralno spornega posla, v primeru da jim grozi izguba položaja ob ne sprejetju spornega posla.

Tabela 10: Odnos menedžerjev do sprejetja moralno spornega posla, v primeru da jim grozi izguba položaja ob ne sprejetju spornega posla

Trditve	*Delež odg. (%)*
Raje tvegam izgubo položaja, kot pa da bi odgovarjal za etično-moralno sporne posledice	10
Posel bi sklenil, če bi mi grozili z izgubo položaja.	2
Posel bi odklonil, saj v vsakem primeru odgovarjam za posledice odločitve.	68
Ne morem se opredeliti.	20
	Σ: 100

Večina vprašanih menedžerjev (68 %) se čuti odgovorne za posledice sprejetja moralno spornega posla, zato bi posel odklonili. 10 % menedžerjev je raje pripravljenih tvegati izgubo položaja, kot pa da bi odgovarjali za etično-moralno spornimi posledicami. Le 2 % bi jih sklenilo sporen posel, če bi jim grozili z izgubo položaja. 20 % pa se jih ni želelo opredeliti glede odločitve.

Iz tabele 11 lahko razberemo bistvene ugotovitve glede mnenja vprašanih menedžerjev o razsežnosti korupcije v Sloveniji. Po mnenju 58% menedžerjev bi upoštevanje mednarodnih poslovnih etičnih standardov lahko znižalo razsežnost korupcije v Sloveniji. 24% menedžerjev meni, da je širjenje osveščenosti za boj proti korupciji med poslovnimi subjekti nujno. 12% menedžerjev pa trdi, da je korupcija neizbežen proces v tržnem gospodarstvu proti katerem smo nemočni.

Zanimalo nas je tudi, ali v podjetjih imajo kodeks etike. Odgovore vprašanih prikazuje tabela 12.

Kodeks etike sicer še ne obstaja v 52% vprašanih podjetjih, vendar se v njih poskušajo ravnati po načelih pravičnosti in poštenosti. Kodeks etike pa obstaja in ga upoštevajo pri svojem delovanju le v 16% vprašanih podjetjih.

Tabela 11: Ocena menedžerjev o razsežnosti korupcije v Sloveniji

Trditve	*Delež odg. (%)*
Menim, da se korupcija vedno bolj širi, vendar prikrito, in prav je tako	0
To je proces, ki je v tržnem gospodarstvu neizbežen in smo proti njemu nemočni	12
Širjenje osveščenosti za boj proti korupciji med poslovnimi subjekti je nujno	24
Upoštevanje mednarodnih poslovnih etičnih standardov bi lahko znižalo korupcijo	58
To je neizbežen proces tržnega gospodarstva, vendar je širjenje osveščenosti nujno	2
To je neizbežen proces, vendar lahko širjenje osveščenosti in uvedba mednarodnih standardov zmanjša korupcijo	2
Širjenje osveščenosti in upoštevanje mednarodnih standardov bi lahko zmanjšalo korupcijo	2
	Σ: 100

Tabela 12: Odgovori vprašanih na vprašanje »Ali v podjetju imate in uporabljate kodeks etike?«

Trditve	*Delež odg. (%)*
Kodeks etike obstaja, vendar ne služi pravemu namenu	16
Kodeks etike obstaja in ga upoštevamo pri delovanju	16
Kodeks etike ne obstaja, vendar se poskušamo ravnati po načelih pravičnosti in poštenosti	52
Kodeks etike ne obstaja, saj ne čutimo potrebe, da bi ga oblikovali	4
Kodeks etike še ne obstaja, vendar ga nameravamo oblikovati v bližnji prihodnosti	12
	Σ: 100

SKLEP

Raziskava mnenj o etičnosti ravnanja menedžerjev je pokazala, kako vprašani menedžerji razmišljajo o poslovni etiki, kakšen je njihov odnos do etičnosti odločanja ter njihov odnos do etičnosti poslovnega komuniciranja. Vendar se najprej ustavimo pri hipotezah

Hipoteza, da menedžerji podpirajo uporabo etike v poslovnem okolju, je sprejeta. Rezultati predstavljene raziskave so pokazali, da vprašani menedžerji podpirajo idejo o združljivosti etičnega vedenja z ekonomskim dobičkom in dolgoročno uspešnostjo podjetja. V prid hipotezi govori trditev vprašanih menedžerjev, da je izobraževanje na področju etike potrebno in da uporabnost etike pri vsakodnevnih odločitvah ni čisto zanemarljiva. Zagovarjajo tudi trditev, da moralno obnašanje posameznika v poklicnem življenju ne sme odstopati od moralnega obnašanja v zasebnem življenju. Čutijo se moralno odgovorne za lasten prispevek k razvoju okolja. Izjave vprašanih menedžerjev pa dokazujejo tudi, da podjetja pri svojem odnosu posebno do potrošnikov in poslovnih partnerjev, malo manj pa v odnosu do zaposlenih in okolja, namenjajo pozornost tudi vprašanjem etičnosti in moralnosti v odnosu.

Hipoteza, da etiki poslovnega komuniciranja slovenska podjetja namenjajo premalo pozornosti, je sprejeta. Rezultati ankete so pokazali, da v večini podjetij nimajo izdelanega kodeksa etike niti plana komuniciranja v primeru pojava krizne situacije. Večina vprašanih menedžerjev namreč ocenjuje, da v njihovem podjetju sicer skrbijo za image in dolgoročni ugled podjetja, vendar pa jim medijsko oglaševanje predstavlja zgolj funkcijo povečanja prodaje in vzbujanje kakovostne konkurenčne tekme na trgu. Menedžerji sami ocenjujejo, da v podjetjih premalo pozornosti namenjajo etiki poslovnega komuniciranja.

Hipoteza, da menedžerji vzroke za neetičnost ravnanja v procesu odločanja in s tem odgovornost pripisujejo dispozicijskim dejavnikom, je sprejeta. Rezultati izvedene ankete so pokazali, da vprašani menedžerji ne podpirajo neetičnega ravnanja v procesu odločanja in odgovornosti ne želijo zniževati oz. pogojevati z zunanjimi vzroki (situacijski dejavniki), ki bi morda vplivali na njihovo odločitev (podkupnine, grožnje z izgubo položaja, sorodstvene in prijateljske vezi). Vzroke za sprejetje neetične odločitve menedžerji iščejo v sebi (dispozicijski dejavniki) in tako odgovornost posledično prevzemajo nase. Slednjo trditev lahko potrdimo z izjavo menedžerjev, da bi najpogosteje uporabili strategijo priznanja in obžalovanja, če bi se izkazalo, da so v preteklosti sprejeli etično sporno oz. nemoralno odločitev.

Cilj raziskave je bil raziskati in predstaviti, kakšno je dejansko vključevanje etike v poslovnih odnosih oziroma, kakšna pozornost je dejansko namenjena tej problematiki. Skleniti želimo z ugotovitvami izvedenih raziskav, najprej z raziskavo mnenj o etičnosti ravnanja menedžerjev. Poudariti je treba, da je bila raziskava izvedena na razmeroma majhnem vzorcu (menedžerji 50 slovenskih podjetij), tako da rezultatov o etičnosti menedžmenta ne moremo kar posplošiti na vsa slovenska podjetja. Seveda se je treba zavedati, da je malo menedžerjev, ki bi priznali, da ravnajo neetično, pa naj se neetičnosti svojega ravnanja zavedajo ali ne. Ob pregledu rezultatov raziskave je treba tudi upoštevati, da so anketirani menedžerji o sebi, vede ali nevede, verjetno želeli ustvariti določen vtis. Obstajajo menedžerji, katerih odločitve in ravnanja so etično vprašljiva, a so o sebi prepričani, da so visoko etični posamezniki. Poslovna moralnost je predmet interpretacije. Zavedati se moramo tako dejanskih razlik v dojemanju istih dogodkov med različnimi posamezniki, kakor tudi premišljenih taktik, ki naj bi to drugačno dojemanje ustvarilo.

LITERATURA

ARISTOTEL (1970), *Politika*. Beograd: Kultura.

ANDREWS, K. R. (1989), *Ethics in Practice*. Boston, Harvard Business Review.

BLANCHARD, K. (1990), *Moč poštenega poslovanja*. Celje: Mohorjeva družba.

FERJAN, M. (1998), *Poslovno komuniciranje*. Kranj, Moderna organizacija.

HRASTELJ, T. (1997), *Etika v mednarodnem poslovanju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

HRIBAR, T. (1991), Uvod v etiko. Ljubljana: Nova revija.

- (1996), Etika in profesionalnost. V: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi (zbornik posvetovanja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Institut Antona Trstenjaka.

IVANJKO, Š. (1996), *Poslovna morala*. V: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi (zbornik posvetovanja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Institut Antona Trstenjaka.

JELOVAC, D. (1997), *Poslovna etika*. Ljubljana: ŠOU.

- (1994), Menedžerski etični kodeks. *Menedžer*, 5: 52-54.

KNEŽEVIČ, A., *et.al.* (1998), *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.

KOVAČ, B. (1996), *Nova morala?* Ljubljana: Kolaps.

KOVAČ, E. (1996), Oseba v sodobni personalistični filozofiji. V: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi (Zbornik posvetovanja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Institut Antona Trstenjaka.

MACHIAVELLI, N. (1966), *Vladar*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

MOORE, S. (1991), *Sociologija: Ključni pojmi in dejstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

NOVAK, B. (1989), Problem utemeljenosti moralnega dejanja pri Kantu. *Anthropos*, XX, 1-2: 139-154.

PIPER, T. R., *et al.* (1993), *Can Ethics be Thought?* Boston: Harvard Bussiness School.

POLER, M. (1997), *Novinarska etika*. Ljubljana: Magnolija.

RAMOVŠ, J (1997), Osebnostne osnove etičnega ravnanja v poklicu. V: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi (zbornik posvetovanja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Institut Antona Trstenjaka.

SFILIGOJ, N. (1993), Profitna logika in etika v marketingu. *Pristop*, 3: 41-43.

STARMAN, D. (1995), *Tržno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

STEINMANN, H., *et al.* (1993), Temeljna vprašanja in problemi podjetniške etike. *Pristop*, 3: 33-40.

TAVČAR, M. (1994), Strokovno in etično odločanje v menedžmentu: Nabor vidikov in model za odločanje. *Organizacija in kadri*, XXVII, 4: 349-368.

- (1995), Obvladovanje dejavnosti menedžerjev: Strokovni in etični vidiki. *Organizacija*, XXVIII, 9-10: 509-521.

- (1997), *Etika menedžmenta pri nas in v tržnih gospodarstvih*. Ljubljana: Menedžer.

VELASQUEZ, M. G. (1992), *Business Ethics: Concept and Cases*. New Jersey, Prentice Hall.

ŽIDAN, A. (1989), O vrednotah kot (raznovrstni) oblikovalni sestavini človekove osebnosti. *Anthropos*, XX, 3-4: 101-108.