

ČIMBENICI UTJECAJA NA ETIČNOST POSLOVNOG SUSTAVA

Poslovna etika je dio poslovne politike, a poslovna politika je suština poslovnog sustava!

Autor

Rad je strukturiran u četiri međusobno povezana dijela. U prvom dijelu "Uvodu" čitatelji se uvode u etičku problematiku, motiviraju se za čitanje rada te se postavlja cilj rada: Eksplikacija i rasprava racionalnog etičkog diskursa u organizacijskom prostoru, s naglaskom na menadžersku aktivnost u tom smjeru. U drugom dijelu koji nosi naslov "Kategorije i pristupi etičkom odlučivanju u poslovanju" ekspliciraju se i raspravljaju kategorije i pristupi odlučivanju s obzirom na etičku dimenziju te se nudi proceduralni protokol za provjeru etičnosti odluka. U trećem dijelu pod naslovom "Kako poboljšati etičnost organizacije" ekspliciraju se i raspravljaju čimbenici i njihovi sadržaji u kontekstu poboljšanja etičnosti organizacije. U raspravi o temeljnim i razrađenim čimbenicima etičkog poslovanja navode se praktične aktivnosti koje menadžmentu mogu pomoći u promociji etičnosti svoje organizacije. U zaključnom dijelu rad rezimira prethodne eksplikacije i rasprave s zaključkom da je etičnost organizacije prvenstveno u funkciji znalačkog i etičkog menadžmenta.

1. UVOD

Riječ etika izvedena je iz grčkog jezika: (ethikos – moralan, ćudoredan; ethos – navika, običaj, narav). Etika je područje koje se bavi moralnim (lat. moris-običaj) tj. ispravnim postupanjem u različitim područjima ljudskog života i odnosa. Etika u užem smislu je tako teorija o tome kako se treba ponašati (misaona i čuvstvena kategorija) a u širem (kolokvijalnom) smislu nije odvojiva od ponašanja pa uključuje moral, a moral (ponašajna kategorija) je prakticira-

nje etičkih principa i načela. U ovom kontekstu etičan je onaj koji u mislima i čuvstvima uvažava etičke norme i načela, a moralan onaj koji ih i prakticira. Stoga je moguće da je netko etičan, a nemoralan; kao i moralan, a neetičan.¹ Često je praktično je pitanje koje nerijetko postavljaju upravo poslovni ljudi i menadžeri: "Zašto se uopće baviti etikom, može li ona biti od koristi poslovanju, a ako može kako je uspješno primijeniti i prakticirati"? Bavljenje etikom u poslovanju potaknuto je negativnim tendencijama na koje upućuje niz ozbiljnih analiza današnjeg kako svjetskog tako i domicilnog etičkog organizacijskog ozračja, poznatije pod imenom "**Kriza morala**" koja se javlja u pojavnim oblicima: *kriza općeg, profesionalnog i poslovnog morala*, gdje se umjesto altruizma, tolerancije i humaniteta javljaju suprotni fenomeni egoizma, grabeži, nasilja, mržnje, manipulacije, laži i slični neplemeniti izražaji. Potpora ovome su nalazi općenito niskih etičkih standarda poslovnih ljudi u SAD-u koji su čak trinaest puta niži od etičkih standarda novinara i pravnika (Žitinski, 2006: 30). Etika postoji zato da bi u društvu (kao i u poslovanju kao bitnom društvenom segmentu) bila izbjegnuta šteta koju nedostatak etičnosti (misaono-čuvstvena kategorija) i morala (ponašajna kategorija) izaziva ili može izazvati; ona može i često jest razvojni čimbenik poslovanja, a praktično se može realizirati primjenjujući određene organizacijske spoznaje navedene u ovom radu. Za poslovne ljude i menadžere koji su skeptični glede praktičnog smisla etike, pretpostavljaju njezinu nepotrebnost, a eventualni smisao vide jedino u kontekstu "društvenog ukrasa u kontekstu sveprisutne hipokrizije" može se odgovoriti: "Nedostatak etičnosti organizacijski je disfunkcionalna pojava koja narušava organizacijsku kohezivnost i međuljudsko povjerenje koje pak spada među najvažnije nematerijalne poslovne čimbenike." Tako primjerice iznevjereno povjerenje stvara osjećaje otuđenosti (drugi ljudi, skupine ljudi, odjeli, organizacije... se počinju doživljavati kao neprijatelji) dolazi do zastoja organizacijske učinkovitosti. Zapravo, u odsustvu elementarnog ljudskog povjerenja i etike racionalno poslovanje postaje nemoguće.² Stoga je elementarno poznavanje i pridržavanje određenih etičkih principa "conditio

¹ Primjerice netko može biti misaono i čuvstveno protiv nepravednog sustava nagrađivanja, a usprkos toga svojim ponašanjem provmovira taj isti sustav (etičan, a nemoralan s obzirom na sustav nagrađivanja u poduzeću) isto tako netko može biti misaono i čuvstveno za takav sustav, a ponašajno isti sustav potkopava (neetičan, a moralan). Stoga etičan i moralan podrazumijeva konzistentnost (usklađenost) misli, osjećaja i ponašanja.

² Iznevjereno povjerenje (a u intenzivnime obliku transformirano i u ljubav) često rada negativnim emocijama poput mržnje, što je poslovanju kontradikacija.

sine qua non" normalnog odvijanja poslovnih aktivnosti koji uključuju ljude.³ Međutim, istini za volju etička načela često su teška za praktičnu primjenu, jer koincidiraju sa željama i potrebama pojedinih ljudi ili skupina ljudi. Naime, neetična hipertrofirana želja življenja sa što manje rada i odricanja, na što višoj razini dovodi do grabežljivog mentaliteta u kojem se troškove vlastitog uspjeha (životnog standarda) želi prebaciti ili naplatiti od drugih nositelja potencijalnih korisnosti (ljudi, životinja ili prirode), bez obzira na vremenski kontekst. Stoga se u praktičnim organizacijskim etičkim situacijama tzv. zlatnim etičkim pravilom koje glasi: "Ne čini drugome ono što ne želiš da drugi čini tebi"! i "Čini drugome ono što želiš sebi"! može lako pogriješiti ukoliko se ne uvažava kontekst.⁴ Tako organizacije iznjedruju modificirane etičke principe koji moraju uvažavati opstanak na tržištu. Stoga je etika u suvremenim uvjetima snažno ovisna o kontekstu na koji se odnosi (uvjete života i poslovanja). S obzirom na tu specifičnost organizacije formiraju i promoviraju svoje (osebujne) etičke kodekse. Poslovna etika kao specifična etika organizacijskog prostora i etika koja se bavi etikom organizacije i menadžmenta uspostavlja norme i standarde s obzirom na to što je dobro ili loše u poslovanju (organizacijske tj. poslovne i menadžerske funkcije)⁵. Poslovna etika pritom se odnosi na interne (odnose između djelatnika) i eksterne odnose (odnose sa bitnim vanjskim čimbenicima poslovanja). Zakonske norme (standardi)⁶ pritom predstavljaju osnovni okvir dozvoljenog i nedozvoljenog poslovanja, uz propisanu sankciju u slučaju otkrivenog prekršaja. Zakonske norme (standardi) često nisu dovoljni (jer ne reguliraju bitne međuljudske i

³ Zapravo bi određene norme postupanja (tzv. proceduralni/ponašajni protokol) trebao postojati i u situaciji gdje bi poslovanje obavljali roboti (tj. od ljudi programiranih strojeva). Tako tu formalna pravila i procedure imaju ulogu etičkog kodeksa. To je dobro primijetio Isaac Asimov u svojim znanstveno-fantastičnim romanima, programirajući etička načela ponašanja za sofisticirane robote.

⁴ Pogriješiti u ovome načelu moguće je u situacijama kompetitivnih poslovnih ponašanja (npr. pregovaranja, natjecanja, pogađanja i sl.), kada ne želimo da nas partner doživljava kao "slabića" i "nesposobnjakovića" te mu stoga treba pokazati da smo "tvrd" igrač, jer u suprotnom može nam se dogoditi izvlačenje kraćeg kraja u takvim odnosima. Demonstracija kojom se dokazuje navedeni princip naziva se "Igra kamionđija" u kojima se optimalni rezultat u igri postiže prvotnim egoističnim igranjem te se postepenim popuštanjem do kompromisa.

⁵ Organizacijske (poslovne) funkcije mogu se podijeliti na one: A) osnovne: nabava-proizvodnja-realizacija i B) pomoćne: menadžment, logistika, marketing, računovodstvo i financije, kadrovanje... Menadžerske funkcije se odnose na sve poslovne funkcije, a pojednostavljeno se može reći da su to četiri osnovne: planiranje, organiziranje, usmjeravanje i kontroliranje.

⁶ Zakonske norme predstavljaju zaštitu općih, pojedinačnih i specijalnih interesa, koji su međusobno razgraničeni pa se po toj osnovi razlikuju od društvenih etičkih normi koje predstavljaju ipak širi konsenzus, pa su manje vezana za problematiku aktualnih interesnih ambicija.

međuorganizacijske odnose) pa se one nužno nadopunjuju etičkim normama (standardima). Etičke norme (standardi) u poslovanju predstavljaju dopunski okvir prihvatljivog i neprihvatljivog, i ne prati ih direktna društvena sankcija. Zakonske norme (standardi) i društvene etičke norme zajedno predstavljaju okvir osobnim standardima (osobnoj etici). Osobna etika može se pojmiti kao treći okvir dozvoljenog i nedozvoljenog poslovanja, a on može ali i ne mora biti u funkciji zakonskih i etičkih normi. Osobna etika po svojoj je prirodi neobavezna, ali može imati značajan utjecaj na provedbu etičkih i zakonskih normi. Tako se može reći da je etičko ponašanje rezultat internaliziranih vrijednosti tzv. *osobna etika, poslovne etike* (vrijednosti poduzeća) i *zakonski utvrđenih normativa* kao vrijednosti države (dominantnih društveno-ekonomskih skupina). Uz to etično ponašanje u poslovnom sustavu utječe veći broj čimbenika, čije identificiranje treba tražiti u ljudskim i strukturalnim svojstvima poduzeća kao složenog sociopsihotehničkog sustava. Pri ovakvom određanju postavljaju se pitanja: 1) temeljnih pristupa u donošenju odluka s etičke pozicije u poslovnom sustavu; 2) bitnih faktora utjecaja na etičko ponašanje u poduzeću i 3) menadžersku primjenu. Cilj ovog rada je eksplikacija i rasprava racionalnog etičkog diskursa u organizacijskom prostoru, na naglaskom na menadžersku aktivnost u tom smjeru.

2. KATEGORIJE I PRISTUPI ETIČKOM ODLUČIVANJU U POSLOVANJU

U idealnom društveno-ekonomskom uređenju društveno etičko, zakonski dozvoljeno i osobno etično bile bi podudarne (konzistentne) kategorije, pa kao sustavi ne bi proturječili jedan drugom. U praksi je to drugačije jer zakon (zakonske norme) formira specijalna grupa ljudi pa se normalno javlja animozitet općih, pojedinačnih i specijalnih interesa. Društvenu etiku formira dominantno mišljenje kulture koji je opet velikim djelom određen od strane dominantnih društveno-ekonomskih skupina, pa i on ima svoja ograničenja. Osobna pak etika rezultat je pojedinačnih vrijednosti i uvjerenja koja su internalizirana putem interakcije pojedinca s okolinom, pa često predstavljaju kompozit implicitnih društvene stavova s osobnom notom. Poseban je problem u pojedinim organizacijama skriveni kurikulum gdje je eksplicite izražen jedan normativni sustav, a implicitno vrijedi ("de facto" funkcionira) oprečan. Tu se potvrđuje Aristotelova (384-322 pr. Kr.) taksonomija etike kao dijela politike. Naime, hrvatska narodna uzrečica: "Nitko se od laži nije udavio!" upućuje na složenost odnosa etike i politike. Objašnjenje ovom je sljedeće: Le-

galne i eksplicitno prikazane etičke norme nisu osobno internalizirane, jer ne dovode do nagrada. Naime, iako nije legalno iznositi neistine (obmanjivati), a to isto naravno nije etično, cilj opravdava sredstvo (tzv. makijavelizam).⁷ Naime, cilj takvog sustava je izvršiti manipulaciju misli, osjećaja i ponašanja onih ljudi od kojih ovisi ili može ovisiti postizanje određenih ciljeva. I za to naš narod ima izreku: "Bezobrazno je, ali je korisno!". Stoga, nije moguće promjena etičnog ponašanja bez kažnjavanja aktera koji ponašanjem potkrepljuju ove narodne uzrečice.⁸

U kontekstu klasifikacije odluka s obzirom na normativnost može se utvrditi osam kategorija menadžerskih odluka (cf. Buble, 2006: 62 prema Handerson 1990):

- 1) Zakonita, etična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta (najbolja za većinu sudionika poslovnog procesa)
- 2) Zakonita, neetična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. slučaj prismotre i prisluškivanja djelatnika s ciljem djelotvornije kontrole djelatnika i zaštite eventualnih "viših interesa");
- 3) Nezakonita, etična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. etična može biti porezna evazija u korist djelatnika poduzeća, ali je to nezakonito);
- 4) Nezakonita, neetična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. od menadžmenta dozvoljeno ispuštanje otrovnih supstanci u okolinu koje štete općem pučanstvu);
- 5) Zakonita, etična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. država i društvena zajednica mogu tražiti razvnapravno tretiranje muških i

⁷ **Nicollo Machiavelli (1469.-1527.)** javlja se kao izvorni mislilac svojim djelom "Vladar". Smatrao je da dobar vladar mora posjedovati tzv. "virtu", muške vrline samopouzdanja, hrabrosti, odlučnosti itd., a da bi bio uspješan mora pristati na "nužnu nemoralnost". To znači da po potrebi treba lagati, varati, izdati, krasti i ubiti. Za vladara koji želi zadržati svoj položaj, bitno je naučiti kako ne biti dobar...! Dakle, imao je pesimistično mišljenje o ljudskoj prirodi, a ta mišljenja protežu se i na današnja područja političkog života, biznisa i općenito javnu sferu djelovanja u kojoj je korisno biti pragmatičan, lukav i "neetičan". Politika i moral su prema Machiavelliju neskladan par. I danas je Machiavelli prilično čitan i visoko vrednovan pisac. (cf. Robinson & Garratt, 2006).

⁸ To je i u skladu s zakonitostima modeliranja ponašanja ili preciznije teoriji socijalnog učenja prema kojem se asocijalno i antisocijalno ponašanje učvršćuje već samim nekažnjavanjem, jer je nekažnjeno asocijalno i antisocijalno (dakle nemoralno) ponašanje kojim se ostvaruje neka materijalna, socijalna ili psihološka korist na štetu drugih, doživljava samonagrađujuća (Pastuović, 1999: 227). Osim toga kada ponašanja postaju korisna za postizanje važnih nagrada ili izbjegavanje kazni događa se pojava zastoja u razvoju moralnog rasuđivanja i ponašanja, pa i do pojava povratka na niže oblike moralnog ponašanja (tzv. moralna regresija).

- ženskih zaposlenika, što menadžment ne prihvaća pa će iznaći načine da izigra te zahtjeve što će naposljetku rezultirati takvom faktičkom situacijom);
- 6) Zakonita, neetična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta (npr. dio menadžmenta je za zakonitu, a neetičnu, a dio za nezakonitu a etičnu odluku što dovodi do ovakvog slučaja);
 - 7) Nezakonita, etična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta (slučaj sličan prethodnom)
 - 8) Nezakonita, neetična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta (upućuje na stihiju i kaos menadžmenta).

Idealna je situacija ukoliko je odluka zakonita, etična i usklađena s osobnim stavom menadžmenta, no realnost i njezini, često kontradiktorni, zahtjevi iznjedruju drugačije karakteristike odluka. Problematično je s odlukama koje su zakonite, a neetične; nezakonite, a etične, s nekonzistentnim stavom menadžmenta glede navedenih dimenzija. U takvim situacijama nema gotovih rješenja, već menadžment s obzirom na konkretnu situaciju odlučuje, preuzimajući odgovornost za pozitivnosti i negativnosti takvih odluke. Naime svaka odluka rezultira posljedicama, a menadžmentu je u takvim nekonzistentnim situacijama glavni zadatak odvagati potencijalne korisnosti i štetnosti iste te sukladno principu "prevladavajuće korisnosti" ili principu "najmanje štete" donijeti odluku.

S obzirom na različitost u pristupa menadženta etičkoj problematici može se pojednostavljeno govoriti o četiri osnovna pristupa:

1) *Individualizam kao etično poslovno načelo*. Prema ovom pristupu etično je ono što unaprijeđuje osobne interese na dugi rok. Naime, etičan je onaj koji je uspješan na dugi rok, jer se pretpostavlja da ga je zajednica nagradila za pružene joj dobra i usluge (blagostanje). Tako su odluke koje daju dugoročne prednosti zajednici smatraju mjerom dobrote, odnosno etičnosti. Ovaj pristup etičnosti ima temelje u filozofiji utilitarizma koji smatra da je moralno dobro ono što proizvodi povoljne učinke za najveći broj ljudi. Individualistički pristup pak poistovjećuje ili velikim dijelom izjednačava osobni uspjeh s društvenim uspjehom, a ne uzima u obzir činjenicu da je osobni uspjeh u funkciji korištenja drugih ljudi za osobni probitak i da je često u visokoj negativnoj korelaciji s korisnostima drugih ljudi.⁹ Jednostavno, bogatstvo i

⁹ Da bi postojali bogati, moraju postojati siromašni, jer na planeti nema tehnologije i dovoljno resursa da bi svi bili bogati. Naime, u društvu s današnjom tehnologijom nije moguće postići

uspjeh ne stječu se isključivo individualnim naporom, već su rezultat kako socijalnih tako i nesustavnih čimbenika (slučaja, sreće i pogodnog trenutka za realizaciju). Tipičan primjer toga je političar i vršni menadžer koji ne zahvaljuje svoj uvaženi položaj isključivo sebi već i ljudima oko sebe kao nužnoj logistici.

2) *Utilitarni pristup kao etično poslovno načelo.* Utilitarni pristup rezultat je tvoraca Jeremy Benthama i Johna Stewarta Mila.¹⁰ Prema ovom pristupu moralno je ono što dovodi do korisnih učinaka za najveći broj ljudi. Stoga ako je riječ o organizaciji, onda je to maksimiziranje profita, uz neke dodatne kriterije (visoke kvalitete proizvoda i usluga, niskim cijenama za kupce, minimumom štete za okoliš i zaposlenike i sl.). Međutim ovaj pristup ne odgovara na pitanje raspodjele (tko ima koliko koristi od maksimizacije profita, tj. kako ispravno podijeliti zarađeni profit). Jer povećani profit za jedne može značiti uvećanje blagostanja i moći, a za druge ne, čak i suprotno. Tako, dolazimo i do pitanja koliko vrijedi ljudski život (može li se on svesti na sadašnju vrijednost budućih tijekova novca čovjekove radne snage). Naime, ukoliko određeni postupak dovodi do maksimalizacije blagostanja (npr. povijesni izgon Crvenokožaca sa njihovih ognjišta u rezervate bio je etički opravdan jer je maksimizirao blagostanje većinskog dominantnog stanovništva, privodeći ekonomskoj svrsi neeksploatirano zemljište) i nakon odbitka troškova uništenja crvenih ljudi (potencijalne radne snage) onda je on utilitarno prihvatljiv (naime, crvenokošci imaju nisku sadašnju vrijednost budućih tijekova novca-tj. bila im je niska ekonomska vrijednost što je olakšavlo njihovu eliminaciju).¹¹ Primjeri

životni standard liječnika specijalista. Stoga se relativno bogatstvo pojedinaca postiže preraspodjelom (otuđenjem sredstava) od drugih ljudi koji sukladno tomu moraju biti siromašniji. (cf. Maier, 2004).

¹⁰ **Jeremy Bentham (1748.-1832.)** smatrao je da se ljudski život temelji na polarnosti osjećaja užitka i boli i da svaki čovjek uvijek nastoji postići užitak i izbjeći bol pa bi moralno bilo ono što pruža maksimum užitka i minimum boli za većinu ljudi. Djelovati treba tako da se postigne najveća moguća sreća za najveći mogući broj ljudi. **John Stewart Mill (1806-1883)** smatrao je da se većina ljudi treba držati tradicionalnih moralnih pravila jer je to efikasniji način od neprestanog kalkuliranja o ispravnom načinu djelovanja. Zdravo društvo bi po njemu trebalo biti tolerantno prema različitim osobnostima i životnim stilovima. Sve dok ljudi ne zadiru u slobodu drugih, treba im dopustiti da misle i rade što žele. Dobro znači najveću moguću sreću najvećeg broja ljudi, ali ono što većina želi nije uvijek najbolje. Dakle, javlja se problem kako ljude uvjeriti da izaberu dobro! Rješenje ovog filozofskog problema ponudio je **Immanuel Kant (1724-1804)** promovirajući ideju da je moralnost proizlazi iz obdržavanja pravila tj. dužnosti.

¹¹ Iako je to neetično, dapače može zvučati okrutno, takva situacija vrijedi i u današnjem ekonomskom promišljanju: "Što Vam je niža vrijednost lakša je Vaša eliminacija, bilo fizička, psihička ili materijalna". Kad Vas grabežljivci iskoriste za svoje ciljeve, više ne pokazuju ni malo milosti.

za ovo su iskorištavanje radne snage, od djece do staraca u milenarijskom trajanju. Radi ovih problema javljaju se u teoriji i praksi pristupi temeljeni na pravu i pravdi (kao moralnim načelima).

3) *Pristup ljudskih prava kao etično poslovno načelo.* Ovaj pristup smatra da svi ljudi imaju osnovna i neotuđiva prava koja se ne mogu oduzeti nečijim odlukama, kao npr. pravo na slobodu savjesti, slobodu iznošenja mišljenja i pravni postupak. Etička/moralna su ona djelovanja koja vode računa o temeljnim ljudskim pravima. Naime, neetičnim se smatra namjerno, ili zbog neznanja gušiti prava i interese drugih ljudi. Etičnost se procjenjuje prema tome jesu li poštovana ljudska prava (ne samo ona zakonska, jer poštivanje zakona nije samo po sebi etično, već je etično poštivati vrijednosti koje zakoni štite), a te vrijednosti su ljudska prava koja treba štiti (Bebek&Kolumbić, 2000: 181). To su osnovna moralna prava koja se moraju poštovati prilikom donošenja odluka kao što su primjerice (Žugaj&Brčić, 2003: 273-280):

- Pravo na život;
- Pravo na psiho-fizičku i socijalnu sigurnost;
- Pravo na minimalni životni standard;
- Pravo na obitelj;
- Pravo na slobodu;
- Pravo na zaštitu od diskriminacija;
- Pravo na slobodu kretanja;
- Pravo na vlasništvo;
- Pravo na samoodređenje;
- Pravo na privatnost.

Problem s ovim pristupom je kada dolazi do sukoba između različitih prava, pa tu onda u pravilu ne pobjeđuju argumenti prava, već argument snage (moći). Naime, u sukobu prava smatra se neetičnim osporavanje ili ograničavanje općeprihvaćenih ljudskih prava, kao i korištenje prava grupe ili pojedinca na štetu druge grupe ili pojedinca. Sljedeći problem je problematika (ne)mogućnosti faktičkog ostvarenja nekog prava. Npr. zaposlenici mogu imati pravo na socijalnu sigurnost i privatnost, no koliko će ga ostvariti pitanje je socijalne snage. Dakle i ovaj pristup ima manjkavost u smislu provedbe raspodjele prava s obzirom na kriterij jednakost/nejednakost, praved-

Jedini način borbe protiv grabežljivaca je osobno pozicioniranje na način postizanje društvene vrijednosti i važnosti, npr. radom je na stvaranju visoke osobne vrijednosti koja se može pristojno utržiti." (cf. Petar, 2007).

nog/jednakog postupanja i ishoda društveno-ekonomskih procesa, pa se on može korigirati pristupom pravde.

4) *Pristup pravde kao etično poslovno načelo.* Moralan je onaj tretman koji dovodi do jednakih postupanja, ali i ishoda tih postupanja, prema određenim kriterijima. Tako se u teoriji razlikuju različiti pristupi pravde:

a) Distributivna pravda ili pravda u raspodjeli. Ovo je temeljna pravda jer ovisi o kriterijima raspodjele između jednakih i nejednakih koji redovito ima ideološku dimenziju. Naime, nije lako odlučiti kako izvršiti raspodjelu a da ne povrijedi neko od pravičnih načela. Ljudi su se u tom smislu ispomagali (u prošlosti, kao i danas) pripisivanjem sebi stvarnih ili izmišljenih svojstava prema kojima im pripada veći dio raspoloživih dobara, moći, položaja. Tako je danas predmet diskusija pravedna raspodjela kompenzacija, tj. koliki je primjerice opravdan (etično ispravan) raspon najniže i najviše kompenzacije: 1:5; 1:10; 1:50; 1:100 itd. U kontekstu ove pravde razlikuju se sljedeći sustavi (cf. Visković, 1981: 147):

– *Primitivni oblik komunističke pravde* – po kojoj se traži da raspodjela društvene moći, djelatnosti i dobara bude maksimalno jednaka, a minimalno nejednaka jer se pretpostavlja da ljudi čine jedinstvenu skupinu s jednakim potrebama, a razlikuju se tek po mjeri tih potreba ili po nekim sposobnostima (tzv. “uravnilovka” poznata i u domicilnoj sredini);

– *Viši oblik komunističke pravde*-zahtijeva također egalitarnu raspodjelu koja je u nešto većoj mjeri nejednaka zbog različite razvijenosti potreba i sposobnosti različitih pojedinaca, usprkos najidealnijem izjednačavanju polaznih mogućnosti njihovog razvoja u društvu;

– *Položajna (distributivna) pravda*-je pravda po kojoj je kriterij jednakosti/nejednakosti stečeni ili navodno zasluženi društveni položaj pripadnika društva tzv. meritokratizam;

– *Razmjenska (komutativna) pravda*-je raspodjelni princip u kojem su kriterij jednakosti/nejednakosti vlasništvo i ekonomska vrijednost predmeta što se razmjenjuju ili oštećuju;

– *Radna pravda*-je raspodjelni princip u kojem je kriterij jednakosti/nejednakosti učesće (doprinos) radnika u stvaranju društvenog proizvoda;

– *Solidarna pravda*-je princip po kojem raspodjela društvenih dobara počiva na aktualnom materijalnom položaju ljudi kao stvarna osnova njihovih društvenih mogućnosti;

– *Kapitalistička pravda*-gdje je princip po kojem se raspodjeljuju društvena dobra vlasništvo nad kapitalnim dobrima tj. imovina (akumulirani kapital kao minuli ljudski rad). Prema tom principu daje se više onom koji ima, a manjem onom koji ima manje;

– *Pravda socijalnog darwinizma*- pravedno je jačem dati više, a slabijem manje, tj. pravda ovisi o nečijoj snazi (moći) u društveno-ekonomskom kontekstu, što se opravdava višim sposobnostima jačih (moćnijih). Tako je u ovom kontekstu pravedno dati više jačem, a slabijem manje, jer je jači sposobniji pa se smatra da će s dobivenim cjelina (društvo) imati više koristi. Ekstreman primjer ovoga je kanibalizam u ekstremnim situacijama brodolomništva i slično.

b) Proceduralna i ishodna pravda. Pravednost podrazumijeva pravedne postupke i pravedne ishode. Pravedan postupak je unificiran postupak u nečemu (npr. u unajmljivanju ljudi za posao tretiraju se jednako s obzirom na postavljene kriterije). Smisao proceduralne pravde je da za sve pojedince iste kategorije/funkcije trebaju vrijediti ista pravila (u normativnom i etičkom smislu), kako se ne bi stvarao animozitet između povlaštenih i nepovlaštenih pojedinaca i grupa. Naime, realnost organizacijskog života često iznjedruje različite tretmane i prava za istu skupinu zaposlenika (tipičan je primjer mobbing¹²). Mobbing osim što više nije samo neetičan već je i nelegalan, dovodi do narušavanja međuljudskih odnosa i posljedično tome organizacijskog disbalansa i neučinkovitosti. Nedostatak isključivog uvažavanja proceduralne pravde je u tome što ona ne razmatra pravednost ishoda. Pravedan ishod je nediskriminirajući rezultat ili posljedica nekog društvenog procesa, odnosno se na ishod, a ne na proces ili pravila igre (Bowles & Edwards, 1991: 353). Slikovito rečeno primjerom proces može biti pravedan (npr. partija šaha u kojoj igrači imaju pravedan tretman tj. jednake uvjete dakle postupak), ali ako ishod znači život ili smrt igrača riječ je o narušenju principa pravednog ishoda. Dakle, pravedni procesi ne proizvode nužno pravedne ishode (sljedeći primjer je lutrija s ulogom vlasništva nad svom imovinom društva, gdje je svaki igrač u prilici da pobijedi, a takav ishod se ne bi mogao okarakterizirati kao pravedan (Bowles & Edwards, 1991: 354).

¹² Mobbing je pojam izveden od engleske riječi mob (ološ, bagra, rulja, fukara) i mobbish (prostački, vulgaran, neotesan) i označava ciljano vulgarno i u maniri ološa nekoga psihički i socijalno unizivati, degradirati i dokrajčivati kako bi se potpuno isključio iz organizacijskog i inog života. Konotativno je pojam je postao popularan kao zamjena za sintagmu "maltretiranje na poslu".

c) Kompenzacijska pravda. Ovaj oblik pravde upućuje da u odnosima razmjene koji su sveprisutni u tržišnoj privredi (svatko nešto prodaje ili kupuje tj. razmjenjuje) treba postojati sklad činidbe i protučinidbe. Tako ako je nekome učinjena šteta (materijalna, fizička i/ili psihička) od za to odgovorne strane (pravne ili fizičke osobe) onda oštećeni ima pravo nadoknade (protučinidbe za učinjenu štetnu činidbu). Isto vrijedi i za propuštanje činidbe (od strane pravne ili fizičke osobe koja je trebala sukladno svojoj funkciji, radnim zadacima, pravilnicima ili etičkoj obavezi izvršiti određenu činidbu, ali je istu propustila učiniti, dakle izostala je radnja koja je nekome potrebna pa mu je s tog osnova učinjena šteta propustom. Menadžment u okviru ove pravde primjenjuje pravila i propisa kojima se prihvaćaju određeni tretmani zaposlenih. Dakle, ukoliko je u organizaciji zabranjena diskriminacija po spolu, dobi, socijalnom ili nekom drugom statusu, zaposlenici za takav slučaj imaju pravo na kompenzaciju.

5) Integralna primjena etičkih pristupa u poslovanju: Menadžerski protokol za provjeru etičnosti odluka. Iz navedenih poslovno etičkih pristupa može se formirati menadžerski protokol za provjeru etičnosti. Takav protokol trebao bi odgovoriti na sljedeća pitanja:

- 1) Je li etička odluka legalna (zakonska)? (Da li krši neki zakon ili politiku institucije?)
- 2) Da li odluka dovodi do korisnog učinka za pojedinca, ili dovodi do korisnih učinaka za najveći broj pojedinaca?
- 3) Da li odluka poštuje temeljna prava ljudi?
- 4) Da li odluka uvažava pravedno postupanje i pravedne ishode? Je li pritom postignuta ravnoteža odnosa? Je li to pravedna prema svima u kratkoročnom, srednjeročnom i dugoročnom razdoblju? Ako nije imaju li nepravedno tretirani neku kompenzaciju? Promiču li se odnosi kratkoročne, srednjeročne i dugoročne poslovne održivosti?
- 5) Kako se osjećamo kao ljudi nakon donošenja i primjene pojedine odluke s etičkom konotacijom? Da li takva odluka donosi unutarnje zadovoljstvo, strepnju ili neko drugo čuvstvo? Da li prevladava ugodno ili negativno čuvstvo (hedonski ton)?
- 6) Razrješavaju li se sukobljeni interesi tako da se ne uzima u obzir moć sukobljenih i narušava li se etičko-moralna ravnoteža?

Etički protokol ima za funkciju etičku provjeru odluka uvažavajući sadržaje etičkih pristupa. Pritom važnu ulogu imaju menadžeri i važni ljudi unutar

etičkih tijela, kojima je potreban protokol barem kao podsjetnik obuhvata etičkih sadržaja i uvažavanje korektno kontrolne procedure. Predmnijeva se da bi etička odluka trebala potvrdno odgovoriti na većinu postavljenih pitanja kako bi ista najvjerojatnije bila etična (imala najveću vjerojatnost etičnosti). Ako su odgovori mješani trebalo bi odrediti prioritete prema zakonitosti, individualnosti, utilitetu, pravima, pravednosti. (cf. Blanchard&Peale, 1990: 25).

3. KAKO POBOLJŠATI ETIČNOST ORGANIZACIJE ?

Etičnost u svom ponašajnom smislu izbor je funkcija nekoliko grupa čimbenika (Buble, 2006: 70, prema Robbins, 1991):

- Individualnih karakteristika,
- Strukturnih obilježja poduzeća;
- Organizacijske kulture i klime.

Stoga se sukladno ovom modelu etičnosti organizacije može reći da je: Etičnost=Individualne karakteristike x strukturna obilježja poduzeća x organizacijska klima i kultura. Sukladno tome svi programi i postupci koji imaju pretenziju na poboljšanje svoje etičnosti trebaju uzeti u obzir navedene čimbenike.

3.1. Individualne karakteristike djelatnika kao čimbenik etičkog ponašanja

Ljudski resursi organizacije tj. individualne karakteristike zaposlenika predstavljaju ključnu kariku u etičkom djelovanju a tu se prvenstveno mogu smatrati:

- Internalizirane (pounutrene) vrijednosti,
- Osobine emocionalne inteligencije, te
- Uvjetovana agresivnost kao čimbenik moralnog ponašanja.

U tom smislu nije svejedno kakvi su kadrovi (kako menadžerski, a tako i suradnički) u poduzeću jer o njima uvelike ovisi etički izbor, etička reakcija i etička principijelnost.¹³ Stoga je bitno poznavati internalne kvalitete koje imaju visok etički potencijal.

¹³ Osobe s psihopatološkim profilom (one koje uživaju u nesrećama i patnjama drugih ljudi) te s emocionalnom manama kao što su primjerice: niska emocionalna energija, nisko samopoštovanje, nizak motiv postignuća, niska želja za učenjem, rastom i razvojem, promjenom, niske posvećenosti poslu, nesamostalnost i plašljivost, neodlučnost, netolerantnost imaju i/ili mogu imati snižen potencijal etičkog djelovanja.

3.1.1. Internalizirane vrijednosti kao čimbenik etičkog ponašanja

Prema psihologiji učenja vrijednosti prema kojima se pojedinac ravna, ne izranjaju slobodno iz pojedinca (tzv. heteronomnost u filozofiji etike), iako su vrijednosne preferencije i genetski uvjetovane (tzv. autonomnost), nego se preuzimaju od relevantne socijalne okoline, odnosno u interakciji s njom. Vrijednosti su najopćenitiji važni dugoročni ciljevi čijim se postizanjem zadovoljavaju urođeni egzistencionalni i neegzistencionalni motivi. Vrijednosti se mogu klasificirati prema skupinama urođenih motiva čijem zadovoljavanju služe. Prema tom kriteriju vrijednosti se mogu podijeliti na (Pastuović, 1999: 213-214):

1. *Egzistencijske vrijednosti* (primjerice: zdravlje, bogatstvo, siguran posao) kojima se zadovoljavaju fiziološki motivi i motiv sigurnosti;
2. *Vrijednosti pripadanja* (primjerice: intenzivna socijalna interakcija, prijateljstvo, ljubav, obitelj i druge);
3. *Prestižne vrijednosti* (primjerice: ugled, slava moć);
4. *Samoostvarujuće vrijednosti* (primjerice: zanimljiv posao, postignuće, obrazovanje) čime se zadovoljavaju samoostvarujući motivi.

Određena se vrijednost, kao opći cilj, ostvaruje postizanjem različitih užih specifičnih ciljeva. Njihov izbor ovisi o dostupnosti i individualnim preferencijama koje su rezultat međudjelovanja dispozicija i socijalizacije. U menadžerskom kontekstu važno je primijetiti da će ona etička načela koja su podudarna s internaliziranim vrijednostima djelatnika imati veću vjerojatnost ostvaranja. Tako se iste vrijednosti u različitim organizacijama ostvaruju različito (jer postoji razlika u individualnoj dispoziciji i socijalizaciji. Osim samih internaliziranih vrijednosti za razumijevanje moralnog ponašanja pojedinca važna je i moralna razvijenost¹⁴ i moralna motivacija. Moralna razvijenost pritom je u funkciji okolinskog podraživanja i genetskog nasljeđa. Kao i svako ponašanje, tako je i moralno ponašanje kao oblik socijalnog ponašanja, uvjetovano situacijom i osobinama ličnosti. Za moralno ponašanje u kontekstu moralne motivacije važniji su socijalni uvjeti, tj. reakcije drugih ljudi na ponašanje pojedinca, od tzv. samodeterminizma u ponašanju. Stoga je za etičnost u poduzeću od iznimne važnosti kažnjavanje nepoželjnog i nagrađivanje poželjnog etičnog ponašanja, kao i osobni primjeri menadžmenta (ključnih osoba socijalizacije u kontekstu organizacijske kulture i klime).

¹⁴ Stupnjeve moralnog razvoja i moralne razvijenosti pojedinaca obrađuje Kohlbergova taksonomija, koja se može naći u nekom od udžbenika Razvojne psihologije.

3.1.2. *Emocionalna inteligencija kao čimbenik etičkog ponašanja*

Prema Golemanu (1995: 34) emocionalna inteligencija je najbitniji činitelj u osobnom prilagođavanju za ostvarivanje uspješnih odnosa s drugima i u radnim postignućima, a obuhvaća skup sposobnosti kao što su mogućnost motiviranja samog sebe i ustrajavanje unatoč poteškoćama i frustracijama; obuzdavanje impulzivnosti i odgađanje trenutka primanja nagrade; reguliranje svojih raspoloženja i onemogućavanje uzrujanosti da zaguši sposobnost razmišljanja; suosjećanje i nadanje, što ima i može imati važne reperkusije na etičnost. Ustanova Simmons Management Systems razvila je visokovrijedan i pouzdan način njihovog mjerenja u kojem ispituje trinaest glavnih oblika karaktera koji utječu kako na uspjeh u životu, tako i na radnom mjestu (Simmons&Simmons, 2000: 21; 244-245). To su:

- Emocionalna energija (gdje je osoba smještena na kontinuumu od spore, neradišne osobe koja se brzo umara do vrlo brze i hiperaktivne);
- Suočavanje s stresom (gdje je osoba rangirana od opuštena osobe stalozene i ravnodušne do stresne osobe koja je često pod jakim stresom);
- Optimizam (gdje je osoba rangirana od sumnjičave osobe koja svugdje nalazi probleme, do pozitivne osobe koja je neopterećena do razine naivnosti);
- Samopoštovanje (gdje je osoba rangirana od skromne osobe koja je pristojna i samokritična do samouvjerene osobe koja je ponosna i samoobranaška);
- Predanost poslu (gdje je osoba rangirana od bezbrižne osobe koja se odmarala ili zabavlja do marljive osobe koja je potpuno predana poslu);
- Obraćanje pozornosti na pojedinosti (gdje je osoba rangirana od spontane osobe koja je nehajna do temeljite osobe koja je perfekcionista i vrlo pažljiva prema detaljima);
- Želja za promjenom (gdje je osoba rangirana od rutinerske osobe koja voli rutinu, jednoličnost i ponavljanje do promjenama sklonoj osobi koja osjeća prisilu za promjenom te su joj iste stvari dosadne);
- Hrabrost (gdje je osoba rangirana od oprezne osobe koja voli sigurnost, postojanost i udobnost do hrabre osobe koja je vrlo hrabra i izlaže se velikom riziku);
- Samostalnost (gdje je osoba rangirana kao neodlučna osoba koja traži da je drugi vode do odlučne osobe koja odlučuje i nadzire provođenje odluka);
- Samosvijest (gdje je osoba rangirana od koja je kooperativna, popustljiva, nenasilna, do samosvjesne osobe koja je odlučna, nasilna, dominantna);

- Tolerantnost (gdje je osoba rangirana od netolerantne osobe koja reagira na uvrede, lako se razljuti do tolerantne osobe koja se ne ljuti);
- Obzirnost prema drugima (gdje je osoba rangirana od osobe koja se brine isključivo o sebi, sebična do obzirne osobe koja pomaže, žrtvuje i vlastite potrebe za druge);
- Društvenost (gdje je osoba rangirana od osobe koja je suzdržana, povučena, uživa biti sama do društvene osobe koja je razgovorljiva i rado se sastaje i upoznaje s drugima).

Emocionalna inteligencija u organizaciji zapravo je skup emocionalnih potreba, poriva i istinskih vrijednosti osobe i ona upravlja svim oblicima vanjskih ponašanja. Važno je primijetiti da karakteristike poput odgovornosti, uvažavanja ostalih i društvenost pridonose razvoju međuljudskih odnosa (u pozitivnoj su korelaciji s etičnošću ponašanja u organizaciji), a karakteristike poput sebičnosti, negativizma i neprijateljstva nagrizaju međuljudske odnose (u negativnoj su korelaciji s etičnim ponašanjem). Također emocionalne kvalitete zaposlenika odražavaju se na organizacijsku kulturu i klimu, važnih socijalnih čimbenika etičkog ponašanja.

3.1.3. Biokontingencijski čimbenici moralnog ponašanja

Fiziološka stanja organizma pojedinaca primjerice glad, umor, smrad, žužina tj. pozitivni ioni, vrućina, skućenost radnog i životnog prostora, postmenstrualni sindrom, postporođajna depresija, emocionalna prenadraženost npr. objektivnom ili subjektivnom percepcijom ugroze, negativno utječu na etičnost u ponašanju, na način da mogu biti okidači agresivnog ponašanja. Budući da je agresivno ponašanje u negativnoj korelaciji s etičnim ponašanjem, jer je etično ponašanje često u suprotnosti s prirodnim (spontanim) ponašanjem. U tom smislu može se govoriti o biološkim, okolinskim, socijalnim i situacijskim (tzv. biokontingencijskim) čimbenicima etičkih ponašanja. Beck (2003) pod biološkim činiteljima navodi: *genetsku predispoziciju* koja dovodi do podraživanja specifičnih područja mozga koja može izazvati djelomična ili cjelovita agresivna ponašanja; *hormone i neurotransmitere* i to naročito: *testosteron* (viši je kod pobjednika u natjecanjima, kao i kod jedinki na višim pozicijama u socijalnoj hijerarhiji, dakle menadžmentu) i *serotonin* (niske razine povezane su s visokim razinama agresivnog ponašanja i to s antisocijalnim osobinama, samoubojstvom, agresivnim/neprijateljskim osobinama i impulzivnim nasiljem, pa višak u prehrani triptofana koji je prekursora serotonina

dovodi do niže razine agresivnog ponašanja i promjena raspoloženja). Pod okolinskim činiteljima navodi: *trenutnu situaciju* kao okidač impulzivne agresije (akt koji nije planiran već je učinjen u "žaru" trenutne situacije; *bolni podražaji* (mogu izazvati napadačku agresiju ako bijeg nije moguć, ako je prostor malen, a bolni podražaji učestali ili intenzivni); *prenapučenost* (stješnjenost na malom prostoru, što može izazvati agresivne akte ukoliko nisu pod jakim socijalnom kontrolom); *visoka temperatura, dim, smrad* (povaćavaju vjerojatnost agresivnih aktivnosti); *efekt prijetnje ili oružja* (prijetnja ili strah od osvete mogu pobuditi agresivnu reakciju). Pod socijalnim čimbenicima navodi se: *izazivanje* (jedan od učinkovitih načina izbjegavanje napada je neuzvratanje nasilnog ponašanja pa žrtva ima veću vjerojatnost da se spasi ukoliko nije prijetnja napadaču-vrijedi kod instrumentalne agresije kao što je razbojstvo s ciljem pljačke); *instrumentalno korištenje moći prisile* (kad druge metode ne uspiju agresija je jedan od načina da se dobije to što se želi); *poslušnost* (agresija izazvanja zbog socijalnog pritiska i poslušnosti autoritetu; *medijsko modeliranje agresivnosti* (utvrđena je mala ali pozitivna korelacija između televizijskog nasilja i agresivnosti). Od situacijskih socijalnih čimbenika koji djeluju na etičnost ponašanja navode se još i: jasnoća etičnosti situacije, procjena stupnja neetičnosti situacije, interpretacija uzroka neetične situacije, cijena intervencije u slučaju neetične situacije (cf. Pastuović, 1999). Iz navedenog pregleda jasno je da su brojni čimbenici koji mogu modelirati etičnost ponašanja u organizaciji, pa bi menadžeri poznavajući mogli neke otkloniti odnosno smanjiti vjerojatnost za njihovo pojavljivanje: A) Biološke (uravnotežena prehrana u organizacijskoj kantini; B) Okolinske (smanjiti prenapučenost ureda, funkcionalno opremiti prostore ergonomskom namještajem i opremom, regulirati osvjetljenje, temperaturu, vlažnost, negativne ione ugradnjom ionizatora, otkloniti neugodne mirise i sl.); C) socijalne (razmjestiti socijalne skupine koje su međusobno tolerantne neke socijalne, izbjegavati prisilu, agresiju, manipulaciju kao način rukovođenja). Sve ove mjere imaju efekta i na zadovoljstvo djelatnika, pa je i po toj osnovi korisno izvesti navedene zahvate. Naime, zadovoljstvo djelatnika najčešće se pozitivno odražava i na organizacijsku kulturu i klimu temeljni čimbenik organizacijske etičnosti.

3.2. Strukturna obilježja poduzeća

Prema Bubleu (2006: 72) pet je strukturnih varijabli koje utječu na etički izbor menadžera poduzeća:

- Formalna pravila i propisi;
- Ponašanje nadređenih podređenih;
- Sustav procjene učinaka;
- Sustav nagrađivanja;
- Pritisak posla.

Formalna pravila i propisi zapravo reguliraju etičko ponašanje, pa je nedostatak formalnih pravila i propisa nedefiniran prostor koji je etički nejasan te može rezultirati slobodnom tumačenju tj. neetičnosti. Ipak i tu treba imati mjeru, jer sva ponašanja niti ne mogu biti formalno regulirana (jer svi ljudski odnosi odnosi nisu pravno-normativni odnosi) pa bi precizno reguliranje toga područja predstavljalo etički kontroverzno područje i zadiranje u temeljna prava čovjeka pa se mogu javiti nepredviđeni troškovi provedbe takvih regulacija.¹⁵ Za takve situacija stoga su efikasnija neformalna pravila ponašanja.

Ponašanje nadređenih (ili sustav rukovođenja) snažno utječe na djelatnike tj njihovo etično odnosno neetično ponašanje. Iako se ne mogu propisati najefikasniji načini rukovođenja za sve situacije za sada se za najprihvaćeniji smatra transakcijsko-transformacijski pristup sa sljedećim principima (Bogdanović, 2003):

- 1) Kontingentno nagrađivanje: nagrada (npr. plaća, bonus, povlastica) treba ovisiti o uloženom naporu i postignutoj razini izvedbe;
- 2) Aktivno nadgledanje iznimki: menadžer treba aktivno pratiti standardne procedure i djelovati kada se pojave nepravilnosti;
- 3) Pasivno nadgledanje iznimki: menadžer treba djelovati nakon što se nepravilnosti pojavile, te koristiti metode kažnjavanja (oduzimanja nagrade);
- 4) "Laissez-faire" ili nerukovođenje: ponekad menadžer (radi razvoja osobne inicijative djelatnika) treba izbjegavati donošenje odluka, nastojati biti smanjeno prisutan i ne pratiti izvedbu rada;
- 5) Karizma: menadžer treba pružati viziju i osjećaj misije, ulijevati ponos zajedno sa poštovanjem i povjerenjem sljedbenika, povećavati optimizam;

¹⁵ Primjer za ovo je organizacijsko reguliranje intimnih odnosa između djelatnika, koji u ekstremu mogu donijeti nepredviđene troškove (npr. sudski troškovi). Etički je problematično normiranje jednostavnijih aspekata kao što je naprimjer organizacijski zahtjev za ozbiljnošću i odsustvom osmjeha na licu djelatnika, koji je nažalost neformalno prisutno u nekim organizacijama, jer zadire u intimnu slobodu izbora emocionalnog izraza čovjeka (čovjek bi valjda trebao imati slobodu izbora kako će se osjećati i kakvu će facijalnu ekspresiju očitovati).

- 6) Inspiracija: povezana je sa sposobnošću menadžera da služi kao model, prenosi visoka očekivanja na sljedbenika, izražava važnost ciljeva na jednostavan način, koristi simbole radi usmjerenja na rad;
- 7) Intelektualna stimulacija: menadžer treba intelektualno stimulirati djelatnike, oslobađati njihovu inteligenciju, racionalnost, brižljivo rješavanje problema, uvid u probleme iz različitih kuteva gledanja, imaginaciju i sl.;
- 8) Individualna briga: menadžer treba posvećivati pažnju svakom djelatniku ponaosob, svakome prilaziti individualno, savjetovati, davati konstantnu povratnu informaciju o radu, uvažavati potrebe djelatnika.

Znalačkim rukovođenjem menadžment će biti na dobrom putu implementacije etičkog poslovanja. Iako je odnos znanstvenog, efikasnog, (istinitog) i pravičnog (etičnog) složen, u pravilu vrijedi filozofski odnos: "Tko je u istini (znanju), na dobrom je putu pravednika (etičnosti), a tko je u laži, zabludi, obmani, licemjerju bliži je nepravdi što su svojevremeno dobro opazili još antički mislioci (Sokrat i Platon). Naime prema definiciji poslovna etika nas uči kako nešto učiniti pristojno, efikasno i korektno pa u tom kontekstu u situacijama kada praktičnost opovrgne mogućnost djelovanja u etičnom pravcu, zahtjeva se dobar balans pravičnosti i istinitosti (znanstvenosti).

Sustavi procjene učinaka i tendencija maksimiranju istih može dovesti do zanemarivanja sredstava za postizanje cilja što je često put ka neetičnom ponašanju. Sustav procjene učinaka također mora biti usklađen sa sustavom nagrađivanja jer u suprotnom gubi svoj smisao.

Sustav nagrađivanja temelj je motivacije, pa neprimjereni sustav može stvoriti neetična ponašanja ("Nezadovoljni zaposlenici su teroristi!" (Pupavac, 2006: 140 prema Paulu Goodsadtu).

Da bi se unaprijedio sustav nagrađivanja potrebno je izgraditi sustav nagrađivanja prema radu, učinku i odgovornosti. Zašto je to važno? Prema motivacijskoj teoriji očekivanja, važan motivacijski element je instrumentalnost (vjerovanje da će učinak biti nagrađen)¹⁶ tj. očekivanja da će određeno ponašanje biti nagrađeno. Ukoliko ponašanje koje je za organizaciju korisno nije nagrađeno (nagrada izostala), ili je nagrađeno nekakvo drugo ponašanje (koje može, ali i ne mora imati veze s korisnošću za organizaciju) ili je takvo korisno individualno ponašanje za organizaciju kažnjeno ili negativno pot-

¹⁶ Ostala dva elementa teorije su očekivanje (vjerojatnost da će napor rezultirati učinkom) i vrijednost (percipirana vrijednost nagrade). Baron, R. A., Greenberg, J. (1997).

krijepljeno (npr. omalovaženo ili izloženo nekakvom obliku socijalnog pritiska) iz bilo kojeg razloga, izostat će entuzijastička motivativna ponašanja te će inteligentniji djelatnici raditi toliko koliko je nužno da dobiju plaću, baviti se svojim privatnim preokupacijama te će se prikloniti ponašanjima koja su stvarno nagrađivana. Naime, organizacije pored javno proklamiranih vrijednosti često imaju i tzv. skriveni kurikulum koji se spoznaje ili može spoznati samim boravkom u organizaciji određeno vrijeme. Skriveni kurikulume bi najbolje bilo učiniti javnim, ukoliko je moguće (ukoliko to ne bi narušilo integritet organizacije).

Prema mišljenju autora skriveni kurikulum redovita je pojava u suvremenim civilizacijama i organizacijama i proizlazi iz sukoba ida (nagonske prirode čovjeka), ega (težnja k slobodi koja se manifestira u zgrtačkom mentalitetu) i superega (etičkog i moralnog, društveno i organizacijski proklamiranog i prihvatljivog), što je genijalno primijetio Freud (autor psihoanalitičke teorije ličnosti).¹⁷ Nagrađivanje ponašanja koja su korisna za organizaciju težak je zadatak¹⁸, jer su ljudi skloni različitim pogreškama u procjeni, a procjena je zamagljena i osobnim odnosima s procjenjivanom osobom. Stoga je uvođenje jasnog sustava, kojeg se onda jasno i bez previše izuzetaka trebaju svi pridržavati (od vrhovnog menadžera do najnižeg djelatnika u hijerarhiji organizaciji), temelj dugoročne efikasnosti zaposlenika. Plan nagrađivanja zaposlenika može se primjerice provoditi po sljedećim fazama:

- Ispitati stanje motiviranosti i rangove motiva djelatnika. Za neka hrvatska poduzeća to je već i učinjeno pa se pokazalo da je kao motivator plaća na prvom mjestu.¹⁹ Stoga bi tu trebalo razraditi plan kompenzacija za djelatnike ne samo menadžersku strukturu.²⁰

¹⁷ Cf. Psihoanalitička teorija ličnosti (cf. Fulgosi, A.,1997).

¹⁸ Prvi dojam, selektivno opažanje, halo efekt, osobna jednakost procjenjivača, efekt kontrasta, projekcija, stereotipi, tjelesna privlačnost, sličnost, raspoloženje najčešće su pogreške u procjenjivanju drugih. Cf. Rijavec, M., Miljković, D. (1999).

¹⁹ Navedeno istraživanje u RH utvrdilo je sljedeći rang motiva: plaća 84%, dobri rukovoditelji 82%, međuljudski odnosi 79%, prihvaćanje kolega 75%, stabilnost i sigurnost posla 73%, zanimljiv posao 69%, odgovornost 69%, uvjeti rada 67%, potvrđivanje sposobnosti 66%, napredovanje 65%, obrazovanje uz rad 62%, identifikacija s poduzećem 62%, sudjelovanje u dobiti 60% (Marušić, 2006).

²⁰ Ukoliko se za menadžere koriste kompenzacije koje oblikuju njihovo ponašanje, onda i za ostale djelatnike treba razraditi slično jer i tu vrijede slični motivacijski principi. Tako se u tom smislu mogu spomenuti direktne kompenzacije (plaća, bonus, odgođena kompenzacija, opcije, i ostale) te indirektna (dionice i druge povlastice koje osiguravaju moć, utjecaj, prestiž i javnu prezentaciju). (Buble,1993: 272-274).

- Razraditi plan motiviranja po pojedinim rangovima (redoslijed i tempo provođenja trebao bi biti prema mogućnostima svakog pojedinog poduzeća).
- Utvrditi što točno u ovom smislu trebaju raditi pojedini menadžeri (izrađivati plan, podrazumijeva i operacionalizaciju u smislu konkretnih zaduženja konkretnih osoba te kontrolu i evaluaciju učinka).
- Ove akcije i istraživanja poželjno da provodi stručna osoba (menadžer ljudskih resursa i suradnici).

U sustavu nagrađivanja također je bitno nastojati postići zadovoljstvo djelatnika s ključnim varijablama (stalnošću posla, suradnicima, poslom samim, neposredno nadređenim, mogućnostima obrazovanja, radnim uvjetima, vodstvom organizacije, statusom u organizaciji, mogućnostima napredovanja, radnim vremenom i dakako plaćom), jer samo zadovoljan djelatnik ispravno je nagrađivan, dakle motiviran te je kao takav dugoročno najisplativija investicija. Praćenje izvršenje sustava nagrađivanja (kontrola) ključan je za opstojnost etičnosti sustava, jer i u dobrim sustavima bez stalne i sustavne kontrole, dolazi do anomalija, tj. etičkih vakuuma i etičkih zloupotreba. U takvim kriznim ili anomalničnim situacijama temeljni motivacijski elementi rada, učinka i odgovornosti prestaju biti instrumentalizirani, pa se nagrade (napredovanja i ostali elementi kompenzacije) počinju ravnati prema nekim drugim kriterijima (tzv. skriveni kurikulum) a ne javno proklamiranim, što rađa socijalno negativnim i po motivaciju djelatnika negativnih pojava.

Pritisak samog posla, veliki obujam u kratkim vremenskim rokovima, sa zahtjevom za što nižim troškovima može prisiliti zaposlenike na etičke nedosljednosti dakle neetičnosti u izvedbi.

Ovako formulirane strukturne varijable u literaturi često se isprepliću s elementima organizacijske klime i kulture. Zapravo oni čine strukturalne elemente organizacijske klime i kulture kao važnog čimbenika organizacijske realnosti.

Organizacijska kultura i klima

Organizacijska kultura upućuje na bitne vrijednosti, predodžbe i uvjerenja koje djeluju na razmišljanje zaposlenika i njihove fantazije, viziju, socijalnu energiju, svijest, i osjećaje pa onda i na etičko ponašanje što se snažno manifestira u organizacijskoj djelotvornosti. Pojam organizacijska klime se obično shvaća kao kao misli i osjećaji djelatnika u vezi s različitim organiza-

cijskim entitetima. Stoga su kultura i klima međusobno povezani jer kultura upućuje na klimu, ali i klima na kulturu, pa se općenito može reći da se kulturom smatra način na koji organizacija obavlja ili nastoji obavljati svoj posao, a klimom individualna svijest i stav prema različitim organizacijskim entitetima, proizašla iz svijesti o tome kako se radi i kako se treba raditi. S obzirom da kultura i klima kao kompozit predstavljaju psihosocijalnu datost (milje) poduzeća jasno je da kao takav snažno uvjetuje etička ponašanja i prema vani i prema unutra. Stoga su i razvijeni različiti modeli klime i kulture s osvrtnom na njihov organizacijski učinak. Nalazi istraživanja koji se direktno mogu povezati s organizacijskom etikom jesu nalazi pojedinih činitelja organizacijske klime u hrvatskim organizacijama (Šegotić, Jaković, Sušanj, (2006)). Tako su se kao nalazi ukazale kao interne prednosti i slabosti koje imaju direktan utjecaj na internu etičnost kao što su:

- 1) Organiziranost;
- 2) Međuljudski odnos;
- 3) Odnos prema kvaliteti;
- 4) Inovativnost i inicijativnost;
- 5) Stručna osposobljenost i učenje;
- 6) Nagrađivanje;
- 7) Pripadnost organizaciji;
- 8) Poznavanje misije, vizije i ciljeva;
- 10) Razvoj karijere;
- 11) Motivacija i zaokupljenost poslom;
- 12) Rukovođenje;
- 13) Unutarnje komuniciranje i informiranje.

Ne ulazeći detaljniju eksplikaciju ovih nalaza, za napomenuti je da etičnost u organizaciji prvenstveno ovisi o sustavnoj organizacijskoj primjeni spomenutih teorija individualizma, utilitarnosti, prava i pravednosti po organizacijskim područjima (Organiziranost...Unutarnje komuniciranje i informiranje) koji zajedno tvore složeni konstrukt organizacijske klime. Stoga menadžerska etičnost uvelike ovisi i o znalačkoj primjeni organizacijskih znanja, pa je u velikoj prednosti onaj menadžment koji znalački želi primijeniti nalaze organizacijske znanosti na organizacijske procese. Naime, neetičnost često zamjenjuje nedostatak znanja i vještina koje su potrebne da bi se kvalitetno radilo i živjelo.

4. ZAKLJUČAK

Poslovna etika je dio poslovne politike, a poslovna politika određuje suštinu poslovnog sustava. U tom kontekstu rad je eksplicirao i raspravio temeljne pristupe u poslovnom odlučivanju s etičke pozicije (etiku individualizma, etiku utilitarizma, etiku ljudskih prava i etiku pravednosti); eksplicirao je i raspravio utjecajne čimbenika na etičnost poslovnog sustava (individualnih, strukturnih i kulturološko-klimatskih čimbenika) te je eksplicirao postojeće etičke sadržaje na poslovne subjekte i njihov menadžment. Rezimirano rečeno raspravljani su sljedeći poslovno etički sadržaji: "Prema etici individualizma etično je ono što unaprijeđuje osobne interese na dugi rok, jer se pretpostavlja da zajednica nagrađuje pojedinca za pružena joj dobra/ usluge. Za etiku utilitarizma moralno je ono što dovodi do korisnih učinaka za najveći broj ljudi. Prema etici ljudskih prava etično je ono što podržava temeljna ljudska prava. Prema teoriji pravednosti, etično je ono što podržava i omogućava pravedne postupke i ishode društveno-ekonomskih procesa." Svaki od etičkih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke pa se etičnost u praktičnoj primjeni može korigirati protokolom za provjeru etičnosti odluka u obliku pitanja. Usprkos protokola, proces odlučivanja i etički izbor i dalje ovisi menadžerskom izboru. Etičnost u poslovnom sustavu osim integralnog menadžerskog pristupa etičkom izboru i odlučivanju ovisi o tri glavne grupe čimbenika: individualnim, strukturnim i kulturološko-klimatskim čimbenicima. Individualne čimbenike mogu se ubrojiti: internalizirane vrijednosti, emocionalne inteligencije i biokontingencijski čimbenici. U važne etičke strukturalne i kulturološko-klimatske čimbenike poslovnog sustava spadaju: formalna pravila i propisi, ponašanje nadređenih, sustav procjene učinaka, sustav nagrađivanja, pritisak posla, organiziranost, međuljudski odnosi, odnos prema kvaliteti, inovativnost i inicijativnost, stručna osposobljenost i učenje, sustav nagrađivanja, pripadnost organizaciji, poznavanje misije, vizije i ciljeva, razvoj karijere, motivacija i zaokupljenost poslom, sustav rukovođenja, unutarne komuniciranje i informiranje." Poznavanjem različitih pristupa etici i utjecajnih čimbenika po njihovoj detaljnijoj strukturi stječe se uvid u mogućnosti i načine kontrole nad etičkim procesima organizacije. Kao i u svim stvaralačkim i razvojnim procesima koji uključuju ljude ključnu etičku ulogu ima menadžment, stoga je etička organizacija zapravo u izravnoj funkciji znalačkog i etičkog menadžmenta.

LITERATURA

1. BARON, R. A., GREENBERG, J. (1997). *Behaviour in organizations*, International Ed.: Prentice-Hall.
2. BEBEK, B., KOLUMBIĆ, A. (2000). *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
3. BECK, R. C. (2003). *Motivacija: Teorije i načela*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
4. BLANCHARD, K., PEALE, N. V. (1990). *Moć etičkog poslovanja*, Ljubljana: Horvat elektronikam.
5. BOGDANOVIĆ, M. (2003). Vođenje (leadership) u funkciji menadžmenta, Poslovna analiza i upravljanje, Intus-bit, Zagreb, VIII, 4-5., str. 3-12.
6. BOWLES, S. EDWARDS, R. (1991). *Razumijevanje kapitalizma*, Zagreb: Školska knjiga.
7. BUBLE, M. (1993). *Management*, Split: Ekonomski fakultet Split.
8. BUBLE, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
9. FULGOSI, A. (1997). *Psihologija ličnosti*, Zagreb: Školska knjiga.
10. GOLEMAN, D. (1995). *Emocionalna inteligencija*, Zagreb: Mozaik knjiga.
11. MAIER, C. (2004). *Dobar dan lijenosti; O umijeću i potrebi zabušavanja na poslu*, Zagreb: Naklada Oceanmore.
12. MARUŠIĆ, S. (2006). Obrazovanje u poduzeću i hrvatska konkurentnost, Zagreb: ZŠEM, Usmeno priopćenje na 14. godišnjoj konferenciji hrvatskih psihologa, Vodice, 25.-28. listopada 2006.
13. PASTUOVIĆ, N. (1999). *Edukologija*, Zagreb: Znamen.
14. PETAR, S. (2007). *Jedna kap podiže more, promjena pojedinca mijenja svijet*, Intertetski portal Quantum 21. www.quantum21.net/svijet/slike/sre/2007/06/29/07_07_sasa.pdf.
15. RIJAVEC, M., MILJKOVIĆ, D. (1999). *Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi?*, Zagreb: IEP-D2.
16. ROBINSON, D., Garratt, C. (2006). *Etika za početnike*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
17. SIMMONS, S., SIMMONS, C. J. Jr. (2000): *Emocionalna inteligencija*, Zagreb: Biblioteka Sana.
18. ŠEGOTIĆ, L., JAKOVIĆ, D., SUŠANJ, Z. (2006). Istraživanje organizacijske klime i zadovoljstva poslom u hrvatskim poduzećima: Prikaz HROK projekta, Zagreb: AT ADRIA d.o.o., Usmeno priopćenje na 14. godišnjoj konferenciji hrvatskih psihologa, Vodice, 25.-28. listopada 2006.
19. VISKOVIĆ, N. (1981). Pojam prava, Split: Logos.
20. PUPAVAC, D. (2006). Etika za menadžere, Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
21. ŽITINSKI, M. (2006). Poslovna etika, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
22. ŽUGAJ, M., BRČIĆ, R. (2003). *Menadžment*, Varaždin: FOI.

SAŽETAK

ČIMBENICI UTJECAJA NA ETIČNOST POSLOVNOG SUSTAVA

Rad se bavi eksplicijom i raspravom temeljnih etičkih pristupa menadžerskom izboru i odlučivanju u poslovnom sustavu (etike individualizma, etike utilitarizma, etike ljudskim pravima i etike pravednosti); nudi integralni etički protokol, eksplicira i raspravlja utjecajne čimbenike etičnosti poslovnog sustava (individualne, strukturne i kulturološko-klimatske) te menadžerskom primjenom istog. Rezimira se da je etička organizacija u izravnoj funkciji znanstvenog i etičkog menadžementa.

Ključne riječi: etika individualizma; etički utilitarizam; etika ljudska prava; etika pravednosti; etički protokol; individualne etične karakteristike; organizacijska struktura i etičnost; organizacijska kulture i klime kao etičke determinante.

SUMMARY

FACTORS OF ETICAL INFLUENCE ON BUSINESS SYSTEM

This study is dealing with the explication and discussion of the fundamental ethical approaches to the managerial choices and decision in the business system (ethics of individuality, ethics of utilitarianism, ethics of human rights and ethics of justice); gives integral ethical protocol, explicate and discuss the influential factors on business system (individual, structural and cultural-climatal) and managerial implementation. It is resumed that ethical organization is in direct function of knowledge and ethics approach of management.

Keywords: ethics of individuality; ethics of utilitarianism; ethic of human rights; ethics of justice; ethical protocol; individual ethical characteristic; organizational structure and ethic; organizational culture and climate as ethical determinants.