



ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MANAGEMENTA

dr.sc. Zdenko Klepić



subota, 2. svibanj 2015.

MANAGERSKA ETIKA

◆ Pojam etike

- ◆ **Etika** (od grčke riječi *ethos* - običaj, navika, značenje, ćud)
- ◆ **Etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, temeljne kriterije za moralno vrednovanje, kao i uopće zasnovanost i izvor morala.**
- ◆ **Ima zadaću upoznati ljude što je moral i koje su njegove osnovne komponente ali i zauzeti stajalište o postojećoj moralnoj praksi**
- ◆ Predmet proučavanja etike je moral,
 - ◆ aktivnosti i praksa koja uzima u obzir važnosti dobrog i lošeg
 - ◆ Pravila koja reguliraju te aktivnosti

MANAGERSKA ETIKA

- Etika se bavi ponašanjem ljudi utvrđujući pravila moralnog ponašanja koja se obično nazivaju etičkim principima, odnosno etičkim kodeksom.
- Etikom su obuhvaćena načela, pravila i politike kojima se usmjerava ponašanje,
- S praktičnog stajališta etika se obično definira kao **kodeks moralnih principa i vrijednosti koje upravljaju ponašanjem pojedinaca ili grupa u odnosu na ono što je dobro ili loše.**
- S aspekta menadžmenta etika uspostavlja standarde u odnosu na ono što je dobro ili loše u vođenju i donošenju odluka.

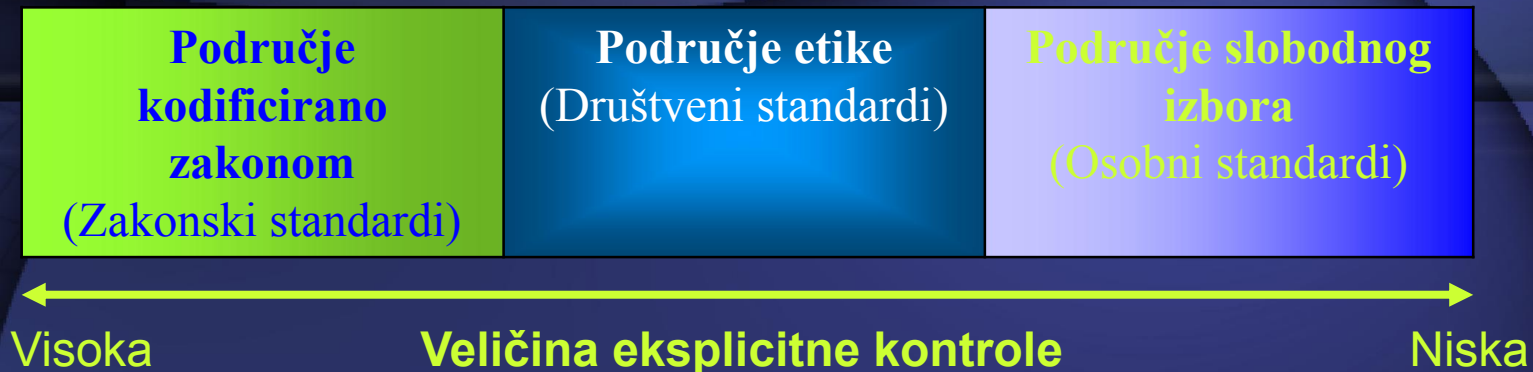
❑ Etički problem nastaje u onim situacijama kada odluke pojedinca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima.

TEMELJNE IMPLIKACIJE ETIKE

- ☺ Individualnost etike – ljudi imaju etiku a ne organizacije
- ☺ Etičko ponašanje varira od osobe do osobe
- ☺ Etika je relativna a ne apsolutna

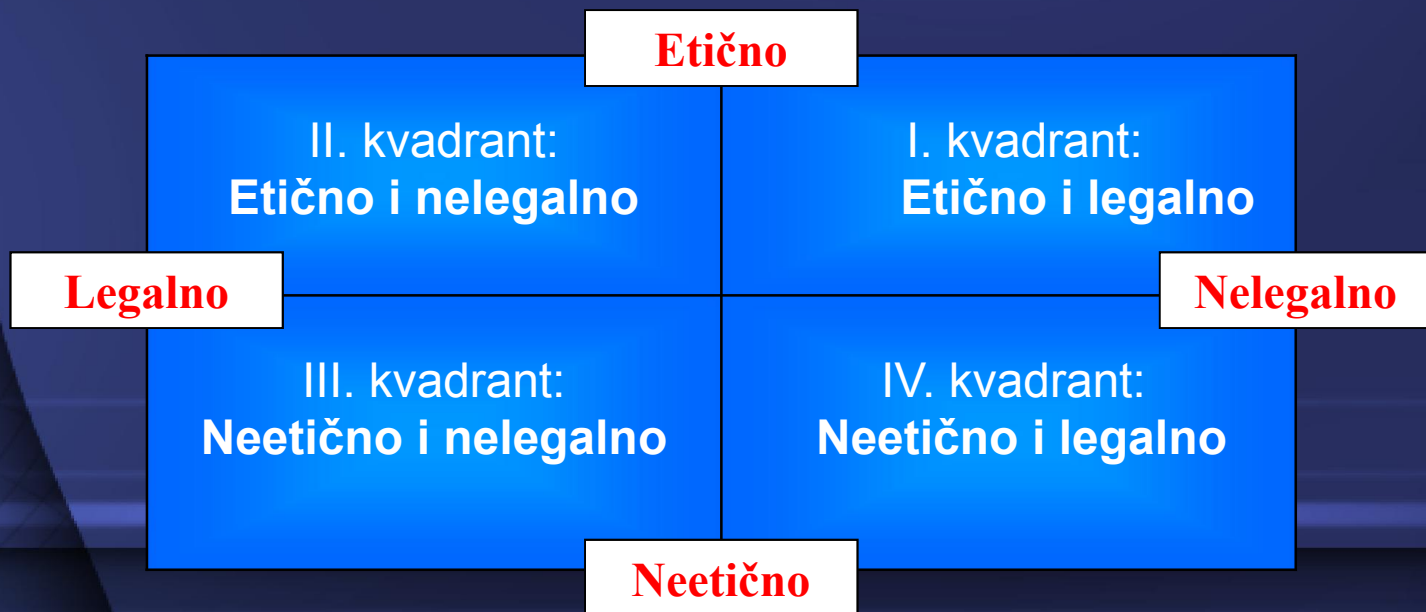


KOMPARACIJA ETIKE SA ZAKONOM I SLOBODNIM IZBOROM



Slika - Tri polja ljudske akcije

Odnos između etike i zakona:



Etičke vrijednosti i norme



□ Prilikom donošenja odluka management uzima u obzir različite vrijednosti i norme.

Razlikuju se dvije grupe tih vrijednosti i normi:

1. Tradicionalne poslovne vrijednosti i norme:

- *Sloboda pojedinca,*
- *Individualna odgovornost*
- *Rast (proizvodnost)*

2. Društvene vrijednosti i norme:

- *Dostojanstvo čovjeka*
- *Zajedništvo (zajedničko dobro, “solidarnost)*
- *Pravednost (jednakost)*

- ☺ **MNOGI SE SLAŽU S NAVEDENIM ETIČKIM VRIJEDNOSTIMA I NORMAMA**
- ☺ **RAZLIKE SU U PONAŠANJU U SKLADU S NJIMA**



Poslovne filozofije i etičke dileme

U procesu donošenja odluka menadžeri, svjesno ili ne, polaze od različitih sistema koji predstavljaju određeni tip operativne filozofije:

1. Socijalni darvinizam – opstanak najспособnijih
2. Makijavelizam – cilj opravdava sredstvo
3. Etički relativizam – kada si u Rimu ponašaj se kao Rimljanin
4. Čisti legalizam – zakoni nisu vezani za moral
5. Moralni legalizam – moralni ljudi slijede slovo zakona
6. Socijalna odgovornost – dobrovoljno preuzmi inicijativu
7. Socijalna obvezatnost – preuzmi inicijativu jer netko gleda
8. Pragmatizam – slijedi najracionalniji smjer akcije



Etičke teorije i pristupi

- 1. deskriptivna etika** –odnosi se na proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva. Također provodi i komparacije različitih moralnih sustava, zakona, vjerovanja, principa i vrijednosti.
- 2. normativna etika** – nastoji otkriti, razviti i opravdati glavne principe, odnosno temelj moralnih vrijednosti nekoga moralnog sustava.
- 3. Metaetika** – uključuje deskriptivnu i normativnu etiku te neke metaetičke vrijednosti. Uključuje i analizu

Menadžerska etika

- Menadžerska etika se često interpretira kao deskriptivna, opisujući moralnost koja se koristi u poslovanju, ali i kao normativna, predstavljajući moral kojim treba biti vođen u poslovnom procesu.
- Pri donošenju odluka menadžeri se često koriste normativnom etikom u okviru koje su za njih relevantna četiri pristupa:
 1. utilitarni pristup
 2. individualistički pristup
 3. moralno-pravni pristup
 4. pristup pravde

PRISTUPI ETICI

1. utilitarni pristup

- najbolja je ona alternativa koja koristi najvećem broju ljudi
- Usmjeren je na učinke a ne na motive
- Propisuje etičke standarde za menadžere koji se odnose na ciljeve, efikasnost i sukob interesa

2. individualistički pristup

- najbolja je ona alternativa koja promovira osobne interese na dugi rok
- Tretira dugoročne prednosti koje će im donijeti odluka na dugi rok
- Akcije se vrednuju s aspekta omjera dobra i zla u odnosu na alternativne akcije

3. Moralno-pravni pristup

- Uvažavanje fundamentalnih prava i sloboda koja se ne mogu oduzeti individualnim odlukama
- Etički korektna odluka je ona koja najbolje podržava prava onih ljudi na koje utječe,
- Moralna prava koja se moraju uvažavati:
 1. pravo slobodnog pristanka
 2. pravo na privatnost
 3. pravo slobode savjesti
 4. pravo slobode govora
 5. pravo na doličan proces
 6. pravo na život i sigurnost

4. Pristup pravde

- Moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i poštenju.
- **Razlikuju se tri tipa pravde:**
 1. distributivna pravda (sličan tretman prema svima koji su slični tj. jednaki)
 2. proceduralna pravda (pridržavanje pravila)
 3. kompenzacijska pravda (nadoknada štete)

Faktori utjecaja na etički izbor



1. Individualne karakteristike

- osobne vrijednosti
- snaga ega
- lokus kontrole (interni i eksterni)

2. Strukturne varijable

- formalna pravila i propisi
- ponašanje nadređenih
- sistem procjene
- nagrade
- pritisak posla

3. Organizacijska kultura

- sadržaj
- snaga

DRUŠTVENA ODGOVORNOST

❖ Pojam društvene odgovornosti

Društvena odgovornost podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća.

❖ Različiti ljudi različito tumače akcije koje doprinose dobrobiti

Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4. Javno priznaj svoje greške.
5. Uključi se u prikladne socijalne programe.
6. Pomozi u rješavanju problema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Uspostavi i poštuj korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Dva modela odgovornosti (koji izabrati?):

1. stockholder model (klasični ekonomski model) i
2. stakeholder model (socioekonomski model).

Suprotstavljeni modeli poslovanja

Tablica 7

Ekonomski model: osnovni naglasak na	Socioekonomski model: osnovni naglasak na
<ul style="list-style-type: none">➤ Proizvodnja➤ Eksploatacija resursa➤ Tržišno utemeljenje➤ Ekonomski povrat resursa➤ Individualni interesi➤ Mala uloga države	<ul style="list-style-type: none">➤ Kvaliteta života➤ Očuvanje resursa i sklad s prirodom➤ U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka➤ Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa➤ Zajednički interesi: ljudi rade u međuzavisnom sistemu koji zahtjeva koordinaciju➤ Aktivna uloga države

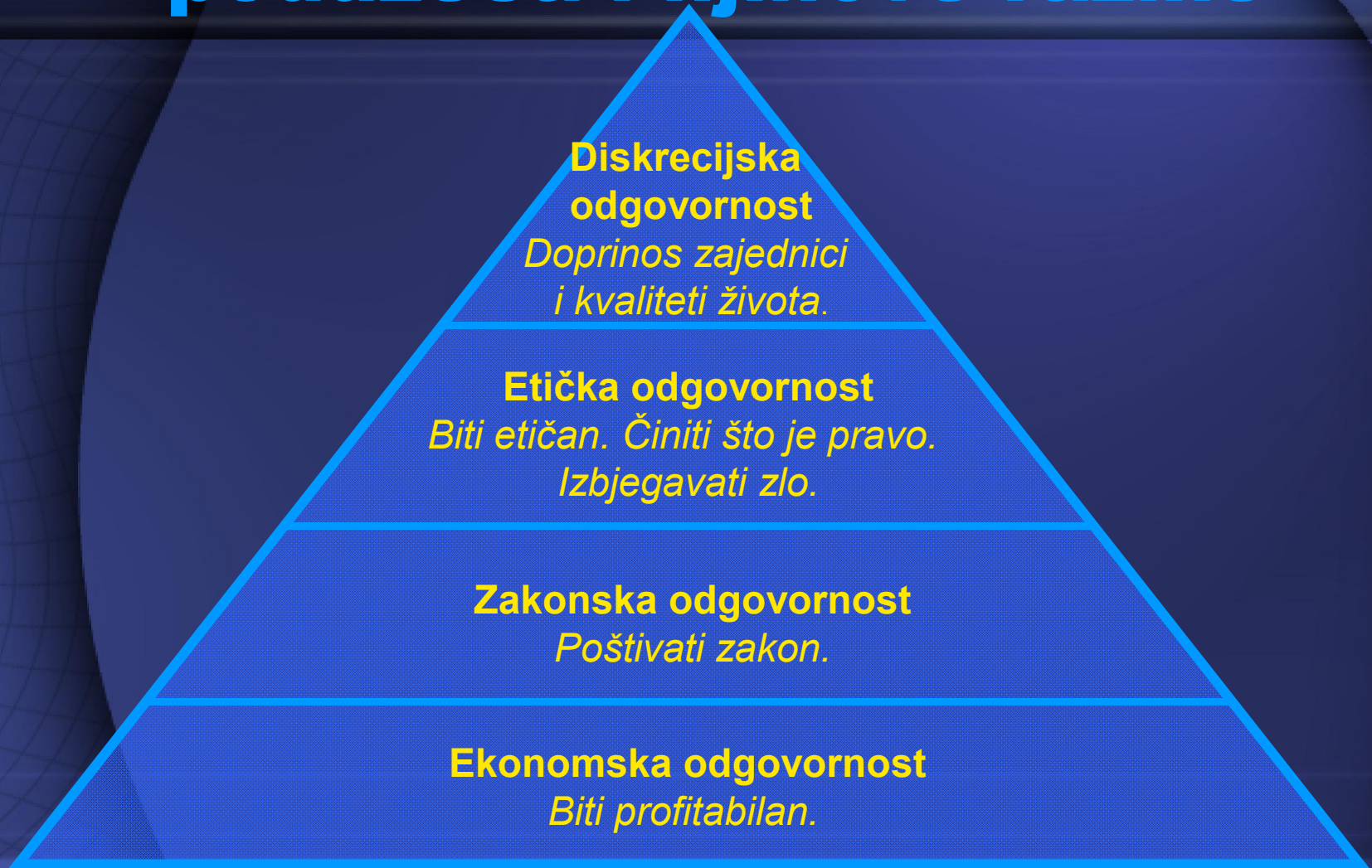
Argumenti za:

1. Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja
2. Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima.
3. Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće.
4. Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju.

Argumenti protiv:

1. Maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa
2. Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve.
3. Poduzeće već ima previše moći.
4. Budući da manageri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu.

Vrste društvene odgovornosti poduzeća i njihove razine

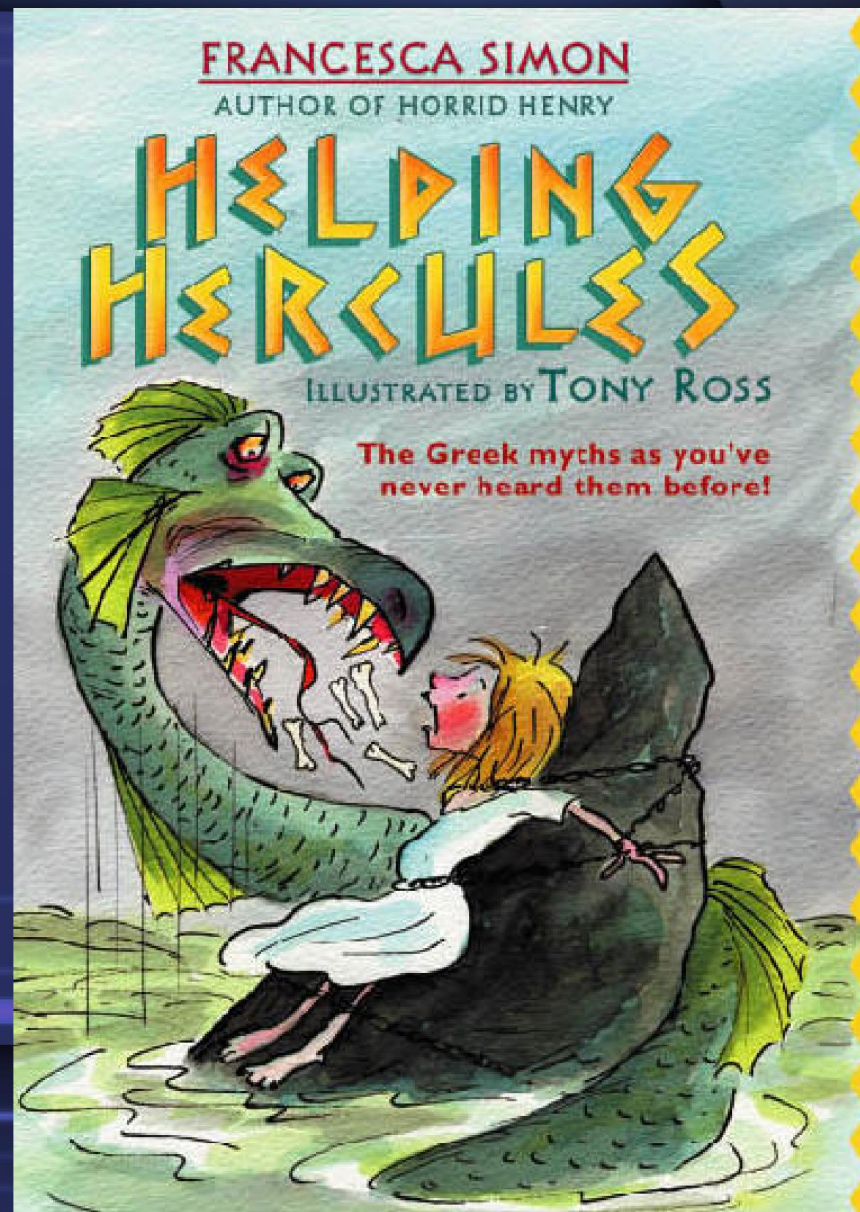


Slika 25 - Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća (Daft, 1997, 154)

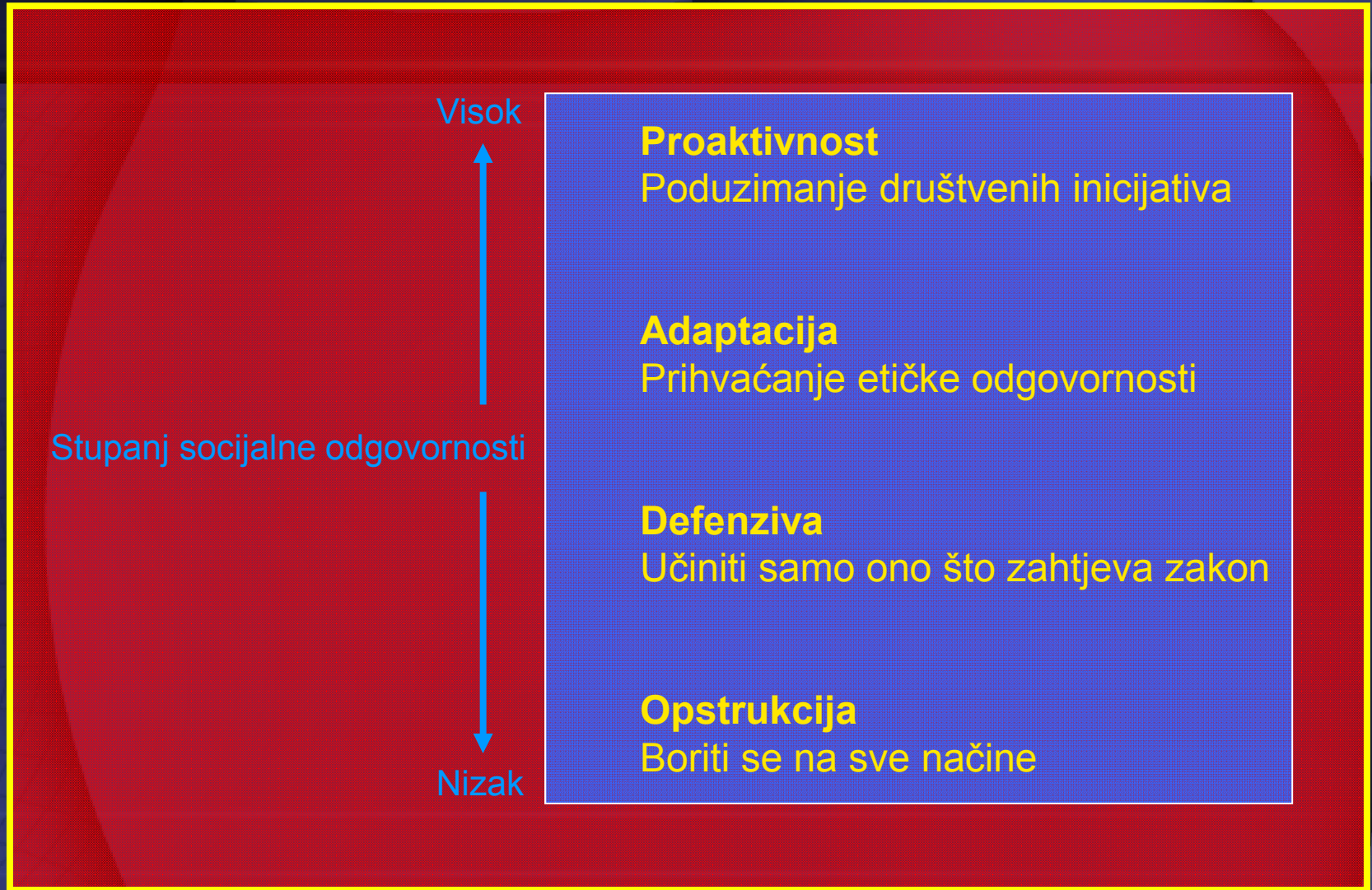
Strategije društvene odgovornosti

Četiri tipa strategija društvene odgovornosti:

1. opstruktivna (*obstructive*)
2. defenzivna (*defensive*)
3. adaptivna (*accommodative*)
4. proaktivna (*proactive*).



Strategije društvene odgovornosti



Slika 26 - Odgovor korporacije na društvene zahtjeve (Daft, 1997, 158)

Upravljanje etikom poduzeća i društvena odgovornost

1. vođenje pomoću primjera,
2. etički kodeks,
3. etičke strukture,
4. etički treninzi i etičke vruće linije,
5. podupirući *whistle-blowers*.



SOCIJALNA REVIZIJA

- Pod društvenom revizijom se smatra vršenje sistematskog procjenjivanja i izvještavanja o aktivnostima poduzeća koje imaju utjecaj na društvo
- Etape u procesu revizije:
 - ❖ Izraditi listu svih programa koji imaju utjecaj na društvo,
 - ❖ Objasniti racionalnost svakog od tih programa
 - ❖ Navesti ciljeve svakog programa
 - ❖ Izložiti dosadašnji napredak svakog programa
 - ❖ Kvantificirati i izračunati direktne troškove i koristi svakog programa

Dvanaest pitanja za ispitivanje etičnosti poslovne odluke

01. Jeste li točno definirali problem?
02. Kako biste definirali problem sa suprotnog stajališta?
03. Kako je došlo do ove situacije?
04. Komu i čemu ste privrženi kao osoba i kao član poduzeća?
05. Što vam je cilj u donošenju ove odluke?
06. U kakvom je odnosu vaš cilj s mogućim rezultatima?
07. Koga bi vaša odluka ili akcija mogla oštetiti?
08. Možete li raspraviti problem sa zainteresiranim stranama prije nego donesete odluku?
09. Jeste li uvjereni da će vaše stajalište biti opravdano nakon dugog vremenskog razdoblja kao što se čini sada?
10. Možete li bez straha obznaniti svoju odluku ili akciju svom šefu, upravnom odboru, svojoj obitelji, društvu kao cjelini?
11. Kakav je potencijal vaše akcije ukoliko se shvati? Ukoliko se pogrešno shvati?
12. U kakvim biste uvjetima dozvolili iznimke od vašeg mišljenja?

Kraj – hvala na pozornosti

- Idući sat case study - okolina
- Idući tjedan
 - predavanje iz planiranja
 - **Prezentacije iz etike**
 - Case study iz etike
- Pitanja?

