

# Odlučivanje i poslovna etika – deskriptivne teorije

MR DRAGANA ČIROVIĆ

## Modeli etičkog odlučivanja

- Faze modela odlučivanja:
  - 1) Prepoznavanje moralne dileme
  - 2) Donošenje određene vrste moralnog suda
  - 3) Stvaranje namjere djelovanja u skladu sa prethodnim moralim sudom
  - 4) Stvarno sprovođenje namjeravane aktivnosti
- Model ne podrazumijeva da će osoba koja zna šta je ispravno zaista ispravno i postupiti



## Faktori etičkog odlučivanja

- Individualni faktori – definisani karakteristikama ličnosti donosoca odluka, stečeni rođenjem ili u toku procesa socijalizacije
- Situacioni faktori – vezani za specifičnosti okolnosti pod kojima se razmatra etička dilema i donosi odluka



## Individualni faktori odlučivanja

- 1) **Pol i uzrast** – oprečni rezultati istraživanja. Pojedine studije pokazuju da su žene sklonije etičkom ponašanju od muškaraca, dok druge studije nisu potvrdile ove nalaze. Oprečni rezultati su dobijeni i prilikom istraživanja uticaja starosti na etičnost ponašanja i odlučivanja (međutim, sa godinama se stiče iskustvo, koje svakako utiče na proces razmišljanja).



## Individualni faktori odlučivanja

- 2) **Kulturne vrijednosti usvojene od strane pojedinaca** – Hofstedovo istraživanje osnovnih kulturnih dimenzija (individualizam/kolektivizam; distanca moći; izbjegavanje neizvjesnosti i muške/ženske vrijednosti).
- 3) **Obrazovanje i zaposlenje** – studenti prava vs studenti ekonomije



## Individualni faktori odlučivanja

- 4) **Psihološki faktori** – teorija kognitivnog moralnog razvoja (*Cognitive moral development - CMD*); autor: Lawrence Kohlberg
- Kognitivni moralni razvoj se odvija dostižući tri nivoa:
  - i. Na prvom nivou osoba je zabrinuta za sebe – moralno razmišljanje i ponašanje je usko vezano za očekivane nagrade ili kazne
  - ii. Na drugom nivou pojedinac radi ono što drugi od njega očekuju
  - iii. Na trećem nivou moralnog razvoja pojedinac odlučuje shodno sopstvenom setu vrijednosti i moralnih načela



## Teorija kognitivnog moralnog razvoja

I faza	Poslušnost i kažnjavanje	Pojedinac razlikuje dobro i loše na osnovu nagrada i kazni koje dobija	Karakteristično za malu djecu. Međutim, zaposleni ponekad donose neetičke odluke u uvjerenju da ih kompanija neće kazniti, ili da će njihovo djelo biti neprimijećeno.
	Instrumentalna svrha i razmjena	Pojedinci su zabrinuti za svoje lične interese, i dobro i loše razlikuju po osnovu toga da li je fer razmjena koju dobijaju u interakciji sa drugima	Zaposleni može sakriti odsustvo kolege sa radnog mjesta, uz misao (ili očekivanje) da će ga taj kolega „pokriti“ u slučaju nezovoljenog izostanka sa posla.
II faza	Uzajamna očekivanja	Zaposleni se ponašaju u skladu sa onim što od njih očekuju najbliži ljudi i neposredne kolege	Zaposleni može, npr. Koristiti resurse kompanije (internet, telefon...) u svoje lične svrhe i smatrati da je to u redu, jer to isto čine i sve ostale kolege.
	Socijalni sporazum i održavanje sistema	Pojedinci se ponaša u skladu sa širim društvenim očekivanjima, a ne samo u skladu sa očekivanjima ljudi iz najbliže okoline	Menadžer može povećati plate i benefite zaposlenih iznad minimuma u industriji, jer to očekuju njihovi potrošači i drugi stješkoholderi.
III faza	Socijalni dogovori i lična prava	Pojedinac vrednuje dobro i loše ne samo na osnovu očekivanja drugih, već uzimajući u obzir osnovna ljudska prava i vrijednosti na kojima počiva društvo uopšte	Npr. menadžer će objaviti ako dođe do proizvodnje serije loših proizvoda koji bi mogli ugroziti zdravlje potrošača, jer prodaja takvih proizvoda krši osnovna moralna načela i prava ljudi.
	Univerzalni etički principi	Pojedinac razlikuje dobro i loše na osnovu seta samostalno razvijenih univerzalnih etičkih principa	Npr. menadžer neće kupovati sastojke za svoje proizvode, ako su testirani na životinjama, jer smatra da je to etički neispravno.

## Individualni faktori odlučivanja

- 5) **Lokus kontrole** – interni (svi smo sami „krojači“ svoje sudbine) i eksterni (najvažnije stvari ne zavise od nas, već od seta okolnosti koje su izvan našeg uticaja)
- 6) **Moralna imaginacija** – sposobnost pojedinca da zamisli moguće ishode određenih aktivnosti, te da sagleda sve potencijalne posledice sprovođenja određene odluke



## Situacioni faktori odlučivanja

- 1) Faktori vezani za prirodu moralnog pitanja/dileme
- 2) Faktori vezani za kontekst moralnog pitanja/dileme



## Faktori vezani za prirodu moralnog pitanja/dileme

- ☐ Moralni intenzitet – značaj tj. važnost moralnog pitanja:
- 1) Širina posledica – broj osoba na koje utiče, kao i sama priroda posledica koje uzrokuje
  - 2) Socijalni konsenzus – stepen u kojem je društvo saglasno u pogledu načina na koji treba postupiti u datoj situaciji
  - 3) Vjerovantoća uticaja – vjerovatnoća da će dati postupak proizvesti određene pozitivne ili negativne efekte



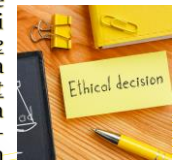
## Faktori vezani za prirodu moralnog pitanja/dileme

- 5) Vremenska neposrednost – u kojem vremenskom periodu će se posledice određene moralne radnje ispoljiti
- 6) Blizina uticaja – da li će posledice određene aktivnosti biti vidljive u neposrednom ili daljem okruženju donosioca odluke
- 7) Koncentracija efekata – da li će posledice biti jake i raspoređene na mali broj ljudi, ili će biti slabe usled uticaja na veliki broj ljudi



## Faktori vezani za kontekst moralnog pitanja/dileme

- 1) Sistem nagrađivanja – signalira poželjan način ponašanja, koji omogućava postizanje cilja
- 2) Autoritet – uticaj nadređenih na izvršavanje radnji na određeni način od strane zaposlenih
- 3) Birokratija – niz formalnih pravila kojima se oblikuje ponašanje ljudi u organizaciji (posledice birokratije: *suzbijanje moralne autonomije* – oslobađa pojedinca osjećaja „moralne dužnosti”; *instrumentalna moralnost* – moralno postupanje postaje instrument za postizanje sopstvenih ciljeva; *distanciranje* – udaljava pojedinca od posledica njegovih aktivnosti i odluka)



### Faktori vezani za kontekst moralnog pitanja/dileme

- 4) Organizacione norme i organizaciona kultura – set specifičnih pravila i obrazaca ponašanja u organizaciji
- 5) Nacionalna kultura – set opšte prihvaćenih vjerovanja, običaja, vrijednosti i ustaljenih obrazaca ponašanja.

