

# Upravljanje poslovnom etikom

Mr Dragana Ćirović

## Menadžment poslovne etike

- ▶ Na koji način preduzeća mogu upravljati poslovnom etikom?
- ▶ *Menadžment poslovne etike je nastojanje da se na formalan ili neformalan način upravlja etičkim pitanjima i dilemama, kroz primjenu specifičnih poslovnih politika, praksi ili programa.*

### Komponente menadžmenta poslovne etike:

- ✓ Izjava o misiji ili osnovnim vrijednostima
- ✓ Etički kodeks
- ✓ Kanali savjetovanja i/ili izvještavanja
- ✓ Etički odbor
- ✓ Etički konsultanti
- ✓ Obuke i treninzi iz oblasti etike
- ✓ Računovodstvo, revizija i izvještavanje iz oblasti etike

## Komponente menadžmenta poslovne etike

- ▶ Izjava o misiji ili osnovnim vrijednostima - uopštena izjava o ciljevima, uvjerenjima i vrijednostima koje kompanija zastupa (obično uključuje i neki od socijalnih ciljeva čijem ostvarivanju kompanija pokušava da doprinese)
- ▶ Etički kodeks - izjave o ponašanju zaposlenih (članova organizacije) koje se smatra poželjnim (posmatrano sa stanovišta etike)
- ▶ Kanali savjetovanja i/ili izvještavanja - kanali prikupljanja i dijeljenja informacija, u okviru organizacije, o postojećim etičkim dilemama i problemima, te načinima njihovog rješavanja.

**ETHICS**

## Komponente menadžmenta poslovne etike

- ▶ Etički odbor - grupa menadžera zaduženih za upravljanje etičkim djelovanjem organizacije, kako bi se osiguralo da će poslovanje organizacije/preduzeća biti usklađeno sa etičkim načelima i standardima
- ▶ Etički konsultanti - najčešće eksterni konsultanti, angažovani sa ciljem pružanja pomoći prilikom rješavanja odgovarajućih etičkih dilema ili problema sa kojima se preduzeće suočava u svom poslovanju

**ETHICS**

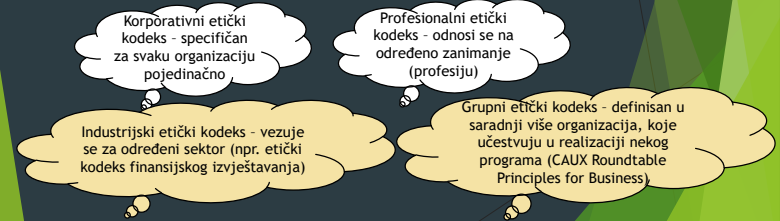
## Komponente menadžmenta poslovne etike

- ▶ Obuke i treninzi iz oblasti etike - sprovode se sa ciljem ohrabriranja zaposlenih da prilikom donošenja odluka uzimaju u obzir etičke standarde i norme ponašanja, te njihovog osposobljavanja da samostalno rešavaju etičke dileme sa kojima se susreću u poslu
- ▶ Računovodstvo, revizija i izvještavanje - priprema godišnjih izvještaja o uticaju poslovanja preduzeća na društvo, posmatrano sa etičkog stanovišta (Taidcraft, Body Shop, Norsk Hydro...)



## Najznačajniji doprinos menadžmenta poslovne etike

1. Uspostavljanje standarda etičkog ponašanja
2. Upravljanje odnosima sa stekholderima
3. Ocjena etičkih performansi preduzeća (organizacije)



## Etički kodeks ponašanja

- ▶ Uspostavlja se sa ciljem da:
  - a) definiše principe ili standarde ponašanja koji se smatraju poželjnim u kompaniji;
  - b) pruži praktične smjernice etičkog ponašanja zaposlenima, koje se mogu primijeniti kako u svakodnevnim tako i u određenim specifičnim poslovnim situacijama;
- ▶ Problemi u simultanom ostvarivanju oba „zadatka“?
- ▶ Kako osigurati njegovu efikasnost?



## Globalni etički kodeks

- ▶ Može li multinacionalna kompanija uspostaviti jedinstven etički kodeks poslovanja, koji je moguće primijeniti u svim zemljama u kojima posluje?
- ▶ Glavna pitanja etičkog ponašanja:
  - a) pokloni (gostoprimstvo ili mito?)
  - b) konflikti interesa
  - c) jednake šanse i diskriminacija
  - d) zaštita životne sredine

„Međunarodne organizacije prilikom poslovanja treba da se rukovode sledećim principima:  
 1) da poštuju osnovne ljudske vrijednosti i prava  
 2) da poštuju lokalnu tradiciju  
 3) da je važno razmotriti kontekst problema, prilikom odlučivanja da li je nešto dobro ili loše“

*Thomas Donaldson*

## Globalni etički kodeks

- ▶ 1994 - saradnjom predstavnika vlada, svještenih lica i akademskih građana nastala „Međuvjerska deklaracija - etički kodeks međunarodnog poslovanja za hrišćane, muslimane i jevreje“
- ▶ 1999 - UN Global Compact - set od devet „globalno priznatih“ principa poslovanja, iz oblasti zaštite ljudskih prava, radnog zakonodavstva i životne sredine.
- ▶ Global reporting initiative - GRI (*Coalition for Environmental Responsible Economies* i *United Nations Environment Programme*)
- ▶ Efikasnost navedenih „deklaracija“???

Declarations

## Upravljanje odnosima sa stakeholderima

Tri ključna atributa koji određuju „važnost“ tj. značaj pojedinih stakeholdera:

- i. Moć - sposobnost stakeholdera da utiču na aktivnosti preduzeća
- ii. Legitimitet - da li se smatra da će aktivnost stakeholdera biti poželjna, prikladna ili nepoželjna
- iii. Hitnost - da li tvrdnje i aktivnosti stakeholdera zahtijevaju brz odgovor preduzeća

Vrste osnosa sa stakeholderima:

- ❖ Izazov - odnos zasnovan na međusobnim suprotnostima i sukobima
- ❖ odnos zasnovan za „zdravim konfliktima“
- ❖ Jednosmjerna podrška
- ❖ Uzajamna podrška
- ❖ „projektni dijalog“
- ❖ „strategijski dijalog“
- ❖ Alijanse i zajednička ulaganja

## Problemi uspostavljanja saradnje sa stakeholderima

- ▶ Resursi - uspostavljanje saradnje sa stakeholderima često zahtijeva ulagnje mnogo vremena, novčanih i drugih sredstava
- ▶ Sukob kultura - različito poimanje određenih poslovnih operacija i aktivnosti, usled različitih kulturnih vrijednosti i normi ponašanja
- ▶ Šizofrenija - saradnja stakeholdera u pogledu jednog projekta ne znači istovremeno rešavanje svih ostalih međusobnih konflikata
- ▶ Nemogućnost kontrole - čak i u slučaju potpune posvećenosti stvaranju dobre saradnje sa stakeholderima, nema garancije da će to dati pozitivne rezultate



## Ocjena etičkih performansi

- ▶ Generisanje izvještaja (najčešće) na godišnjem nivou
- ▶ Različiti pristupi i nazivi izvještaja (izvještaj o društvenom uticaju, izvještaj o etičkim vrijednostima i sl.)
- ▶ Različiti pristupi izvještavanju:

- a) Etički pristup
- b) Ekološki pristup
- c) Socijalni pristup
- d) Pristup održivog poslovanja



## Etičko vs finansijsko izvještavanje

- ▶ Razlike:
  - a) Fokus na veći broj pitanja koja (nužno) ne uključuju finansijske pokazatelje i analizu finansijskih performansi preduzeća;
  - b) Izvještaji su namijenjeni većem broju stekholdera;
  - c) Nije zakonom obavezujuće
- ▶ Potencijalni problemi etičkog izvještavanja



## Razlozi etičkog izvještavanja

- ▶ Interni i eksterni pritisci
- ▶ Unapređenje odnosa sa stekholderima
- ▶ Pouzdanije izvještavanje i transparentnost poslovanja



## Odlike „dobrog“ etičkog izvještavanja

- ▶ Inkluzivnost
- ▶ Uporedivost
- ▶ Potpunost
- ▶ Evolutivnost
- ▶ Dostupnost
- ▶ Spoljna verifikacija

### Professional Ethics



- GRI - Global Reporting Initiative
- AA100S standard izvještavanja

## Organizovanje menadžmenta poslovne etike

- ▶ Formalni etički programi:
  - Orijentacija na usklađenost - fokus na prevenciju, otkrivanje i kažnjavanje ponašanja koje predstavlja kršenje zakona
  - Orijentacija na vrijednosti - fokus na utvrđivanje važnih „organizacionih“ vrijednosti
  - Spoljna orijentacija - fokus na zadovoljenje zahtjeva različitih stekholdera
  - Zaštitna orijentacija - programi orijentisani za zaštitu menadžmenta kompanije, kako ne bi bio otkriven za neki od etičkih problema.
- ▶ Istaživanja iz SAD-a pokazuju da je orijentacija na vrijednosti (posmatrano sa etičkog stanovišta) najefikasniji pristup;

## Organizovanje menadžmenta poslovne etike

- ▶ Neformalni etički pristupi:
  - Pristup kulturnih promjena - promjena postojećih kulturnih sudova o tome šta je etički ispravno, a šta ne; pristup koji zahtijeva dosta vremena i dosta sredstava
  - Pristup kulturnog učenja - podrazumijeva učenje kroz ohrabrivanje dijaloga i razmjenu iskustava pripadnika različitih subkulturnih grupa; doza samostalnosti i fleksibilnosti zaposlenih;
- ▶ Liderstvo u pristupu kulturnih promjena - lider je osoba koja svojim ponašanjem „predstavlja“ poželjne kulturnim vrijednostima i stavove
- ▶ Liderstvo u pristupu kulturnog učenja - lider je osoba koja podstiče moralnu imaginaciju kod zaposlenih, ohrabruje ih na dijalog, etičko razmišljanje i razmjenu mišljenja i iskustava

