

Upravljanje poslovnom etikom

Mr Dragana Čirović

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 rešavanja.



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 rešavanja odgovarajućih etičkih dilema ili problema sa kojima se preduzeće suočava u svom poslovanju



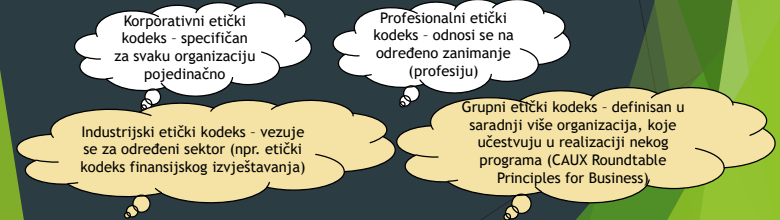
Komponente menadžmenta poslovne etike

- ▶ Obuke i treninzi iz oblasti etike - sprovode se sa ciljem ohrabrivanja 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 izveštavanje - priprema godišnjih izveštaja 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 stejkholderima
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 (gostoprinstvo 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“ (pravda, međusobno uvažavanje i poštenje kao ključni etički principi u međunarodnom poslovanju).
- ▶ 1999 - UN Global Compact - set od devet „globalno priznatih“ principa poslovanja, iz oblasti zaštite ljudskih prava, radnog zakonodavstva i životne sredine.
- ▶ Efikasnost navedenih „deklaracija“???

Declarations

Upravljanje odnosima sa stejkholderima

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

- Moć - sposobnost stejkholdera da utiču na aktivnosti preduzeća
- legitimitet - da li se smatra da će aktivnost stejkholdera biti poželjna, prikladna ili nepoželjna
- Hitnost - da li tvrdnje i aktivnosti stejkholdera zahtijevaju brz odgovor preduzeća

Vrste osnosa sa stejkholderima:

- ❖ 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 stejkholderima

- ▶ Resursi - uspostavljanje saradnje sa stejkholderima često zahtijeva ulaganje mnogo vremena, novčanih i drugih sredstava
- ▶ Sukob kultura - različito poimanje određenih poslovnih operacija i aktivnosti, usled različitih kulturnih vrijesnosti i normi ponašanja
- ▶ Šizofrenija - saradnja stejkholdera u pogledu jednog projekta ne znači istovremeno rešavanje svih ostalih međusobnih konflikata
- ▶ Nemogućnost kontrole - čak i u slučaju potpune posvećenosti stvaranju dobre saradnje sa stejkholderima, 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:

- Etički pristup
- Ekološki pristup
- Socijalni pristup
- 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 stakeholdera;
 - c) Nije zakonom obavezujuće
- ▶ Potencijalni problemi etičkog izvještavanja



Razlozi etičkog izvještavanja

- ▶ Interni i eksterni pritisci
- ▶ Unapređenje odnosa sa stakeholderima
- ▶ 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 stakeholdera;
 - Zaštitna orijentacija - programi orijentisani za zaštitu menadžmenta kompanije, kako ne bi bio okrivljen za neki od etičkih problema.
- ▶ Istraživanja 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 kulturne vrijednosti 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

