

Rifet Đogić

**INDIVIDUALNA I DRUŠTVENA
ODGOVORNOST PREDUZEĆA****INDIVIDUAL AND SOCIAL
RESPONSIBILITY OF COMPANIES*****Sažetak***

Današnja preduzeća posluju u veoma teškom okruženju, punom prijetnji, iznenađenja, ali i šansi. Informacijska tehnologija u spoju s telekomunikacijama promijenila je način života u cijelom svijetu. Svijet više nego ikada ranije postaje „globalno selo”. To postavlja kompanije pred nove izazove svjetske konkurencije u mnogim područjima poslovanja koja su do sada bila zaštićena. Mnoge kompanije se nalaze pred izazovom – prilagoditi se i uklopiti u tokove informacione tehnologije ili propasti. Pred menadžmentom savremenih preduzeća je ogromna zadaća čija realizacija traži odgovor na pitanje „kako opstati, rasti i razvijati se?” Pored ekonomske odgovornosti, koja je do jučer bila primarna, savremenom menadžmentu sve su više imanentni i drugi oblici odgovornosti: pravna, etička i filantropska odgovornost. Pred menadžmentom stoje veliki izazovi kako uskladiti interese svih stakeholdera (interesnih grupa), kako za vlasnike kapitala ostvariti što veći profit a istovremeno imati zdravo i čisto ekološko okruženje u kojem preduzeće ostvaruje svoj biznis. Ovaj rad ima za cilj da upravo ukaže na ostale aspekte odgovornosti savremenog menadžmenta, koje zajedno s ekonomskom odgovornošću predstavljaju osnovu strategijske prednosti i ekonomske moći preduzeća.

Ključne riječi: društvena, ekonomska, etička i filantropska odgovornost, poslovna etika, etički standardi ponašanja preduzeća, etički menadžment.

Summary

Companies today do business in a very tough environment full of threats, surprises, but also opportunities. Information technology combined with telecommunications has changed the way of life in the entire world. The world is increasingly becoming a “global village”. New challenges of global competition in many areas of business that were so far protected are now being placed before companies. Many companies are facing a new challenge – to adjust and become a part of information technology trends, or to fail. Managements of modern companies face a massive task, the implementation of which requires a response to the question “how to survive, grow and develop?” Besides the economic responsibility that used to be primary; other forms of responsibility have become immanent to the modern management – legal, ethical and philanthropic. Enormous challenges of adjusting the interests of stakeholders (the interest groups) and gaining profit for the capital owners, whilst keeping a healthy and clean ecological environment in which a company does business, are placed before the managements today. This paper aims at highlighting the other aspects of modern managements’ responsibility, which together with economic responsibility represent the basis of strategic advantage and economic power of companies.

Key words: *social, economic, ethical and philanthropic responsibility, business ethics, ethical standards of company behaviour, ethical management.*

Uloga menadžmenta u stjecanju, očuvanju i poboljšanju tržišne pozicije preduzeća u globalnom okruženju

Tržišnu privredu karakterizira utakmica većeg broja ponuđača raznih vrsta robe i usluga. Savremena preduzeća se na početku 21. stoljeća suočavaju sa sljedećim globalnim trendovima: 1) sve veći utjecaj tržišta i konkurencije na poslovanje, 2) informatizacija, elektronska revolucija i pojava interneta, 3) globalizacija i libera-

lizacija svjetske privrede, 4) promjena uloge države u privredi, 5) demografske, socijalne i obrazovne promjene, migraciona kretanja stanovništva i demokratizacija društva, 6) religija i nacionalna kultura.

Globalizacija i liberalizacija svjetske privrede postala je privredni fenomen kraja 20. i početka 21. stoljeća, s tendencijom da se intenzivira. Globalizacija poslovanja ogleda se u brisanju tradicionalnih tržišnih granica, tako da svjetsko tržište postaje jedno jedinstveno tržište, na kojem učesnici međusobno direktno konkuriraju. Globalizacijom se konkurencija značajno uvećava. Preduzeća sebe sve više percipiraju kao globalna, a ne kao multinacionalna. Skoro da uopće više nije važno gdje je sjedište preduzeća i odakle je top menadžment. Globalna preduzeća vide čitav svijet kao svoje tržište.

Porast životnog standarda i nivoa blagostanja u razvijenim zemljama u posljednjim decenijama, tehnički napredak, kao i porast stepena obrazovanja stanovništva, doveli su do znatno većeg pritiska na preduzeća u sferi tražnje. Potrošači su postali bogatiji, ali i obrazovaniji, te je kvalitet proizvoda postao uvjet opstanka na tržištu. Na drugoj strani, deregulacija i smanjenje miješanja države u privredu pozitivno je djelovalo na konkurentnost u pojedinim granama. Kada se tome doda i spomenuti proces globalizacije, postaje jasno da su savremena preduzeća izložena sve oštrijoj konkurenciji.

Ostvarenje misije preduzeća vezuje se za njegovo razumijevanje potreba, želja, navika i mogućnosti potrošača, kao i stjecanje mogućnosti za njihovo zadovoljenje bolje od konkurencije. Na tim premisama je nastao marketing, koji se identificira kao poslovna filozofija i funkcija sa širokom lepezom principa i aktivnosti koje su usmjerene na kreiranje atraktivne ponude. U provođenju marketinškog koncepta najodgovorniju i ključnu riječ vodi *top menadžment*, uz pomoć menadžera *marketinga*. Top menadžment ostvaruje ciljeve preduzeća kroz anticipiranje, identificiranje i zadovoljavanje zahtjeva potrošača bolje od konkurencije. Ostvarenje ciljeva preduzeća se, dakle, vezuje za sposobnost njegovog menadžmenta da razumije sistem ljudskih potreba i uvjete i načine njihovog zadovoljavanja, te da bira instrumente svoje poslovne politike kojima će dugoročnije udovoljavati interesima potrošača i kod njih stvarati naklonost. Top menadžment i menadžeri marketinga moraju biti

svjesni da se profit ostvaruje kroz uvažavanje potrošača i takvo kombiniranje ponude (marketing miksa) koja će biti atraktivnija od konkurentske. Aktiva preduzeća nema svoju vrijednost ako nema kupaca, pa je zbog toga *ključni zadatak menadžmenta u preduzeću da kreira i održi kupce.*

Menadžment u preduzeću mora voditi računa o tome da preduzeće proizvodi prave proizvode i usluge, nudi ih po pravim cijenama, na pravom mjestu i uz pravu promociju. S obzirom na to da je poslovno globalno okruženje jako dinamično zbog promjene faktora koji utječu na poslovanje preduzeća, menadžment je u obavezi stalnog prilagođavanja tom okruženju. Ako menadžment osigura satisfakciju potrošača, preduzeće ostvaruje postavljene ciljeve misije preduzeća (zadovoljavajući profit i tržišno učešće, dugoročan stabilan rast itd.). Dakle, kritični faktor uspjeha menadžmenta u prilagođavanju promjenama u tržišnom i ukupnom društvenom okruženju preduzeća nalazi se u identificiranju i anticipiranju potreba, želja i navika potrošača i mogućnostima preduzeća da ih, ulaganjem u marketing instrumente, servisira bolje od konkurencije. Otuda su u fokusu menadžmenta preduzeća potrošači i konkurencija u smislu da se pronade ona kombinacija instrumenata marketing miksa koja će u očima potrošača biti atraktivnija od konkurentske.

Da bi menadžment očuvao ili poboljšao poziciju svoga preduzeća na tržištu, *nužno je da permanentno kreira i implementira svoju strategiju rasta i razvoja.* U izboru razvojne strategije i njene provedbe ključnu ulogu ima top menadžment preduzeća, i to je jedna od njegovih najkreativnijih aktivnosti. Jedan od prioritetnih zadataka top menadžmenta jest razmatranje i stalno analiziranje misije preduzeća u smislu: šta je naš sadašnji biznis, a šta bi u narednom periodu trebalo da bude. Top menadžment postavlja planske ciljeve preduzeća, definira strategije, pravce i metode rasta, utvrđuje tempo rasta. Top menadžment postavlja standarde uspješnosti menadžera na svim nivoima menadžerske odgovornosti i on permanentno mjeri i kontrolira uspješnost menadžera na nižoj ljestvici, poredeći ostvarene učinke sa standardnim (programiranim). On izgrađuje savremenu, adekvatnu organizaciju korištenja ljudskih resursa, proučava, unapređuje i projektuje nove modele organiziranja i menadžmenta preduzeća. Umjesto klasičnog pristupa i utvrđivanja

u kojem području djelatnosti se nalazi preduzeće, kod savremenog preduzeća top menadžment mora pronaći odgovor na pitanje u kojim djelatnostima preduzeće treba da bude. On mora anticipirati šanse odnosno opasnosti koje će se javiti u evoluciji faktora okruženja, kao i utvrditi mogućnosti narastanja internih sposobnosti preduzeća. Cilj je da se istraže uvjeti za uspostavljanje najboljeg balansa između eksternih šansi i internih mogućnosti.

Pored ekonomske odgovornosti, koja se sastoji u stjecanju, očuvanju i poboljšanju tržišne pozicije preduzeća u globalnom okruženju, pred savremeni menadžment se stavljaju i ostali oblici odgovornosti, kao što su: pravna, etička i filantropska odgovornost, o kojima će u narednom tekstu biti više riječi.

Društvena odgovornost savremenog menadžmenta

Definiranje i vrste društvene odgovornosti savremenog menadžmenta

Kao što smo rekli, savremena preduzeća posluju u veoma izraženoj globalnoj promjenjivoj organizacionoj sredini, što za menadžment predstavlja veliki izazov. Promjene u okruženju dešavaju se u nekoliko pravaca: (a) u pravcu jačanja konkurencije između sudionika na tržištu, (b) modernizacije tehničko-tehnološke osnove kao uvjeta podizanja konkurentnosti, (c) sve izraženijih zahtjeva potrošača u pogledu asortimana i kvaliteta proizvoda.

Preduzeće se orijentira na jačanje tržišnih funkcija, pa to mijenja sadržaj i način rada djelovanja kako strategijskog menadžmenta tako i marketing menadžmenta. Osim tržišnog utjecaja na menadžment, postoje brojne netržišne organizacije i ustanove zainteresirane za rad i djelovanje funkcije menadžmenta. One svoje iteracije s menadžmentom ne uspostavljaju posredstvom tržišta, već putem *razmjene usluga* u čijoj osnovi nema profitnog rizika, niti su u njima sadržani ekonomski motivi, dobit, to jest zarada. Zainteresiranost svih *stakeholdera* (internih i eksternih) za uspješan rad poslovnih organizacija ima dvojak smisao: (1) materijalni i (2) društveno etički.

U današnje vrijeme preduzeća sve više pažnje posvećuju društvenoj ulozi i odgovornosti ljudi koju imaju prema sredini i *stakeholderima*. Društvo očekuje od svakog preduzeća da ostvaruje svoju misiju i ciljeve, ali i da poštuju pravila i norme ponašanja, u skladu s vladajućim vrijednostima. Stoga se može reći da je društvena odgovornost i obaveza menadžmenta u preduzeću da slijedi akcije usmjerene na ostvarivanje definiranih ciljeva i društvenih vrijednosti. Zapravo, društvena odgovornost pretpostavlja djelovanje menadžmenta iznad direktnih ekonomskih ili tehničkih interesa. Društvena odgovornost menadžmenta podrazumijeva i druge, a ne samo strogo ekonomske interese. Prema tome, hijerarhija (piramida) društvene odgovornosti savremenog menadžmenta bi izgledala kao na slici 1:



Slika 1: *Hijerarhija (piramida) društvene odgovornosti savremenog menadžmenta*

Kao što prethodna slika prikazuje, društvena odgovornost savremenog menadžmenta sastoji se iz ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti.

- *Ekonomska odgovornost* savremenog menadžmenta podrazumijeva obavezu menadžmenta da ostvari planirane ciljeve u oblasti proizvodnje i pružanja usluga, da osigura racionalno korištenje proizvodnih resursa i odgovarajući profit. Rentabilno poslovanje je uvjet za održanje i razvoj preduzeća, ekonomski, društveni i civili-

zacijski napredak. Održanje i razvoj preduzeća je uvjet ekonomskog prosperiteta društva, njegovih ustanova i instituta. Materijalna osnova društva čini pretpostavku za razvoj, održanje i zadovoljenje različitih potreba pojedinaca zaposlenih u različitim oblastima društvenog života.

- *Pravna odgovornost* podrazumijeva djelovanje menadžmenta u skladu sa zakonima i normama, čije kršenje izaziva sankcije, zabranu i ograničavanje prava. Poštovanje pravne regulative osigurava sigurnost u poslovanju i zaštitu interesa od mogućih špekulacija i zloupotreba. Ona osigurava preduzećima regularnost u poslovanju i osigurava državu od nepredviđenih radnji i postupaka, netačnih tumačenja i kršenja definiranih pravila pri sklapanju ugovora, naknadi štete i dr.

- *Etička odgovornost* podrazumijeva raditi ono što je opravdano i fer. Poslovna etika odnosi se na istinitost i pravednost i sadržava mnoštvo aspekata, poput očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvenih odgovornosti, samostalnosti potrošača i ponašanja preduzeća u zemlji i inostranstvu. *Etički kodeks obuhvata politike, načela i pravila koji usmjeravaju ponašanje svih zaposlenih u preduzeću.*

- *Filantropska odgovornost* podrazumijeva da se preduzeće ponaša kao dobar domaćin, da svojim prilozima pomaže unapređenje kvaliteta života i učestvuje u dobrotvornim i humanim akcijama sredine u kojoj radi.

Među teoretičarima menadžmenta postoje različiti stavovi oko definiranja društvene odgovornosti preduzeća i njihovog menadžmenta. Ovdje ćemo se osvrnuti na tri stanovišta:

1) *Prvo stanovište (klasično)* o društvenoj odgovornosti sugerira da preduzeća treba da se orijentiraju na aktivnosti i akcije kojima se osiguravaju uvjeti za stvaranje profita – kao razloga osnivanja, održanja i rasta, a ne prioritarno na društvene ciljeve i potrebe. Ovo stanovište je dominiralo u 19. i dijelu 20. stoljeća. Osnivač ovakvog shvaćanja je engleski ekonomist Adams Smith. On je smatrao da država u ekonomiji s privatnim vlasništvom ne treba da utvrđuje cijene inputa i outputa. Po njemu, u sistemu slobodne konkurencije preduzeća nastoje da rade u pravcu ostvarivanja svojih ciljeva, što

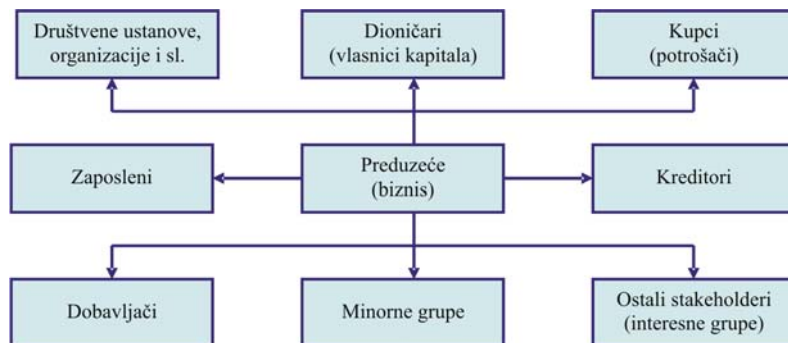
je u općem interesu društva. U uvjetima postojanja konkurencije sistem, sam po sebi, prinuđuje preduzeća da efikasno rade i proizvode dobra uz niže troškove i visok kvalitet. Konkurencija omogućava odgovoran odnos preduzeća prema zahtjevima tržišta i korektan odnos prema javnosti i općim interesima. Konkurencija uređuje složen kompleks uzajamnih odnosa kupaca, potrošača, zaposlenih, poslodavaca i dr. Budući da ove odnose utvrđuje jedna *nevidljiva ruka* na svrsishodan i dovoljno racionalan način, to prema klasičnom stanovištu nije potrebna nikakva filozofija posebne društvene odgovornosti za firmu i menadžment. Nije potrebno, dakle, propisivati pravila društvene odgovornosti za firmu i menadžment, jer su ona zapravo nepisan ali imanentan dio konkurentne arene u koju ulaze preduzeća. Jednostavno, društvena odgovornost preduzeća je da stvara profite za svoje vlasnike dionica (kapitala). Druge društvene odgovornosti zapravo nema.

Sljedeći zastupnik klasičnog stanovišta o društvenoj odgovornosti preduzeća i menadžmenta je Milton Freedman, koji zastupa tezu da menadžment preduzeća treba isključivo da se usmjeri na akcije maksimiziranja zarade (dobiti) svojih vlasnika, dioničara, čiji je kapital u svrsishodnoj funkciji. Zadatak preduzeća je da u uvjetima otvorene i slobodne konkurencije pravi profit i da u tom pravcu okrene i mobilizira sve svoje kapacitete, znanja i sposobnosti.

Postoje različiti argumenti protiv klasičnog stanovišta u definiranju društvene odgovornosti preduzeća i njegovog menadžmenta, koji ukazuju na pojednostavljen, više idealan i teško primjenjiv stav. Pretpostavka o perfektnoj konkurenciji podrazumijeva da nijedno preduzeće ne može kontrolirati tržište. Međutim, u stvarnosti nije tako uprkos činjenici da se „status perfektnosti“ brani antitrustovskim zakonima, dakle administrativnim putem. Osim toga, klasično stanovište, po kojem najveću korist ima društvo ako pojedinci zadovolje svoje interese, naišlo je na kritiku sa dva stanovišta: *prvo*, ako društvo ima koristi od „nevidljive ruke“ na duži rok, pojedinci mogu imati štete na kraći rok, i *drugo*, postoje različita shvaćanja prioriteta potreba koje treba zadovoljiti.

2) *Drugo stanovište* o društvenoj odgovornosti preduzeća i njegovog menadžmenta podrazumijeva da svako preduzeće ima

svoj trošak za put kojim ide. Naime, preduzeće ne može biti odgovorno samo za vlasnike dionica, već mora voditi računa i o interesima drugih, kao što su zaposleni, potrošači, dobavljači, kreditori i drugi koji djeluju u jednoj ekonomiji, u širem društvenom okruženju, a što prikazuje slika 2.



Slika 2: Društvena odgovornost preduzeća prema interesnim grupama

Prema tome, nije isključivi cilj preduzeća da se postigne samo profit za dioničare, već da se postigne izvjesni balans između profita i profitabilnosti, s jedne, i društvenih ciljeva (potreba), s druge strane. *Izgradnja filozofije preduzeća da respektira profitabilnost i šire interese uživa podršku javnosti naročito u uvjetima ugroženosti prirodnih faktora i teškoća u njihovoj zaštiti, ako su rijetki ili pak ugroženi upotrebom prljavih tehnologija.* Eksploatacija prirodnih dobara sve više zahtijeva upotrebu tehnoloških postupaka kojima se štiti čovjekova sredina. Štaviše, odgovornost za zaštitu prirodne sredine i očuvanje zdravih izvora vode i hrane nadvisuje moguću profitabilnost koja bi se ostvarila njihovim korištenjem.

Ostvarivanje balansa između profitabilnosti i društvenih ciljeva podrazumijeva koncesije (sporazume) između različitih „partija“, menadžera, dioničara, zaposlenih, kupaca, dobavljača i drugih. Sporazum između različitih učesnika u osnovi postiže se na osnovu određenog kompromisa u obimu i redoslijedu zadovoljenja ispostavljenih zahtjeva.

3) *Treće stanovište* o društvenoj odgovornosti preduzeća i njegovog menadžmenta svodi se na shvaćanje da je preduzeće svojevrsan partner s različitim institucijama u rješavanju društvenih problema i nastojanju da se poboljšaju uvjeti života i životni standard svih zaposlenih članova društvene zajednice. U pitanju je zajednički interes koji nalaže preduzeću da aktivno učestvuje u rješavanju različitih socijalno-ekonomskih problema, kao što je nezaposlenost, inflacija i dr. Uostalom, javnost ima pravo i obavezu da kontrolira posao i upotrebu ograničenih proizvodnih resursa i da određuje opći interes. Preduzeća pri izboru svojih ciljeva i strategija razvoja treba da vode računa o odgovornosti prema društvu odnosno javnom interesu.

Dilema o potrebi uključivanja preduzeća u društvene akcije

U prethodnom naslovu smo vidjeli različita shvaćanja društvene odgovornosti preduzeća i njegovog menadžmenta. William C. Frederick je formulirao razloge koji opravdavaju i ne opravdavaju uključivanje preduzeća u društvene akcije, što je vidljivo u tabeli 1.

Tabela 1: Razlozi za i protiv angažiranja preduzeća u društvu¹

RAZLOZI ZA ANGAŽIRANJE PREDUZEĆA U DRUŠTVU
1. Potrebe javnosti su se promijenile, što je dovelo do promijenjenih očekivanja. Kaže se da je društvo to koje odobrava osnivanje i poslovanje preduzeća, pa ona zato moraju odgovoriti na potrebe društva.
2. Stvaranje boljeg društvenog okruženja koristi kako društvu tako i preduzećima. Društvo dobiva bolje lokalne zajednice (životne sredine) i povećane mogućnosti zapošljavanja; preduzeća imaju koristi od boljih zajednica budući da su one izvor njihove radne snage i potrošač njihovih proizvoda i usluga.
3. Društveno angažiranje preduzeća smanjuje poticaje za dodatno državno reguliranje i intervenciju. Rezultat toga je veća sloboda preduzeća i veća fleksibilnost u donošenju odluka.
4. Preduzeće ima veliku moć, što bi, smatra se, trebalo biti praćeno jednako tolikom odgovornošću.
5. Savremeno društvo je sistem međuovisnosti i unutrašnje aktivnosti preduzeća utječu na vanjsko okruženje.
6. Društveno angažiranje preduzeća može biti u interesu dioničara.
7. Problemi se mogu pretvoriti u dobitke. Naprimjer, predmeti koji su ranije smatrani problemom (staklena, limena i plastična ambalaža) mogu biti ponovo korišteni uz profit.
8. Društveno angažiranje stvara povoljan javni imidž. Preduzeće može tako privući kupce, zaposlene i investitore.
9. Preduzeće bi trebalo pokušati riješiti probleme koje druge ustanove nisu bile u stanju riješiti. Napokon, historija preduzeća je ujedno i historija pronalazačenja novih ideja.
10. Preduzeća imaju resurse. Ona bi trebala koristiti svoje talente i irane menadžere i stručnjake, kao i svoje kapitalne resurse, kako bi riješila neke od problema društva.
11. Bolje je spriječiti društvene probleme angažiranjem preduzeća nego liječiti ih. Može biti lakše pomoći onima koji su dugo vremena zaposleni nego nositi se s društvenim nemirima.

¹ William C. Frederick, Keith Davis i James E. Post: *Business and Society*, 6th ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1988.

RAZLOZI PROTIV ANGAŽIRANJE PREDUZEĆA U DRUŠTVU
1. Prvi je zadatak preduzeća maksimiziranje profita i usmjerenost isključivo na ekonomske aktivnosti. Društveno angažiranje preduzeća bi moglo smanjiti njegovu ekonomsku efikasnost.
2. U konačnici, društvo mora, putem viših cijena, platiti za društvenu angažiranost preduzeća. Društveni angažman bi pretjerano povećao troškove preduzeća. Preduzeća ne mogu koristiti svoje resurse za društveno djelovanje.
3. Društveni angažman preduzeća može pogoršati njegov platni bilans. Smatra se da troškovi društvenih programa povisuju cijenu proizvoda. Tako bi američke kompanije koje prodaju na međunarodnim tržištima bile u nepovoljnom položaju u konkurenciji s kompanijama iz drugih zemalja koje ne trebaju snositi te društvene troškove.
4. Preduzeća imaju dovoljno moći i dodatnim društvenim angažmanom još bi povećala svoju moć i utjecaj.
5. Poslovnim ljudima u preduzećima nedostaju društvene vještine za rješavanje društvenih problema. Njihovo obrazovanje i iskustvo odnosi se na privredu, pa njihove vještine ne moraju biti prikladne za rješavanje društvenih problema.
6. Preduzeća, za razliku od izbornih tijela vlasti, nisu obavezna polagati račun društvu. A ko se ta odgovornost ne uspostavi, preduzeća se ne bi trebala društveno angažirati.
7. Ne postoji potpuna podrška za uključivanje preduzeća u društvene akcije.

Evidentno je da su danas mnoga preduzeća uključena u društvene akcije. Prije nego što se donese odluka da li će se preduzeće šire uključiti u društvene akcije treba pažljivo razmotriti razloge za i protiv takvog djelovanja. Svakako, očekivanja društva se mijenjaju i danas se očekuje veća društvena odgovornost preduzeća.

Društvo je različitim vrstama organizacionih poduhvata povjerilo različite misije. Tako je, naprimjer, misija privrednog društva proizvodnja i distribucija dobara i usluga, misija policijske službe je zaštita sigurnosti ljudi i njihove imovine, misija univerziteta je visokoškolsko obrazovanje studenata itd.

Ne bismo trebali poslovne menadžere, naprimjer, smatrati odgovornima za rješavanje svih društvenih problema. Nema nikakvog smisla nametnuti preduzećima da izvode javno obrazovanje ili mnoge druge stvari, poput policijske i vatrogasne zaštite, koje pruža država. No, privredno preduzeće, poput bilo koje druge vrste organiziranog poduhvata, mora biti u interakciji sa svojim okruženjem i živjeti u njemu.

Menadžment i poslovna etika

Pod etikom² se podrazumijeva *skup moralnih vrijednosti i standarda kojima se definira poželjno ponašanje*. Etički standardi reflektiraju ponašanja kojima se promovira humano bogatstvo u

² Riječ etika dolazi od grčke riječi *ethos* koja označava vodeće vjerovanje, standard, ili ideal grupe, zajednice ljudi.

smislu i pojedinca i društva. Menadžerske etike su moralne vrijednosti i standardi koji definiraju poželjno upravljačko ponašanje. Osim toga, poslovna etika može da se definira kao skup prinuda unutar organizacije na osnovu kojih se donose odluke i ponaša.³ Etika se definira i kao disciplina koja se bavi pitanjem šta je dobro⁴ a šta loše, šta je ispravno a šta pogrešno, kao i pitanjem moralne dužnosti i obaveza.⁵

Javnost je danas sve više svjesna koji značaj ima poslovna etika u uređenju odnosa u društvu i koji značaj ima u održanju moralne čistote svih društvenih konstituenti. Poslovna etika je preduvjet za uspješan rad preduzeća i njegovog menadžmenta. Top menadžment odgovara za stvaranje uvjeta za primjenu i provođenje visokih etičkih principa u organizaciji. Uostalom, strategije preduzeća, njihovo provođenje i procjena poslovnih odluka ima svoje etičko razgranavanje. Etičko vođenje preduzeća je ključna stvar za uspjeh i održavanje stečenog ugleda. Poslovni svijet je pritisnut talasom različitih etičkih pitanja, kao što su: *sigurnost proizvoda, zdravlje zaposlenih, zagađivanje okoline otpadnim materijalom i korištenjem zastarjelih tehnologija, prikrivanje, mito, korupcija i dr.* To je prinudilo neke firme u svijetu, posebno u SAD-u, da definiraju pravilnik o poslovnoj etici. Ovaj pravilnik može da bude koristan za ponašanje zaposlenih, ali njegova stvarna primjena na svakom radnom mjestu zahtijeva adekvatnu klimu i određen program etičkog obrazovanja kroz koji treba da prođu zaposleni.

Top menadžment je odgovoran za razvoj i jačanje poslovne etike svog preduzeća. Zadatak je i drugih menadžera da rade na jačanju poslovne etike i da svojim svakodnevnim primjerom utječu na druge zaposlene. Dakle, u skladu s pozicijom u preduzeću, menadžeri su najodgovorniji za formuliranje i primjenu poslovne etike koja učvršćuje konkurentsku poziciju i doprinosi efikasnijem radu svih zaposlenih.

³ David R. Fred: *Strategic Management*, Prentice-Hall International, Inc., 1995, p. 18.

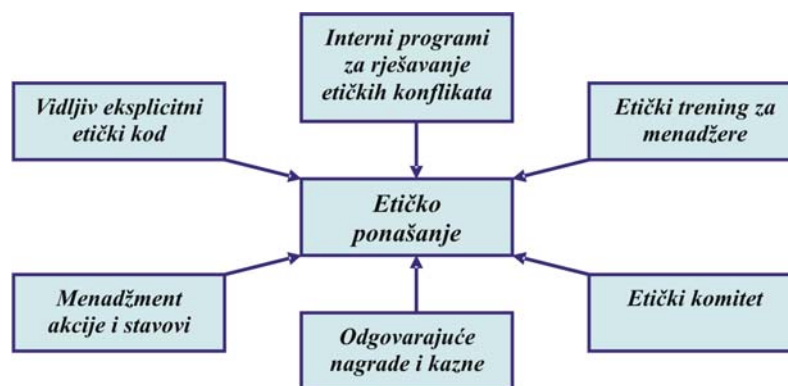
⁴ Bašić, M.: *Ekonomija BiH – teorija i empirija*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, str. 121-124.

⁵ Thompson L. John: *Strategic Management*, Anwarne and Change, Champan and Hall, London, 1994, p. 53.

Pozicija menadžera u odnosu na druge zaposlene u preduzeću je posebna jer oni imaju zadatak da vode, motiviraju i kontroliraju zaposlene članove. Za razliku od ostalih zaposlenih, koji mogu da rade malo, da nemaju dovoljno znanja i sposobnosti, da nemaju ispravan stav prema drugome, a što sve nema velikog utjecaja na klimu i rad preduzeća, kod menadžera je suprotna situacija. Ako menadžer radi loše, ako nema ispravan stav i utjecaj na zaposlene, to se višestruko negativno odražava na zaposlene, koji zavise od njega i na čiji se primjer pozivaju i autoritet oslanjaju. Takav menadžer negativno djeluje na duh preduzeća, na klimu i atmosferu u kojoj rade zaposleni. Duh preduzeća se sistematski stvara i unapređuje zahvaljujući ličnim osobinama menadžera, pojedincima koji su svestrane, jake i poduzimljive osobe. Top menadžment daje okvire, poticaje i smjernice za jačanje korporativnog duha i razvoj međuljudskih odnosa, kojima se prihvataju norme i vrijednosti preduzeća. On nastoji da razvije duh povjerenja, uzajamnog poštovanja i pomaganja, kako bi se ciljevi preduzeća ostvarili. U kontaktu s okruženjem menadžeri nastoje izgraditi duh povjerenja i reputaciju koja se zasniva na čistim računima i ponašanju u skladu s etičkim pravilima „da se drugom ne naškodi“.

Etičko ponašanje je osnova strategijskih prednosti i osnova ekonomske moći.⁶ Ono je osnova lojalnosti pojedinca svojim vrijednostima, firmi, porodici, religiji i dr. Menadžment ima zadatak da potiče zaposlene na etičko ponašanje, a što je vidljivo na slici 3.

⁶ O tome više vidjeti u knjizi Rifet Đogić: *Osnovi savremenog menadžmenta*, Štamparija Fojnica d.o.o, 1987. O tome više vidjeti u knjizi Rifet Đogić: *Osnovi savremenog menadžmenta*, Štamparija Fojnica d.o.o, 1987.



Slika 3: *Načini poticanja etičkog ponašanja*⁷

U preduzeću su evidentni otpori zaposlenih etičkim pravilima i normama (standardima) ponašanja. Oni mogu da budu lako uočljivi ili skriveni, kamuflirani i drugim potezima i manifestacijama prikriveni. Zato se menadžment posebno mora posvetiti problemu otkrivanja ovog otpora i promjeni ponašanja njihovih nosilaca. Evidentan otpor je nedovoljna lojalnost firmi i kršenje pravila o radu i redu u samom preduzeću.

Nevidljivi otpori etičkim standardima najčešće se manifestiraju kroz: *odavanje poslovne tajne, mito i korupcija (uzimanje novca za uslugu), sabotaza i propusti u radu, sklapanje štetnih poslovnih aranžmana, toleriranje nezakonitog rada, poticanje na nerad i bojkot te friziranje izvještaja i informacija.*

U svakodnevnom radu preduzeća i zaposlenih javljaju se izvjesne etičke dileme, kao naprimjer, dobivanje (davanje) povjerljive informacije za položaj ili novac, prešućivanje izvjesne informacije koja može biti od velikog značaja prilikom donošenja odluke o kupovini mašine (postrojenja) ili zemljišta, ili reklamiranje izvjesnih osobina proizvoda koje ne postoje, reklamiranje proizvoda čiji su kvaliteti marginalni, ili pak nisu od značaja za njegovu funkciju, reklamiranje proizvoda koji su štetni za zdravlje ljudi i sl.

⁷ Durbin J. Andrew, R. Duane Ireland: *Management and Organization*, South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, 1993.

Institucionaliziranje poslovne i društvene odgovornosti menadžmenta

Danas su profesionalni menadžeri sve više zaokupljeni kako ostvariti definirane standarde uspješnosti od strane vlasnika kapitala. U tom cilju oni svoje profesionalne sposobnosti troše na pronalaženje načina da se poveća produktivnost, efikasnost i vođenje ljudi, čak i onda kada se interesi preduzeća i društva ne podudaraju. Da bi se to svelo na najmanju mjeru, ili apsolutno izbjeglo, mnoga etička pitanja koja utječu na rad preduzeća i njegovog menadžmenta definiraju se zakonima. Tako država donosi: *zakon o suzbijanju nelojalne konkurencije i monopolskih sporazuma, zakon o mjerama ograničenja tržišta i slobodnog prometa roba i usluga, zakon o primjeni (korištenju) utvrđenih mjernih veličina (jedinica), zakon o tržišnoj inspekciji, i druge potrebne propise koji predstavljaju institucionalnu osnovu poslovne i društvene odgovornosti*. Osim toga, definiraju se različite uzanse za promet roba i usluga, a kojima se reguliraju pitanja od značaja za trgovinu životnim namirnicama (žito, meso, voće, povrće i sl.).

Za razvoj tržišne ekonomije i funkcioniranja tržišta, kao i regularnog uspostavljanja poslovnih odnosa na osnovu djelovanja ponude i potražnje, od velikog značaja je suzbijanje nelojalne konkurencije. Slobodna konkurencija omogućuje preduzećima da slobodno – autonomno, vrše svoju privrednu djelatnost proizvodnje ili pružanja usluga. Ona ne podrazumijeva korištenje svih sredstava u ostvarivanju planiranih ciljeva. *Slobodna konkurencija podrazumijeva slobodu u izboru sredstava, ali u okviru poslovnih običaja*.

Nelojalna konkurencija se pojavljuje u sljedećim slučajevima: *kad se vrši određeni promet proizvoda i usluga suprotan dobrim poslovnim običajima, kada se poduzetim poslovima može nanijeti šteta drugom preduzeću, kupcima, ili društvu (državi)*. Nelojalna konkurencija je moguća i pri obavljanju poslova koji nisu privrednog karaktera, čijim se obavljanjem nanosi šteta drugim organizacijama i ustanovama, u oblasti školstva, zdravstva, sporta i sl. *Ona nastaje kao radnja suprotna dobrim poslovnim običajima, koji su, zapravo, nepisana pravila u ponašanju preduzeća u obavljanju njihove djelatnosti, u nastupanju prema trećim osobama i javnosti*.

Oblici nelojalne konkurencije su:

- reklamiranje proizvoda s navođenjem karakteristika kojima se stvara ili može da stvori zabluda kod potrošača i da se preduzeće dovede u povoljniji položaj u odnosu na konkurente,
- davanje informacija na posredan ili neposredan način o drugom preduzeću, njegovom poslovanju, proizvodnji, uslugama, zaposlenim i dr., koje mogu da nanesu štetu ugledu i poziciji,
- puštanje u promet proizvoda sa oznakama i podacima koji dovode u zabludu kupca sa stanovišta porijekla, kvaliteta, količine i sl.,
- dovođenje kupca u zabludu u pogledu porijekla proizvoda, proizvođača i drugih svojstava robe (kvalitet i sl.) i izvjesnih okolnosti koje su od utjecaja na poslovanje preduzeća,
- poduzimanje akcija i radnji usmjerenih na prekid poslovnih odnosa između preduzeća, ili na njihovo sprečavanje i otežavanje da se uspostave,
- neizvršavanje ili raskidanje ugovora o kupoprodajnim odnosima radi sklapanja istog s drugim preduzećima, čime se može nanijeti šteta ugovorenoj strani,
- oglašavanje prividne rasprodaje ili prividnog snižavanja cijena, čime se mogu kupci dovesti u zabludu,
- ugovaranje više nabavne cijene radi postizanja povoljnijeg položaja na tržištu,
- neovlaštena upotreba naziva, žiga, znaka kvaliteta, znaka porijekla, ili korištenje obilježja koja nisu zakonom utvrđena,
- davanje poklona, imovinske ili druge koristi drugom preduzeću, (ili zaposlenom) radi dobivanja povlaštenih uvjeta,
- poticanje ili nagovaranje pojedinca da napusti konkurentno preduzeće uz davanje posebnih nagrada i koristi.

U privrednoj praksi su evidentna mnoga monopolska ponašanja preduzeća, kojima se država suprotstavlja donošenjem adekvatne regulative.

Menadžment preduzeća treba da poštuje zakonom određene okvire i standarde radi stvaranja adekvatnog poslovnog imidža. Ako se dogodi da je menadžment prinuđen radi opstanka ili razvoja

preduzeća donijeti određene nepopularne odluke, nužno je javnosti saopćiti razloge, namjere i moguće posljedice. Preduzeće ima konstantnu obavezu da se na tržištu *ponaša fer*, da poštuje pravila igre i interese drugih preduzeća, da ispunjava obaveze i obećanja iz domena kvaliteta, rokova isporuke i načina plaćanja. Samo tako preduzeće može računati na poštovanje okruženja, poslovnih partnera, lojalnost zaposlenih i profit.

Izražavanje moralne vrijednosti i standarda ponašanja preduzeća

Poznata su tri kriterija kojima se izražavaju moralne vrijednosti i standardi ponašanja preduzeća u poslovnom svijetu, i to:⁸ 1) *zakonski kriteriji*, 2) *kriteriji uobičajene prakse*, i 3) *kriteriji etičkog koda*.

Zakonski kriteriji za standarde ponašanja sugeriraju da zakon zemlje osigurava sve uvjete za donošenje etičkih odluka. Moralne vrijednosti i standardi ponašanja imaju svoju osnovu u zakonima i ustanovljenim pravilima. Preduzeća u donošenju svojih odluka i organiziranju svojih aktivnosti polaze od zakonski određenih vrijednosti, čije nepoštovanje podliježe sankcijama. Prema tome, ponašanje preduzeća mora biti usklađeno sa zakonskim odredbama i utvrđenim moralnim vrijednostima.

Kriteriji uobičajene prakse u poslovanju s drugim preduzećima često se koriste od strane menadžmenta. Uobičajena praksa čini standard za učesnike u privrednom životu i osnovu za uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa. Ona vremenom postaje tradicija, sa relativno stabilnim elementima i pravilima ponašanja. Međutim, uobičajena praksa ne mora i stvarno biti u skladu s društvenim očekivanjima, sa željama da se modificira i na drugi način standardizira sistem ponašanja učesnika privrednog života. Promjene u uvjetima poslovanja vrše pritisak na postojeću praksu u pravcu njene modifikacije, zamjene, ili odustajanja od njene primjene, ako je to u interesu društvene zajednice i učesnika u poslovnim odnosima. Promjena prakse može nastati u slučaju tranzicije sistema i stva-

⁸ Durbin J. Andrew, R. Duane Ireland: op.cit. pod 6, str. 64.

ranja novih vrijednosti i standarda, novih zakonskih propisa koji zahtijevaju implementaciju nove prakse.

Kriteriji etičkog koda podrazumijevaju takvo ponašanje članova preduzeća koje je u skladu s institucionaliziranim pravilima rada sa zakonskim propisima i zahtjevima i očekivanjima okruženja, zainteresiranih *stakeholdera*, dioničara, partija i grupa. Efikasna implementacija određenih etičkih standarda podrazumijeva: (a) *formuliranje etičkih kriterija i pravila*, (b) *formalnu prezentaciju etičkog kodeksa*, (c) *edukaciju ili upoznavanje članova organizacije*, (d) *formalnu institucionalizaciju, formaliziranje kroz uputstvo, pravilnik i sl.*, (e) *saglasnost o upotrebi etičkog kodeksa*, (f) *definiranje uloge i mjesta etičkih odbora ili komisija, ad-hoc tijela i dr.*, i (g) *određivanje očekivanja od primjene etičkog kodeksa.*⁹

Primjena kodeksa ima obavezujuću ulogu za članove preduzeća i čini osnovu za usmjeravanje odluka i akcija menadžmenta. Etički kodeks omogućuje menadžmentu da izgrađuje postojan korporativni duh i da poboljša svoje ekonomske performanse, tržišnu poziciju i društvenu ulogu.

Faktori menadžerske etike

Prilikom donošenja poslovnih odluka, planiranja i tržišnog pozicioniranja preduzeća menadžment mora imati u vidu niz različitih faktora iz okruženja koji direktno ili indirektno utječu na menadžersku etiku. Kao što je vidljivo na slici 3, tri su ključna faktora koja djeluju na prirodu menadžerske etike, a to su:¹⁰ 1) individualni faktori (karakteristike pojedinca), 2) organizacioni faktori, i 3) faktori okruženja.

⁹ Bašić, M.: op. cit. pod 5, str. 127-129.

¹⁰ Durbin J. Andrew, R. Duane Ireland: op.cit. pod 6, str. 68.



Slika 3: Faktori menadžerske etike

(1) *Individualni faktori* (*karakteristike pojedinca*) veoma su važan utjecajni faktor na menadžersku etiku. Pojedinci ulaze u organizaciju sa svojim vrijednostima, stavovima, očekivanjima i željom da zadovolje vlastite potrebe. Oni u radu stupaju u brojne interakcije s drugim članovima preduzeća. Etičke vrijednosti pojedinca uvjetovane su tradicijom, vjerom, obrazovanjem, odgojem, kulturom, socijalnom pripadnošću i dr. Osim toga, etičke vrijednosti određene su radnim *backgroundom*, životnim dobom i aranžmanom koji zaposleni imaju s preduzećem. Na menadžersku etiku djeluju lične *karakteristike pojedinca*, kao što su: jačina vlastitog ega, lokusi kontrole i makijavelizam.

Ego podrazumijeva sposobnost ličnosti da upravlja vlastitim ponašanjem, posebno u određenim situacijama sukoba i tenzija. Menadžeri s jakim egom i tolerantnošću uspijevaju uspješno ostvariti planirane zadatke, nametnuti se sredini i da ih drugi slijede ugledajući se na njihovo ponašanje i djelo.

Lokus kontrole je stepen do kojeg čovjek vjeruje da može kontrolirati vlastitu sudbinu. Ljudi se razlikuju prema osjećanju kontrole nad svojim životom. Neki vjeruju da je sve što se dešava rezultat njihovih (ne)činjenja i da oni sami grade svoj život. Oni imaju interni lokus kontrole jer smatraju da je kontrola u njima samima. Na drugoj strani, neki ljudi smatraju da oni nemaju kontrolu nad njihovim životima i da je sve što se dešava rezultat djelovanja drugih ili sudbine. Oni imaju eksterni lokus kontrole jer osjećaju da je kontrola nad njihovim životom negdje izvan njih. U organizacijama, oni koji imaju eksterni lokus kontrole doživljavaju

manje zadovoljstvo poslom, više odsustvuju sa posla, manje su posvećeni poslu i više su skloni prihvaćati autoritete i njihova naređenja. Oni koji imaju interni lokus kontrole uglavnom imaju i veće zadovoljstvo poslom jer vjeruju da sve sami postižu svojim radom. Zato su oni obično više posvećeni poslu, manje odsustvuju s njega i postižu bolje performanse na složenim poslovima kakvi su menadžerski i svi stručni poslovi.

Makijavelizam je dimenzija ličnosti koja je dobila ime po italijanskom piscu iz 16. stoljeća Niccolu Machijavelliju. On je u svome glavnom djelu *Vladalac* razvio teoriju kako steći i zadržati moć u vladanju ljudima. Ta teorija je polazila od nekoliko jednostavnih premisa, kao što su: *cilj opravdava sredstvo, bolje da te se ljudi plaše nego da te vole, snaga je izvor moći* itd. Makijavelizam kao karakteristika ličnosti pokazuje do kog stepena se osoba ponaša na način konzistentan s *Makijavelijevim principima*: pragmatičnost, arogancija, sila, emocionalna distanca, da cilj opravdava sredstvo. Ljudi s visokim makijavelizmom više ulaze u političke procese, više pregovaraju i više pobjeđuju, bolji su u poslovima u kojima ima pregovaranja i nisu važne emocije. To implicira da su takvi ljudi u organizacijama dobri na pozicijama gdje je potrebno pregovarati, kao što je npr. prodaja. Međutim, opasnost vezana za ljude s visokim stepenom makijavelizma je da, ako im ne pođe sve za rukom kako su predvidjeli, oni ne prezaju od neetičkog ponašanja kako bi zadovoljili svoje interese.

(2) *Organizacioni faktori* menadžerske etike su: filozofija i ponašanje top menadžmenta, firmin sistem pojačavanja etičkih vrijednosti, stepen uočljivosti i nivo kontakta s ljudima koji su van preduzeća.

Ljudi u osnovi imitiraju one s kojima rade. Radi stvaranja odgovarajuće klime potrebno je da top menadžer u svom ponašanju bude principijelan, odmjeren i pravičan, jer će se jedino pod tim uvjetima stvoriti klima u kojoj će ga imitirati i slijediti zaposleni radnici. Sistem pojačavanja etičkih vrijednosti zasniva se na nagradama i kaznama za one koji poštuju ili krše etički kodeks ponašanja.

(3) *Faktore okruženja*, kao što se vidi na slici 3, čine političko stanje, socijalne i kulturne institucije, konkurencija na globalnom

tržištu, opći ekonomski uvjeti, stepen konkurencije i raspoloživost proizvodnih resursa.

Faktori okruženja su van kontrole i često mogu biti izvor menadžerskih frustracija. Stabilno političko stanje pogoduje primjeni etičkog kodeksa i ponašanja koje je u skladu s prihvaćenim moralnim vrijednostima. Nestabilno političko stanje, krize, ratovi, nagle promjene vlada i borba političkih grupa i partija razvodnjavaju postojeća etička pravila i u odnose uvode manire korupcije, obmana i bogaćenja na nezakonit način. Funkcioniranje socijalnih i kulturnih institucija uvjetovano je ekonomskom situacijom zemlje i odabranom politikom zadovoljavanja socijalnih i kulturnih potreba društva. Tendencije na svjetskom tržištu utječu na menadžersku etiku, često izazivajući potrebu suočavanja s novim etičkim standardima i pravilima. Isto tako, na menadžersku etiku utječu i opći ekonomski uvjeti u zemlji, stepen konkurencije i raspoloživost proizvodnih resursa.

Dakle, kao što smo vidjeli, menadžer je suočen s kompleksom različitih faktora koji utječu na konstituiranje, implementaciju i razvoj etičkog ponašanja, vrijednosti i standarda. On mora uspješno balansirati između zahtjeva etičnosti i poslovnog uspjeha. Da bi u tome uspio, nužno je da poznaje etičke vrijednosti i ekonomske zahtjeve svih *stakeholdera* i zainteresiranih grupa, da poznaje slabe i jake strane firme kojom rukovodi i mogućnosti njenog tržišnog pozicioniranja u odnosu na konkurenciju.

Uputa za etički menadžment

Menadžment ima zadatak da vodi preduzeće na način koji osigurava poštovanje okruženja, radi ekonomskog uspjeha i vladanja u skladu s etičkim standardima: (a) *propisanim normama (zakonima)*, i (b) *moralnim normama (nepisanim pravilima ponašanja)*.

Obično se kaže da su uspješan i etičan menadžment sinonimi. U nastojanju da etički vlada preduzećem, menadžment mora da se pridržava izvjesnih direktiva: da se ponaša etički, da pažljivo provjerava i zapošljava prave ljude, da izradi pravilnik o etici, da educira zaposlene, da se ne izolira i da razvija sposobnosti da se bavi etikom.

Menadžeri treba da se ponašaju u skladu sa usvojenim etičkim vrijednostima, jer je to korisno za ugled preduzeća, ali i za stvaranje etičkog etalona koji treba da poštuju i slijede zaposleni članovi organizacije. Menadžeri ne mogu očekivati od zaposlenih etičko ponašanje ako se i sami ne ponašaju etički. Zaposleni, opet, treba da shvate da su etički standardi konstante i da ne mogu biti predmetom pregovora.

Etika preduzeća je rezultat zajedničkih aktivnosti svih zaposlenih u preduzeću. Otuda je poželjno prilikom zapošljavanja voditi računa kakve etičke vrijednosti imaju oni koji žele da dođu u preduzeće. Neka preduzeća putem testova ispituju etičke karakteristike i sklonosti pojedinca. Druga preduzeća traže od novoprimljenih da potpišu izjavu da su razumjeli etičke standarde preduzeća.

Pravilnik o etici predstavlja skup ispisanih etičkih standarda s kojima treba da se upozna svaki zaposleni u preduzeću. Menadžerima služi kao formalan dokument na osnovu koga definiraju ponašanje, ispostavljaju etičke zahtjeve i sankcioniraju propuste. Menadžeri su dužni vremenom modificirati pojedine elemente pravilnika u skladu s progresivnim tendencijama i moralnim vrlinama.

Etičko obrazovanje treba da obuhvata upućivanje ljudi u etičke standarde preduzeća, u etičke dileme pred kojima mogu da se nađu zaposleni.

Menadžment treba da stvara uvjete koji omogućavaju razvijanje sposobnosti preduzeća da se bavi etikom. Preduzeća treba da pronađu pravi način komuniciranja o etičkoj politici i način verifikacije etičkog ponašanja. Nedostatak komunikacija među zaposlenima utječe na menadžment tako što onemogućava konkretan uvid u etičke probleme i stvara teškoće u razumijevanju etičkih problema koji se tiču zaposlenih.

U nastavku se daje ogledni primjerak pravilnika o etičkom ponašanju:

Član 1 – *Računajte na nas*. Mi smo se posvetili najvišim etičkim standardima zato što želimo da ljudi znaju da računaju na nas. Ova obaveza proističe iz odgovornosti prema našim klijentima, prodavačima i dobavljačima, porodici, zajednici u kojoj živimo. Povjerenje je suština ovih veza i može da se gradi samo na poštenju i međusobnoj interakciji, tj. etičkom ponašanju.

Član 2 – *Naši klijenti mogu računati na nas.* Smatramo da je naša odgovornost prvo prema ljudima koji računaju na nas. Oni moraju znati da mogu vjerovati ne samo našim proizvodima i uslugama nego i našoj riječi i karakteru.

Obećavamo samo ono što želimo i možemo ispuniti. U slučaju greške, odmah vršimo ispravku.

Član 3 – *Naši vlasnici mogu računati na nas.* Osigurat ćemo najviši kvalitet po razumnoj cijeni. Cilj nam je uvećati vrijednost novih investicija.

Član 4 – *Naši kupci i dobavljači mogu računati na nas.* Naše odluke će se zasnivati na kvalitetu, cijeni, pouzdanosti i sl.

Član 5 – *Naše porodice mogu računati na nas.* Nastojat ćemo da naše porodice budu ponosne na nas i ponosne što radimo u kompaniji koja je poznata po svom integritetu. Tražimo zdravu ravnotežu između posla i porodičnog života.

Član 6 – *Naše zajednice mogu računati na nas.* Gradovi u kojima radimo mogu računati na našu pomoć u dobrotvornim i drugim aktivnostima.

Član 7 – *Mi možemo računati jedni na druge.* Osnovu pomoći treba da čini razumijevanje, povjerenje i stvarnost. Poštovat ćemo naslijeđeni integritet i nastojati da ga i ostavimo onima koji dolaze.

Umjesto zaključka

Menadžeri savremenih preduzeća djeluju u veoma složenom globalnom okruženju koje čine moderno uređene tržišne ekonomije svijeta. Iako je to okruženje jedna od glavnih determinanti uspjeha nekog preduzeća, ne smije se potcijeniti ni značaj savremenog menadžmenta u tom uspjehu. Pri donošenju poslovnih odluka menadžeri moraju uzeti u obzir eksterno okruženje na koje oni mogu samo djelomično utjecati. Menadžer u donošenju poslovnih odluka za svoje preduzeće treba da razumije društvena uvjerenja koja prevladavaju u nekoj zemlji. Država utječe na svako preduzeće. Političko okruženje se mijenja s društvenim zahtjevima i uvjerenjima. Tako je svaka organizacija pod utjecajem zakona, propisa i sudskih odluka.

Korporativna društvena odgovornost preduzeća zahtijeva da organizacije ozbiljno razmotre posljedice svoga djelovanja na

društvo. Slično tome, društvena osjetljivost povezuje djelovanje i politiku preduzeća s društvenim okruženjem na načine koji su korisni kako za preduzeće tako i za društvo. Nije lako odrediti prikladne odnose između raznih organizacija i društva i moguće je naći argumente za i protiv društvenog angažmana preduzeća. Ipak, mnoge korporacije i druge organizacije ozbiljno pokušavaju uspostaviti okruženje koje bi pogodovalo pojedincima, preduzećima i društvu.

Etika određuje šta je dobro a šta loše, i bavi se moralnim dužnostima i obavezama. Poslovna etika se definira kao skup prinuda unutar organizacije na osnovu kojih se donose odluke i ponašaju zaposleni u preduzeću. Ona ima veliki značaj u uređenju odnosa u društvu kao i u održanju moralne čistote svih društvenih konstituenti. Poslovna etika je preduvjet za uspješan rad preduzeća i njegovog menadžmenta. Top menadžment odgovara za stvaranje uvjeta za primjenu i provođenje visokih etičkih principa u organizaciji. Etičko vođenje preduzeća je ključna stvar za uspjeh i održavanje stečenog ugleda.

Imajući u vidu činjenicu da je poslovni svijet pritisnut talasom različitih etičkih pitanja, kao što su sigurnost proizvoda, zdravlje zaposlenih, zagađivanje okoline otpadnim materijalom i korištenjem zastarjelih tehnologija, prikrivanje, mito, korupcija i dr., to je prinudilo neke firme u svijetu, posebno u SAD-u, da definiraju pravilnik o poslovnoj etici koji može da bude koristan za ponašanje zaposlenih. Njegova stvarna primjena na svakom radnom mjestu zahtijeva adekvatnu klimu i određen program etičkog obrazovanja kroz koji treba da prođu zaposleni.

Evidentni su otpori zaposlenih etičkim pravilima i normama (standardima) ponašanja, a koji se najčešće manifestiraju kroz izdavanje poslovne tajne, mito i korupciju (uzimanje novca za uslugu), sabotazu i propuste u radu, sklapanje štetnih poslovnih aranžmana, toleriranje nezakonitog rada, poticanje na nerad i bojkot te friziranje izvještaja i informacija.

Danas su profesionalni menadžeri sve više zaokupljeni kako ostvariti definirane standarde uspješnosti od strane vlasnika kapitala. U tom cilju oni svoje profesionalne sposobnosti troše na pronalženje načina da se poveća produktivnost, efikasnost i vođenje ljudi, čak i onda kada se interesi preduzeća i društva ne podu-

daraju. Da bi se to svelo na najmanju mjeru ili apsolutno izbjeglo, mnoga etička pitanja koja utječu na rad preduzeća i njegovog menadžmenta definišu se zakonima. Tako država donosi: zakon o suzbijanju nelojalne konkurencije i monopolskih sporazuma, zakon o mjerama ograničenja tržišta i slobodnog prometa roba i usluga, zakon o primjeni (korištenju) utvrđenih mjernih veličina (jedinica), zakon o tržišnoj inspekciji, i druge potrebne propise koji predstavljaju institucionalnu osnovu poslovne i društvene odgovornosti. Osim toga, definišu se različite uzanse za promet roba i usluga, a kojima se reguliraju pitanja od značaja za trgovinu životnim namirnicama (žito, voće, povrće i sl.).

Literatura

Rifet Đogić, *Organizovanje – ključna funkcija menadžmenta*, Štamparija Fojnica, Sarajevo-Zenica, 2008.

William C. Frederick, Keith Davis i James E. Post, *Business and Society*, 6th ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1988.

David R. Fred, *Strategic Management*, Prentice-Hall International, Inc., 1995.

John L. Thompson, *Strategic Management*, Anwarne and Change, Champan and Hall, London, 1994.

Rifet Đogić, *Osnovi savremenog menadžmenta*, Štamparija Fojnica d.o.o, 1987.

Andrew J. Durbin, R. Duane Ireland, *Management and Organization*, South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, 1993.

Meho Bašić, *Ekonomija BiH – teorija i empirija*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2005.