

Biznis etika za MSP sektor



Investiciono-razvojni fond
Crne Gore A.D.



Sadržaj:

Uvod u biznis etiku	3
Šta je biznis etika?	3
Definisanje društveno odgovornog poslovanja i njegova uloga i značaj	4
Biznis etika i zakonska regulativa	5
Može li preduzeće biti moralno odgovorno?.....	6
Zaštita životne sredine kao dimenzija društveno odgovornog poslovanja	7
Šansa u “zelenim radnim mjestima”	8
Šta je socijalno preduzetništvo?.....	10
Uloga socijalnih preduzetnika	10
Etička odluka i etička dilema.....	11
Šta je menadžment biznis etike?.....	12
Marketing, etika i moral.....	13
Uticaj interesnih strana	14
Etička pitanja u odnosu kompanija – zaposleni	16
Potrošač (klijent) i biznis etika	16
Dobavljači i konkurenti i biznis etika	17
Mobing	17
Kako sačiniti i sprovesti etički kodeks	22

Uvod u biznis etiku

Posmatranje odnosa između poslovanja i etike može se proširiti na sam način rada, na korišćenje ekonomskih i prirodnih resursa, na upravljanje preduzećem, vlasničke odnose, odnos prema zaposlenima, kvalitet rada, odnos prema lokalnoj zajednici, religiji, državi, prirodnom okruženju. Zbog toga se često govori o potrebi uvođenja etičkog kodeksa u principe poslovanja, rada i upravljanja u svim preduzećima. Tu se još javlja dilema o tome da li je poslovna etika stvar lične savjesti direktora, menadžera, službenika ili je to rezultat zajedničkog i kolektivnog morala neke grupe, zajednice, sredine, društva.

U ovim vremenima, označenim kao doba globalizacije, ova dva konfrontirana stava o odnosu između poslovanja i etike dobijaju sve više na značaju i traže što potpuniji odgovor, koji će biti obogaćen svestranijim multidisciplinarnim istraživanjem. Čini se da je danas ovo pitanje ponovo aktuelizovano i postaje nezaobilazno, kako u nerazvijenim i tranzicionim zemljama, tako i u onim najrazvijenim ekonomijama i socio-ekonomskim prostorima.

Šta je biznis etika?

U uobičajenoj upotrebi, termini **etika** i **moral** često su korišćeni u istom smislu. U većini slučajeva, to je vjerovatno i ispravno reći, jer ovakav način upotrebe navedenih termina ne ističe neke veće probleme u komunikaciji i razumijevanju stvari o poslovnoj etici. Međutim, u namjeri da razjasnimo neke argumente, mnogi akademski autori su istakli razlike između ova dva pojma. Dakle, razgraničavanje u značenju pojmova etike i morala sigurno ima dosta poređenja i, slijedeći ono što osjećamo, najbolji je način da ih odvojimo.

Moral se tiče normi, vrijednosti i vjerovanja ugrađenih u društvenim procesima koji definišu dobro i loše za pojedinca ili društvo.

Pojam etike veže se za učenje morala i za skup razloga kojima se objašnjavaju specifična pravila i principi koji determinišu dobro i loše za datu situaciju. Ova pravila i principi se zovu etičke teorije.

Etika podrazumijeva procjenu i primjenu moralnih vrijednosti koje društvo ili kultura prihvataju kao svoje norme. Predložiti da pojedinci definišu sopstvene standarde ponašanja znači zalagati se za moralnu anarhiju. Izvjesno zadovoljstvo može se izvući iz pridržavanja ličnog kodeksa ponašanja, ali kršenje tog kodeksa ne mora automatski da otvori ozbiljna etička pitanja.

Etičko ponašanje se, uglavnom, oslanja na dobar karakter. Iako dobro vaspitanje može da pruži neku vrstu moralnog kompasa koji može da pomogne individui da odredi pravi smjer, a zatim prati put odluke da se uradi prava stvar, onda to nije jedini faktor koji određuje etičko ponašanje. Obrazovni programi poslovne etike mogu dati oblik i razvoj etičkih vrijednosti i ponašanja mladih.

Kompleksnost današnjeg društva nameće potrebu za dodatnim uputstvima pojedincima. Njima treba pomoći da prepoznaju etičke dileme koje će se, vjerovatno, pojaviti u njihovom poslu, kao i pravila, zakon i norme koji se primjenjuju u tom kontekstu. Na taj način oni mogu da usvoje strategije i koriste ih kako bi došli do najboljih odluka.

Definisanje društveno odgovornog poslovanja i njegova uloga i značaj

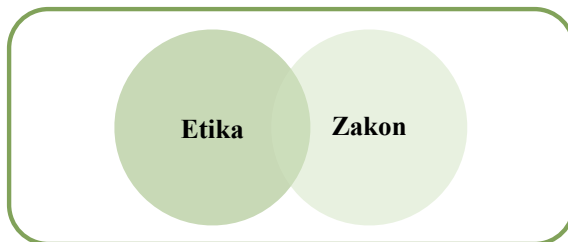
Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje i na dobrovoljnoj osnovi

doprinosi boljem društvu i čistijoj životnoj okolini u saradnji sa ostalim stakeholderima. **Društveno odgovorno poslovanje treba tretirati kao investiciju, a ne kao trošak.** Nijedan biznis, veliki ili mali, nije odvojen od društvenog ambijenta u kome posluje. Uspjeh ili neuspjeh jednog, umnogome je određen uspjehom ili neuspjehom onog drugog.

Ljudi su istinski zainteresovani za to na koji se način preduzeće ophodi prema njima, životnoj sredini i društvu uopšte. Ipak, nije dovoljno samo formalno objaviti svoju posvećenost, jer prazne riječi bude sumnjičavost. Potrebno je demonstrirati svoju predanost i pokazati da je ona stvarna i da donosi stvarne rezultate. To znači identifikovanje onih postupaka i akcija koji mogu donijeti dobrobit osnovnoj djelatnosti preduzeća i društvu u cjelini, kao i komuniciranje i permanentni dijalog o njima.

Biznis etika i zakonska regulativa

Definišući biznis etiku kroz termine dobro i loše, može se istaći i pitanje podudaranja, odnosno nepodudaranja sa zakonom. Naravno, i zakon je definisan time šta je dobro, a šta loše, i zato i postoji preklapanje biznis etike i zakona. Naime, zakon je u biti institucionalizacija etike u specifične pravno-socijalne norme, propise, zabrane. Međutim, ova dva pojma nijesu ekvivalentna. Možda najbolji način za shvatanje rečenog iskazan je na sljedećoj slici.



Može se reći da je u ovom slučaju zakon definisan kao minimalno prihvatljivi standardi ponašanja. Međutim, mnoga pravila pod znakom pitanja, bilo u biznisu ili u nekoj drugoj oblasti, nijesu eksplicitno propisana zakonom. Slično tome, može se gledati na propise koji su obuhvaćeni zakonom, ali nijesu u skladu ili se ne tiču etike. ***U skladu sa ovim, može se reći da biznis etika počinje tamo gdje se zakon završava.***

Može li preduzeće biti moralno odgovorno?

Da li je preduzeće samo skupina individua koje rade pod jednim krovom, ili je preduzeće ujedno i pravni i moralni entitet? Može li preduzeće uopšte i pretpostaviti postupke dobrog i lošeg?

Prvi argument nam ističe da, osim što zaposleni u preduzeću imaju odgovornost za individualne odluke koje donesu, takođe, i korporacija ima određenu strukturu na osnovu koje se posluje po unaprijed utvrđenim ciljevima.

Drugi argument se odnosi na podršku moralne dimenzije društvene odgovornosti koja je, u stvari, ne samo već pomenuta struktura donošenja odluka, već je riječ o manifestu uvjerenja i vrijednosti koji se ističu kao dobro i loše u korporaciji i njenom djelovanju, nazvanom organizaciona kultura.

Poslovne organizacije ulažu popriličnu količinu energije u pokušaj da izgrade imidž ***“uzornih članova zajednice”***, te da se ponašaju u skladu sa opšteprihvaćenim etičkim načelima. Biti ***društveno odgovoran*** zasigurno nije jedinstven zadatak, s obzirom na to da je cilj dvosmislen i kompleksan. Čini se kako u današnjem društvu ne postoji opšti konsenzus oko toga što je dobro, a što je loše. U isto vrijeme, raste neslaganje oko brojnih spornih pitanja (poput očuvanja prirode). U doba masovne komunikacije

i medijskog aktivizma, dramtizacija društvenih problema sve više dobija na snazi.

Kod opisivanja teških moralnih pitanja obično se ne može jedinstveno ukazati šta je dobro, a šta loše. Budući da društvena očekivanja prema svijetu biznisa uključuju brojna ekonomska i društvena pitanja, konačna odluka često traži “zamjenu” jedne vrste odgovornosti drugom. Okolnosti ponekad dovode do situacija kada je izbor između nepoželjnih alternativa neminovan.

Dakle, u situaciji mjerenja troškova menadžment se može odlučiti za politiku otpuštanja nedavno zaposlenih radnika (koji “slučajno” mogu biti pripadnici manjina), i na taj način nagraditi dugogodišnje stalne zaposlene za njihovu lojalnost ili, pak, otpustiti radnike sa većim radnim stažom prema politici “jednake mogućnosti svima”.

Ključ problema razvoja efikasnog društveno odgovornog korporativnog stava pronalazimo u odluci o tome trebamo li se prilikom rješavanja etičkih problema koristiti sistematski usmjerenim pristupom ili pristupom usmjerenim na posrednika.

Zaštita životne sredine kao dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Pojam društveno odgovornog poslovanja obuhvata i proteže se na integrisanje preduzeća u okruženje u kojem posluje. Preduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta i plaćanje poreza. Sa druge strane, preduzeća zavise od zdravstvenog stanja radne snage, stabilnosti i prosperiteta zajednice u kojoj rade, zainteresovana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga, vrlo je važan ugled preduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i kao aktera na lokalnoj sceni. Mnoga preduzeća su, stoga, uključena u život lokalne zajednice - osiguravajući prekvalifikaciju ili

dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju zaštite životne sredine, zapošljavanjem ljudi sa invaliditetom, partnerstvom sa zajednicom, sponzorisanjem lokalnih sportskih klubova, kulturnih manifestacija i sl.

Odgovorna praksa u sferi zaštite životne sredine odnosi se, uglavnom, na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji. Zaštita životne sredine predstavlja jedan od gorućih globalnih problema, a uticaj na životnu sredinu imaju sva preduzeća, bez obzira na veličinu. Energetska efikasnost je sinonim za ekonomsku efikasnost, jer ona omogućava efikasniju upotrebu resursa, a samim tim smanjuje i troškove. Otud je pitanje zaštite životne sredine i rad u ovoj oblasti jedna od ključnih aktivnosti za poboljšanje produktivnosti i konkurentnosti.

Šansa u “zelenim radnim mjestima”

Obezbjedivanje dovoljne količine bezbjedne hrane za čovječanstvo i zaštita životne sredine predstavljaju dva velika izazova 21. vijeka. Usljed sve progresivnije globalizacije, cjelokupna svjetska populacija suočena je sa problemima koji su, u najvećoj mjeri, posljedica čovjekovih aktivnosti i želje za profitom, višim standardom i boljim kvalitetom života. Sa druge strane, proizvodnja hrane je još jedna tema o kojoj se jako mnogo diskutuje sa jasnim smjernicama u pravcu razvijanja tehnologija koje neće dodatno zagađivati životnu sredinu, a koje će obezbijediti kvalitetnu i bezbjednu hranu za postojeće stanovništvo i sve masovnije buduće generacije.

Klimatske promjene, ekonomska i energetska kriza, i svi prethodno pomenuti problemi, nameću potrebu za korjenitim društveno-ekonomskim promjenama u gradovima 21. Vijeka, i to u pravcu podsticanja takozvane zelene ekonomije.

Koncept zelene ekonomije podrazumijeva široko korišćenje obnovljivih izvora energije, povećanje

broja radnih mjesta i investicija u takozvanim zelenim granama industrije.

Zelena ekonomija definiše se kao ona koja emituje malo ugljenika i ostalih štetnih materija za životnu sredinu, efikasno koristi prirodne resurse. Zelena ekonomija je, u stvari, ona koja stvara velike šanse za održivi razvoj, što podrazumijeva povećanje dohotka, smanjenje siromaštva i unapređenje kvaliteta života. Zelena ekonomija, posebno obnovljiva energija, od ključnog je značaja i za smanjenje siromaštva, posebno značajnog problema zemalja u razvoju.

U našim uslovima, kad mnogi školovani mladi ljudi ne mogu naći zaposlenje u svojim zanimanjima za koja su školovani, zelena radna mjesta mogu da se otvaraju na osnovu razvoja zelene ekonomije oko tzv. primarnog sektora privrede: poljoprivrede, šumarstva, vodoprivrede i turizma. Zelenim turizmom i proizvodnjom ekološki zdrave hrane postiže se otvaranje novih radnih mjesta u područjima gdje je, zaista, teško otvoriti novo radno mjesto, kao što su seoska područja, šumske i planinske oblasti, čime se, ujedno, podiže svijest o potrebi očuvanja i unapređenja životne sredine.

Ono što je najvažnije je to da čista energija, zelena radna mjesta, ekonomska konkurentnost i investicije u obnovljive izvore energije donose korist svima nama. Važno je zapamtiti da svaka zemlja mora da usvoji sopstveni pristup zelenoj ekonomiji u skladu sa onim što su njene razvojne perspektive i specifični uslovi. Zelena ekonomija nije zamjena za održivi razvoj, već njegov sastavni dio.

Šta je socijalno preduzetništvo?

Socijalna preduzeća su privatne organizacije koje ne posluju radi ostvarivanja profita (not-for-profit), a pružaju robu ili usluge koje su direktno povezane sa njihovim eksplicitnim ciljem da rade za dobrobit zajednice. Ona se oslanjaju na kolektivnu dinamiku koju stvara nekoliko vrsta stejkholdera koji su u njihovim upravljačkim tijelima i koji visoko vrednuju autonomiju ovih preduzeća i snose ekonomske rizike povezane sa njihovom djelatnošću.

Ključna fraza ovdje je „ne posluju radi profita“ (not-for-profit), što, međutim, nije isto što i nedobitna organizacija (non-profit). Socijalna preduzeća imaju za cilj stvaranje profita – ona na taj način obezbjeđuju svoju finansijsku održivost, ali ne postoje prvenstveno radi finansijske dobiti, već radi neke socijalne misije.

Neophodno je stvaranje svijesti o biznis etici u poslu, njenom dalekosežnom značaju i koristima za kompaniju, pojedinca i cijelo društvo. To možemo postići intenzivnom obukom, promocijom odgovornosti i morala, boljom i kompletnijom zakonskom regulativom i većom inicijativom institucija i države.

Uloga socijalnih preduzetnika

Uloga socijalnih preduzetnika je da sa ograničenim sredstvima ostvare zacrtani cilj. Socijalni preduzetnici najbolje funkcionišu i daju najbolje rezultate u situaciji kada stvaraju nove oblike socijalnih usluga. Najprije pokrivaju one djelove tržišta na koje su tradicionalni preduzetnici zaboravili, ili, pak, smatraju da ti djelovi nijesu dovoljno profitabilni.

Socijalni preduzetnici pomažu u rješavanju značajnih društvenih problema, u čemu se ogleda jedna od njihovih značajnih uloga. Međutim, od ključnog je značaja njihov odnos sa okruženjem.

Socijalni preduzetnici mogu da utiču na smanjenje siromaštva i gladi na više načina i na različitim nivoima jedne zemlje. **Na makro nivou** socijalni preduzetnici mogu uticati na formulisanje politike i njenu implemenaciju; **na biznis nivou** mogu iskoristiti biznis vještine kako bi riješili društvene probleme; **na lokalnom nivou** mogu pomoći u rješavanju specifičnih lokalnih problema.

Socijalni preduzetnici postaju potreba, naročito iz razloga što u društvu, veoma često, postoji jaz između onih koji žive na granici siromaštva i onih koji vode bogat život. Socijalnim preduzetnicima je obično ciljna grupa onaj sloj društva koji je zapostavljen i u velikom broju slučajeva predstavlja problem. Iz tog razloga je uloga socijalnih preduzetnika toliko bitna.

Posao saocijalnog preduzetnika je da prepozna kada dio društva ne funkcioniše i da riješi taj problem mijenjajući sistem, šireći rješenja, ubjeđujući cijelo društvo da napravi novi pomak. Socijalni preduzetnik ne želi samo uhvatiti ribu i naučiti kako se ona hvata. *Socijalni preduzetnik neće stati dok ne napravi revoluciju u industriji.* Identifikujući i rješavajući veliki broj problema zahtijeva prisustvo socijalnih preduzetnika jer samo preduzetnici imaju stav da se posvete viziji neprekidnog truda dok ne transformišu cjelokupan sistem.

Etička odluka i etička dilema

Dva pojma, **etika i dilema**, nužno je objasniti, zapravo, protumačiti njihova pojedinačna značenja da bismo razumjeli sintagmu etičke dileme; kakva se očekuju ponašanja, odnosno koje funkcije menadžeri moraju posjedovati u poslovanju da bi postizali uspjehe i s kojim dilemama u tim procesima se susreću.

Etička dilema u poslovanju podrazumijeva, na primjer, da u jednoj organizaciji postoji sukobljenost između finansijskog poslovanja – troškova, prihoda i profita i društvenog funkcionisanja organizacije, tj. onoga što se smatra ispravnim djelovanjem. Sa stanovišta poslovne etike, osnovne vrijednosti organizacije sadržane su u najvažnijim komponentama odgovornog poslovanja: povjerenju, odgovornosti, integritetu, otvorenosti u komunikaciji, ugledu. S ovim korespondiraju i najvažnije poslovne vrijednosti kao što su: kvalitet, dobro upravljanje, inovativnost, efikasnost, usmjerenost ka korisniku, profitabilnost. Usklađivanje poslovnih i etičkih vrijednosti uvijek podrazumijeva odgovorno profesionalno ponašanje, uvijek u cjelini zasnovano na primjeni osnovnih opštih etičkih principa.

Donošenje etičkih odluka ne znači samo primjenu vrijednosti na svakodnevna pitanja. Ono što predstavlja najveći izazov je situacija u kojoj se dvije ili više vrijednosti nađu nasuprot jedna drugoj, a mi moramo da odlučimo koja će da prevlada.

Šta je menadžment biznis etike?

Menadžment ima zadatak da vodi preduzeće na način koji obezbjeđuje poštovanje okruženja, zbog ekonomskog uspjeha i vladanja u skladu sa etičkim standardima: propisanim normama (*zakonima*) i moralnim normama (*nepisanim pravilima ponašanja*). Uspješan i etičan menadžment su sinonimi.

Postoji nekoliko korisnih predloga šta preduzeća mogu da učine radi sprovođenja etičkog ponašanja, a to su:

- Ponašajte se etički,
- Provjerite ljude koje zapošljavate,

- Razvijte etički kodeks koji ima smisla,
- Organizujte etičku obuku,
- Podstaknite etično ponašanje,
- Stvorite mjesta, jedinice i druge strukturalne mehanizme koji se bave etikom.

Ističe se da etičko ponašanje u poslovnim organizacijama predstavlja kompleksan problem sa izraženim individualnim i situacionim dimenzijama. Sprovođenje etičnog ponašanja u poslovnim organizacijama je moguće, ali taj zadatak nije nimalo lak.

Marketing, etika i moral

Marketing može da nas zadovolji na mnogo načina, ali nam na neki način i smeta. To nam potvrđuje sukob između različitih skupova vrijednosti i normi - uloga takmičenja, žudnje, identiteta, pohlepe i straha u našem društvu, zatim vrijednosti koje se odnose na izvjesnost, pouzdanost u kvalitet, sukob između želja da imamo usluge i proizvode koji su laki i udobni za korišćenje i u koje možemo imati povjerenja, i želje da ti proizvodi i usluge ne budu preskupi. Znači, govoriti o marketingu isto je što i raspravljati o moralnom konfliktu.

Veliki broj incidenata u marketingu, poput lažnog oglasa, zbunjujuće ambalaže, problematičnog ponašanja u prodaji, manipulacije, korupcije, zagađivanja, doveo je u pitanje prihvatljivost i korisnost nekih marketinških aktivnosti za društvo. Pitanja o tome što je u praksi marketinga prihvatljivo za društvo, a što ne, koje su obaveze stručnjaka za marketing prema društvu, sve su to teme iz područja etike i društvene odgovornosti marketinga.

Etika u istraživanju marketinga je skup načela i smjernica koje regulišu cjelokupni proces istraživanja, od njegovog ugovaranja, preko sprovođenja samog istraživanja do prezentacije rezultata i postupanja sa dobijenim podacima. Samo jasna istraživačka etika, kao i njena dosljedna i nedvosmislena primjena, omogućavaju povjerenje javnosti u istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnjenja, kao i u subjekte koji ih sprovode. Etika čini moralni okvir u kojem ljudi procjenjuju šta je pravedno u odnosu prema drugima. Ponekad ono što je pravedno ili prihvatljivo za jednu osobu, ne mora biti i za drugu.

Uticaj interesnih strana

Stejkholder u organizaciji je bilo koja grupa ili individua koja može uticati, ili na koju utiče, postignuto od strane ciljeva organizacije.

Na sljedećoj slici su prikazani interesi svake od zainteresovanih strana u jednoj kompaniji.

Stejkholder	Interes u organizaciji
Akcionari	<ul style="list-style-type: none"> - Rast cijene akcija - Prihod od dividende
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilna zaposlenost sa zadovoljavajućim naknadama za rad - Bezbjedno i ugodno radno okruženje
Potrošači / Korisnici	<ul style="list-style-type: none"> - „Fer razmjena“ – proizvod ili usluga sa prihvatljivom vrijednošću i kvalitetom za datu cijenu - Sigurni i pouzdani proizvodi
Dobavljači	<ul style="list-style-type: none"> - Isplata u trenutku dostave robe - Učestale porudžbe sa prihvatljivim profitom
Posrednici	<ul style="list-style-type: none"> - Tačne isporuke kvalitetnih proizvoda na vrijeme i po pristupačnoj cijeni - Sigurni i pouzdani proizvodi
Vlada	<ul style="list-style-type: none"> - Plaćanje poreza - Postupanje u skladu sa svim relevantnim zakonima
Kreditori	<ul style="list-style-type: none"> - Redovno plaćanje duga po predviđenom planu - Plaćanje i osnove i kamate
Društvo	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposlenje lokalnih rezidenata - Ekonomski rast - Zaštita društvenog okruženja

Etička pitanja u odnosu kompanija – zaposleni

Neetički odnos između preduzeća i zaposlenih pretpostavlja da su njihovi odnosi međusobno suprotstavljeni, pa se može naići na dvije bipolarne situacije: preduzeće protiv zaposlenog i zaposleni protiv preduzeća.

Preduzeća mogu preduzimati razne oblike pritisaka na svoje zaposlene. Glavni motiv za takvo ponašanje preduzeća je želja za brzom zaradom. Riječ je o preduzećima koja svoj uspjeh temelje na kratkoročnim strategijama, koje imaju najveće izgleda za uspjeh u nerazvijenim zemljama.

Potrošač (klijent) i biznis etika

Na početku osamdesetih godina promijenila se dominantna sila u odnosu prodavac – potrošač. Glavnu riječ nemaju više prodavci već potrošači. Oni su sada oni koji kažu dobavljačima kada i u kakvom obliku nešto žele i obično diktiraju uslove plaćanja.

Kupci, koji su u periodu nedostatka proizvoda, a posebno izbora, bili u nepovoljnoj poziciji, sa pojavom novih konkurenata i većom produkcijom dobili su priliku da biraju. Sada kada imaju izbor, počinju mijenjati svoje navike, zahtjeve i polako postavljati uslove za kupovinu robe koja više nije u izrazito malim količinama. Kupci, pojedinci ili preduzeća, zahtijevaju od proizvođača, odnosno od dobavljača, proizvode i usluge prilagođene svojim potrebama i zahtjevima.

Dobavljači i konkurenti i biznis etika

Konkurentna snaga dobavljača jedna je od ključnih konkurentskih sila. Dobavljači znatno utiču na konkurentski položaj onih koje snabdijevaju. Kvalitetom svojih materijala i sirovina koje nude, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke, dobavljači direktno utiču na odvijanje proizvodnog procesa i kvaliteta finalnog proizvoda svojih snabdjevača, a samim tim i na njegovu prodajnu cijenu.

Dobavljači su interpretirani u smislu interesne strane, važni su za uspjeh kompanije, jer će sirovi materijali odrediti konačan kvalitet i cijenu proizvoda. Zauzvrat, kompanija je potrošač dobavljača i prema tome je važna za uspjeh i preživljavanje dobavljača. Kada kompanija tretira dobavljača kao vrijednog člana mreže interesnih strana, a ne samo kao izvor materijala, dobavljač će reagovati kada je to potrebno kompaniji.

Mobing

Mobing bi trebalo razumjeti kao stvaranje neprijateljskog radnog okruženja. To je neprijateljski čin, stvaranje neprijateljskog radnog okruženja koje se vrši ne zbog toga što jedno lice ima određena lična svojstva, nego zbog drugih motiva, recimo ličnog animoziteta prema žrtvi mobinga, drugih ličnih motiva, recimo dopadljivosti, nedopadljivosti itd. Dakle, kao način povrede dostojanstva.

Mobing je specifično ponašanje kojim, na radnom mjestu, jedna osoba ili više njih, duže vrijeme, psihički zlostavlja i ponižava drugu osobu u namjeri da ugrozi njen ugled, čast, ljudsko dostojanstvo i integritet ličnosti. Mobing započinje i odražava se neprijateljskim ili neetičkim vidom komunikacije koja je sistematski usmjerena protiv pojedinca koji je zbog toga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan

i u nemogućnosti je da se odbrani, i ostaje u toj poziciji zbog postupaka mobinga koji se neprestano ponavljaju. To zlostavljanje se često nastavlja sve dok zlostavljana osoba ne napusti radnu sredinu.

Nije, dakle, riječ o novom virusu ili menadžerskoj bolesti, već o staroj pojavi koja je dobila novo ime i **podrazumijeva psihički, mentalni i socijalni teror** koji zaposleni trpi u kolektivu, a čiji su inicijatori njegov pretpostavljeni, kolege ili – svi zajedno. I pored toga što nije riječ o zdravstvenom problemu, mobing je vrlo ozbiljna pojava koja može u krajnjem slučaju da naruši zdravlje žrtve. Pri tome se ističe mogućnost da svako može biti pogođen, bez obzira u kojoj sferi je zaposlen, među kolegama, kao i sa učesćem ili po nalogu pretpostavljenih, i da je zbog toga veoma teško odrediti tipičan profil žrtve.

Razlog tako loših međuljudskih odnosa i loše komunikacije može biti različita polna, nacionalna, vjerska pripadnost, zavidnost među kolegama zbog nečijeg uspješnijeg rada, izživljavanje rukovodećeg zbog nekih ličnih ili drugih problema, nepodudaranje mišljenja sa većinom i mnogi drugi. U našoj ekonomiji se veliki broj zaposlenih susreće sa ovim problemom, ali rijetko ko govori o tome iz straha da se ne izgubi posao koji je tim žrtvama itekako potreban. Ljudi su spremni na trpeljivost samo da bi ostali u stalnom radnom odnosu ili bar koliko-toliko obezbijedili sebi neka primanja.

Prema smjeru akcija, mobing možemo podijeliti na **horizontalni i vertikalni**.

Horizontalni se javlja među radnicima koji su u jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji. Osjećaj ugroženosti, ljubomora i zavist mogu podstaći želju da se eliminiše neki kolega/koleginica, pogotovo ako postoji uvjerenje da njegova/njena eliminacija vodi napretku u karijeri. Sa druge strane, čitava grupa radnika zbog unutrašnjih problema, napetosti i ljubomore može izabrati žrtvenog jarca na kojem će dokazati da su snažniji i sposobniji.

Vertikalni se odnosi na situacije u kojima pretpostavljeni zlostavlja jednog podređenog radnika, ili jednog po jednog radnika dok ne uništi čitavu grupu (tzv. **strateški mobing, bossing**), ali i na one u kojima jedna grupa radnika (podređenih) zlostavlja jednog pretpostavljenog. Bosing je u velikoj mjeri izražen u Crnoj Gori gdje je, usljed privatizacije, u mnogim preduzećima bilo jasno da novi vlasnici ne žele, a i nemaju sredstva potrebna za ulaganje. Njihov jedini cilj bio je što veći profit u što kraćem vremenu. Vrijeđanje, kritikovanje radnika, preopterećenost radnim zadacima, odbijanje slobodnih dana ili godišnjih odmora, crna su svakodnevnica svih onih koji u teškim ekonomskim uslovima ne mogu da napuste jedino moguće radno mesto, pogotovo ako se radi o sredinama sa velikim procentom nezaposlenih.

Kada možete da posumnjate da ste žrtva mobinga?

Ukoliko osjećate da ne možete da dođete do riječi od kolega i nadređenih, stalno vas prekidaju u razgovoru, odbijaju se i verbalni i neverbalni kontakti, izbjegavaju se pogledi, u pitanju je mobing u vidu **napada na mogućnost adekvatnog komuniciranja**.

Izolovani ste, niko vam se ne obraća, svi oko vas se ponašaju kao da ne postojite, premještaju vas daleko od ostalih kolega i rukovodioca, nijeste pozvani na zajedničke sastanke, nijeste pozvani da učestvujete na zajedničkim proslavama... U ovom slučaju u pitanju je **napad na mogućnost održavanja socijalnih odnosa**.

Čuli ste neki trač o sebi koji je daleko od istine, kolege vam se smiju iza leđa. Vi osjećate **napad na ličnu reputaciju**.

Stalno vas vrijeđaju i prigovaraju vam, kontrolišu svaki vaš pokret, pod kaznom ste non-stop. Ne daju vam zadatke, odnijeli su vam kompjuter i telefon, zatrpavaju vas zadacima za čije rješavanje nijeste edukovani. Vaš problem je mobing u vidu ***napada na kvalitet profesionalnog rada***.

Moberi, u stvari, teže da prikriju nemoć u nekoj drugoj sferi svog života (najčešće privatnog, tj. u braku ili porodici), formirajući oko sebe grupu u kojoj dokazuju svoju moć i važnost.

Žrtve mobera su uglavnom mladi koji tek počinju da rade, ali i ljudi pred penzijom, vrlo kreativni, ali i poštenu ljudi, tjelesni invalidi. Dakle, pravila nema!

Šta poslodavac može učiniti?

Kao što je već navedeno, mobing ima ozbiljne posljedice ne samo za žrtve mobinga, nego i za cijelu organizaciju. Sprečavanje i zaustavljanje mobinga u najvećoj mjeri je odgovornost menadžmenta. Menadžeri moraju jasno pokazati da se mobing neće tolerisati. Ipak, podrška žrtvama mobinga može smanjiti negativne posljedice kad do mobinga već dođe

Dakle, osnovno što menadžeri mogu učiniti je:

Dobra radna okolina u kojoj se konflikti pravovremeno rješavaju i u kojoj postoji otvorena komunikacija, spriječiće pojavu mobinga. Radni zadaci moraju biti jasno definisani, kao i sve dužnosti i odgovornosti zaposlenih. Komunikacija bi trebalo da bude otvorena, iskrena, pravovremena i efikasna. Takođe, trebalo bi utvrditi procedure za rješavanje konflikata na svim organizacionim nivoima. Rukovodioci bi morali pratiti da li se sprovode procedure i koliko se uspješno konflikti rješavaju.

Glavni ljudi u organizaciji moraju jasno definisati što je mobing i šta je na radnom mjestu prihvatljivo, a šta neprihvatljivo ponašanje. Treba biti jasno da se od svih zaposlenih očekuje da se prema ostalima, bez izuzetka, ponašaju civilizovano i sa poštovanjem. Takođe, treba biti jasno izraženo da organizacija podržava pravo svih zaposlenih da rade u okolini u kojoj nema mobinga. Pritom, vodeći ljudi u organizaciji svojim ponašanjem moraju biti primjer svima ostalima.

Što mobing duže traje, a da niko u organizaciji ne reaguje, njegove su posljedice ozbiljnije i teže ih je sanirati. Ako zlostavljač može nesmetano zlostavljati žrtvu, to je poruka i njemu, a i ostalima da se takvo ponašanje prećutno toleriše i da može slobodno tako nastaviti. Zato rukovodioci moraju biti edukovani da znaju prepoznati rane znakove mobinga i primjereno na njih reagovati.

Žrtva mobinga mora znati koga o tome treba izvijestiti, kako izgleda istraga i u kojem će se roku sprovesti. Istraga treba biti sprovedena brzo i moraju se prikupiti sve bitne činjenice. Osoba koja sprovodi istragu mora odvojeno razgovarati sa obje strane i biti pravedna i objektivna. Pritužba i razgovor moraju se dokumentovati.

Svi zaposleni moraju biti svjesni da se od njih očekuje profesionalno i civilizovano ponašanje. Politika "nulte tolerancije za nasilje" treba biti jasno naglašena prilikom zapošljavanja novih ljudi u organizaciji. Takođe, zaposlene treba edukovati da prepoznaju prve znakove mobinga, i kako u tom slučaju postupiti.

Kako sačiniti i sprovesti etički kodeks

Većina kompanija započne proces formiranja programa organizacione etike, razvijajući kodeks ponašanja koji predstavlja formalnu izjavu koje opisuje šta organizacija očekuje od svojih zaposlenih. Takve izjave mogu imati tri različita oblika: etički kodeks, kodeks ponašanja i izjavu o vrijednosti.

Etički kodeks je najviše sveobuhvatan i sastoji se od opštih iskaza, ponekad altruističnih ili inspirativnih, koji služe kao principi i osnova za pravila ponašanja. Etički kodeks generalno definiše metode za prijavljivanje prekršaja, disciplinski postupak za prekršaje, kao i strukturu procesa. Kodeks ponašanja je pisani dokument koji može da sadrži neke inspirativne izjave, ali obično se navode prihvatljive ili neprihvatljive vrste ponašanja. Kod ponašanja je više sličan regulatornom skupu pravila i, kao takav, teži da izazove manje rasprave o konkretnim akcijama.

Prednosti etičkih kodeksa:

- Zaposleni počinju da razmišljaju o etičkim pitanjima prije nego se sa njima susretnu u realnim poslovnim situacijama;
- Omogućava se zaposlenima da odbiju izvršavanje neetičkih aktivnosti;
- Definišu se granice prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja;
- Pomaže se uvođenju zaposlenih u etičko ponašanje i njihovo podučavanje;
- Omogućava se menadžmentu preduzeća da jasno definiše šta smatra neetičkim ponašanjem;
- Formiranje etičkih komisija.

Etički kodeksi predstavljaju izjave o normama i uvjerenjima preduzeća, izražavaju očekivanja menadžera o ponašanju i razmišljanju zaposlenih. Njihova namjera je da podstaknu način razmišljanja i modele odnosa koji će dovesti do željenog ponašanja.

Etički kodeks trebalo bi da upućuje na opšta moralna načela i da pomaže u izgradnji moralne atmosfere unutar preduzeća.

Cilj kodeksa je:

- Da doprinese obavljanju poslovnih aktivnosti u duhu poslovnog morala, dobrih poslovnih običaja i načela savjesnosti i poštenja;
- Da omogući transparentnost poslovanja kompanija i institucija.



Investiciono-razvojni fond
Crne Gore A.D.

INVESTICIONO-RAZVOJNI FOND CRNE GORE

Bulevar Sv. Petra Cetinjskog 126/I
81000 Podgorica

Tel: +382 20 229 570

Fax: +382 20 229 571

info@irfcg.me

www.irfcg.me