

SEMINARSKI RAD

TEMA:

Menadžerska etika

učenik:

Ime i Prezime

Odeljenje :

predmetni nastavnik:

prof. Ime i Prezime

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJAM ETIKE	2
3. ETIČKE VRIJEDNOSTI I NORME	5
4. POSLOVNE FILOZOFIJE I ETIČKE DILEME	7
5. ETIČKE TEORIJE I PRISTUPI.....	9
5.1. Utilitarni pristup	10
5.2. Individualistički pristup.....	10
5.3. Moralno-pravni pristup	11
5.4. Pristup pravde.....	12
6. FAKTORI UTJECAJA NA ETIČKI IZBOR	13
6.1. Individualne karakteristike	14
6.2. Strukturne varijable	15
6.3. Organizacijska kultura.....	16
7. ZAKLJUČAK.....	17
8. LITERATURA	18

1. UVOD

U ovom seminarskom radu objasniti će se osnovni pojam etike kao filozofske i znanstvene discipline, te kroz aspekt menadžmenta. Osim toga, pojasnit će se podjela etičkih vrijednosti i normi te njihov utjecaj na odlučivanje menadžera. Predstavit će se poslovne filozofije i etičke dileme, te će se objasniti etičke teorije i pristupi u menadžmentu. Na kraju rada bit će predstavljeni i pojašnjeni faktori utjecaja na etički izbor.

2. POJAM ETIKE

Etika (od grčke riječi ethos - običaj, navada, značenje, ćud) se može definirati na više načina. Za početak, etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, temeljne kriterije za moralno vrjednovanje, kao i uopće zasnovanost i izvor morala. Etika kao znanost o moralu ima zadaću upoznati ljude s tim što je moral i koje su njegove osnovne komponente, ali i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Naime, zadaća etike nije samo u upozoravanju na sva različita gledanja ljudi nego i u davanju vrijednosne ocjene i upućivanja na prave i istinske vrijednosti. Stoga je predmet proučavanja etike moral, odnosno aktivnosti i praksa koji uzimaju u obzir važnost dobrog i lošeg te pravila koja reguliraju te aktivnosti.

Etika se bavi ponašanjem ljudi, utvrđujući pravila moralnog ponašanja koja se obično nazivaju etičkim principima, odnosno etičkim kodeksom. Njima su obuhvaćena načela, pravila i politike kojima se usmjerava ponašanje.

S praktičnog stajališta etika se obično definira kao kodeks moralnih principa i vrijednosti koji upravljaju ponašanjem pojedinaca ili grupa u odnosu prema onom što je dobro ili loše.

Budući da se etika definira kao osobno uvjerenje u ono što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo, iz toga slijede tri temeljne implikacije:

1. individualnost etike - ljudi imaju etiku, a ne organizacije;
2. etičko ponašanje može varirati od osobe do osobe;
3. relativnost, a ne apsolutnost etike.

S aspekta menadžmenta etika uspostavlja standarde u odnosu prema onomu što je dobro ili loše u vođenju i donošenju odluka. Bavi se internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću u odnosu prema eksternoj okolini. Etički problem nastaje u situacijama kad odluke pojedinca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima.

Za bolje razumijevanje etike, najbolje je komparirati ju sa zakonima i slobodnim izborom, kako je učinjeno na slici 2.1.



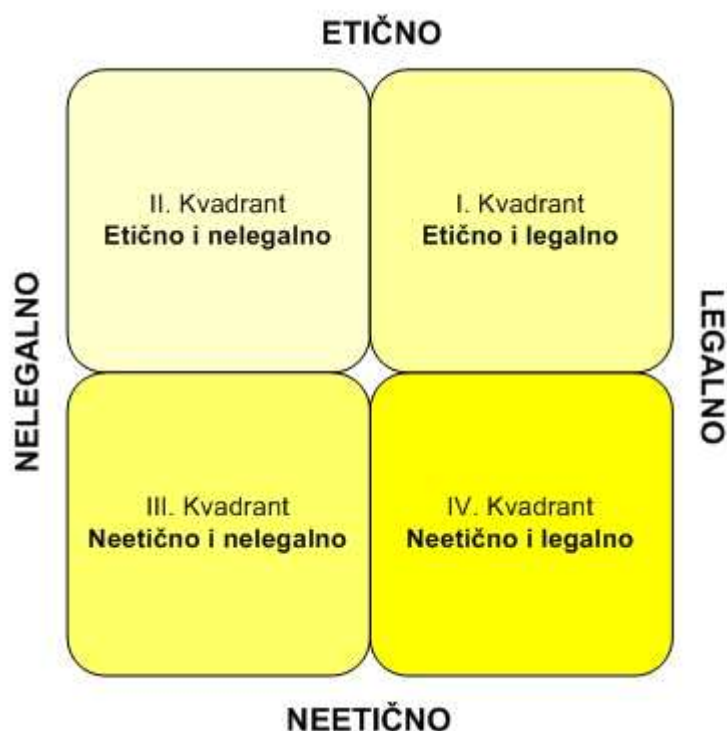
Sl. 2.1. Tri polja ljudske akcije

Prva je kategorija kodificirana zakonom u kojemu su definirane vrijednosti i standardi koji se provode u sudovima. Tu su zakonom propisane obveze ponašanja ljudi i organizacija.

Područje slobode izbora suprotan je kraj skale i pripada ponašanju o kojemu zakoni ne govore i u kojemu su pojedinac ili organizacija prepušteni potpunoj slobodi. U tom području oni mogu potpuno slobodno birati.

Između ta dva područja leži područje etike. Iako nema specifične zakone, ipak ima standarde vladanja koji se temelje na zajedničkim principima i vrijednostima o moralnom vladanju koje vodi pojedince ili poduzeće. U području slobode izbora, poslušnost je potpuno osobna stvar. U području kodificiranom zakonom poslušnost je propisana legalnim sustavom. U području etičkog ponašanja poslušnost nije prisilna norma i standard po kojemu se individua ili poduzeće ponaša. Etički prihvatljiva odluka je i zakonski i moralno prihvatljiva za širu zajednicu.

Odnos između etike i zakona nije tako jednostavan da bi vrijedilo: "ako je u skladu sa zakonom, etično je". Taj se problem može najbolje predložiti na primjeru donošenja odluka (slika 2.1.).



Sl. 2.2. Klasifikacija etičnosti odluka

U kojem će kvadrantu neka aktivnost biti smještena ovisi o nečijoj točki gledišta, ali i o tome u kakvim okolnostima je aktivnost poduzeta. Na primjer, neka odavanja povjerljivih informacija o poduzeću (ako se ono bavi čim nelegalnim) mogu biti etična iako znače povredu pravila (nelegalna), te mogu biti smještena u II. kvadrant. U slučaju da se radi o informacijama koje ugrožavaju nacionalnu sigurnost, locirat će se u III. ili IV. kvadrant.

3. ETIČKE VRIJEDNOSTI I NORME

Kod donošenja odluka menadžment uzima u obzir različite vrijednosti i norme. Vrijednosti upravljaju individualnim odlukama, osjećajima i akcijama, a da pojedinci toga često i nisu svjesni. Iz tih se vrijednosti deriviraju etičke norme koje čine kriterije za donošenje etičkih odluka. Pri tome te vrijednosti i norme mogu ponekad biti u suprotnosti jedna s drugom.

Razlikuju se dvije grupe tih vrijednosti i normi:

1. tradicionalne poslovne vrijednosti i norme,
2. društvene vrijednosti i norme.

Tri su temeljne tradicionalne vrijednosti i norme:

1. *Sloboda pojedinca*. Sačuvati i zaštititi slobodu svih članova društva. Politička demokracija, tržišno gospodarstvo te otvoreno tržište - institucije su koje omogućuju najbolje dostizanje slobode.
Ekonomski napredak u velikim sustavima postignut je na račun slobode pojedinaca, radnika.
2. *Individualna odgovornost*. Njegovati osobnu odgovornost te favorizirati institucije koje ohrabruju inicijativu i osobnu odgovornost svakog pojedinca. Naglašen osobni interes je koristan i realan motiv za ostvarenje te vrijednosti.
Protestantska radna etika posebno naglašava osobnu odgovornost. Adam Smith je isticao da se osobni interes pojedinca može usmjeriti prema općoj dobrobiti budući da će pojedinčeva želja da zaradi više novca proizvedeći više, voditi k više dobra za sve.
3. *Rast (proizvodnost)*. Njegovati duh i institucije koje ohrabruju proizvodnju dobara i usluga te ekonomsko zdravlje, tržišno gospodarstvo svojom fleksibilnošću, konkurencijom te ozakonjenom trkom prema profitu postiže najbolje inovacije i proizvodnost. "Suverenitet potrošača" je najbolje sredstvo distribuiranja dobara. Na proizvodnost utječu društvena sredina, ekonomska situacija, organizacija, tehnologija, sustav nagrađivanja i niz drugih faktora.

Temeljne društvene vrijednosti i norme jesu:

1. *Dostojanstvo čovjeka*. Čuvati i podupirati dostojanstvo svih ljudi; pošteno se ophoditi prema ostalima i tretirati ih kao ciljeve, a ne kao sredstvo. Omogućiti ljudima ostvarenje osnovnih životnih potreba (život, zdravlje, sigurnost, zaposlenje, itd.), tako da može biti realiziran život dostojan čovjeka.
2. *Zajedništvo (zajedničko dobro, "solidarnost")*. Ohrabriti ljude da se brinu za druge - za susjede, za radne kolege, za društvo u cjelini. Omogućiti im razvijanje smisla za sudjelovanje i pripadanje. Pojedinaac se može razvijati samo u zajednici s drugima.
3. *Pravednost (jednakost)*. Težiti pravednoj raspodjeli dobara, odgovornosti i moći. Ophoditi se pošteno prema drugima, pa čak i prema budućim generacijama. Stvoriti strukture koje će podupirati zajedništvo i zajedničku korist, a promijeniti one koji diskriminiraju bilo koju grupu. Pravednost se najbolje dostiže političkom demokracijom.

Može se reći da se mnogi slažu s navedenim vrijednostima i normama, ali razlike nastaju u trenutku kad se treba ponašati u skladu s njima.

4. POSLOVNE FILOZOFIJE I ETIČKE DILEME

U procesu donošenja odluka menadžeri, svjesno ili ne, polaze od različitih sustava koji čine određeni tip operativne filozofije. Prema Kreitneru, postoji osam alternativnih poslovnih filozofija koje su okvir za klasifikaciju operativnih filozofija menadžmenta. Svaka se od tih filozofija zasniva na razlikovanju dobrog i lošeg, ali s različitih stajališta, tako da svaka od njih dovodi menadžere u neriješenu etičku dilemu.

Poslovna filozofija	Ključna ideja	Glavne pretpostavke	Neriješena etička dilema za menadžera
Socijalni darvinizam	Opstanak najsposobnijih.	Prirodna selekcija koja dopušta nesmetano, garantirano poboljšanje ljudskog karaktera.	Neće li to za nekim menadžerima i organizacijama dati nepravednu prednost?
Makijavelizam	Cilj opravdava sredstva.	Donošenje poslovnih odluka u svojoj je biti amoralno. Moral je osobna stvar; u ekonomiji prevladava probitačnost. Sredstvo opravdava cilj.	Nije li destruktivna konkurencija loša za sve uključene?
Etički relativizam	Kad si u Rimu, ponašaj se kao Rimljani.	Moral je definiran relevantnim zajedničkim odgovornim očekivanjima, a ne vlastitim interesima. Društveno odobravanje treba biti norma ("Kako će moja akcija izgledati na TV-u"). Promatraj svoje akcije kao nezainteresirani promatrač.	Kada menadžeri odu u prekomorske zemlje, koje će tada slijediti zakone i etiku?
Čisti legalizam	Zakoni nisu vezani za moral.	Zakon je dosadna zapreka, a ne moralni vodič. "Dobro nasuprot lošeg" je etičko, a ne zakonsko pitanje.	Neće li ovo potaknuti menadžere da koriste moral kao opravdanje za kršenje zakona?
Moralni legalizam	Moralni ljudi slijede slovo zakona.	Zakon određuje poštivanje morala jer obuzdava anarhičnu stranu ljudske prirode. U svijetu u kojemu pas jede psa neophodna su pravila.	Hoće li ovo potaknuti menadžere da koriste slovo ali ne i duh zakona?
Socijalna odgovornost	Dobrovoljno preuzmi inicijativu.	Poduzeće je sposobno dovesti stvari u red samo društveno odgovornom samoregulacijom. Prirodni nusproizvod samoregulacije znači manju potrebu miješanja vanjskih faktora u unutrašnje stvari poduzeća.	Nije li nepošteno da neki menadžeri i organizacije daju manji doprinos od drugih?
Socijalna obavezatnost	Preuzmi inicijativu jer netko gleda.	Objektivni vanjski promatrači moraju nadzirati organizacijske odluke/akcije da bi osigurali društvenu odgovornost.	Neće li ovo ugroziti pravo menadžera na donošenje odluka?
Pragmatizam	Slijedi najracionalniji smjer akcije.	Kao tipično racionalan pojam, etika, kao i znanost, u osnovi je proces rješavanja problema. Specifične akcije kao i specifične situacijske činjenice govore više od riječi i ideala. Moralni i društveni napredak rezultat je autonomnog znanstvenog izbora u okviru slobodnog poduzetničkog kapitalizma.	Nisu li emocionalna razmatranja često izostavljena iz racionalnih znanstvenih analiza?

Navedenih osam tipova poslovne filozofije u praksi se često kombinira, što dovodi do mnoštva novih tipova. Međutim, bez obzira na to svakom od tih tipova svojstvene su određene etičke dileme na koje treba dati odgovore.

5. ETIČKE TEORIJE I PRISTUPI

Postoje različiti pristupi usustavljanju etičkih teorija, od kojih ovdje treba upozoriti na onaj po kome se razlikuju:

1. deskriptivna etika,
2. normativna etika,
3. metaetika.

Deskriptivna etika se odnosi na proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva. Ona provodi i komparacije različitih moralnih sustava, zakona, vjerovanja, principa i vrijednosti. Kao takva, deskriptivna etika osigurava temeljni materijal potreban normativnoj etici. Usko je povezana s antropologijom, sociologijom i psihologijom, a uz to je i na njima zasnovana.

Normativna etika nastoji sustavno otkriti, razviti i opravdati glavne principe, odnosno temelj moralnih vrijednosti nekoga moralnog sustava. Moralni se sustav sam po sebi sastoji od osnovnih moralnih principa i vrijednosti, kojima su pridružena moralna pravila koja usmjeruju ljudsko ponašanje na poticanje onoga što je dobro, a ograđivanje od onoga što je loše ili nemoralno. Ta pravila i vrijednosti čine moralne norme društva.

Normativna etika ima tri zadaće:

1. formirati i povezati u cjelinu različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva,
2. pronaći temeljni princip iz kojega se mogu izvesti posebne ili pojedinačne norme,
3. na različite načine opravdati temeljne principe moralnosti.

Metaetika uključuje deskriptivnu i normativnu etiku te neke metaetičke aktivnosti. Ponekad se naziva i analitička etika s obzirom na to da uključuje i analizu. Ponajprije se bavi značenjem moralnih termina i logikom moralnog zaključivanja. Metaetika postavlja npr. pitanje: "Što pojmovi dobar i loš znače u moralnom smislu te kakvo je značenje moralne odgovornosti i moralne obveze?"

Menadžerska etika se često interpretira kao deskriptivna, opisujući moralnost koja se primjenjuje u poslovanju, ali kao i normativna, predstavljajući moral kojim se treba voditi u poslovnom procesu. Odnosi se na istinitost i pravednost te sadržava mnoštvo aspekata poput

poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvene odgovornosti i ponašanja poslovnih subjekata u zemlji i inozemstvu.

Pri donošenju odluka menadžeri se često služe normativnom etikom u okviru koje su za njih relevantna ova četiri pristupa:

1. utilitarni,
2. individualistički,
3. moralno-pravni,
4. pristup pravde.

5.1. Utilitarni pristup

Utilitarni pristup koji su razvili Jeremy Bentham i John Stuart Mili smatra da moralno ponašanje proizvodi najveće dobro za najveći broj ljudi. Usmjeren je na učinke, a ne na motive kojima se vode oni koji ostvaruju te učinke. Stoga bi menadžer pri donošenju odluka trebao razmotriti učinke svake alternativne odluke i odabrati onu koja koristi najvećem broju ljudi.

Utilitarni pristup propisuje etičke standarde za menadžere koji se odnose na organizacijske ciljeve, efikasnost i sukob interesa.

U pogledu organizacijskih ciljeva taj pristup ističe maksimiziranje profita, ostvarenje kojega se postiže visokom kvalitetom i najnižim cijenama za kupce. Na taj se način zadovoljavaju interesi kupaca, dobavljača, zaposlenih, dioničara i drugih. Te ciljeve menadžeri trebaju pokušati postići efikasnom uporabom raspoloživih resursa, tj. minimiziranjem utrošaka inputa pridržavanjem ekoloških standarda. Pri tome ciljevi menadžera ne bi smjeli biti u sukobu s ciljevima poduzeća.

5.2. Individualistički pristup

Individualistički pristup smatra da je ponašanje moralno kad najbolje promovira osobne interese na dugi rok. Individualno samousmjerenje je najvažnije, a trebaju se ograničiti eksterni utjecaji koji ga koče. Kao mjeru dobrote odluka individue tretiraju dugoročne

prednosti koje će im donijeti dotična odluka. Akcije koje se poduzimaju vrjednuju se s aspekta omjera dobra i zla u odnosu prema alternativnim akcijama. Dugoročni je interes pojedinaca da se prilagode jedni drugima. Odnos prema drugima treba biti takav kakav pojedinac želi prema sebi. To mora biti dugoročna orijentacija, a eventualna odstupanja na kraći rok treba prepoznati. Drugim riječima, samointeres može biti samo kratkoročan jer se na dugi rok nanosi šteta sebi samome. Pogrešno je individualizam tumačiti kao potpuno trenutačni samointeres. U današnjemu visoko organiziranom i grupi orijentiranom društvu to nije ni popularno, a da bi bilo prihvatljivo.

Na slici 2.1. individualistički pristup pripada domeni slobodnog izbora.

5.3. Moralno-pravni pristup

Moralno-pravni pristup proklamira da ljudska bića imaju fundamentalna prava i slobode koje se ne mogu oduzeti individualnim odlukama. Prema tome, etički korektna odluka je ona koja najbolje podržava prava onih ljudi na koje utječe.

Moralna prava koja se moraju poštovati prilikom donošenja odluka su:

1. Pravo slobodnog pristanka - pojedinci se mogu tretirati samo ako za to daju slobodan pristanak.
2. Pravo na privatnost - pojedinci mogu izabrati da rade ono što im se sviđa te da imaju kontrolu informacija o svom privatnom životu.
3. Pravo na slobodu savjesti - pojedinci imaju pravo odbiti ispunjenje nekog naloga koji se protivi njihovim moralnim ili religijskim normama.
4. Pravo na slobodu govora - pojedinci mogu kritizirati istinitost etike ili legalnost akcija drugih.
5. Pravo na doličan proces - pojedinci imaju pravo na nepristrano saslušanje i pošten tretman.
6. Pravo na život i sigurnost - pojedinci imaju pravo živjeti bez ugrožavanja ili napada na njihovo zdravlje i sigurnost.

Pri donošenju etičkih odluka menadžeri trebaju izbjegavati miješanje s temeljnim pravima drugih. Zato su, npr., odluka o prisluškivanju zaposlenih nasilje nad pravom privatnosti.

Seksualno uznemirivanje je neetično jer je nasilje nad pravom slobode savjesnosti. Pravo slobode govora poduprijet će onoga koji govori o ilegalnim ili neprimjerenim akcijama u poduzeću.

5.4. Pristup pravde

Pristup pravde smatra da moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i poštenju. Razlikuju se tri tipa pravde, i to:

1. distributivna pravda,
2. proceduralna pravda,
3. kompenzacijska pravda.

Distributivna pravda zahtijeva da tretman ljudi ne smije biti zasnovana na arbitrarnim karakteristikama. Pojedinci koji su slični u pogledu relevantnosti za odlučivanje trebaju imati sličan tretman. Tako muškarci i žene ne smiju imati različitu plaću ako obavljaju isti posao. Međutim, ljudi koji se stvarno razlikuju, primjerice, u radnoj vještini ili odgovornosti na radu, mogu se tretirati različito u proporciji s tim diferencijama. Razlike moraju imati jasne odnose za organizacijske ciljeve i zadatke.

Proceduralna pravda zahtijeva da se zaposleni pridržavaju pravila, s tim da su ta pravila pravedna i da ih zaposleni dobrovoljno prihvaćaju. Ta bi pravila trebala određivati što se zahtijeva od zaposlenika i od poduzeća. Pravila trebaju biti jasno postavljena i konzistentna te provođena pošteno.

Kompenzacijska pravda pokazuje da pojedincima treba biti nadoknađena šteta koju je učinila odgovorna strana. Štoviše, pojedinci se ne trebaju smatrati odgovornim za stvar nad kojom nemaju kontrolu.

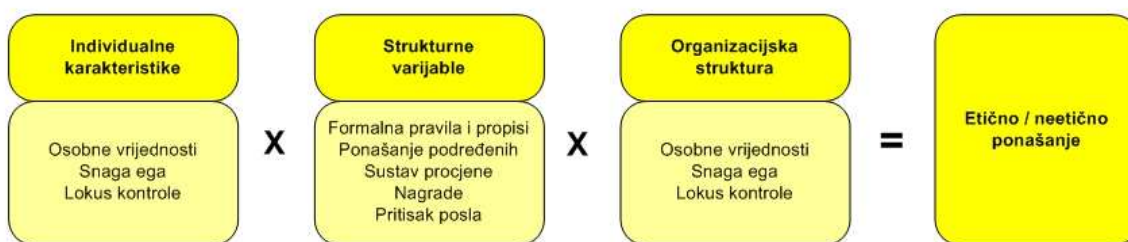
Pristup pravde je najzatvoreniji za mišljenje u okviru domene zakona na slici 2.1., s obzirom na to da smatra kako je pravda primjenjiva kroz pravila i propise. Taj pristup ne zahtijeva kompleksne proračune, kao što su oni koje pretpostavlja utilitarni pristup, niti opravdava samointeres kao individualni pristup. Od menadžera se očekuje da definiraju obilježja po kojima je prihvatljiv različiti tretman zaposlenih.

6. FAKTORI UTJECAJA NA ETIČKI IZBOR

Na etički izbor menadžera utječe kompleks faktora koji su u međusobnoj interakciji. To su karakteristike koje ima svaki pojedinac, pa tako i menadžer, a koje donosi u organizaciju, zatim karakteristike organizacije među kojima se posebno ističe organizacijska struktura i organizacijska kultura. Prema tome, riječ je o tri temeljne grupe tih faktora:

1. individualne karakteristike,
2. strukturne varijable,
3. organizacijska kultura.

Snaga utjecaja tih faktora formira se kao njihov umnožak kako je prikazano na slici 6.1.



Sl 6.1. Faktori utjecaja na etično/neetično ponašanje

Iz slike 6.1. općenito se može zaključiti da za etično odnosno neetično ponašanje nije dovoljno da menadžer ima osobne karakteristike koje ga potiču na takvo ponašanje, tj. nije garancija da će menadžer koji ima visoke moralne principe u svakoj situaciji postupiti etično. Na njegovo ponašanje, osim osobnih karakteristika, utjecat će i organizacijske. Pod snažnim utjecajem organizacijske strukture koja sprječava neetično ponašanje te snažnim utjecajem organizacijske kulture koja potiče na etično ponašanje, menadžeri su praktično prinuđeni na etično ponašanje. Obrnuto, etični menadžeri mogu biti dovedeni u situaciju da se neetično ponašaju ako su pod utjecajem organizacijske strukture i organizacijske kulture koja dopušta ili potiče neetično ponašanje.

6.1. Individualne karakteristike

Svaka osoba, pa tako i menadžer, ima određene individualne karakteristike koje ju čine različitom od drugih osoba. Sa stajališta etike tri su važne individualne karakteristike koje utječu na etički izbor:

1. vrijednosti,
2. snaga ega i
3. lokus kontrole.

Vrijednosti su temeljna uvjerenja o tome što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo. To su relativno postojane i trajne individualne karakteristike koje se formiraju u obitelji, školi, društvu, itd., i s kojima pojedinci ulaze u organizaciju. Stoga je i razumljivo da i menadžeri imaju vrlo različite osobne vrijednosti koje bitno utječu na njihov etički izbor.

Skup osobnih vrijednosti tvori sustav vrijednosti koji se može identificirati kroz relativnu važnost koja se pridaje pojedinima od tih vrijednosti.

Snaga ega je osobna mjera snage uvjerenja. Osobe koje imaju jaku snagu ega otpornije su na vanjske utjecaje pa stoga slijede svoja uvjerenja; drugim riječima, takve osobe će postupati prema onome što misle da je pravo. Suprotno tome, osobe s niskom snagom ega u svom će postupanju biti više pod utjecajem vanjskih varijabli. Od menadžera koji ima jaku snagu ega može se očekivati da pokaže više konzistentnosti između moralne prosudbe i moralne akcije nego menadžer koji ima slabu snagu ega.

Lokus kontrole je atribut ličnosti koji mjeri stupanj vjerovanja ljudi da su gospodari vlastite sudbine. Ljudi s internim lokusom kontrole vjeruju da kontroliraju svoju vlastitu sudbinu, dok oni s eksternim lokusom vjeruju daje ono što im se događa u životu rezultat sreće ili šanse.

Sa stajališta etike, pojedinci s eksternim lokusom kontrole manje su spremni preuzeti osobnu odgovornost za konzekvencije vlastita ponašanja i više se uzdaju u eksterne snage. Suprotno tome, pojedinci s internim lokusom kontrole spremniji su preuzeti odgovornost za konzekvencije vlastita ponašanja i uzdaju se u vlastite norme etičkog ponašanja. Stoga će menadžeri s internim lokusom kontrole pokazati više konzistentnosti između svojih moralnih prosudbi i moralnih akcija nego menadžeri s eksternim lokusom kontrole.

6.2. Strukturne varijable

Oblik organizacijske strukture utječe na etički izbor menadžera. Dok jedne organizacijske strukture potiču etično ponašanje, druge mogu omogućiti neetično ponašanje.

Pet je strukturnih varijabli utječe na etički izbor menadžera:

1. formalna pravila i propisi,
2. ponašanje nadređenih,
3. sustav procjene performansi,
4. nagrade i
5. pritisak posla.

Formalna pravila i propisi putem opisa poslova i kodeksa ponašanja reduciraju nejasnoće koje bi se mogle pojaviti prilikom nekog etičkog izbora te na taj način promiču etično ponašanje. Stoga nedostatak formalnih pravila i propisa otvara put etičkim dilemama koje onda mogu dovesti i do neetičnog ponašanja.

Ponašanje nadređenih snažan je utjecaj na ponašanje podređenih - njihovo etično ili neetično ponašanje utjecat će na etično odnosno neetično ponašanje podređenih.

Sustav procjene performansi može također utjecati na etički izbor pa je stoga veoma važno kakav će sustav biti izabran u dotičnom poduzeću. Ako je, npr., sustav usmjeren na maksimiranje rezultata, tada se može dogoditi da menadžeri poduzmu "sve što je neophodno" da se ti rezultati ostvare. A to može voditi i neetičnom ponašanju.

Nagrade su usko povezane sa sustavom procjene performansi. Naime, ako su za ostvarenje performansi predviđene visoke nagrade (ili kazne), tada to također može utjecati na to da se poduzme "sve što je neophodno" kako bi se takva nagrada ostvarila, odnosno izbjegla kazna.

Pritisak posla, u smislu njegova obavljanja u što većem opsegu, u što kraćim rokovima i sa što nižim troškovima, može također utjecati na etično odnosno neetično ponašanje. Veliki pritisak posla može dovesti menadžere u situaciju da iznevjere svoje etičke norme.

6.3. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je veoma važan faktor utjecaja na etičko ponašanje menadžera. Tako će jaka kultura koja podupire visoke etičke standarde snažno i pozitivno utjecati na etičko ponašanje menadžera. Nasuprot tome, slaba će kultura utjecati da se menadžeri više oslanjaju na subkulturne norme kao vodiče vlastita ponašanja. U takvoj će kulturi norme ponašanja nižih organizacijskih jedinica snažnije utjecati na ponašanje u organizaciji kao cjelini.

7. ZAKLJUČAK

U ovom radu obrađen je pojam etika u širem smislu, kao i menadžerska etika u užem smislu. Opisane su tradicionalne poslovne, kao i društvene vrijednosti i norme. Dan je pregled poslovnih filozofija i etičkih dilema te etičkih teorija i pristupa. Na kraju su razmotreni faktori koji utječu na etički izbor. Svako poduzeće i organizacija trebala bi se pridržavati određenih etičkih normi koje su obrađene u ovom seminarskom radu. U praksi je često slučaj da se mnoga poduzeća i organizacije slažu s navedenim vrijednostima i normama, ali se ne ponašaju u skladu s njima.

8. LITERATURA

Buble, Marin: Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
Buble, Marin: Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993.

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati - specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKI.NET

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

Dostupni smo Vam 24h 365 dana u godini.

Za gotove verzije rada obratiti se na mail:

maturskiradovi.net@gmail.com

061/ 11-00-105

Seminarski, diplomski, maturski radovi, prevodi na engleski i eseji...