

MOTIVACIJA

Šta ljude čini najsrećnijim i najproduktivnijim na poslu? Da li su to novac, beneficije, šanse za napredovanje, zanimljiv posao ili nešto sasvim drugo? Ako ljudi imaju različite želje, kako kompanija može da postigne da svako bude motivisan? Pronicljivost i naporan rad su potrebni da bi se radnici motivisali da se pridruže kompaniji, da budu dobri u svom poslu i da ostanu u kompaniji.

Motivacija je skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima da dostignu određeni cilj. Pokretanje napora se odnosi na izbore koje ljudi prave kada odlučuju o tome koliko će napora uložiti u svoj posao. („Da li da se stvarno maksimalno potrudim zbog ovih ocena radnog učinka ili da samo obavim posao na zadovoljavajući način?“). Usmeravanje napora se odnosi na izbore koje ljudi prave kada odlučuju o tome u šta će uložiti napor na poslu. („Trebalo da provodim vreme sa svojim najprofitabilnijim klijentima umesto da učim ovaj novi kompjuterski sistem!“). Istrajnost u naporima se odnosi na izbore koje ljudi prave kada odlučuju o tome koliko će dugo ulagati napore na poslu pre nego što ih smanje ili potpuno prestanu da se zalažu („Tek sam na sredini ovog projekta, a već sam iscrpljen. Da li da izdržim do kraja ili da jednostavno odustanem?“). Pokretanje, usmeravanje i istrajnost su osnovni aspekti motivacije.

1 Napor i učinak

Kada razmišlja o motivaciji za rad, većina ljudi misli da bi rezultat velikog zalaganja (napora) trebalo da bude dobar rad (učinak). Na slici 1 prikazan je osnovni model motivacije za rad i radnog učinka, koji ilustruje taj proces.



Slika 1 - Osnovni model motivacije

Prvo što se može primetiti jeste da je to osnovni model motivacije za rad i radnog učinka. U praksi je gotovo nemoguće razgovarati o jednom, a ne pomenuti ovo drugo. Ne iznenađuje to što menadžeri često pretpostavljaju da je motivacija jedina odrednica radnog učinka kada govore, na primer: „Tvoj učinak je bio zaista loš u poslednjem kvartalu. U čemu je problem? Više nisi motivisan kao što si ranije bio?“ Zapravo, motivacija je samo jedna od tri primarne odrednice radnog učinka. U industrijskoj psihologiji, radni učinak se često predstavlja sledećom jednačinom:

Radni učinak = motivacija X sposobnost x situaciona ograničenja

U ovoj formuli, *radni učinak* se odnosi na to koliko dobro neko ispunjava zahteve svog radnog mesta. Prema toj definiciji, *motivacija* je napor - koliko se neko trudi da dobro obavlja posao. *Sposobnost* se odnosi na to u kojoj meri radnici poseduju znanje, veštine i talenat koji su neophodni za uspešno obavljanje posla. Najzad, *situaciona ograničenja* su faktori koji se odražavaju na radni učinak, ali koje sami zaposleni ne mogu da kontrolišu, kao što su alati, politike i resursi.

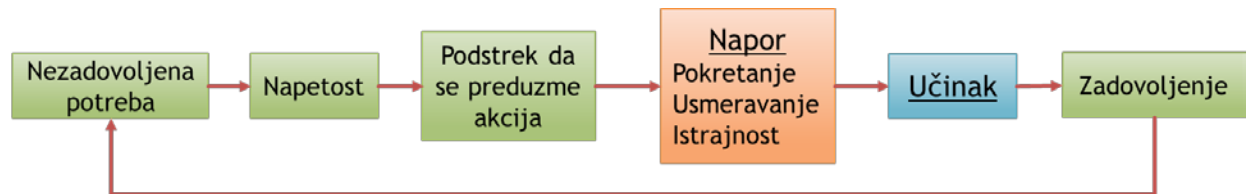
Pošto je radni učinak funkcija koja se dobija množenjem motivacije, sposobnosti i situacionih ograničenja, ako je bilo koja od tih komponenti slaba, to će se negativno odraziti na radni učinak. Da li to znači da

motivacija nije bitna? Ne, nipošto. To samo znači da nema te motivacije koja je dovoljna da se ostvari visok radni učinak kada je sposobnost mala, a situaciona ograničenja visoka. Dakle, radni učinak zavisi i od sposobnosti i od situacionih ograničenja.

2 Zadovoljenje potreba

Kod vrlo uprošćenog modela motivacije (slika 1) napor proizvodi radni učinak. Međutim, menadžeri žele da znaju šta proizvodi napor. Prvi korak u pronalaženju odgovora na to pitanje jeste utvrditi potrebe zaposlenih.

Potrebe su fizički ili psihološki zahtevi koji moraju da budu zadovoljeni da bi se obezbedili opstanak i blagostanje. Kao što je prikazano na levoj strani na slici 2, nečije nezadovoljene potrebe stvaraju neprijatno, unutrašnje stanje napetosti koje mora da se razreši. Na primer, ako obično preskačete doručak a morate da radite u vreme ručka, verovatno ćete u kasnim popodnevним satima biti toliko gladni da će jedini zadatak koji će vas motivisati biti da pronađete nešto za jelo. Dakle, prema teoriji potreba, ljude motiviše nezadovoljene potrebe. Međutim, potreba prestaje da motiviše nakon što je zadovoljena. Kada se to desi, ljudi postaju zadovoljni, kao što je prikazano na desnoj strani na slici 2.



Slika 2 - Zadovoljenje potreba uključeno u model

Pošto ljude motiviše nezadovoljene potrebe, menadžeri moraju da saznaju koje su to nezadovoljene potrebe i da se njima pozabave. To, međutim, nije uvek jednostavan zadatak jer različite teorije potreba ukazuju na različite kategorije potreba. Razmotrite tri poznate teorije potreba. Maslovljeva hijerarhija potreba ukazuje na to da ljude motiviše *fiziološke potrebe* (hrana i voda), potrebe za *sigurnošću* (fizičkom i ekonomskom), potrebe za *pripadanjem* (prijateljstvo, ljubav, društveni kontakti), potrebe za *poštovanjem* (postignuće i priznanje) i potrebe za *samoostvarenjem* (ostvarenje punog potencijala kojim raspolazete). U svojoj teoriji ERG (existence, relatedness, growth), Alderfer je pet potreba koje je Maslov definisao sveo na tri kategorije: *egzistencijalne potrebe* (fiziološke i potrebe za sigurnošću), *povezivanje* (pripadanje) i *razvoj* (poštovanje i samoostvarenje). Prema Mekslelandovoj teoriji naučenih potreba, ljude motiviše potreba za *povezivanjem* (da se dopadnu i budu prihvaćeni), potreba za *postignućem* (da ostvare izazovne ciljeve) ili potreba da imaju *moć* (da utiču na druge).

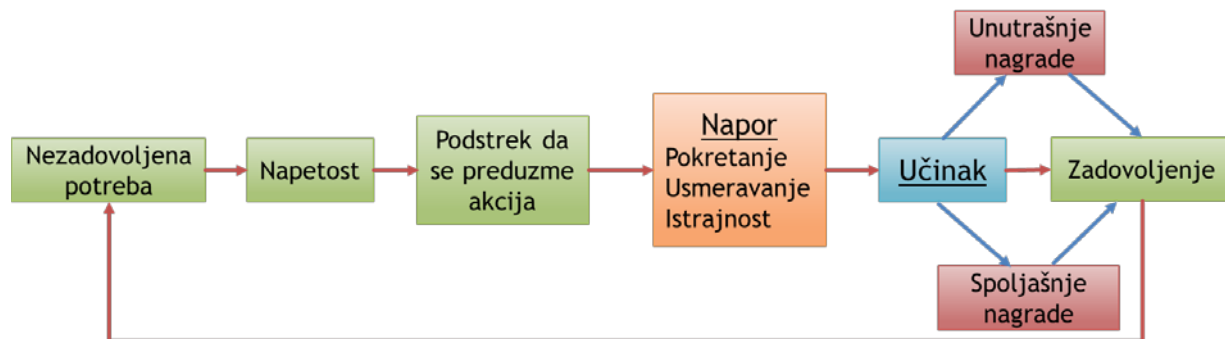
Analiza postaje još složenija kada se razmotre različite pretpostavke iznete u tim teorijama. Maslov smatra da su potrebe organizovane u hijerarhiju od najnižeg nivoa (fiziološke) do najvišeg nivoa (samoostvarenje) i da ljude motiviše njihova najniža nezadovoljena potreba. Dok zadovoljavaju svoje potrebe, oni idu od nižih ka višim nivoima u hijerarhiji, od fizioloških do potreba za samoostvarenjem. Nasuprot tome, Alderfer tvrdi da ljude može istovremeno da motiviše dve ili više potreba. Osim toga, smatra da je jednako verovatno da će ljudi prelaziti sa viših na niže nivoe kao i sa nižih na više nivoe u hijerarhiji potreba posebno kada ne mogu da postignu zadovoljenje na sledećem višem nivou. Meksleland ističe da se stepen motivacije koja proizilazi iz određenih potreba znatno razlikuje od osobe do osobe, pri čemu su neki ljudi motivisani prvenstveno potrebom za postignućem, dok druge motiviše moć ili povezivanje. Nadalje, Meksleland kaže

da su potrebe naučene, a ne urođene. Na primer, istraživanja pokazuju da za decu čiji roditelji imaju malo preduzeće ili rade kao menadžeri postoji mnogo veća verovatnoća da će imati veliku potrebu za postignućima.

Dakle, s obzirom na tri različite grupe potreba i tri vrlo različita shvatanja o tome kako potrebe motivišu, kako da pružimo praktičan odgovor menadžerima koji samo žele da znaju šta proizvodi napor. Srećom, to pitanje je pojednostavljeno istraživanjima. Kao prvo, istraživanja ukazuju na to da postoje dve osnovne vrste kategorija u koje se potrebe grupišu. Kao što možete da pretpostavite, *potrebe nižeg reda* tiču se sigurnosti i fizioloških i egzistencijalnih zahteva, dok su *potrebe višeg reda* vezane za odnose (pripadanje i povezivanje), izazove i uspehe (poštovanje, samoostvarenje, razvoj i postignuće) i uticaj (moć). Istraživanja uglavnom pokazuju da potrebe višeg reda neće motivisati ljude sve dok ne budu zadovoljene potrebe nižeg reda. Na primer, pretpostavite da ste diplomirali pre šest meseci i da još uvek tražite prvi posao. Pošto vam ponestaje novca (verovatno živite od kreditnih kartica) i pošto je sve izvesnije da ćete morati da se vratite u dom svojih roditelja (ako vas ta mogućnost ne motiviše, šta će vas motivisati?), vaše osnovne potrebe za hranom, prebivalištem i sigurnošću upravljajući vašim mislima, ponašanjem i odlukama u ovoj fazi. Ali kada se zaposlite, nađete dobar stan (svoj sopstveni) i uštedite nešto novca u banci, značaj tih potreba će se verovatno smanjiti, a vi ćete početi da razmišljate o sklapanju novih prijateljstava i prihvatanju izazovnijih radnih zaduženja. Zapravo, kada su potrebe nižeg reda zadovoljene, menadžerima je teško da predvide koje će potrebe višeg reda motivisati zaposlene. Neke će motivisati potreba za povezivanjem, dok će druge motivisati potreba za razvojem ili poštovanjem. Takođe, relativni značaj različitih potreba možda će se vremenom menjati, ali ne nužno prema nekom predvidljivom obrascu.

3 Spoljašnje i unutrašnje nagrade

Dakle, šta proizvodi napor? Jednim delom, to su potrebe. Međutim, bitne su i nagrade. Na slici 3, model je proširen dvema vrstama nagrada, spoljašnjim i unutrašnjim.



Slika 3 – Uključivanje nagrada u model

Spoljašnje nagrade su opipljive i vidljive drugima i daju se zaposlenima pod uslovom da izvršavaju određene zadatke ili da se ponašaju na određeni način. Spoljni faktori (menadžeri, na primer) određuju i kontrolišu raspodelu, učestalost i količinu spoljašnjih nagrada kao što su zarade, akcije kompanije, beneficije i unapređenja. Na primer, kompanija IKEA, maloprodavac kućnog nameštaja sa sedištem u Švedskoj, dodelila je svojim zaposlenima bonuse u ukupnom iznosu od 80 miliona dolara, čime je proslavila 54 godine uspešnog poslovanja. Kompanija IKEA je promovisala rasprodaju „Veliko hvala“ da bi podstakla kupce da kupuju robu na njenu 54. godišnjicu i svi profiti ostvareni tog dana podeljeni su zaposlenima.

Zašto su kompanijama potrebne spoljašnje nagrade? Da bi podstakle ljude da rade ono što inače ne bi. Kompanije koriste spoljašnje nagrade da bi motivisale ljude da ispolje četiri osnovna oblika ponašanja: da se pridruže organizaciji, redovno dolaze na posao, dobro obavljaju svoj posao i ostanu u organizaciji.

Nasuprot tome, **unutrašnje nagrade** same po sebi proističu iz obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti. Na primer, osim što im menadžment nudi spoljašnje nagrade za uspešno obavljanje posla, zaposleni često smatraju da su aktivnosti ili zadaci koje obavljaju zanimljivi i da im pružaju zadovoljstvo. Primeri za unutrašnje nagrade su osećaj postignuća i uspeha, osećaj odgovornosti, šansa da se nauči nešto novo ili saraduje sa drugima ili jednostavno uživanje koje proizilazi iz izvršenja zanimljivog, izazovnog i zabavnog zadatka.

Koje su vrste nagrada uglavnom najvažnije radnicima? Nekoliko istraživanja pokazuje da su i spoljašnje i unutrašnje nagrade bitne. Jedno istraživanje je pokazalo da su najvažnije nagrade dobre beneficije i zdravstveno osiguranje, sigurnost posla, sedam ili više dana godišnjeg odmora (sve spoljašnje nagrade), zanimljiv posao, šansa da se nauče nove veštine i prilike za samostalan rad (sve unutrašnje nagrade). Takođe, čini se da su preferencije zaposlenih prema unutrašnjim i spoljašnjim nagradama relativno stabilne. Istraživanja sprovedena u poslednje tri decenije dosledno pokazuju da postoje dvostruko veći izgledi da će zaposleni reći da im je značajan i smislen posao važniji od toga koliko su plaćeni.

4 Motivisanje korišćenjem osnovnog modela

Dakle, ako imamo u vidu osnovni model motivacije za rad koji je zasnovan na potrebama i nagradama (slika 3), koje praktične korake menadžeri mogu da preduzmu da bi motivisali zaposlene da ulože više napora u svoj rad?

Za početak, *treba da pitaju ljude koje su njihove potrebe*. Ako menadžeri ne znaju koje su potrebe njihovih radnika, neće moći da im pruže šanse i nagrade kojima će zadovoljiti te potrebe. Slikovito objašnjenje zašto je važno biti upoznat sa potrebama zaposlenih: „Pretpostavimo da odlučite da zaposlenom kao nagradu za odličan učinak date šunku. Ako on ne jede šunku, ta nagrada neće biti značajna.“

Zatim, *treba zadovoljiti potrebe nižeg reda*. Pošto potrebe višeg reda neće motivisati ljude sve dok potrebe nižeg reda ne budu zadovoljene, kompanije prvo treba da se pobrinu da potrebe nižeg reda budu zadovoljene. U praksi, to znači da treba imati opremu, obuku i znanje koji su potrebni da bi se stvorilo sigurno radno okruženje u kome nema fizičkih opasnosti, da zarade zaposlenih treba da budu dovoljno visoke da im obezbede finansijsku sigurnost i da treba ponuditi paket beneficija koji će zaposlenima i njihovim porodicama obezbediti dobru medicinsku zaštitu i zdravstveno i invalidsko osiguranje.

Treće, *menadžeri treba da znaju da će se potrebe ljudi menjati*. Kada se neke potrebe zadovolje ili kada se okolnosti promene, ono što je ljude ranije motivisalo možda ih više neće motivisati. Isto tako, ono što motiviše ljude da prihvate posao (plata i beneficije) ne mora nužno biti ono što će ih motivisati nakon što počnu da obavljaju taj posao (sam posao, šanse za napredovanje). Osim toga, menadžeri treba da očekuju da će se potrebe menjati kako ljudi budu sazrevali. Starijim radnicima su beneficije jednako važne kao plata, koju mlađi radnici uvek smatraju važnijom. Takođe, starijim radnicima je sigurnost posla bitnija od slobodnog vremena koje mogu posvetiti sebi i svojoj porodici, dok je mlađim radnicima slobodno vreme važnije.

Najzad, *kako se potrebe budu menjale i kada potrebe nižeg reda budu zadovoljene, pružiti zaposlenima šanse da zadovolje potrebe višeg reda*. Unutrašnje nagrade, kao što su osećaj postignuća i uspeha,

usvajanje novih znanja i saradnja sa drugima, same po sebi proizilaze iz obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti. Takođe, ako se izuzme uticaj (moć), unutrašnje nagrade se blisko podudaraju sa potrebama višeg reda koje su vezane za odnose (pripadanje i povezivanje) i izazove i uspehe (poštovanje, samoostvarenje, razvoj i postignuće). Stoga, jedan od načina na koji menadžeri omogućavaju zaposlenima da zadovolje potrebe višeg reda jeste u tome što im obezbeđuju unutrašnje nagrade tako što im dodeljuju izazovne poslove, podstiču ih da preuzmu veću odgovornost u svom radu i pružaju im slobodu da se posvete zadacima i projektima koje smatraju zanimljivim.

ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Danas nije dovoljno da kompanije ostvaruju profit. Od menadžera se takođe očekuje da ostvare profit postupajući ispravno. Nažalost, šta god menadžeri odlučili da urade, neko - neka grupa će biti nezadovoljna ishodom. Menadžeri nemaju taj luksuz da mogu da odaberu teorijski optimalna rešenja koja su očigledno povoljna za sve zainteresovane strane jer donose korist svima. U praksi, rešenja za probleme koji se tiču etičke i društvene odgovornosti nisu optimalna. Menadžeri često moraju da se zadovolje rešenjem koje zapravo nije dovoljno dobro ili rešenjem koje će prouzrokovati najmanju štetu. Oni su odgovorni za to da postupaju ispravno, ali retko mogu da budu potpuno sigurni u to koji su postupci ispravni, a koji pogrešni. Poslovni svet je vrlo složen.

Šta je etično i neetično ponašanje na poslu?

Etika je skup moralnih principa ili vrednosti koji definišu šta je ispravno, a šta pogrešno za određenu osobu ili grupu. Nažalost, brojna istraživanja su nedvosmisleno ukazala na zabrinjavajuće stanje poštovanja etičkih principa u današnjem poslovnom svetu. U istraživanju koje je obuhvatilo 1.324 nasumice izabranih radnika, menadžera i direktora iz više privrednih grana, 48% ispitanika je priznalo da su izvršili neetičan ili nezakonit postupak u prethodnoj godini, uključujući lažiranje računa poslovnih troškova koje plaća poslodavac, diskriminisanje kolege, falsifikovanje potpisa, davanje ili primanje mita i neprijavlivanje slučajeva kršenja zakona o zaštiti životne sredine.

Sa druge strane, kada ljudi veruju da je njihovo radno okruženje etički ispravno, šest puta je veća verovatnoća da će ostati u datoj kompaniji nego kada veruju da rade u okruženju u kome se ne poštuju etički principi.

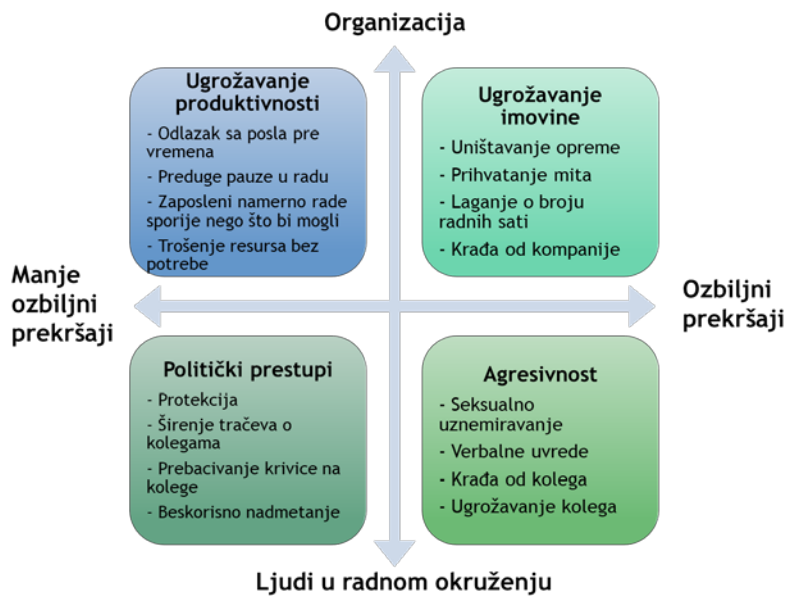
1 Neprimereno ponašanje na poslu

Etično ponašanje odgovara prihvaćenim principima koji određuju šta je ispravno, a šta pogrešno. Međutim, istraživanja pokazuju da jedna trećina do tri četvrtine svih zaposlenih priznaje da su krali od svojih poslodavaca, počinili prevaru uz pomoć kompjutera, proneverili novčana sredstva, oštetili imovinu kompanije, sabotirali projekte kompanije, podnosili lažne izveštaje o povredama pretrpljenim na radu da bi kao nadoknadu dobili beneficije ili osiguranje, ili odsustvovali sa posla zbog „bolesti“ kada zapravo nisu bili bolesni. Eksperti procenjuju da takvi oblici neetičnog ponašanja, koje istraživači označavaju kao *neprimereno ponašanje na poslu*, mogu da koštaju kompanije gotovo 1 bilion dolara godišnje, ili približno 7% njihovih prihoda.

Neprimereno ponašanje na poslu odnosi se na neetično ponašanje kojim se krše organizacione norme o ispravnom i pogrešnom ponašanju. Kao što slika 1 pokazuje, neprimereno ponašanje na poslu može da se kategoriše na osnovu ozbiljnosti prekršaja, od manje ozbiljnih do ozbiljnijih, i na osnovu mete neprimerenog ponašanja, to jest na osnovu toga da li to ponašanje pogađa organizaciju ih određene ljude u radnom okruženju.

Neprimereno ponašanje usmereno protiv kompanije može da ugrozi njena materijalna i nematerijalna sredstva. Jednom vrstom neprimerenog ponašanja na poslu, označenom kao **ugrožavanje produktivnosti**, narušavaju se kvalitet i kvantitet proizvodnje. Primeri za to su kada zaposleni odlaze

sa posla pre isteka radnog vremena, prave preduge pauze u radu, namerno rade sporije nego što bi mogli ili bez potrebe troše resurse. **Ugrožavanje imovine** predstavlja neetično ponašanje usmereno na imovinu ili proizvode kompanije. Primeri za to su sabotaza, krađa ili uništavanje opreme ili proizvoda, kao i situacija kada zaposleni naplaćuju usluge više nego što bi trebalo i zadržavaju razliku za sebe.



Slika 1 Vrste neprimerenog ponašanja na poslu

Interna krađa, ili krađa robe kompanije čiji su izvršiocu zaposleni, predstavlja još jedan uobičajeni vid ugrožavanja imovine kompanije. Interna krađa odvija se na više načina. „Krađa u dosluhu sa kupcima" odvija se kada zaposleni po nižoj ceni od predviđene prodaju robu koju njihovi rođaci ili prijatelji donesu na kasu ili kada uopšte ne otkucaju tu robu. „Kopanje po kontejneru" odnosi se na situaciju kada zaposleni istovare kamione, sakriju robu u kontejneru i onda je preuzmu po završetku radnog vremena.

Dok se ugrožavanjem produktivnosti i imovine nanosi šteta kompanijama, politički prestupi i agresivnost predstavljaju neetično ponašanje koje je usmereno protiv određenih ljudi u kompaniji. **Politički prestup** odnosi se na korišćenje ličnog uticaja s ciljem da se naškodi drugima u kompaniji. Primeri za to su donošenje odluka na osnovu protekcije a ne na osnovu radnog učinka, širenje tračeva o kolegama ili krivljenje drugih za greške koje oni nisu napravili. **Agresivnost** se odnosi na neprijateljsko ili agresivno ponašanje prema drugima. Primeri za to su seksualno uznemiravanje, verbalne uvrede, krađa od kolega ili lične pretnje upućene kolegama. Jedan od najzastupljenijih oblika agresivnog ponašanja jeste nasilje na poslu.

Kako se donose etične odluke?

Jednog hladnog jutra usred zimske oluje, škole su bile zatvorene i većina ljudi je odlučila da ne ide na posao i ostane kod kuće. Ipak, Ričard Adesi se već istuširao, obrijao i obukao za posao. Poljubio je svoju ženu Džoan u znak pozdrava, ali pre nego što je stigao do automobila, pao je na pod u garaži i umro od iznenadnog srčanog udara. Za četiri meseca, Adesi je trebalo da proslavi trideset godina rada u svojoj kompaniji. Počeo je da radi za IBM sa 18 godina i u tom trenutku je imao samo 48 godina.

Vi ste potpredsednik zadužen za beneficije zaposlenih u kompaniji IBM. S obzirom na to da je Ričarda Adesija samo četiri meseca delilo od pune penzije, da li ćete dodeliti pun paket penzionih beneficija ženi i ćerkama Ričarda Adesija? Ako je odgovor da, one će primati njegovu punu penziju od 1.800 dolara mesečno i imaće besplatno zdravstveno osiguranje do kraja života. Ako kažete ne, njegova udovica i dve ćerke primaće samo 340 dolara mesečno. Osim toga, moraće da plaćaju 473 dolara mesečno samo da produže svoje aktuelno zdravstveno osiguranje. Kao potpredsednik zadužen za beneficije, šta biste smatrali etičnim postupkom?

2 Uticaji na etično odlučivanje

Iako se neka etička pitanja lako rešavaju, za mnoga ne postoje odgovori koji su očigledno ispravni ili pogrešni. Odgovori su retko očigledni, ali menadžeri ipak moraju da imaju jasnu predstavu o tome kako će doći do odgovora da bi mogli uspešno da rese etičke nedoumice.

Koji će odgovor na etičko pitanje menadžeri izabrati zavisi od etičkog intenziteta odluke, moralnog razvoja menadžera i etičkih principa koji se koriste za rešavanje problema.

2.1 Etički intenzitet odluke

Menadžeri se ne odnose na isti način prema svim etičkim odlukama. Menadžer koji treba da odluči da li će odobriti ili uskratiti punu penziju Džoan Adesi i njenoj porodici mnogo će ozbiljnije shvatiti tu odluku nego odluku o tome kako postupiti prema asistentu koji uzima iz kancelarije papir za štampanje i nosi ga kući za ličnu upotrebu. Te odluke se razlikuju po **etičkom intenzitetu**, to jest po stepenu zabrinutosti koju dato etičko pitanje izaziva. Kada rešavaju pitanje velikog etičkog intenziteta, menadžeri su svesniji uticaja koji će njihova odluka imati na druge. Veći su izgledi da će datu odluku shvatiti kao etički ili moralni izbor, a ne kao ekonomsku odluku. Takođe su veći izgledi da će im biti bitno da postupe ispravno.

Šest faktora moraju da se uzmu u obzir kada se određuje etički intenzitet postupka. **Težina posledica** je ukupna šteta ili korist koji proizilaze iz etičke odluke. Što je više ljudi koji su oštećeni ili što je veća šteta za te ljude, veće su posledice. **Društveni konsenzus** je saglasnost o tome da li je određeno ponašanje dobro ili loše. **Verovatnoća efekta** je šansa da će se nešto dogoditi i prouzrokovati štetu drugima. Ako razmotrimo kombinaciju tih faktora, uvidećemo kakav uticaj oni mogu da imaju na etički intenzitet. Na primer, ako postoji jasna saglasnost (društveni konsenzus) o tome da će odluka ili postupak menadžera na neki način *sigurno* (verovatnoća efekta) proizvesti *velike negativne posledice* (težina posledica), onda će ljudi biti vrlo zabrinuti povodom te odluke ili postupka, što podrazumeva veliki etički intenzitet. Iako će odluka menadžera imati veliki uticaj na porodicu Ričarda Adesija, to je ipak jedna porodica, što znači da bi za sve druge, osim za Džoan Adesi i njene ćerke, težina posledica i verovatnoća efekta bili mali kada bi kompanija IBM odlučila da im uskrati beneficije.

Vremenska dimenzija je vreme između određenog postupka i posledica koje taj postupak proizvodi. Vremenska dimenzija ima jači uticaj ako menadžer mora da otpusti radnike sledeće nedelje nego ako mora da ih otpusti za tri meseca. **Blizina efekta** je društvena, psihološka, kulturna ili fizička distanca između donosioca odluke i onih na koje njegove odluke utiču. Dakle, blizina efekta ima jači uticaj na menadžera koji radi sa zaposlenima koji će biti otpušteni nego na menadžera koji radi u sektoru u kome neće biti otpuštanja. Ako je pojedinac čija je odgovornost da donese odluku o penziji bio direktni supervizor Ričarda Adesija, koji se upoznao sa njim i njegovom porodicom dok su zajedno radili u kompaniji, etički intenzitet će biti veći nego što bi bio za menadžera koji nikad nije upoznao Adesija. Najzad, dok težina posledica predstavlja ukupan efekat na sve ljude, **koncentracija efekta** se odnosi

na to koliko određeni postupak utiče na prosečnu osobu. Privremeno otpuštanje 100 zaposlenih na deset meseci bez plate ima veću koncentraciju efekta nego privremeno otpuštanje 1.000 zaposlenih na jedan mesec.

Koji od ovih šest faktora najviše utiče na etički intenzitet? Istraživanja ukazuju na to da će menadžeri najverovatnije shvatiti odluku kao etički izbor kada je težina posledica (ukupna šteta) velika i kada postoji društveni konsenzus (saglasnost) o tome da su određeno ponašanje ili postupak loši.

2.2 Moralni razvoj

Prijateljica vam je dala poslednju verziju softvera Microsoft Office. Vi ste u iskušenju. Niko ne bi saznao. Čak i ako neko sazna, Microsoft verovatno neće ništa preduzeti protiv vas. Microsoft preduzima korake protiv krupnih zverki - kompanija koje nezakonito kopiraju i distribuiraju softver svojim radnicima. Šta biste uradili?

Vaša odluka će jednim delom biti zasnovana na nivou vašeg moralnog razvoja. Postoje tri faze moralnog razvoja, sa po dva stadijuma u svakoj fazi (slika 2). Na prekonvencionalnom nivou moralnog razvoja, ljudi odlučuju na osnovu sebičnih razloga. Na primer, ako ste u 1. stadijumu, stadijumu kazne i poslušnosti, vaša osnovna briga biće da izbegnete nevolju. Zato nećete kopirati softver jer se plašite da će vas uhvatiti i kazniti. Međutim, u 2. stadijumu, stadijumu razmene orijentisane na zadovoljenje potreba, manje vas brine kazna i više vam je stalo do toga, da uradite nešto što direktno zadovoljava vaše želje i potrebe. Zato ćete kopirati softver.

1. stadijum	2. stadijum	3. stadijum	4. stadijum	5. stadijum	6. stadijum
Kazna i poslušnost	Razmena orijentisana na zadovoljenje potreba	Dobar momak, fina devojka	Zakon i red	Društveni odgovor	Univerzalni princip
Prekonvencionalni nivo		Konvencionalni nivo		Postkonvencionalni nivo	
Lični interes		Očekivanja društva		Internalizovani pristup	

Slika 2 Šest stadijuma moralnog razvoja prema

Na **konvencionalnom nivou moralnog razvoja**, ljudi donose odluke koje su u skladu sa očekivanjima društva. Drugim recima, oni se ugledaju na druge kada odlučuju o etičkim pitanjima. U 3. stadijumu, stadijumu „dobar momak, fina devojka“, obično radite isto što drugi „dobri momci“ i „fine devojke“. Ako svi drugi nezakonito kopiraju softver, i vi ćete to učiniti. Ali ako oni to ne rade, nećete ni vi. U 4. stadijumu, stadijumu zakona i reda, opet se oslanjate na pravila nametnuta spolja, ali sada radite ono što zakon nalaže tako da ne kopirate softver.

Na **postkonvencionainom nivou moralnog razvoja**, ljudi koriste internalizovane (unutrašnje) etičke principe da bi resili etičke dileme. U 5. stadijumu, stadijumu društvenog ugovora, odbićete da kopirate softver zato što je društvu u celini bolje kada prava drugih - u ovom slučaju, prava autora i proizvođača softvera - nisu narušena. U 6. stadijumu, stadijumu univerzalnog principa, možda ćete, a možda nećete kopirati softver, u zavisnosti od vaših principa na osnovu kojih određujete šta je ispravno a šta pogrešno. Povrh toga, držaćete se svojih principa čak i ako je vaša odluka u suprotnosti sa zakonom (4. stadijum) ili onim za šta drugi veruju da je najbolje za društvo (5. stadijum). Na primer, ljudi sa socijalističkim ili komunističkim ubeđenjima možda će odlučiti da kopiraju softver zato što veruju da roba ili usluge treba da budu u posedu društva a ne pojedinaca i korporacija.

Samo 20% odraslih dostiže postkonvencionalnu fazu moralnog razvoja, u kojoj su odluke zasnovane na njihovim unutrašnjim principima. Većina odraslih je u konvencionalnoj fazi moralnog razvoja i ugledaju se na druge kada odlučuju o etičkim pitanjima. To znači da većina ljudi u radnom okruženju od lidera očekuje smernice koje su to potrebne za etično odlučivanje.

2.3 Principi etičnog odlučivanja

Osim pitanja etičkog intenziteta i moralne zrelosti menadžera, konkretni etički principi kojima se menadžeri rukovode takođe utiču na to kako oni rešavaju etičke dilema. Nažalost, ne postoji jedan idealan princip koji se može koristiti za donošenje etičnih poslovnih odluka. Više različitih etičkih principa može da se iskoristi za donošenje poslovnih odluka: dugoročni Interes, lična vrlina, verske zapovesti, državna pravila, utilitarizam, prava pojedinaca i distributivna pravda. Svi ti etički principi podstiču menadžere i zaposlene da uzmu u obzir interese drugih ljudi kada donose odluke o etičkim pitanjima. Istovremeno, međutim, navedeni principi mogu da imaju za rezultat sasvim različite postupke, kao što će se videti kada se ti principi primene da bi se donela odluka o tome da li treba dodeliti pune penzije beneficije Džoan Adesi i njenim ćerkama.

Prema **principu dugoročnog interesa**, nikad ne treba da preduzmete bilo kakvu akciju koja nije u vašem ili dugoročnom interesu vaše organizacije. Iako se čini da ovaj princip podstiče sebičnost, zapravo nije tako. Ono što radimo da bismo zadovoljili naše dugoročne interese (više štedimo, manje trošimo, vežbamo svakog dana, pazimo šta jedemo) često se znatno razlikuje od onoga što radimo da bismo zadovoljili kratkoročne interese (maksimalno se zadužujemo koristeći kreditne kartice, izbegavamo fizičku aktivnost, jedemo šta god poželimo). U svakom trenutku, kompanija IBM ima približno 1.000 zaposlenih koje samo nekoliko meseci deli od penzije. Zbog troškova kojima bi mogla biti izložena, u dugoročnom interesu kompanije IBM je da isplati pune penzije beneficije tek nakon što zaposleni navršu 30 godina radnog staža.

Princip lične vrline je princip prema kome nikad ne treba da uradite nešto što nije časno, otvoreno i pošteno i o čemu ne biste voleli da novine ili televizija izveštavaju. Ako se rukovodi principom lične vrline, kompanija IBM treba diskretno da dodeli Džoan Adesi punu penziju njenog muža, čime će izbeći opasnost od negativnih izveštaja u medijima.

Na osnovu **principa verske zapovesti**, nikad ne treba da preduzmete akciju koja je bezobzirna ili koja ugrožava osećanje zajedništva, na primer, pozitivna osećanja koja proizilaze iz saradnje na ostvarenju zajedničkog cilja. Ako koristi taj princip, kompaniji IBM će pre svega biti stalo da pokaže saosećanje i obzir, tako da će dodeliti punu penziju Džoan Adesi.

Prema **principu državnih pravila**, zakon predstavlja minimalne moralne standarde u jednom društvu i zato nikad ne treba da preduzmete bilo kakvu akciju koja je u suprotnosti sa zakonom. Ako se rukovodi tim principom, kompanija IBM neće dati punu penziju Džoan Adesi jer njen muž nije radio za kompaniju celih 30 godina.

Princip **utilitarizma** nalaže da nikad ne preduzmete akciju koja neće rezultirati većim društvenim dobrom. Ukratko, treba da uradite sve što donosi najveće dobro najvećem broju ljudi. Na prvi pogled, čini se da, prema tom principu, kompanija IBM treba da dodeli punu penziju Džoan Adesi. Međutim, kada bi kompanija redovno tako postupala u sličnim slučajevima, troškovi bi bili ogromni, profiti bi se smanjili i kompanija bi morala da smanji dividende, čime bi oštetila svoje mnogobrojne akcionare, od kojih mnogi računaju na te dividende kao izvor prihoda u penziji. U ovom slučaju, nije sasvim jasno koji postupak treba izabrati na osnovu datog principa.

Sudeći prema **principu prava pojedinaca**, nikad ne treba da preduzmete akciju kojom biste narušili dogovorena prava drugih ljudi. Ako se rukovodi tim principom, kompanija IBM će uskratiti Džoan Adesi punu penziju. Kada bi pažljivo sledila pravila definisana u svom penzionom planu i obezbedila gospođi Adesi pravičan proces, to jest pravo da se žali na datu odluku, kompanija IBM ne bi prekršila njena prava. Zapravo, može se reći da bi davanje pune penzije gospođi Adesi predstavljalo kršenje prava zaposlenih koji moraju da čekaju 30 godina da bi dobili punu penziju.

Najzad, prema **principu distributivne pravde**, nikad ne treba da preduzmete bilo kakvu akciju kojom biste na neki način oštetili najugroženije među nama. Taj princip je osmišljen da zaštiti siromašne, neobrazovane i nezaposlene. Iako bi Džoan Adesi verovatno mogla da nađe posao, mali su izgledi da bi, nakon dvadeset godina koje je provela kao domaćica, mogla lako da nađe takav posao koji bi njoj i njenim ćerkama omogućio da žive na način na koji su navikle. Rukovodeći se principom distributivne pravde, kompanija IBM će joj dodeliti punu penziju.

Jedan od praktičnih aspekata etičnog odlučivanja jeste da će, bez obzira na to koja odluka se donese, neko ili neka grupa biti nezadovoljni. Odatle proizilazi i sledeća tvrdnja: bez obzira na to kako se donese odluka, neko ili neka grupa će biti nezadovoljni. Neko će reći da je trebalo da koristite drugačiji princip ili da drugačije definišete značaj različitih pitanja. Stoga, iako svi pomenuti etički principi podstiču menadžera da potrebe drugih uskladi sa sopstvenim potrebama, oni takođe mogu da dovedu do sasvim različitih postupaka. Dakle, čak i kada se menadžeri trude da postupaju etično, često ne postoje očigledni odgovori kad je reč o tome koji je postupak ispravan.

Kako je kompanija IBM odlučila da postupi? Pošto Ričard Adesi nije navršio punih 30 godina radnog staža u kompaniji, rukovodioci kompanije smatrali su da nemaju drugog izbora osim da Džoan Adesi i njenim ćerkama daju samo jedan manji deo penzionih beneficija. Kompanija IBM je postupila etično pošto se strogo pridržavala pravila definisanih u njenom penzionom planu. Portparol kompanije IBM istakao je da bi Zakon o zaštiti penzijskih nadoknada po osnovu zaposlenja bio prekršen kada bi kompanija pravila izuzetke. Na kraju krajeva, biti pravičan znači primenjivati pravila na svakoga.

3 Praktični koraci do etičnog odlučivanja

Menadžeri mogu da podstaknu etično odlučivanje u svojim organizacijama tako što će pažljivo birati i zapošljavati poštene radnike, definisati poseban etički kodeks, obučiti zaposlene da donose etične odluke i stvoriti etičku kulturu.

3.1 Selekcija i zapošljavanje poštenih radnika

Kao poslodavac, svoje šanse da zaposlite poštenu osobu možete povećati dajući kandidatima test integriteta. **Otvorenim testovima integriteta** procenjuje se poštenje kandidata za posao tako što im se direktno postavljaju pitanja o tome šta osećaju ili misle o krađi ili o kažnjavanju neetičnog ponašanja. Na primer, poslodavac može da pita kandidata: „Zar većina ljudi ne krade od svojih kompanija?, Iznenadujuće je da nepošteni ljudi obično odgovaraju potvrdno na takva pitanja jer smatraju da je svet u suštini nepošten i da je nečasno ponašanje uobičajena pojava.

Testovima integriteta zasnovanim na ličnosti indirektno se procenjuje poštenje kandidata za posao tako što se mere psihološke karakteristike kao što su pouzdanost i savesnost. Na primer, zatvorenici koji su služili kaznu zbog krivičnih dela falsifikovanja, pronevera i prevara, ostvarili su mnogo slabije rezultate nego grupa sa kojom su upoređeni, sastavljena od menadžera srednjeg nivoa, na testovima

koji su merili kredibilitet, pouzdanost, poštenje, savesnost i poštovanje pravila. Ti rezultati pokazuju da kompanije mogu selektivno da zapošljavaju i unapređuju ljude koji će više poštovati etičke principe.

3.2 Etički kodeks

Danas gotovo sve velike korporacije imaju slične etičke kodekse. Međutim, dva uslova moraju biti ispunjena da bi etički kodeksi podstakli etično odlučivanje i ponašanje. Prvo, etički kodeks mora da bude jasno predstavljen u kompaniji i izvan nje. Kompanija Johnson & Johnson je primer za uspešno predstavljen etički kodeks. Jednim klikom kompjuterskog miša, svako u kompaniji i izvan nje može da dođe do detaljnih informacija o etičnim poslovnim praksama koje kompanija primenjuje.

Drugo, osim što treba da ima etički kodeks sa opštim smernicama poput: „Postupajte prema drugima kao što biste voleli da oni postupaju prema vama“, menadžment takođe mora da razvije praktične etičke standarde i procedure koji su vezani za konkretnu delatnost kompanije. Kompanija Nortel je napravila brošuru, dostupnu zaposlenima i javnosti na veb-sajtu kompanije, u kojoj je detaljno objašnjeno kako se očekuje da zaposleni postupaju. Na primer, brošura sadrži konkretne kriterijume koji pomažu zaposlenima da procene da li određena akcija predstavlja sukob interesa.

3.3 Obuka o etici

Prvi cilj obuke o etici jeste da se razvije svest zaposlenih o etici. To znači da zaposlene treba naučiti da prepoznaju koja pitanja predstavljaju etički problem i da zatim izbegavaju da neetično ponašanje pravdaju razmišljajući: „Ovo zapravo nije nezakonito ili nemoralno“ ili „Niko nikad neće saznati.“ Nekoliko kompanija je napravilo društvene igre s ciljem da podignu svest o etičkim pitanjima. Program obuke o etici u kompaniji Lockheed Martin, koja ima ugovore sa američkim ministarstvom odbrane o isporuci svojih proizvoda, osmišljen je s ciljem da stvori „Kulturu poverenja“. Zaposleni formiraju male grupe i upuštaju se u „igranje uloga“ (role playing) i razgovor o scenarijima iz stvarnog života koji se, na primer, odnose na upravljanje odnosima sa kolegama, etički prihvatljivo korišćenje kreditnih kartica kompanije na poslovnom putu i upravljanje sukobima interesa. Grupe zatim definišu ishode tih scenarija. Pošto se radi o kolektivnoj aktivnosti, taj program učesnicima omogućava da dođu do informacija o etičnom ponašanju, ali i učvršćuje osećanje odgovornosti i predstavu o „zajedničkom učešću“.

Drugi cilj programa obuke o etici jeste da se zaposleni uvere u verodostojnost etičkog programa. Neke kompanije su dovele u pitanje verodostojnost svojih etičkih programa time što su angažovale spoljne instruktore i konsultante da organizuju predavanja o etici. Zaposleni se često žale na to da spoljni instruktori i konsultanti predaju teoriju koja nema nikakve veze sa njihovim poslom i praktičnim dilemama sa kojima se svakodnevno suočavaju. Kompanija Boeing je pronašla više načina da obrazuje zaposlene i pomogne im da reše konkretna etička pitanja sa kojima se suočavaju u kompaniji. Između ostalog, postoji priručnik koji opisuje kako se donose etične odluke i pruža odgovore na pitanja koja se često postavljaju, a osim toga, u kompaniji rade „etički savetnici“ koji služe kao mentori. Odgovori na pitanje „Šta da uradim ako...?“ lako mogu da se nađu u priručniku ili dobiju putem posebne telefonske linije posvećene rešavanju etičkih pitanja, koja je dostupna svim zaposlenima u kompaniji i zabrinutim stejkholderima. Obuka o etici postaje još smislenija kada top menadžeri organizuju uvodna predavanja o etici za svoje podređene, koji potom podučavaju svoje podređene. Nažalost, 25% velikih kompanija ne zahteva od top menadžera da pohađaju niti da organizuju obuku o etici.

Treći cilj obuke o etici jeste da zaposleni usvoje praktičan model etičnog odlučivanja. Osnovni model treba da im pomogne da razmisle o tome kakve će posledice njihove odluke imati na druge i razmotre kako će odabrati jedno od različitih rešenja. U primeru ispod predstavljen je osnovni model etičnog odlučivanja.

Primer osnovnog modela etičnog odlučivanja

1. Utvrdite problem. Zbog čega je to etički problem? Razmislite o pravima, obavezama, pravičnosti, odnosima i integritetu. Kako biste definisali problem kada biste situaciju posmatrali sa suprotne strane?
2. Odredite ko su zainteresovane strane. Ko je oštećen? Ko bi mogao biti oštećen? Kome bi to moglo da pomogne? Da li oni voljno učestvuju u tome ili su žrtve? Možete li da pregovarate sa njima?
3. Postavite dijagnozu situacije. Kako je sve to počelo? Šta je moglo da spreči taj problem? Da li će se situacija pogoršati ili popraviti? Može li se šteta sada otkloniti?
4. Analizirajte svoje opcije. Razmislite o različitim mogućnostima. Ograničite se na dve ili tri najizvodljivije opcije. Koji su mogući rezultati svake od njih? Koliki mogu da budu troškovi tih opcija? Potražite smernice u izjavi o misiji ili u etičkom kodeksu kompanije.
5. Napravite izbor. S kojom namerom donosite datu odluku? Uporedite tu nameru sa mogućim rezultatima. Možete li da razmotrite problem sa zainteresovanim stranama pre nego što preduzmete akciju? Možete li bez nelagodnosti da otkrijete svoju odluku šefu, generalnom direktoru, upravnom odboru, vašoj porodici ili društvu u celini?
6. Preduzmite akciju. Uradite ono što morate da uradite. Nemojte se plašiti da priznate greške. Kada se suočavate sa problemom, budite jednako hrabri kao što ste bili kada ste ga izazvali.

3.4 Etička kultura

Organizaciona kultura je ključni faktor koji može da doprinese etičnom odlučivanju. Postoje veći izgledi da će zaposleni koji rade u organizacijama sa jakim etičkom kulturom prijaviti prekršaje, budući da se uglavnom ne plaše da će zbog toga biti izloženi odmazdi. Menadžment uspostavlja odgovarajuću atmosferu. U istraživanjima, kada istraživači postavljaju pitanje: „Koji je najvažniji uticaj na vaše etičko ponašanje na poslu?“, redovno dobijaju odgovor: „Moj menadžer.“ Prvi korak u uspostavljanju etičke kulture jeste da menadžeri, a posebno top menadžeri, postupaju etično.

Drugi korak u uspostavljanju etičke kulture jeste da top menadžment aktivno učestvuje u etičkom programu kompanije i da mu bude posvećen.

Treći korak jeste da se uvede sistem prijavljivanja koji podstiče menadžere i zaposlene da prijavljuju moguće etičke prekršaje. „**Duvanje u pištaljku**“, to jest, prijavljivanje etičkih prekršaja koje su drugi napravili, za većinu ljudi predstavlja težak korak. Ljudi koji razmišljaju o tome da prijave etičke prekršaje često strahuju od toga da će oni sami biti kažnjeni, umesto onih koji su odgovorni za te prekršaje. Upravo to je doživela Sendi Barata, koja je bila potpredsednica u kompaniji Oracle, proizvođaču softvera za upravljanje bazama podataka koji se koristi u većini velikih kompanija. Ona tvrdi da je dobila otkaz zato što se žalila na tretman koji žene imaju u kompaniji Oracle i na neetične poslovne prakse te kompanije. U skladu sa kalifornijskim zakonima o zaštiti lica koja prijavljuju nepravilnosti, porota je odlučila da Sendi Barata dobije odštetu od 2,6 miliona dolara.

Međutim, ljude koji prijavljuju etičke prekršaje najviše obeshrabruje činjenica da kompanija ne reaguje na njihove žalbe. Stoga, poslednji korak u uspostavljanju etičke kulture jeste da menadžment pravično i dosledno kažnjava one koji ne poštuju etički kodeks kompanije. Zapanjujuće je da neće sve kompanije odlučiti da otpuste ljude koji su odgovorni za etičke prekršaje. Zapravo, 8% kompanija koje su učestvovala u jednom istraživanju priznale su da bi dale unapređenje najuspešnijim radnicima čak i ako oni nisu poštovali etičke standarde.

Šta je društvena odgovornost?

Društvena odgovornost je obaveza preduzeća da sledi politiku, donosi odluke i preduzima akcije koje donose korist društvu. Nažalost, pošto postoje velike nesuglasice u vezi sa tim prema kome i za šta su organizacije odgovorne u društvu, menadžerima je teško da odrede šta jeste ili šta će biti prihvaćeno kao društveno odgovorno ponašanje korporacije.

4 Prema kome su organizacije društveno odgovorne?

Postoje dva stava o tom pitanju; model orijentisan na akcionare i model orijentisan na stejkholdere. Prema **modelu orijentisanom na akcionare** jedina društvena odgovornost koju preduzeća imaju jeste da ostvare što veći profit. Maksimalnim povećanjem profita kompanija maksimalno povećava bogatstvo i zadovoljstvo akcionara. Preciznije, kako profit raste, obično se povećava i vrednost akcija kompanije, koje su u posedu akcionara.

Prema ovom modelu smatra se da je društveno neodgovorno da kompanije preusmere novac, vreme i pažnju sa maksimalnog povećanja profita na podršku društvenim ciljevima i dobrotvornim organizacijama. Akcionari onda mogu da iskoriste svoje vreme i povećano bogatstvo da podrže društvene ciljeve, dobrotvorne organizacije ili institucije kojima žele da pruže podršku, a ne one koje kompanija želi da podrži.

Nasuprot tome, prema **modelu orijentisanom na stejkholdere**, najvažnija odgovornost menadžmenta nije prosto maksimiziranje profita, već dugoročni opstanak kompanije, koji se osigurava tako [to se zadovoljavaju ne samo interesi akcionara, već i drugih stejkholdera kompanije. **Stejkholderi** su osobe ili grupe koje imaju interes u poslovanju kompanije i na koje to poslovanje utiče. Nazivaju se stejkholderi zato što imaju „ulog“ (engl. stake) u poslovanju kompanije. Prema tome, grupe stejkholdera mogu da pokušaju da utiču na kompaniju da postupa u skladu sa njihovim interesima.

Neki stejkholderi su značajniji za opstanak preduzeća od drugih. **Primarni stejkholderi** su grupe od kojih zavisi dugoročni opstanak organizacije. Tu spadaju akcionari, zaposleni, kupci, dobavljači, organi državne uprave i lokalna zajednica. Kada menadžeri imaju poteškoće da usklade potrebe različitih stejkholdera, model orijentisan na stejkholdere ukazuje na to da potrebe primarnih stejkholdera treba da imaju prednost u odnosu na potrebe sekundarnih stejkholdera. Međutim, da li su među primarnim stejkholderima neki važniji od drugih? U praksi jesu, budući da generalni direktori kompanija obično pridaju nešto veći značaj akcionarima, zaposlenima i kupcima nego dobavljačima, organima državne uprave i lokalnim zajednicama. Vrlo je važno pozabaviti se problemima primarnih stejkholdera jer ako jedna grupa stejkholdera postane nezadovoljna i prekine odnose sa kompanijom, kompanija može da bude ozbiljno ugrožena ili čak primorana na to da obustavi poslovanje.

Sekundarni stejkholderi, kao što su mediji i interesne grupe, mogu da utiču na kompaniju ili da budu izloženi njenom uticaju. Za razliku od primarnih stejkholdera, međutim, oni nemaju stalne poslovne odnose sa kompanijom i nisu od ključnog značaja za njen dugoročni opstanak. Ipak, sekundarni stejkholderi su važni jer mogu da utiču na percepciju i mišljenje javnosti o društveno odgovornom ponašanju. Na primer, nakon više stotina protesta koje su organizovali aktivisti za prava životinja, kompanija Smithfield Foods, najveći proizvođač svinjetine u SAD, objavila je da će postepeno izbaciti iz upotrebe male „kaveze za priplod“ u kojima drži suprasne krmače na svojim farmama. U ovom slučaju, sekundarni stejkholder je uspeo da izazove pažnju javnosti i ubedi primarne stejkholdere i velike kupce kompanije Smithfield Foods, kao što su McDonalds i Wal-Mart, da izvrše pritisak na Smithfield da prekine sa tom praksom.

5 Za šta su organizacije društveno odgovorne?

Ako organizacije treba da budu društveno odgovorne prema stakeholderima, postavlja se pitanje za šta treba da budu društveno odgovorne. Kompanija će najbolje zadovoljiti svoje stakeholdere ukoliko ispunjava svoje ekonomske, pravne, etičke i diskrecione odgovornosti. Ekonomske i pravne odgovornosti predstavljaju značajniji deo društvene odgovornosti kompanije nego etičke i diskrecione odgovornosti. Međutim, relativni značaj tih različitih vrsta odgovornosti zavisi od toga kakva su očekivanja društva u pogledu korporativne društvene odgovornosti u datom trenutku. Pre jednog veka, društvo je očekivalo da preduzeća ispunjavaju svoje ekonomske i pravne odgovornosti i gotovo ništa više od toga. Danas, kada društvo procenjuje da li su preduzeća društveno odgovorna, etičke i diskrecione odgovornosti su znatno važnije nego što su ranije bile.

U prošlosti, **ekonomska odgovornost**, to jest stvaranje profita izradom proizvoda ili pružanjem usluga koje društvo ceni, predstavljala je suštinsku društvenu odgovornost preduzeća. Organizacije koje ne ispunjavaju finansijska i ekonomska očekivanja bivaju izložene ogromnom pritisku. Na primer, upravnim odborima kompanija danas ne treba mnogo da otpuste svoje generalne direktore. Generalni direktori danas imaju trostruko veće izgleda da dobiju otkaz nego pre dve decenije. U većini slučajeva je dovoljno da kompanija dva ili tri kvartala za redom ostvaruje loše rezultate.

Pravna odgovornost je društvena odgovornost kompanije da poštuje državne zakone i propise dok pokušava da ispuni svoje ekonomske odgovornosti. **Etička odgovornost** je društvena odgovornost kompanije da svojim poslovnim aktivnostima ne krši prihvaćene principe koji definišu šta je ispravno, a šta pogrešno. Na primer, većina ljudi smatra da je kompanija KFC (Kentucky Fried Chicken) pogrešila što je prikazivala reklame koje su ukazivale na to da je njena pržena piletina dobra za vas i da može da vam pomogne da smršate. U jednoj reklami, prijatelj kaže prijatelju: „Jesi li to ti? Čoveče, izgledaš fantastično! Šta si radio?“ Punih usta, prijatelj odgovara: „Jeo piletinu.“ Zatim se čuje glas komentatora koji govori: „Dakle, ako pazite na ugljene hidrate i jedete visokoproteinsku hranu, KFC je pravi izbor za vas!“ Međutim, dva komada prženih pilećih grudi koje KFC prodaje sadrže 780 kalorija i 38 grama masti. U tim reklamama, istina se uvalja u smesu za pohovanje i dobro proprži. Nakon što je kratko vreme prikazivala te reklame, kompanija KFC ih je diskretno povukla.

Diskrecione odgovornosti se odnose na društvenu ulogu koju preduzeća obavljaju pored svojih ekonomskih, pravnih i etičkih odgovornosti. Na primer, više desetina kompanija podržava borbu protiv gladi na veb-sajtu Hunger Site (<http://www.thehungersite.com>). Svaki put kad neko klikne na polje „donate free food“ (dozvoljen je jedan klik dnevno po posetiocu), sponzori veb-sajta Hunger Site doniraju novac za kupovinu hrane koja se šalje bilo gde na svetu gde ljudi gladuju. Takve diskrecione odgovornosti su dobrovoljne. Ne smatra se da su kompanije neetične ako ih ne ispunjavaju..

6 Odgovori na zahteve vezane za društvenu odgovornost

Način reagovanja na zahteve društva odnosi se na strategiju kojom kompanija odgovara na ekonomska, pravna, etička ili diskreciona očekivanja stakeholdera vezana za društvenu odgovornost. Problem društvene odgovornosti javlja se kad god postupci kompanije ne zadovoljavaju očekivanja stakeholdera. Jedan model reagovanja na zahteve društva ukazuje na četiri strategije za rešavanje problema vezanih za društvenu odgovornost: reaktivnu, defanzivnu, strategiju predusretljivosti i proaktivnu strategiju. Te strategije se razlikuju po tome koliko je kompanija spremna da se potruži da zadovolji ili premaši očekivanja društva.

Kompanija koja primenjuje **reaktivnu strategiju** učiniće manje nego što društvo očekuje. Ta kompanija će možda odbaciti odgovornost za problem ili će se suprotstaviti tvrdnjama da ona treba da rešava taj problem. Nasuprot tome, kompanija koja primenjuje **defanzivnu strategiju** priznaće odgovornost za problem, ali će učiniti samo ono najmanje što se od nje zahteva da bi ispunila očekivanja društva. Kompanija Second Chance Body Armor proizvodi neprobojne prsluke za policiju. Sudeći prema osnivaču kompanije Ričardu Dejvisu, testovi su pokazali da zaštitni materijal u tim prslucima brzo propada na visokim temperaturama i uz veliku vlažnost vazduha, a neprobojni prsluci se obično koriste upravo u takvim uslovima. Na osnovu toga, Dejvis je zaključio da čak i prsluci koji su samo dve godine u upotrebi mogu da budu nebezbedni. Ipak, nije uspeo da ubedi izvršnu komisiju kompanije da povuče te neprobojne prsluke sa tržišta (strategija predusretljivosti). Dejvis tvrdi da je rekao komisiji da ima tri izbora: da povuče prsluke sa tržišta i prestane da ih prodaje, da ništa ne radi i čeka da „neki kupac bude povređen ili ubijen“ ili da ne čini ništa sve dok to ne postane javni problem, a onda će „biti primorana da traži izgovore za to što nije prepoznala i otklonila problem“. Nakon što su meci probili dva zaštitna prsluka, pri čemu je jedan policajac ubijen a drugi ranjen, kompanija Second Chance objavila je da će popraviti ili zameniti 130.000 potencijalno defektnih prsluka. Iako je kompanija konačno priznala odgovornost za problem, menadžment je odlučio da uradi samo ono najmanje što društvo očekuje (popravka defektnog proizvoda). Dakle, kompanija Second Chance je primenila defanzivnu strategiju.

Kompanija koja koristi **strategiju predusretljivosti** prihvaćiće odgovornost za problem i primeniće napredan pristup radeći sve što se od nje očekuje da bi rešila problem. Na primer, kada je tornado uništio fabriku kompanije Parsons Manufacturing u državi Illinois, vlasnik kompanije je nastavio da isplaćuje plate radnicima koji su pomagali u čišćenju, ponovnoj izgradnji fabrike i projektima vezanim za rad u zajednici. Godinu dana kasnije, fabrika je ponovo otvorena. Vlasnik kompanije je mogao da uzme novac od osiguranja i ode, ali je smatrao da su radnici njegova porodica i da je ponovna izgradnja fabrike ispravan postupak.

Najzad, kompanija koja primenjuje **proaktivnu strategiju** predvideće odgovornost za problem pre nego što se on javi, učiniće više nego što se od nje očekuje da bi se pozabavila tim problemom i biće lider u grani kad je reč o primeni datog pristupa. Kompanija Honda Motors objavila je da će uključiti bočne vazdušne zavese (koje se spuštaju sa krova i štite glavu putnika) i prednje bočne vazdušne jastuke (koji su smešteni u vratima i štite od udara sa strane) u standardni paket opreme svih svojih automobila. Iako su proizvođači skupljih automobila, kao što su Lexus i Volvo, već ranije ponudili te bezbednosne opcije, kompanija Honda je prva koja ih je uvrstila u standardni paket opreme svih svojih modela.

7 Društvena odgovornost i ekonomske performanse

Menadžeri često postavljaju pitanje da li se isplati biti društveno odgovoran. Iako je razumljivo zašto to interesuje menadžere, postaviti takvo pitanje slično je kao pitati da li će vam to što ćete dati donaciju vašoj omiljenoj dobrotvornoj ustanovi pomoći da nađete bolje plaćen posao. Očigledan odgovor je ne. Ne postoji nikakva suštinska veza između društvene odgovornosti i ekonomskih performansi.

Kad je reč o društvenoj odgovornosti i ekonomskim performansama, činjenica je da društvena odgovornost ponekad može mnogo da košta kompaniju. Kompanija Timberland svake godine zatvara sve svoje objekte na jedan dan da bi njenih 5.400 radnika mogli da provedu taj dan radeći na

dobrotvornim projektima koje kompanija sponzoriše. Ta posvećenost dobrotvornim aktivnostima nije baš jeftina - jednodnevna obustava rada košta kompaniju Timberland 2 miliona dolara.

Jedno istraživanje pokazuje da su kupci spremni da plate višu cenu za robu za koju znaju da se proizvodi u skladu sa etičkim standardima. Ali sa druge strane, kupci će kupiti i proizvode za koje znaju da se proizvode protivno etičkim standardima - na primer, izrabljivanjem radnika - isključivo uz veliki popust. Međutim, iako možda predstavlja pravi izbor, društveno odgovorno ponašanje ne garantuje profitabilnost. Društveno odgovorne kompanije doživljavaju uspone i padove ekonomskih performansi, isto kao i tradicionalna preduzeća. Najzad, ako menadžment kompanije izabere proaktivnu ili strategiju predusretljivosti (umesto defanzivne ili reaktivne strategije), treba to da učini zato što želi da donese korist društvu i stejkholderima kompanije, a ne zato što očekuje bolje finansijske rezultate.