

*Јелена Вемих Ђурковић\**

## **ЕТИЧКА ОДГОВОРНОСТ МЕНАѢРА У УСЛОВИМА СВЕТСКЕ ЕКОНОМСКЕ КРИЗЕ**

### **ETHICAL RESPONSIBILITY OF MANAGERS IN THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS**

#### **Резиме**

Реструктурирања предузећа представљају неизбежне процесе за које се српски менаѢери одлучују у борби за постизање веће ефикасности и конкурентности у условима светске економске кризе која је захватила и наше организације. Међутим, ови процеси скривају многа поља за етички неприхватљиве поступке менаѢера, који су углавном подстакнути жељом за брзом и лаком зарадом. Многобројне етички проблематичне појаве и скандали подстичу питање правила по којима се одвијају процеси реструктурирања предузећа, где су искушења велика.

Етичка анализа поступака српских менаѢера у руковођењу предузећима у условима светске економске кризе представља главно упориште овог рада. Главно питање које представља уједно и мотив за разматрање ове теме је следеће: колика је цена неетичког понашања менаѢера и ко највише плаћа ту цену? Полазећи од тога да ризик компромитовања етичких норми не сме да буде размењен за квалитет и основне перформансе, овај рад даје критички осврт на

---

\* Факултет пословне економије, Универзитет EDUCONS, Сремска Каменица, Србија, djurkovic.jelena@yahoo.com

етичка питања понашања српских менаџера у условима светске економске кризе. У раду се наглашава потреба изградње и јачања другачије пословне оријентације менаџера према људском фактору у условима тражења могућности за ублажавање и превазилажење негативних ефеката светске економске кризе. Потребно је променити однос који наши менаџери још увек имају према запосленима сматрајући их као лако замењив ресурс.

**Кључне речи:** етика, друштвена одговорност, људски ресурси, реструктурирање предузећа, отпуштање

## Summary

Reconstruction of companies are imminent processes which serbian managers use in the fight for achieving greater efficiency and competitiveness in the global economic crisis which has affected our organizations. However, these processes are hiding many fields for ethically unacceptable actions of managers, which are mostly inspired by a desire for quick and easy cash. Numerous ethically problematic appearances and scandals encouraged the issue of rules that place the processes of company restructuring, where the trials are great.

Ethical analysis of serbian managers procedures in the managing of companies in the world economic crisis is the mainstay of this paper. The main question representing together the motive for considering this theme is the following – what is the price of the unethical behavior of managers and who pays that price? Claiming that the risk of compromising ethical norms should not be traded with and for quality and business performance, this paper provides a critical review of the ethical issues of serbian managers behavior in the global economic crisis. The paper highlights the need to build and strengthen a different business orientation of serbian companies to the human factor in terms of seeking opportunities to mitigate and overcome the negative effects of the global economic crisis. The treatment of the employees as of an easily replaceable resource which our managers still have should be changed.

**Key words:** ethics, social responsibility, human resources, restructuring of enterprises, laying off

## Увод

Иако је настала на америчком тлу, глобална економска криза се, захваљујући домино ефекту, проширила на читав свет. Земље широм света суочавају се са њеним негативним утицајима и бројним динамичним променама. Српска предузећа, ионако већ у кризи, због лошег имплементираниог процеса приватизације који је обележио досадашњи период транзиције, неприпремљена су ушла у светску економску кризу. У условима светске економске кризе, српска предузећа била су приморана на редукцију трошкова, промену организационе структуре у циљу побољшања флексибилности организације, реинжењеринг пословних процеса у циљу повећања ефикасности, технологизацију радних процеса у функцији повећања продуктивности и спровођење опсежних мера реструктурирања.

Реструктурирање предузећа је у основи позитиван и пожељан процес који омогућава прилагођавање промењеним условима пословања у кризи. Резултат реструктурирања треба да буде већи степен ефикасности, а тиме и већа профитабилност, конкурентност и дугорочни опстанак на тржишту. Многа од иницијалних очекивања да ће реформе, а посебно реструктурирање предузећа, омогућити радикално унапређење кључних перформанси привреде и излазак из кризе, остала су у великој мери изневерена. Разлог за то можемо потражити у чињеници да су главни стратегијски потези српских менаџера у борби са изазовима светске економске кризе били углавном усмерени на реструктурирање радне снаге. Односно, процес смањења броја запослених није био испраћен ширим процесом реструктурирања, односно другим променама. у структурири, технологији, процесима, радним задацима. Редукција радне снаге је краткорочна стратегија са основним циљем да оствари веома брз ефекат у виду смањења трошкова. Реална је претпоставка да ће мањи корпус радне снаге имати за последицу смањење издатака за зараде, а самим тим и укупних трошкова.

Како су се наведене мере српских менаџера у пракси често спроводиле на етички проблематичан начин, предмет истраживања у овом раду је да анализира процесе реструктуирања предузећа из угла етике. Циљ анализе поступака српских менаџера у суочавању са изазовима светске економске кризе која је захватила и наша предузећа, је у одговору на следећа питања:

- У којој мери је одговор српских менаџера на кризу етичан;
- Зашто је важно да се менаџери понашају етично у борби са кризним импулсима из окружења;
- Који су то показатељи који осликавају етички некоректне поступке менаџера у условима светске економске кризе;
- Колика је цена неетичког понашања менаџера и ко највише плаћа ту цену;
- Које су последице непостојања етичке одговорности менаџера по предузеће;
- Како етичка одговорност менаџера може бити у служби тражења начина изласка из кризе и увећање пословних перформанси предузећа;
- Шта је неопходно за постизање већег нивоа етичке одговорности наших менаџера?

Текућа светска економска криза умногоме је променила схватање значаја етичког понашања менаџера за опстанак предузећа на глобализованом тржишту. Пословна етика добија стратешко значење, јер у предузећу ствара систем управљања заснован на етичким принципима који омогућава предузећу да квалитетно одговори на захтеве свих стејкхолдера у условима светске економске кризе. Успешна ће бити управо она предузећа која не одвајају етичност од профитабилности, већ их успешно усклађују у свом пословању. Нажалост, не постоји никаква статистика економских губитака насталих као последица неетичког понашања менаџера у пословању. Судаћи по свему та статистика, када је реч о нашим предузећима, би била веома обимна. Етичка анализа понашања српских менаџера у условима светске економске кризе показаће да етичкој одговорности менаџера треба посветити много већу пажњу и створити организационе и законске механизме који ће онемогућити дугорочно нега-

тивне развојне последице, посебно у транзиционим земљама, каква је Србија.

## **1. Одговор српских менаџера на изазове светске економске кризе**

Утицаји светске економске кризе захватили су и српска предузећа. Претпоставке да ће нас криза заобићи или барем на нас деловати ублаженим интензитетом, показале су се као неисправне и извесно произвеле губитак у времену и потребном стратешком и оперативном деловању. Светска економска криза допринела је ескалацији економских проблема у Србији проистеклих из процеса приватизације и реструктуирања предузећа који су обележили досадашњи транзициони период.

Одговор српских менаџера на светску економску кризу обележен је покушајима да пословање учине ефикаснијим и профитабилнијим путем стратегије реструктуирања. Реструктуирање организација је у основи данас неизбежан процес од којег се очекује велики напредак са становишта економске ефикасности предузећа. Такви процеси захтевају реорганизацију, редизајнирање радних места, јачање дисциплине, предузетништва, иновативности, нова знања, вештине и способности, унапређење облика управљања, нове технологије и процесе, што би све требало позитивно да се односи на организационе перформансе. Резултат реструктуирања треба да буде јача конкурентска способност предузећа. Последице реструктуирања су обично промена и смањивање радних места, као и броја запослених. То значи бољу организацију посла и боље пословне резултате уз мање коришћење ресурса.

Међутим, колико год је нужан и за опстанак и развој организације важан процес, реструктуирање може лако да подстакне неетичка понашања под плаштом добрих намера. У околностима у којима менаџери под снажним притиском власника предузећа да смањују трошкове пословања, често посежу за мерама које су у супротности са поставкама и идејама друштвено одговорног пословања. Ове идеје се нарочито крише у домену радне снаге. Као најчешће

коришћени начин борбе за опстанак на тржишту, менаџери у Србији примењивали су смањивање трошкова и то најчешће трошкове радне снаге. Ова категорија трошкова се чинила веома привлачном за редуковање, јер се очекивало да ће у кратком року моћи да произведе резултате, по принципу ~ нижи трошкови радне снаге ~ нижи укупни трошкови ~ већи профит предузећа. Овакав начин третирања запослених у многим нашим предузећима довело је до појаве отпуштања и велике стопе незапослености.

Рационализација броја запослених није спорна појава у нашим предузећима, него начин на који се она одвијала. Менаџери тај проблем могу решавати на више начина, при чему отпуштања треба да буду последња опција. Разлог за то је њихова етичка одговорност, која подразумева и одговорност за обезбеђивање радних места. Постоји, према томе, велика разлика у томе да ли је отпуштање последица активности на оздрављењу и побољшању конкурентске способности компаније (која треба да омогући већи развој и нова радна места), или средство за краткорочно побољшање финансијских резултата у циљу бољег котирања на берзи и продаје предузећа (или шпекулативног преузимања). У првом случају компаније се односе према запосленима као потенцијалу за развој пословања и извору иновација. Из таквог односа произилази покушај да се искористе постојећи потенцијали и прилагоде новим захтевима пословања подстицањем промене структуре знања и вештина, односно брига за људски капитал. У другом случају компаније своје запослене виде као терет и непотребан трошак. Из таквог односа произилази максимално смањивање запослених и незаинтересованост за њихову судбину, односно безвредњивање људског капитала. У великом броју случајева наши менаџери нису показали одговорност и бригу за даљу егзистенцију радника и нису најчешће сматрали својом обавезом да им помогну у томе, а своје одлуке о отпуштању често су саопштавали на начин који је био испод сваког људског достојанства (поштом, преко средства информисања, на огласној плочи, преко портира забраном уласка у предузеће и сл.).

У одређеном броју предузећа (пре свега оних приватизованих од стране «правих» иностраних инвеститора) дошло је до значајнијих

унапређења, који се огледају у комплетној промени «анатомије и физиологије» пословања аналогно светским стандардима. Значајно је унапређен и иновирани пословни портфолио, извршена су улагања у модернизацију производне технологије, пословање се заснива на развијеној пракси управљања људским ресурсима у циљу грађења конкурентске способности кроз људски капитал. Нажалост, број таквих предузећа је мали.

## 2. Етичност - заборављени императив у пословању српских менаџера

Веома је важно поставити питање који је циљ, сврха или ефекат поступка реструктурирања предузећа. Ако се спроводи ради побољшања организационих перформанси, онда смањивање броја запослених није ништа неочекивано и могло бе се рећи да се ради о економски оправданом процесу у циљу повећања продуктивности и ефикасности, нарочито ако се има у виду екстензивно запошљавање у друштвеним предузећима. Међутим, начин и резултат овог процеса у српским предузећима често није имао везе са таквим циљевима. Отпуштања су најчешће била мотивисана краткорочним уштедама и намерама менаџера да се «реше» радника, пошто их је интересовала првенствено добит, а не оздрављење и развој пословања. Начин на који је то рађено у бројним случајевима био је испод сваког људског достојанства (мобинг, неисплаћивање зарада, лоши и за здравље и живот ризични радни услови и сл.). Отпуштања ради краткорочне уштеде показала су да када се узму у обзир сви посредни и непосредни трошкови, ту и нема уштеде, него углавном демотивација и депресија запослених који су остали да раде.<sup>1</sup> Процеси отпуштања не само да су показали неетичност и суровост многих наших менаџера, него су се често обављали непрофесионално, па су судови затрпани предметима оних запослених који су још веровали у правну државу. Према томе, одговор на питање намене

<sup>1</sup> Касио, В. *Одговорно реструктурирање*. Нови Сад: Прометеј, 2003, стр.68.

или сврхе реструктуирања детерминише начин понашања и поступке кључних актера – менаџера – у овом процесу.

Криза је до краја оголила чињеницу колико је «скуп» лош менаџмент и изостанак етичке одговорности на врху организације. Све више долазе до изражаја бројни пропусти у стратегији, прописима и поступцима реструктуирања, што је предмет анализе већине стручних текстова на ову тему. Истраживање 50 приватизованих и реструктуираних предузећа које је провео Уједињени грански синдикат Независност показало је да је апсолутна већина – око две трећине испитаника (62,5%) – незадовољна ефектима приватизације и реструктуирања.<sup>2</sup> Као лоше ефекте можемо посебно да истакнемо: дуг и спор процес, велики број раскида купопродајних уговора, лоше намере и лоше управљање предузећима, смањење броја радних места који није праћен отварањем нових радних места због усмерења средстава добијених из приватизације углавном у потрошњу и буџетску стабилност.<sup>3</sup> Скоро да постоји потпуна сагласност о томе да процеси реструктуирања предузећа, који су се предузимали као одговор на изазове светске економске кризе и који су неминовно са собом носили и процесе смањивања броја радника, нашим предузећима не само да нису донели боље пословне резултате, него су се и спроводили на етички некоректан начин што потврђују следећи аргументи:

- Неуспешност ових процеса огледа се у чињеници да власници мотивисани стицањем имовине и остваривањем личних интереса и менаџери који су често били под притиском власника организација, нису имали часне пословне намере, нису били заинтересовани да обезбеде нормално функционисање предузећа и његов даљи развој.
- Власници, менаџмент предузећа нису имали потребне стручне, професионалне и моралне капацитете да реструктуирају предузећа на друштвено одговоран начин.

---

<sup>2</sup> Центар за образовање, истраживање и приватизацију у сарадњи са Progetto Sviluppo

<sup>3</sup> Кочаревић, С. *Талас деиндустријализације*, Република (462-463), 2009, текст доступан на [www.republika.co.rs](http://www.republika.co.rs)



- Такви људи су у запосленима видели само баласт којег се треба што пре решити и примити младе људе без искуства, и друге који због велике незапослености прихватају да раде у условима који су често испод људског достојанства (неисплаћивање зарада и доприноса, неплаћени обавезан прековремени рад, рад на црно, непоштивање прописа о заштити на раду и сл.). Такав третман ствара односе на раду које карактерише страх од отказа, притајено незадовољство и револт.
- Реструктурирање радне снаге није испраћено и другим неопходним променама у раду, процесима, технологији, структури, организацији.
- Неисплаћивање зарада и доприноса за здравствено и пензионно осигурање у дужем временском периоду.
- У предузећима је дошло до најгрубљег угрожавања радних, економских, социјалних права запослених.
- Екстремно велика експлоатација радне снаге (ниске зараде, неплаћени прековремени рад).
- Ескалација протеста и штрајкова радника као израз тешког положаја у предузећима.
- Отпуштени су и кључни запослени који су били потребни предузећу.
- Откази су се неетички давали: усменим путем, путем телефона, забраном уласка у зграду, а запослени често нису располагали информацијама о намерама и сврси реструктурирања и евентуалног смањења броја радника.
- Предузећа нису на себе преузела обавезу да помогну запосленима у решавању проблема новог запошљавања и егзистенцијалних питања као последице реструктурирања.
- Није дошло до промене у начину на који се посао обавља (елиминисани су запослени, а не непотребан рад).
- Многи запослени, експерти у свом послу напуштају предузеће због повећане неизвесности и несигурности.
- Дошло је до опадања лојалности, посвећености и радног морала.

- Менаџери у реструктурираним предузећима, не улажући у производњу и даљи развој, не стварају услове за нова радна места, а флексибилни облици запошљавања (привремени, хонорарни послови, скраћено радно време итд.) по уговору још увек скоро и да не постоје.

Показало се да процеси реструктуирања предузећа у циљу превазилажења проблема у пословању насталих под утицајем светске економске кризе могу бити етички веома проблематични и не спроводе се увек са добрим намерама. Основна етичка замка је у томе што су менаџери најчешће оријентисани на краткорочне добитке, па су више шпекуланти, него друштвено одговорни. Све се то обично правда тржишним законима и слободом деловања у тржишној привреди. Реструктуирања која би само шпекулантима донела брзу зараду, а угрозила опстанак предузећа и радна места, не би могла да се етички оправдају, за разлику од оних која обезбеђују дугорочну ефикасност и развој и као таква су етички оправдана.

Може се констатовати да су се српски менаџери у суочавању са изазовима светске економске кризе понашали и понашају као неодговорни ђаци, који нису у стању или упорно одбијају да савладају важну лекцију, без које се не могу уписати у следећи разред. Неизоставни део ове лекције је морал, односно морални принципи економског живота. Данашњи услови и карактеристике глобалног пословања указују на нужност остваривања конкурентске предности као и постизање циљева који не имплицирају искључиво повећање профитабилности. Такав начин пословања постао је императив сваке организације. Ти циљеви укључују постизање и задржавање задовољства купаца, запослених радника као и акционара, односно власника капитала. Потребно је остварити циљеве и испунити задатке који превазилазе задовољство свих интересних група унутар организације као и остваривање тих циљева на што квалитетнији и организацијски најприхватљивији начин. Да би појединци унутар организације и сама организација успели у тим циљевима, њихови поступци и деловање морају се заснивати на етичким принципима и начелима пословања, етичким ставовима и уверењима. Управо ће организације које успевају ускладити и успоставити равнотежу, као

и својеврсну симбиозу између начела профитабилности и етичности бити оне организације које ће имати дугорочну перспективу раста и развоја.

Тржишна позиција предузећа, јака је колико је јак његов менаџмент. Етичан и друштвено одговоран менаџмент учвршћује позицију предузећа на тржишту. При томе, кључно питање није: «да ли је оно што радимо исправно?», већ кључно питање постаје: «да ли је то што радимо оно за шта нас друштво и купац плаћају?». Од менаџмента се све више захтева вођење пословања на друштвено одговоран начин, односно, очекује се да делује на такав начин да не заступа само «уске» економске интересе него и добробит друштва као целине. Управо због тога, питање пословања на друштвено одговоран начин постаје кључна тема у пословним системима који тржишно послују, а друштвена одговорност постаје пожељан облик пословне стратегије у развоју пословног система и/или другог институционализованог организацијског изазова. Дакле, осим доприноса побољшању квалитета живљења стејкхолдера, друштвена одговорност доприноси и одрживом економском развоју.

### **3. Цена неетичког понашања менаџера у условима светске економске кризе**

У времену када се све, или готово све, мери тржишним критеријумима и има своју цену, ма како нелогично или цинично звучало, може се поставити и питање – колико кошта (не)етичко понашање менаџера у процесима реструктурирања предузећа у условима светске економске кризе. Одговор на ово питање може бити различит, зависно од интереса и морала оних који дају одговор. Морално прихватљив одговор би био да етичко понашање нема цену, или да се не може мерити и исказивати новчаним показатељима. Међутим, непоштовање етичких норми може имати веома високу политичку, економску, социјалну цену, која се може исказати и бројчаним показатељима и сагледати кроз конкретне судбине људи, који су постали жртве моралног пада друштва.

Када се посматра одговор менаџмента српских предузећа на светску економску кризу у целини онда се може уочити да је највећу цену платио свет рада. Долазак светске економске кризе и нагло погоршање материјалних прилика свих привредних субјеката ставио је људске ресурсе на маргину пословних политика многих предузећа. Масовна отпуштања као изолована или примарна стратегија реструктурирања предузећа као одговор на кризу довели су до губитка тешко стеченог људског капитала предузећа. Према подацима Републичког завода за статистику у 2010. години, без посла је остајало, у просеку, нешто више од 14.000 људи месечно. Проблем незапослености је погоршан чињеницом да кад радник остане без посла, он га онда веома дуго не налази. Незапосленост траје и по неколико година (а понекад и трајно), што утиче на губитак постојећих знања и способности, немогућност стицања нових знања и укупан пад мотивације и самопоуздања. Према резултатима истраживања агенције «ТНС Медијум Галуп» у 2009. години, сваки други запослени у Србији свакодневно на посао одлази као да му је то последњи радни дан. На питање да ли постоје шансе да останете без посла, чак 47 одсто испитаника у нашој земљи одговорило је потврдно. Осим несигурности у вези са садашњим радним местом, у нашој земљи није ретка ни неверица у брзину и лакоћу проналажења новог посла. За посао највише страхују запослени у тек приватизованим предузећима. Као последица тога јавља се пад радног морала, демотивисаност, стрес, фрустрације, социјалне девијације, лоши међуљудски односи што негативно утиче на обезбеђивање раста и развоја кроз људски капитал. На дужи рок, тако лоше урађени процеси преживљавања предузећа у кризи биће извор све већег незадовољства радника, а такође ће брже или спорије уништити преостали економски, технолошки и људски потенцијал. То се може дефинисати као невидљива, морална и социјална цена реструктурирања, која ће неизбежно све више расти, што се дуже буде одлагало њено плаћање.

Смањење броја запослених као последица реструктурирања обично се и из етичког угла правда потребом за смањењем трошкова као основом оздрављења предузећа. Да то најчешће није тако дока-

зују нам бројна истраживања, међу којима су посебно позната она који су извршили Клифорд Јанг и Касио Вејн посматрајући 500 компанија у периоду од 18 година. Резултати су показали да стратегија смањивања броја запослених или пословања не доноси дугорочну добит значајно већу од добити стабилних послодаваца, код којих број запослених није флукутирао за више од 5%.<sup>4</sup> Ни други истраживачи нису дошли до потврде доста раширеног мита да постоји конзистентан однос између смањења броја запослених и финансијских перформанси.<sup>5</sup> Показало се да повећање конкурентности, базирано искључиво на смањењу запослености и нижим издвајањима за трошкове радне снаге, не може бити једина дугорочна стратегија за остваривање вишег нивоа конкурентности.

Поред тога, из етичког угла, лоше имплементирани процеси смањења предузећа имали су негативан утицај на перцепције и ставове преосталих запослених, а тиме посредно и на њихове перформансе. Дошло је до губитка поверења у менаџмент предузећа, незадовољства, нарушених међуљудских односа, демотивације, апсентизма, сагоревања, несигурности, отпора и свеопштег пада посвећености предузећу. Све то у великој мери негативно утиче на степен радног ангажовања запослених, на њихове радне резултате, потенцијал, иновативност, креативност, а управо је то кључно оружје у борби против светске економске кризе. Начин и услови под којим су изведени процеси реструктурирања предузећа, довели су до успореног привредног развоја. Није створена економска клима у којој би тржишни механизми присиљавали привредне субјекте да се развијају и своју конкурентску предност заснивају на знању и бољем коришћењу људских потенцијала. Као последица тога дошло је до опште нестабилности и пада продуктивности, изостанка производње и лоше реализације производа и услуга на тржишту, повећања стопе незапослености, егзистенцијалне угрожености многих људи који су остали без посла, свеопштег незадовољства израженог кроз

---

<sup>4</sup> Касио, В. *Одговорно реструктурирање*. Нови Сад: Прометеј, 2003, стр. 53-63.

<sup>5</sup> Weyhan, V.B.; Warner, S., *The Impact of Workforce Reductions on financial Performance: A Longitudinal Perspective*// *Journal of Management*, No:26, 2000, pp. 341-363.

протесте и штрајкове, обезвредњавања људског капитала. Скоро свакодневно у неком граду у Србији радници неког предузећа штрајкују. Према подацима Самосталног Синдиката Србије само у 2010 години отпуштено је 85 000 радника, организовано преко 107 штрајкова у којима је учествовало преко 26 000 запослених.

За етичку оцену отпуштања запослених у процесу реструктурирања неопходно је одговорити на следећа питања: да ли иза одлуке о отпуштању заиста стоји потреба за већом ефикасношћу или је у питању краткорочно стицање зараде; да ли смањење обима пословања резултира смањењем трошкова; шта је са радницима, да ли се шаље порука да су «потрошна роба»; како се предузеће односи према отпуштању и отпуштеним радницима; да ли уштеде на платама отпуштених прати разметање на платама и привилегијама топ менаџера; како се то дугорочно одражава на вредност предузећа. Листа последица неетичких поступака и понашања менаџера у процесима реструктурирања предузећа овде није исцрпљена. Много је важније питање како би се она могла смањити. Свакако да се не може очекивати од оних чија је намера није привређивање и ефикасно управљање предузећима, него брзо богаћење, да сами покажу етичку и друштвену одговорност.

Управо људски потенцијал детерминише способност коришћења производних и финансијских капацитета. Зато је важно очување људских ресурса и у условима кризе. Много је оправданије (економски и етички) запослене посматрати као потенцијал за развој пословања, а перспективу тражити у шансама за развој, а не у редуцији. За менаџере то значи да отпуштање треба да се узима као опција у крајњој нужди и када су истрошене све друге могућности за побољшање пословања (нови производи, услуге, технологија, тржиште), да га треба извести процедурално коректно (постојање утврђених и транспарентних процедура и критеријума утемељених на потребама и вредностима предузећа), по могућности постепено и са уважавањем достојанства и личности запослених.

#### 4. Етичка одговорност менаџера у служби унапређења пословања и превазилажења кризе

Пословна етика деценијама је третирана као не тако важна ствар и настојала је да се бави само оним непосредно горућим питањима, посебно онима који су били у вези са високо спољашњим трошковима неуспеха једног предузећа. У стварности то је био само врх леденог брега. Остао је скривен онај најважнији чинилац трошкова неуспеха који се везује за слабу примену етике у њеном рутинском, свакодневном пословању.

Да ли пословни успех значи само профит? Да ли је једини циљ финансијски успех? Или победа по сваку цену у суровој конкуренцији на глобалном тржишту? Основа овог дискурса јесте да ли један бизнис поред своје примарне, економске компоненте, а то је стварање профита, треба да има и социјалну компоненту? Да ли су те две компоненте у супротности, тј. да ли може да се остварује профит уз остваривање етике? Између стицања великог богатства и криминала можемо ставити знак једнакости Оноре де Балзак је упозоравао. Сведоци смо времена у којем живимо где је приватни, лични интерес доминантан и из њега се изводи сваки општи интерес.

Расправе о једнаким шансама, одговорности према околини, потрошачима, запосленима, као и управљању предузећима, доделиле су етици важно место. Појављују се нови менаџерски стилови који настоје да подстакну запослене тако што ће утицати на њихова веровања и вредности у циљу рентабилности и угледа предузећа. Успешна светска и домаћа предузећа постала су свесна чињенице да у конкурентској арени пословна етика омогућује раст и развој, повећава ефикасност и продуктивност. Бројна истраживања показују да пословна етика и профитабилност нису појмови који се међусобно искључују, а предузећа која у свом пословању имају уграђен систем етике, показују боље резултате од оних која то нису учинила.

И поред тога што већи степен друштвене одговорности и етичког понашања носи веће трошкове пословања предузећа, показало се да функционисање предузећа уз узимање у обзир потреба природног окружења и друштва, није у сукобу са остварењем профита,

већ утиче на повећање конкурентске способности предузећа. Улагања у пословну етику утичу директно и индиректно на стварање вредности у предузећу. Пре свега улагања у елементе за заштиту окружења и филантропско понашање у кратком року доносе предузећу повећане трошкове, али повећањем сигурности и квалитета производа предузеће стиче лојалне потрошаче, изграђује добру репутацију, повећава продуктивност запослених, што позитивно утиче на стварање дугорочне вредности предузећа, зато се овим питањима посвећује све већа пажња. Предузеће може изградити добру репутацију само ако је одговорно према друштву. Из тих разлога у пракси успешних предузећа све више се наглашава значај пословне етике, а у теорији она постаје све чешћи предмет проучавања научника различитих економских области.

Карпати наводи како пословање предузећа наилази на многе видљиве и невидљиве бедеме. Један од тих невидљивих бедема су етичка правила којима се свако предузеће, које мисли о себи и свом пословању, не данас већ за дужа времена, не одриче, чак ни за велику цену. Разлог томе можемо потражити и у доказаном правилу да се добар глас предузећа постиже дуготрајним и поштеним радом уз велике муке и знатна одрицања, а може се прокоцкати једном часу непромишљеном одлуком. Карпати истиче и да је неопходно да етика постане део сврхе предузећа, и то за све запослене.<sup>6</sup>

Lynn Sharp Paine у свом делу *Value Shift* наводи како су институције, посебно велике корпорације, схватиле да ни за њих више не вреди изузеће од софистицираних критеријума процењивања. Успех и статус на тржишту више се не мери само на финансијским показатељима, већ кључна постаје оригиналност. Схваћено је да је потребно понудити нешто ново и профилирати се својом посебношћу. Тако је домена нових потврда постала етичност. Институције се почињу такмичити у јавном демонстрирању моралне интелигенције. Постало је потребно показати потенцијалним корисницима услуга, инвеститорима и партнерима да институција постаје мо-

---

<sup>6</sup> Карпати, Т. *Етика у господарству*. Осигек: Графика, 2001, стр.78.



рални субјект који, осим профита, има и неку вредну друштвену мисију.<sup>7</sup>

Према Nordstromu и Ridderstralu, ауторима књиге *Funky Business*, етика мора прожимати свакога и сваку ствар у организацији. Она се мора примењивати свуда и то стално. Не можете бити само мало етични или етични само у тренутку када вам то одговара. Етика је апсолутна. Етика је такође и јако конкурентско оружје. Она може осигурати средства диференцијације – тешко да ју је конкуренција у потпуности искористила. Етику можемо искористити како бисмо привукли нове запослене и купце.<sup>8</sup>

Шибер у књизи *Сувремени менаџмент* говори о следећим предностима које организација има од етичког пословања: повећава се ефикасност пословања, осигурава се добар имиџ, оправдавају се менаџерске одлуке и поступци, јачају се односи поверења унутар и изван организације, снижавају се трошкови етичких пропуста, јача важност запослених. Шибер види управљање етиком као важан изазов менаџмента.<sup>9</sup>

Светска економска криза наметнула је неке друге услове пословања српским предузећима. У ситуацији када тржишна утакмица не оставља простора за даљи раст и развој компаније само на основу цене и квалитета, до изражаја долази одговорно понашање менаџера према запосленима, клијентима, широј заједници, добављачима или животној околини. Одговорне компаније добијају и задржавају најбоље кадрове, потрошачи су им лојалнији, имају лакши приступ кредитима и финансијама и на тај начин постају конкурентнији. Примена поменутог концепта омогућава интерне предности: повећање продуктивности, квалитета и продаје, дуговечности компаније, лакшем поштовању законских прописа, већој лојалности радника, предност у односу на конкуренцију, привлачење и задржавање

<sup>7</sup> Paine, L. S. *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw Hill, 2004, p.13.

<sup>8</sup> Nordstrom, K. A.; Ridderstrale, J. *Funky Business, Talent makes capital dance*. Stockholm: Bookhouse Publishing, 1999, p. 282.

<sup>9</sup> Бахтијаревић Шибер, Ф.; Сикавица, П.; Вокић Полошки, Н. *Сувремени менаџмент*. Загреб: Школска књига, 2008, стр. 548.

квалификоване радне снаге, смањење трошкова, финансијско побољшање и приступ тржишту. Такође, омогућава и екстерне предности: бољи имиџ и репутацију, лојалност клијената, очување животне средине, политички учинак (подршка власти и однос с влашћу).

Ако погледамо општи амбијент и културу у кризним условима, и најобичнијем посматрачу је јасно да спровођење етичког понашања менаџера за српска предузећа представља критичан проблем. Потешкоће у пословању проистекле дејством светске економске кризе као и начини превазилажења проблема и изласка из кризе, намеће етичком понашању менаџера бројне изазове. Етички изазови са којима се они суочавају везани су за чињеницу што се често налазе под снажним притиском власника или акционара да у склопу имплементације стратегије реструктуирања предузећа предложе решења која ће у кратком року довести до редукције броја запослених. У таквим околностима од њих се очекује да обезбеде готово тренутна решења за редукцију броја запослених како би се у кратком року смањили трошкови предузећа преко трошкова људских ресурса. Због тога су принуђени да предлажу и спроводе веома неповољна решења са становишта запослених, односно њихово отпуштање, а управо те мере могу бити често критиковане из етичких разлога: начин на који се дају откази, смањење нивоа сигурности запослења, притисак на преостале запослене да раде више и дуже, само су неки од примера. Етичко понашање менаџера у таквим околностима претпоставља следеће:

- Доношењу одлуке о смањењу предузећа и отпуштању запослених треба да претходи процес истраживања свих других алтернатива које могу допринети да се умање трошкови радне снаге: замрзавање нових запошљавања, стопирање унапређења, заустављање планираних и редовних повећања плата, уштеде на неким бенефицијама, смањивање плата, добровољна неплаћена одсуства, скраћење радне недеље итд. Запослене не треба гледати искључиво кроз трошкове које проузрокују, већ са становишта бенефита за предузеће.

- Уколико су све алтернативе исцрпљене, процесу смањења броја запослених треба приступити на друштвено одговоран начин. Не користити отпуштања као «брзи лек» за постизање краткорочних резултата, већ добро размотрити како ће отпуштања имати утицај на будуће пословање. Дакле, уколико је отпуштање запослених неизбежно, треба знати да за успех ове стратегије, поред низа других фактора, није од пресудне важности величина отпуштања, већ процес спровођења свега тога будући да он утиче на ставове и мотивацију преосталих запослених.
- Осмислити и организовати процес прилагођавања преосталих запослених на извршене промене у предузећу. Комуникација са запосленима је кључна. Запослени желе да знају шта се догађа и шта предузеће ради или планира да предузме како би се носио са проблемима и кризом. Такође, комуникација треба да буде двосмерна, односно треба укључити запослене у тражење начина изласка из кризе. Фокус комуникације са запосленима је њихова мотивација и обнављање енергије неопходне за излазак из кризе.
- Начин на који многе компаније смањују број запослених, слаби ефикасност, морал и мотивацију преосталих запослених, и често код најбољих радника, повећава жељу за одласком. Преостали запослени након процеса смањења предузећа и отпуштања врло често су забринуте у погледу сигурности свог запослења, новчаних примања, радних обавеза и времена што неминовно доводи до пада продуктивности, а управо је она најпотребнија за излазак из кризе. Развојем и улагањем у њихове компетенције предузећа могу спречити да дође тога оснажујући тако потенцијал своје највеће имовине – њихове запослене – како би унапредили пословање и изашли из кризе.

Има много разлога због чега менаџери треба да буду правични и праведни. Златно правило је правило које Питер Дракер истиче: они нису радници, они су људи, а менаџер треба да се опходи према људима достојанствено и с поштовањем. Оно што је свакако важно јесте и чињеница да начин на који запослени виде правичност

такође, значајно утиче на успех предузећа. Осећај правичности повезан је с већом посвећеношћу запослених, проузрокује већу мотивисаност и ангажованост при раду.

## **5. Шта је неопходно за постизање већег нивоа етичке одговорности српских менаџера?**

И поред очекивања да ће процеси реструктурирања компанија довести до веће привредне ефикасности предузећа, многи показатељи указују на лоше резултате укупног процеса реструктурирања. Нажалост, не ретко се о овим процесима у Србији говори као продаји породичног сребра странцима, везује се искључиво за тајкуне, незаконито богаћење, пљачку, куповину некретнина по «бенефицираним ценама», губитак радних места и сл. У оваквим ситуацијама, текуће пословање било угрожено или је пак долазило до гашења производне активности. Као последица ових процеса који су обележили досадашњи транзициони период у нашој земљи, долази до губитка тешко стеченог људског капитала. Иако је погрешно објашњавати да је пад конкурентности српских предузећа последица искључиво људског фактора, могуће је да је значајан чинилац тог пада одсуство етичке одговорности у међусобним односима између радника, руководства, предузећа и друштва.

Основни став у овом раду је да етично понашање и одговорност српских менаџера треба и може да се спроводи. Идеја да се етика интегрише у руковођење предузећем остаће само апстрактна тема, ако не успемо да се суочимо са питањем операционализације етике и у процес понашања менаџера укључимо бригу за добро, односно вредно. Међутим утицање на етичко понашање менаџера у српским организацијама је сложен проблем са много замки и препрека. Развијајући систем етичке одговорности менаџмента предузеће може доћи у ситуацију да мора да промени своју менаџерску структуру, начине селекције и обуке менаџера, систем контроле и вредновања радних резултата, систем награђивања и комуникацијски систем. Ове промене у организацији могу се извршити само ако појединци са врха увиде њихов значај, али како је често понаша-

ње тих истих појединца етички проблематично, проблем подизања нивоа етичке одговорности менаџера постаје додатно сложенији, али не и нерешив. Наравно треба нагласити да нема гаранције да ће укључивањем етике у процес спровођења организационих промена повећати профитабилност, али интегрисаност етике у процесе промена пружа јасне предности које могу да се претворе у економску добит. У те предности свакако треба поменути и већу мотивацију и посвећеност запослених што је кључно за превазилажење проблема у пословању и излазак из кризе.

Земље у развоју, попут Србије, и предузећа која долазе из овог дела света, уколико желе да успешно послују мораће снажно да прихвате све захтеве глобалног тржишта, од којих један све више постаје – етичка одговорност. Кључни заговорници ширења идеје о корпоративној друштвеној одговорности у Србији су компаније огранци мултинационалних корпорација. Поменуте компаније које су успоставиле успешан бизнис у Србији су показале и јаку вољу и уложиле напоре да успоставе партнерски однос са средином која им је омогућила успешно пословање, улажући у локалну заједницу и на тај начин постале њен «корпоративни грађанин». Оне те праксе настављају и у време рецесије. Стога мултинационалне корпорације могу својим примером охрабрити и подстаћи наша предузећа примену поменутог концепта. Управо оне врше притисак на остала наша предузећа која ће морати под тим притиском да посегну за оним мерама и активностима које би довеле до веће етичке одговорности менаџера у пословању. С обзиром да је питање етике у савременом пословању директно везано за људе у предузећу, многе мере и поступци везани за унапређење нивоа етичке одговорности управо спадају у домен праксе менаџмента људских ресурса.

Најједноставнији начин да се организација унапреди у етичком погледу менаџерског кадра јесте да се запошљавају поштенији људи. Начин на који се људи регрутују и бирају доста говори о томе каква је пракса једног предузећа у погледу етике и коректног третмана. Већ у самом процесу селекције може да се обрати пажња на особе које дају лажне податке и да се прибаве информације о прошлости кандидата (провера). Психолошки тестови, детаљна прове-

ра радне биографије и интервјуи могу веома да помогну у одбијању оних кандидата који се не уклапају у етичке стандарде. Распрострањена пракса у српским предузећима попут запошљавања менаџерског кадра на основу родбинских, пријатељских, политичких веза или припадања одређеним друштвеним групама, центрима моћи, а не на основу знања, искуства, компетентности, радних резултата може у многоме да угрози менаџерски потенцијал са аспекта етичности.

Етичка обука и тренинг помаже да се разним методама едукују менаџери о примени принципа пословне етике, разним алатима за решавање етичких дилема, као и о нужности успостављања квалитетног система управљања пословном етиком. Циљ тренинга није подучити етику, већ подстаћи свест и промишљања о пословној етици. За саопштавање и едуковање запослених о етичким кодексима и програмима, углавном се користе следећи програми обуке: усмеравање новозапослених, годишња обука, а у ту сврху се израђују разни приручници, билтени, видео програми и он лајн помоћ.

Вредновање радне успешности пружа још једну шансу да се истакне поштовање етичких принципа. Стандарди за оцењивање менаџера треба да буду јасни, запослени треба да разумеју на основу чега ће бити процењивани, а сама процена треба да буде спроведена објективно и праведно.

Колико неко предузеће инсистира на етици најбоље показује његов систем награђивања. Систем награђивања, више него било каква реторика, шаље поруке свим запосленима како да се понашају. Ако у организацији вреднујемо етику онда етичко понашање треба да наградимо, и обрнуто, да казнимо неетичко понашање. Да би био у функцији унапређења пословне етике, систем награђивања мора обезбедити везу између етике и радног понашања, пружити повратну информацију запосленом о његовом раду, обезбедити правичност награде као и транспарентност критеријума награђивања.

Правци интерног померања менаџера као што су унапређења, назадовања, премештања и отпуштања уколико су заснована на јасним, разумљивим, праведним и објективним критеријумима тако-

ће могу бити ефикасно средство за побољшање етичког система у предузећу.

И коначно, организациона култура као скуп вредности, правила рада и понашања и тумачења значења поступака и чињеница у предузећу, као начин на који запослени размишљају, раде, сарађују и решавају проблеме у предузећу, дубоку су везани за поштовање и примену принципа пословне етике.

У овом светлу потребне су оне праксе менаџмента људских ресурса које ће помоћи у развијању иновативних, флексибилних и посвећених људи упуслених у једном предузећу. Да би се одржала добра воља и ентузијазам у сарадњи запослених, а истовремено привукли и квалификовани кандидати изван организације неопходно је правично пословање, отвореност и доследност према људима. Пошто савремени приступ управљању људским ресурсима се заснива на принципу да су људи због свог знања којег поседују најдрагоценији, стратешки ресурс једног предузећа и као таквима мора им се омогућити да раде на најбољи могући начин зарад користи тог предузећа, због тога етичка страна менаџмента људских ресурса постаје централно питање за најбољу праксу која се у њој примењује.

## Закључак

Стратегију реструктуирања предузећа српски менаџери често су користили како би се изборили са потешкоћама у пословању насталим под утицајем светске економске кризе. Основни стратегијски потези били су углавном усмерени на реструктуирање радне снаге. Иако имплементирани под плаштом добрих намера (смањивање трошкова предузећа) ови процеси показали су се као врло проблематични из етичког угла. Највећа етичка опасност проистиче из чињенице да процеси реструктуирања потврђују да постоје два пута и подстичу један не тако мали број актера да крену тим нечасним, неморалним путем. Ерозија етичке димензије ових процеса довела је до тога да су похлепа и себични интереси појединаца заменили сигурност и морал.

Ови процеси који су доминантно обележили досадашњи крзни период српске привреде били су један од кључних предмета социјалних конфликта у нашој земљи. Томе у прилог говори слика Србије данас, коју свакодневно осликавају побуне незадовољних радника, протестне блокаде путева и пруга, штрајкови глађу итд. Ти конфликти су у суштини упозоравали и упозоравају да реструктурирање предузећа није и не може бити само себи циљ, у смислу стицања брзе зараде. Реструктурирање има за циљ, а то потврђује пракса економски и технолошки развијених земаља и успешних земаља транзиције, да предузећа преузму да воде они менаџери који имају предузетнички и други – стручни, радни, професионални и морални капацитет да реструктурирају компаније, организационо и технолошки унапреде и оспособе за учешће у све оштријој и захтевнијој глобалној тржишној утакмици. Из тога проистиче да реструктурирање предузећа поред економских, технолошких, социјалних, формално-правних, обухвата и етички аспект, односно етичку одговорност менаџера компанија.

У раду је истакнуто да је у етичком промишљању процеса реструктурирања предузећа веома важно поставити питање сврхе или циља тих процеса, јер одговор на то питање детерминише начин понашања и поступке главних актера процеса. Да ли се редукција броја запослених, промена и смањивање радних места, као последица реструктурирања предузећа спроводи у циљу оздрављења предузећа или у циљу краткорочног побољшања финансијских перформанси.

Стога је главна намера овог рада била да се актуализира једна врло значајна тема која указује на изузетно негативне последице неетичког понашања српских менаџера у борби са изазовима светске економске кризе. Колико је етика заборављени императив у понашању српских менаџера, колика је цена неетичког поступања менаџера и ко је највише платио ту цену, које мере и активности су неопходне за унапређење етичке одговорности само су нека од питања на која је аутор рада покушао да одговори. Ипак, праве одговоре на ова питања може наћи само ефективно и ефикасно лидерство које захтева од менаџера-лидера да се баве етиком и друштвеном одго-



ворношћу. То пре свега тиме, што пословни систем који не води рачуна о амбијенталним и друштвеним последицама својих пословних одлука може бити успешан само у кратком року, јер ће дугорочно његова способност остваривања профита опадати пре свега, зато што је тржиште постало осетљиво на проблеме исправног понашања и друштвене одговорности.

Нарочито, у последње време јасно се показало да се на пословне системе више не може гледати као на искључиво производно економске творевине које своје активности обављају по принципу «затворене кутује». Успешне светске и домаће организације постале су свесне чињенице да у конкурентској арени пословна етика омогућује раст и развој, повећава ефикасност и продуктивност. Етика, иако обједињује идеју универзалности, ипак подразумева такво деловање које ће донети добро и са становишта социјалне једнакости и индивидуалног добра за одређену организацију и као њеним интересним групама – купцима, запосленима, акционарима, животној околини.

Друштвена одговорност подразумева обавезу менаџмента да предузме одређене активности које ће допринети унапређењу добробити целокупног друштва као и самог пословног система. То указује на обавезу менаџмента да поред задовољења економских циљева, мора водити рачуна и о ширим друштвеним циљевима. Друштвена одговорност постаје пословни императив и глобална идеја коју је немогуће игнорисати. У раду се указује на изузетно велику друштвену одговорност менаџера од којих се трази етично и одговорно понашање, а све у циљу неговања и промоције друштвених вредности које негује одређено друштво.

## Литература

1. Бахтијаревић, Ш. Ф.; Сикавица, П.; Вокић, П. Нина. *Сувремени менаџмент*. Загреб: Школска књига, 2008.
2. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. 1(1991), pp. 99-120.
3. Boatright, J. *Ethics in Finance*. Oxford: Blackwell publishing, 2006.

4. Cascio, F. W.; Thacker, W. J. *Managing Human Resources*. Toronto: McGraw Hill Ryerson, 1994.
5. Collins, J. *Good to Great*. New York: Harper Business, 2001.
6. Dessler, G. *Основи менаџмента људских ресурса*. Београд: Дата Статус, 2007.
7. Di Džordž, T. R. *Пословна етика*. Београд: Филип Вишњић, 2003.
8. Dramond, Dž.; Vein, B. *Пословна етика*. Београд: Clio, 2001.
9. Drucker, P. *The Practice of Management*. New York: Harper Business, 1993.
10. Grinberg, Dž.; Baron, A. R. *Понашање у организацијама, Разумевање и управљање људском страном рада*. Београд: Желнид, 1998.
11. Hosmer, T. L. *The Ethics of Management*. Irwin: Homewood, 1987.
12. Cascio, F. W. *Одговорно реструктурирање предузећа, креативне и профитабилне алтернативе отпуштању*. Нови Сад: Прометеј, 2005.
13. Cascio, F. W. *Одговорно реструктурирање*. Нови Сад: Прометеј, 2003.
14. Karpati, T. *Етика у господарству*. Осиек: Графика, 2001.
15. Кочаревић, С. *Талас деиндустријализације*. Република (462-463), 2009, текст доступан на [www.republika.co.rs](http://www.republika.co.rs)
16. Nordstrom, A.; Kjell, R. J. *Funky Business. Talent makes capital dance*. Stockholm: Bookhouse Publishing, 1999.
17. Републички завод за статистику. [www.rzs.stat.gov.rs](http://www.rzs.stat.gov.rs)
18. Paine, L. S. *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw Hill, 2004.
19. Porter, M.; Kramer, M. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, December (2006) pp. 8 -12.
20. Пржуљ, Ж. *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, 2007.

21. Савез Самосталних синдиката Србије. *Радни документ*, 2009, доступан на [www.sindikat.rs](http://www.sindikat.rs)
22. Weyhan, B.; Victor, W. S. The Impact of Workforce Reductions on financial Performance: A Longitudinal Perspective. *Journal of Management*. 26. 2 (2000) pp. 34-56.
23. World Bank. *Where is the Wealth of Nations?, Measuring Capital for the 21st Century*. Washington, 2006.