

## Etični dvom pogajanj s sindikati v podjetju Moje podjetje d.o.o.

Idriz Selimović\*, Naila Selimović

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija  
idrizz@konstrukcije-seha.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V študiji primera obravnavamo relacije med poslovnim subjektom in njegovim družbenim okoljem v luči spoštovanja etičnih načel. Uporabili smo konkreten primer pogajanja sindikata z vodstvom podjetja Moje podjetje d.o.o., kot tipičen primer iz menedžerske prakse.

**Namen:** Namen naše študije je izpostaviti primer pristopa poslovnih subjektov k reševanju tipičnih menedžerskih problemov pri vsakdanjih opravilih. Pri tem želimo pristopiti k pojasnjevanju vseh relevantnih razlogov katere menedžer upošteva pri sprejemanju odločitev in jih ocenjevati skozi očala spoštovanja etičnih načel.

**Metoda:** Pri pisanju študije smo sistematično pregledali dosežke eminentnih strokovnjakov na raziskovanem področju. Uporabili smo tudi metodo opazovanja z udeležbo.

**Rezultati:** Kot rezultat raziskave predstavimo razrešitev menedžerskega dvoma, opišemo etična protislovja, ki spremljajo izbrano menedžersko odločitev in razložimo katere so možne alternative izbrani rešitvi menedžerskega dvoma.

**Organizacija:** Poslovni subjekti so pri svojem vsakdanjem delovanju pogosto na izkušnji da z etično dvomljivimi odločitvami hitreje uveljavljajo svoje smotre. Dolgoročno se tako početje ne obnese.

**Družba:** Sprejemanje etično spornih odločitev v podjetjih in pasivnost okolja v katerem podjetje deluje vedno hitreje zvišuje toleranco do takih dejanj. S podobnimi študijami pripomoremo k ozaveščanju družbe in spodbujamo posameznike k dejanjem ki bodo v prihodnje vplivala na zmanjševanje nastanka etično spornih dejanj.

**Originalnost:** V strokovni literaturi nismo zasledili podobnega konkretnega primera. Naša študija lahko spodbudi kritično ocenjevanje dosežkov pogajanj med sindikati in vodstvom podjetij.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V študiji smo se omejili samo na eno organizacijo, v prihodnje bi bilo dobro narediti podobno študijo še v kakšnem podobnem podjetju in primerjati pridobljene rezultate z našimi.

**Ključne besede:** etičnost, dvom, utilitarizem, menedžer, pogajanja, etika, odločitev.

## 1 Uvod

Vprašanje spoštovanja etičnih načel pri poslovanju je staro enako toliko kot je staro poslovanje. Verjetno lahko trdimo, da je cilj poslovanja od samih njegovih začetkov do danes ostal nespremenjen, torej ustvarjanje profita na takšen ali drugačen način, etična načela pa so se skozi zgodovino spreminjala. Ob tem se ponudi sama od sebe misel, da so etična načela na nek način dozorevala s časovnimi, kulturnimi, družbenimi, socialnimi in geografskimi vplivi na njih. Razmerje med poslovanjem in etičnimi načeli je ostalo nespremenjeno do danes. Od poslovnih subjektov se je vedno in se tudi danes pričakuje spoštovanje etičnih načel, ki

\* Korespondenčni avtor.

veljajo v danem trenutku. Etična načela pa so se, kot smo rekli, skozi zgodovino spreminjala. Splošno definicijo etike podaja Juhant:

»Etika je panoga, ki skrbi za dobro (človeka), je veda, ki skrbi za vrednote, določa človekove drže oziroma človeku narekuje, kaj naj dela, da bo življenje posameznika in skupnosti potekalo urejeno. Po svoji simbolni spretnosti človek oblikuje pravila oziroma urejevalne mehanizme za življenje na tem svetu. Take mehanizme poznajo vse kulture od najstarejših časov do danes.« (Juhant, 2003, str. 6).

Definicija etike Jelice Šumič-Rihter, pa nam se zdi primerna za tematiko katero obravnavamo:

“Etika se začne torej z zahtevo, da subjekt prostovoljno vzame nase identifikacijo s tujo voljo, da v svoji najbolj intimni notranjosti prepozna kot gibalo svoje volje nekaj, kar uhaja njegovi oblasti.” (Šumič, 2002, str. 181)

Ko govorimo o spreminjanju etičnih načel v luči različnih zgodovinskih obdobjih in njihovem odnosu do poslovnih subjektov, lahko kot primer izpostavimo odnos, ki ga je imela do poslovnih subjektov stara Grčija, potem odnose do poslovnih subjektov v srednjem veku in na koncu začetek industrijske dobe ter postindustrijske dobe. Med poslovnimi subjekti in družbo je vedno bila prisotna enaka stalnica; družba je narekovala in pričakovala spoštovanje etičnih načel od poslovnih subjektov. Sankcije za nespoštovanje etičnih načel so se spreminjale in bile manj ali več rigorozne, odvisno od zgodovinskega obdobja. Z druge strani imamo poslovni subjekt in v njemu menedžerja kot najbolj izpostavljenega predstavnika poslovnega subjekta, ki se mora pri svojem vsakdanjem delu odločati. Prav pri tem odločanju se porajajo vsakič znova etični dvomi, na katera je potrebno dati odgovore »v hođu«. Kljub temu pa se mora menedžer zavedati svoje vloge:

»Vloga managerjev pri ustvarjanju etičnega okolja je posebej pomembna. S svojo močjo in zgleodom ustvarjajo merila etičnega ravnanja svojih sodelavcev. Vodja, ki ni pošten do drugih, težko to pričakuje od svojih sodelavcev.« (Markič, 2010, str. 43)

Namen naše študije je izpostaviti primer pristopa poslovnih subjektov k reševanju tipičnih menedžerskih problemov pri vsakdanjih opravilih. Pri tem želimo pristopiti k pojasnjevanju vseh relevantnih razlogov katere menedžer upošteva pri sprejemanju odločitev in jih ocenjevati skozi očala spoštovanja etičnih načel. S tem v vezi Dujanić navaja:

»Poslovna etika je kodeks obnašanja ki so ga poslovneži sprejeli kot pravilen način komunikacije v družbenem in poslovnem okolju.« (Dujanić, 2003, str. 53).

## **2 Teoretična izhodišča**

V antični Grčiji so trgovce prezirali in niso bili cenjeni pripadniki družbe, čeprav so bili gonilna sila ekonomskega razvoja takratne družbe. Že v samem bistvu se je trgovanje, torej služenje denarja, dojemalo kot nekaj etično oporečnega. Trgovci so bili na družbeni lestvici le na malo večji stopnji od sužnjev. Razvoj duha je bila najbolj cenjena vrednota v antični Grčiji. Družbeni interesi so bili pred interesi poslovnih subjektov. Na tem mestu moramo

pripomniti, da je razvoj duha, kot najbolj cenjena vrednota v antični Grčiji, bil rezerviran za elitni del družbe, ki si je takratna etična načela postavljala in razlagala ozko v luči svojih potreb in interesov. Če bi le-ta kritično ocenjevali s sodobnimi etičnimi merili, ki veljajo danes, bi zagotovo lahko trdili brez dvoma, da so etična načela v antični Grčiji bila "neetična". Podobnih primerov v zgodovini je ogromno in nam ni treba iti tako daleč nazaj. Najbolj svež primer je mogoče Južna Afrika s svojimi etičnimi načeli, ki so veljali v času apartheida, torej rasne diskriminacije. V obeh primerih, v antični Grčiji in v Južnoafriški republiki imamo diskriminacijo, časovno obdobje med obema pa 2500 let. V tem obdobju pa imamo etična načela, ki so glede zastavljenih načel daleč od zgoraj navedena dva primera, neka druga pa niti ne. To vse govori v prilog "elastičnosti" etičnih načel in njihovi časovni, kulturološki, socialni in geografski determiniranosti. Če gremo naprej skozi kratek zgodovinski pregled odnosov med družbo in poslovnimi subjekti v luči zahtevanih etičnih načel, v srednjem veku (do leta 1500), poslovni subjekti niso nič bolje obravnavani s strani družbe.

"Trgovec redko ali nikoli ne zadosti Bogu. Tudi Tomaž Akvinski je bil mnenja, da poslovne dejavnosti upravičujejo svoj obstoj, le če so v dobro skupnosti. Poslovnež naj bi bil neizmerno pošten, njegove obveznosti pa so bile tudi neizmerne – do soljudi in Boga." (Berlogar, 2000, str. 20-21)

Omembe vreden premik v razmerju družba – poslovni subjekt glede zahtev za spoštovanje etičnih načel prihaja v obdobju 1500-1800 leta. Država začne podpirati poslovne subjekte, ki naj bi delovali v njenem interesu in pod njenim strogim nadzorom. V tem obdobju zaradi, z ene strani dopuščanja več podjetniške svobode, z druge strani pa jasno definiranih pravil etičnega obnašanja poslovnih subjektov, že prihaja do močnih nasprotjih med etičnimi in poslovnimi načeli. Kršenje etičnih načel poslovnih subjektov je bilo strogo kaznovano, z druge strani ista ta družba dovoljuje suženjstvo, kar lahko vzamemo kot ilustracijo in dokaz o »elastičnosti« etičnih načel skozi različna zgodovinska obdobja in do različnih skupin populacije družbe, kar smo že omenili. Naslednje obdobje je obdobje industrijske revolucije, kjer poslovni subjekti dobijo maksimalno svobodo in postanejo utelešenje vrlin. Prihaja do degradacije zahtev družbe do poslovnih subjektov, s tem tudi do družbene odgovornosti podjetij, kar rezultira z veliko depresijo v tridesetih letih.

"Depresija tridesetih let tega stoletja (misli se na 20. stoletje op. av.) je višek družbene neodgovornosti ter zanemarjanja etike podjetij in obenem zlom ekonomskega sistema. Špekulacije glede vzročne povezave enega in drugega so številne, najbolj kritični pa stanje vendarle razlagajo tudi z razmerji moči, politiko in ne zgolj z apriorno pokvarjenostjo podjetij." (Berlogar, 2000, str. 21)

V zadnjem obdobju pa imamo spet pritisk družbe na poslovne subjekte, ki zahteva spoštovanje etičnih načel. Za to obdobje je značilen razcvet tako imenovanega političnega utilitarizma.

“Ne more biti bolj res, kot je res to, da je praksa managerske etike neka situacijska etika, etični relativizem in etika preživetja, ki jo sami imenujemo politični utilitarizem.” (Berlogar, 2000, str. 20-21)

Omenili smo že utilitarizem, ki skupaj z etičnim egoizmom sodi v pristop etiki, ki ga imenujemo teleološki pristop. V nadaljevanju navajamo na kratko splošno delitev etike, v obsegu za katerega menimo, da je nujen zaradi lažjega razumevanja teoretske podlage študije primera, ki ga obravnavamo.

“Teleološki pristopi obravnavajo koristne ali škodljive posledice obnašanja (gr. telos – namen, cilj). Za presojanje etičnosti so odločilni izidi dejanja. Dejanja presojamo po posledicah, ne po prepričanju po namenih odločevalca.” (Tavčar, 2002, str. 43)

V strokovni literaturi avtorji najpogosteje omenjajo še dva pristopa: deontološki pristop in mešani pristop.

“Velja naj da sta pravičnost in dolžnost pred koristmi (gr. deon – dolžnost). Dejanje je moralno ne zaradi izidov, ki jih obeta, temveč zaradi značilnosti tega dejanja ali pravil, po katerih se ravna.” (Tavčar, 2002, str. 44)

“Mešani pristopi povezujejo utilitaristično in deontološko ter iščejo boljše skladje z običajnimi etičnimi normami in osebnimi zaznavami; zato se odpovedujejo samo enemu ali dvema praviloma.” (Tavčar, 2002, str. 45)

Ne moremo mimo dejstva, da spoštovanje etičnih načel poslovni subjekt stane. Učinek spoštovanja etičnih načel pa ni viden takoj. Enako tako niso zahteve družbe in pritiski na njihovo spoštovanje vedno enaki. V tem smislu Berlogar navaja:

“Kot bi verjeli drugače, je vendarle res, da etika podjetjem lahko tudi škodi. Privošči si jo lahko močno podjetje (ki pa za to nima prave potrebe) in le tu je etika lahko predmet apriorne odločitve. Vsa druga podjetja enostavno, in žal, ne morejo čakati dolgoročnih učinkov svojih etičnih in družbeno odgovornih odločitev. Niso sicer nujno neetična in neodgovorna, ravnavo pač tako, kot so prisiljena ali jim vsakokratna situacija dopušča.” (Berlogar, 2000, str. 17)

Zaradi lažjega razumevanja konflikta, ki nastane ob dvomu menedžerja, ki je najbolj izpostavljen v poslovnem subjektu pri tveganju kršenja etičnih načel, lahko povemo, da je menedžer vedno v dvomu ali zadovoljiti po najbližji poti zahteve uprave pri doseganju profita ali pri tem tudi upoštevati zahteve vseh drugih deležnikov (družbenih subjektov, lokalnih skupnosti in podobno), ki najpogosteje direktno vplivajo na zmanjšanje profita, s tem tudi na menedžerjevo uspešnost.

“Odločitev za karkoli ponavadi niti ne bo samo njihova, avtonomna, ampak predvsem odvisna od vrste in moči zahtev deležnikov, lastnih možnosti ipd., še najmanj bo to najbrž posledica moralne, značajske pokvarjenosti managementa.” (Berlogar, 2000, str. 60)

Namen naše študije primera je izpostaviti pristop menedžerja k reševanju tipičnih menedžerskih problemov pri vsakdanjih opravilih. Pri tem želimo pristopiti k pojasnjevanju vseh relevantnih razlogov katere menedžer upošteva pri sprejemanju odločitev in jih ocenjevati skozi očala spoštovanja etičnih načel.

»Etično odločanje je enostavno, kadar gre za črno-bele odločitve, kjer je jasno, kaj je pravilno in kaj ne. Veliko se govori in piše o korupciji, ki pa ni edini izziv in najbrž tudi ne največji. Večinoma pa gre za dileme, kjer je ena odločitev boljša od druge, ali kje izbiraš manjše zlo.« (Bauer, Kralj, Mihelič, Škafar, & Vorina, 2009, str. 57)

V naši študiji primera bomo obravnavali konkreten primer dogovora predsednika sindikata z direktorjem podjetja Moje podjetje d.o.o. o privolitvi predsednika sindikata v enomesečni 12-urni delavnik. Ker v naši študiji nastopa tudi predsednik sindikata kot eden od nosilcev etičnega dvoma, bomo na kratko o vlogi sindikata v njegovem doprinosu razvoja delovanja poslovnih sistemov. Obstoje sindikata v poslovnem subjektu je zaželen in dobrodošel. Če sindikat zdravo deluje, lahko bistveno pripomore poslovnemu subjektu za ostvaritev poslovnih ciljev v dobro obojih. Država je tudi na tem področju definirala zakonske okvirje delovanja. Podobno kot je to pri delovanju poslovnih subjektov, oziroma menedžerjev, kot njihovih najbolj izpostavljenih predstavnikov je tudi pri delovanju sindikatov nekaj sivega področja, ki ni pokrit z zakonskimi predpisi. V dobro vseh strani je, pri pogovorih sindikatov na eni strani in menedžmentom na drugi, upoštevati primere dobre prakse ter okoliščine v katerih se strani pogovarjata. Pri navedenem je verjetno sprejemljivo, da se pri konkretnih pogajanjih med sindikati in menedžerji uporabi situacijska etika, podobno kot je to primer pri zgoraj navedenem političnem utilitarizmu pri odločanju menedžerjev. Zakonski okvirji pa lahko ostanejo kot izhod v sili, v primeru potrebe. O tem govore naslednji viri:

“Union - Management je izraz, ki je bil uporabljen za opredelitev dejavnosti sodelovanja med sindikati in delodajalci, katerega cilj je izboljšati organizacijsko učinkovitost in zmanjšati stroške. Pričakovanje sodelovanja je, da oboji, sindikat in management imata več koristi od njihovega odnosa s sodelovanjem kot bi lahko dosegli brez njega.” (Ostrowsky, 2005)

“Menedžerji in funkcionarji sindikatov opozarjajo, da je prišlo do spremembe v odnosu zaradi zunanjih dejavnikov (vlada, zakonodaja), notranji opredeljeni dejavniki pa so ostali nespremenjeni. Notranji dejavniki kot so: zaupanje in komunikacija med obema stranema, glas zaposlenih, kjer vsi spoštujejo pravila in strokovno verodostojnost so rezultat dolgoročnega fer odnosa med managerji in sindikati.” (Brown, Townsend, & Yarrington, 2014)

### **Hipoteza:**

Etičnost nekega dejanja se ne more oceniti kot manj ali več etična, tudi najmanj škodljiva, pa kljub temu neetična dejanja, povzročijo dvig tolerance pri opazovanju družbe skozi očala etičnih načel.

### 3 Metoda

Pri pisanju študije primera smo sistematično pregledali dosežke strokovnjakov na raziskovanem področju. Dognanja prebranih avtorjev (Ambrož & Colarič-Lekše, 2015, Bauer, Mihelič, Kralj, Škafar, & Vorina, 2009, Berlogar, 2000, Brown, Townsend, & Yarrington, 2014, L.M., Dujanić, 2003, M., Juhant, 2003, Markič, 2010, Ostrowsky, 2005, Tavčar, 2003, Šumič-Riha, 2002) smo potem uporabili v teoretičnem delu.

Uporabili smo tudi metodo opazovanja z aktivno udeležbo. Menimo da to dejstvo daje obravnavani študiji dodatno kakovost.

### 4 Rezultati

Podjetje Moje podjetje d.o.o. je v postopku pridobitve strateškega kupca. Zaradi nezadostnih kapacitet in kratkega dobavnega roka, ki ga pogojuje kupec, se odloči za uvedbo 12-urnega delavnika. Direktorju se zdi pomembno, da pridobi na svojo stran sindikat in delavce, ker se zaveda, da je to ključnega pomena za izpolnitev zahtev kupca. Ob predstavitvi problema predsedniku sindikata, direktor podjetja dobi neetičen predlog z njegove strani. Predsednik sindikata želi, da direktor podjetja zaposli njegovo ženo v zameno za uspešno končanje pogajanj. To je dvom direktorja podjetja, ki je tudi osrednji etični dvom študije primera, katero obravnavamo. Poleg teh smo identificirali še tri etična dvom: dvom vodje proizvodnje v zvezi z etičnostjo predstavitve dejstev delavcem na zboru delavcev, dvom predsednika sindikata glede sprejetja predloga o 12-urnem delavniku in na koncu še dvom predsednika sindikata, ki se porodi ob njegovi zahtevi direktorju podjetja Moje podjetje d.o.o., da zaposli njegovo ženo v zameno za uspešen zaključek pogajanj.

Potencialno naročilo je bilo s stališča izhoda podjetja iz trenutnega položaja zelo dobrodošlo. Odpiralo je kup potencialnih priložnosti za podjetje, njegove zaposlene in lokalno skupnost. Kupec je postavil zeleni termin dobave naročila, katerega podjetje Moje podjetje d.o.o. z obstoječim številom zaposlenih ni moglo zadovoljiti. Podjetje je delalo v dveh izmenah, za zadovoljitev zelenega termina naročnika to ni bilo dovolj. V ta namen je bilo nujno sprejeti nove delavce, ali začasno podaljšati zaposlenim delovnik.

Vodstvo podjetja se je odločilo za uvedbo 12-urnega delovnika. Direktor podjetja je nase prevzel nalogo, da obvesti sindikat o nameravani potezi, vodja proizvodnje pa je moral dobiti soglasje od delavcev. S tem namenom je vodja proizvodnje sklical vse delavce v obeh izmenah in jih obvestil o trenutnem stanju v podjetju. Apeliral je na delavce, da sprejmejo 12-urni delavnik za obdobje enega meseca. Delavcem so predstavljene vse pozitivne pridobitve do katerih bi prišlo. Odziv delavcev je bil mešan. Približno polovica se je takoj strinjala z predlagano rešitvijo, druga polovica pa je želela pridobiti mnenje sindikata. Na sestanek niso bili vabljeni predstavniki sindikata, ker je obveščanje vodje sindikata o nameravani ukrepu prevzel direktor podjetja. Po tem prvem narejenem koraku je sledil sestanek direktorja podjetja in predsednika tovarniškega sindikata. Čas za pogajanje je bil omejen, ker je kupec zahteval odgovor v določenem roku. Predsednik sindikata je brez razmišljanja zavrnil svojo

privolitev za 12-urni delovnik in zagrozil s stavko, če vodstvo podjetja sprejme to odločitev. Direktor bi lahko šel v konflikt s predsednikom sindikata in vseeno odločil o uvedbi spremenjenega delovnika, vendar je to bilo preveč rizično. V nadaljnjih pogajanjih je predsednik sindikata indirektno povedal pod katerimi pogoji je pripravljen »prepričati« svoje članstvo, da sprejme novi delovnik za obdobje enega meseca. Povedal je, da je njegova žena pred kratkim ostala brez službe in da bi njena zaposlitev v podjetju Moje podjetje d.o.o. vplivala zelo ugodno na njihova pogajanja. Direktor podjetja je takoj privolil. S tem je računal, da je obdobje dolgih mukotrpnih pogajanj s sindikatom zaključeno, ker sedaj »ima« sindikat na svoji strani.

## 5 Razprava

Primer odpira štiri etične dvome:

- Etični dvom 1: Etični dvom vodje proizvodnje; Kako predstaviti delavcem potrebo po uvedbi 12-urnega delavnika, da bi najlažje sprejeli predlog. Vodja proizvodnje se lahko odloči in pove samo pozitivne plati predloga, kot so pridobitev novega kupca, potencialno odpiranje novih delovnih mest, dodatni zaslužek ob oddelanih dodatnih urah in podobno, izogne se pa predstavitvi manj ugodnih dejstev, kot so utrujenost delavcev, tveganju odpovedi naročila s strani kupca, možnost, da se nadurno delo ne izplača temveč koristi itn., ki spremljajo predvideno uvedbo 12-urnega delavnika.
- Etični dvom 2: Etični dvom predsednika sindikata 1; Ali na podlagi slabih dosedanjih izkušenj zavrne predlog direktorja podjetja o podaljšanem delavniku brez razmišljanja, ali pa zaupa direktorju in sprejme predlog. Podjetje je šlo skozi težko tranzicijsko obdobje, kjer je pogosto prihajalo do obljub s strani vodilnega menedžmenta, ki se niso mogle izpolniti zaradi turbulentnih in pogostih sprememb poslovnega okolja. V primeru zavrnitve dogovora predsednika sindikata s direktorjem bi se lahko javnost obrnila proti njem in bi se tudi sam moral nositi z bremenom zaviranja rasti in izhoda podjetja iz kriznih razmer.
- Etični dvom 3: Etični dvom predsednika sindikata 2; Ali izkoristiti pozicijo predsednika sindikata in moč, ki jo ima zaradi številčnega članstva in zahtevati zaposlitev svoje nezaposlene žene, ali pa bi to bilo preveč tvegano za njegovo pozicijo, ker v primeru, da se izve za njegovo početje, bi to pomenilo konec njegove funkcije v sindikatu. Predsednik sindikata ima za sabo težko in dolgo obdobje zastopanja delavskih interesov. Meni, da ni nikoli ustrezno nagrajen in da ni imel velik koristi od dosedanje borbe za pravice zaposlenih. Ker ima doma težko finančno situacijo, bi mu zaposlitev žene zelo dobrodošla. Razmišlja tudi o opustitvi sindikalnega delovanja.
- Etični dvom 4: Etični dvom direktorja podjetja Moje podjetje d.o.o.; Ali sprejme predlog predsednika sindikata in hitro reši problem, ali pa zavrne in na svojo roko vseeno sprejme odločitev o uvedbi 12-urnega delavnika. S tem tvega upor delavcev in izgubo potencialnega naročila. Mnenja je, da eden delavec več ni tako velik strošek za podjetje in da v primeru uspeha pri pridobitvi novega kupca podjetje v vsakem slučaju potrebuje nove delavce.

### Etični dvom 1: Etični dvom vodje proizvodnje

Vodja proizvodnje je na sestanku z delavci namerno usmeril diskusijo na prednosti uvedbe enomesečnega 12-urnega delavnika. Pasti in slabosti te rešitve, kot so utrujenost delavcev zaradi dolgega delavnika, družinsko življenje delavcev, tveganje slabe kakovosti zaradi utrujenosti delavcev, nevarnost odpovedi naročila s strani kupca in drugih negativnih pojavov pa ni poudarjal. Pri tem govorimo o vnaprej premišljeni potezi vodje proizvodnje, z jasnim namenom doseči čim večjo soglasje delavcev za podaljšan delavnik. Etično sporno je prikazovanje delne slike problema. Menimo, da so takšni pojavi del vsakodnevne prakse ne samo v poslovnem okolje, vendar tudi v vsakdanjem življenju. Ljudje smo nagnjeni k osvetlitvi samo tiste točke problema, ki je v prid želene rešitve. V našem primeru je vprašanje kako bi se delavci odločali, če bi imeli na razpolago vse podatke.

### Etični dvom 2: Etični dvom predsednika sindikata 1

Zaupanje med predsednikom sindikata in direktorjem podjetja Moje podjetje d.o.o. je na zelo nizki ravni. Vzrok za takšno raven zaupanja so dolgoletne težave podjetja, ki so nastale ob izvajanju prestrukturiranja podjetja Moje podjetje d.o.o. Pri vsem tem sindikat s svojim delovanjem ni prav veliko dosegel. V procesu prestrukturiranja je podjetje odpustilo 1650 delavcev in sindikatu ni ostalo drugega, kot da poskrbi za spoštovanje vseh zakonskih obveznosti napram odpuščenih delavcev. Podjetje je, zaradi tako številčnega odpuščanja, bilo pod drobnogledom javnosti, tako da bi pravice odpuščenih delavcev spoštovale tudi brez delovanja sindikata. Prvi etični dvom, ki se je pojavil pri predsedniku sindikata je, ali sprejme predlog direktorja podjetja Moje podjetje d.o.o. in privoli v 12-urni delavnik, ali pa ga zavrne. Pri zavrnitvi predloga bi tvegala prevzemanje odgovornosti za morebitno stagnacijo podjetja. Ne glede na izhod pogajanj z novim kupcem bi javnost lahko zelo kritično sprejela njegovo zavrnitev predloga. S sprejetjem predloga pa bi tvegala pad njegovega ugleda med delavci, kjer bi se delavci začeli spraševati, o moči sindikata, ki v bistvu samo sprejema predloge vodstva podjetja in prav malo naredi za delavce.

### Etični dvom 3: Etični dvom predsednika sindikata 2

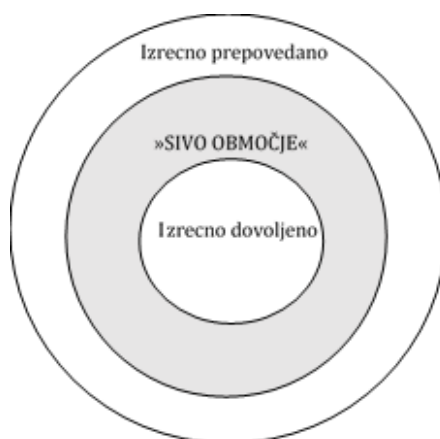
Drugi etični dvom predsednika sindikata se pojavi ob možnosti uporabe vpliva svoje funkcije v sindikatu za doseganje osebne koristi. Glede na okoliščine problema je sprejetje predloga direktorja skoraj imperativ. To ima dobre strani za vse udeležene. Predsednik sindikata bi torej, s sprejetjem predloga verjetno dobil dodatne pozitivne točke javnosti in dolgoročno povrnil delno izgubljeno zaupanje delavcev. V vse to bi verjetno lahko »vgradil« zaposlitev svoje žene, ki je bila nezaposlena. Direktor podjetja bi verjetno zlahka sprejel ta njegov pogoj. S druge strani bi odkritje njegovega početja, pomenilo konec njegove sindikalne kariere in javno osramotitev.



#### Etični dvom 4: Etični dvom direktorja podjetja

Direktor podjetja se je ob predlogu predsednika sindikata, da sprejme njegovo ženo v službo našel v etičnem dvomu. Lahko bi zavrnil predlog predsednika sindikata in s tem tvegal stavko v podjetju, kar bi verjetno pomenilo konec zgodbe o pridobitvi novega strateškega kupca. V primeru sprejetja predloga pa bi ob morebitnem razkritju njihovega dogovora, vsekakor prišlo do obsojanja javnosti obeh. V primeru sprejetja predloga predsednika sindikata bi najhitreje rešil problem.

Primer je zelo dobra ponazoritev uporabljenega izraza na začetku tega članka »politični utilitarizem«. Direktor se je odločil sprejeti ponudbo predsednika sindikata, ker je ocenil, da bo s tem uspel pridobiti nov posel in s tem direktno vplivati na ugoden izid za podjetje. Zaskrbljujoče je dejstvo, da pri tem ni niti malo razmišljal o etičnosti svojega početja. Če lahko najdemo za direktorja »opravičilo« za očitno neetično ravnanje v luči skrbi za poslovanje podjetja, tega ne moremo nikakor storiti za predsednika sindikata. Izkoristil je pozicijo moči, ki jo ima zaradi delavcev in zaupanih mu mesečnih članarin za ozke osebne interese. Gledano relativno je direktorjev etični prekršek manj resen od sindikalistovega. Veliko vprašanje, ki se postavi ob vsem tem je (ne)reagiranje sindikalne baze in lokalne javnosti na očiten neetični postopek njihovega predsednika in direktorja podjetja. Očitnost storjenega je pokazatelj višine tolerance do etičnih načel, ki ga ima okolje poslovnega subjekta, kakor tudi sam poslovni subjekt v katerem se je omenjeni primer zgodil. Kar je še bolj zaskrbljujoče, primer ni prišel na časopisne strani, prav tako se ni v podjetju Moje podjetje d.o.o. jemal kot nekaj problematičnega, neetičnega. Do tako visoke tolerance se ne pride od včeraj do danes, ampak to traja neko daljše časovno obdobje. Ljudje se morajo začeti spraševati, pogovarjati in govoriti o nekorektnosti tovrstnih dejanj, drugače bo vsako naslednje neetično početje še bolj neetično.



Slika 1 Sivo območje med izrecno dovoljenim in prepovedanim. Povzeto po »Strateški management«. (Tavčar, 2002, str. 47)

“Med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je prostrano sivo področje (Slika 1), kjer se lahko dogaja marsikaj, vendar tudi moralno ni. Oženje tega

področja s podrobnejšim obveznim normiranjem (kodificiranjem) se slabo obnese, saj preveč utesnjuje prostost delovanja in duši ustvarjalnost in pobude.” (Tavčar, 2002, str.47)

Etika in spoštovanje etičnih načel pri menedžerskem odločanju je potrebno vsem deležnikom poslovnega subjekta, kot tudi poslovnemu subjektu samemu. Če v poslovnem subjektu prevlada neetično ravnanje in iskanje lukenj v zakonih in predpisih, to dolgoročno lahko pripelje podjetje do propada. Razen kratkoročnih koristi, ki jih menedžer verjetno ima v času neetičnega ravnanja, dolgoročnih koristi podjetje ne more imeti.

## 6 Zaključek

Študija primera obravnava etiko okoliščin. Če povzamemo, vodja proizvodnje in direktor sta bila v časovni stiski in bi jih začetek dolgotrajnih pogajanj s sindikati oddaljil od zelenega cilja. Lahko bi rekli, da sta se odzvala situacijsko in da nista preveč razmišljala o etični plati sprejetih odločitev. Glavno vodilo je bilo čimprejšnja vzpostavitev potrebnih pogojev za potrditev naročila kupcu. Vodja proizvodnje pri svoji predstavitvi ni lagal, sporno je to, da ni povedal resnice v celoti. Res je, da v konkretnem primeru v končnici ni prišlo do kršenja pravic zaposlenih. Njegov glavni namen je bil, da s čim manj pripomb dobi soglasje delavcev za rešitev, ki je bila dobra za celo podjetje.

Podobno lahko ugotavljamo za direktorja podjetja, vendar pri njem je zadeva malo drugačna. Ob predlogu predsednika sindikata ni bilo nobenega dvoma o neetičnosti predloga. Vendar je direktor gladko pristal na predlog, računajoč na čim prejšnjo rešitev problema.

Če sta dejanja vodje proizvodnje in direktorja nekoliko opravičljiva, če upoštevamo prednosti katerih podjetje bo deležno ob vseeno etično spornih odločitvah, za dejanje predsednika sindikata ni nobenega opravičila. Res je, da ne moremo govoriti o manj ali več etike pri nekem dejanju, vendar primeri iz prakse, kot je naš, kar kliče po takšni obravnavi. Ni ista teža direktorja, vodje proizvodnje in predsednika sindikata. Če bi obstajala lestvica »neetičnosti«, potem bi najtežji »prekršek« bil predsednika sindikata, zatem direktorja in na koncu še vodje proizvodnje.

Direktor podjetja Moje podjetje d.o.o. in vodja proizvodnje bi lahko etično ravnala in zavrnila predlog predsednika sindikata ter predstavila delavcem obe plati uvedbe podaljšane delovnika. Ni zagotovila, da bi s takšnim ravnanjem ogrozila potencialni posel in razvoj podjetja, vendar je obstajalo tveganje. To je pa tista cena, ki bi jo podjetje moralo plačati za ohranitev etične čistosti. Na kratek rok je direktor rešil problem s sprejetjem etično spornih odločitev, vendar na dolgi rok je dal vedeti sodelavcem, predsedniku sindikata, članom sindikata in lokalnem okolju, kakšen je njegov odnos do etičnih načel.

S študijo primera smo želeli pokazati kako so v posameznih primerih menedžerji v veliki skušnjavi, da uberejo bližnjico pri reševanju vsakdanjih problemov. To ne pomeni, da takšne bližnjice odobravamo, vendar je za razmisliti, ali so prav vsa drobna, in kljub tej drobnosti vseeno neetična dejanja, ki imajo dokazano za cilj »višji ideal«, vredna obsojanja. Z druge

strani pa prav dobro vemo, da se vse mora nekje začeti. Verjetno drži, da se toleranca na neko neetično dejanje dviga vsakič, ko to neetičnost ne registriramo in ne obsodimo. Po tej poti smo tudi prišli do današnje situacije, kjer vse več imamo situacijske etike v podjetjih, ki ni vedno nujno slaba, vendar bistveno vpliva na dvig tolerance menedžerjev in družbe do neetičnih dejanj.

Sprejemanje etično spornih odločitev v podjetjih in pasivnost okolja v katerem podjetje deluje vedno hitreje zvišuje toleranco do takih dejanj. S podobnimi študijami pripomoremo k ozaveščanju družbe in spodbujamo posameznike k dejanjem ki bodo v prihodnje vplivala na zmanjševanje nastanka etično spornih dejanj. V strokovni literaturi nismo zasledili podobnega obravnave konkretnega primera. Naša študija lahko spodbudi kritično ocenjevanje dosežkov pogajanj med sindikati in vodstvom podjetij. V študiji smo se omejili samo na eno organizacijo, v prihodnje bi bilo dobro narediti podobno študijo še v kakšnem podobnem podjetju in primerjati pridobljene rezultate z našimi.

## Reference

1. Ambrož, M., & Colarič-Lekše, L.M. (2015). *Pogled raziskovalca: načela, metode in prakse = (Researcher's gaze: principles, methods, and practices)*. Maribor: Mednarodna založba Oddelka za slovanske jezike in književnost, Filozofska fakulteta: Fakulteta za turizem.
2. Bauer J., Mihelič A., Kralj M., Škafar B., & Vorina A. (2009). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
3. Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Brown, K., Townsend K., & Yarrington L. (2014). *Models of engagement: Union management relations for the 21st Century*. Queensland University of Technology. Dostopno na: [http://eprints.qut.edu.au/9121/1/Models\\_of\\_Engagement.pdf](http://eprints.qut.edu.au/9121/1/Models_of_Engagement.pdf). (18.01.2016)
5. Dujanić, M., (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. *Zb. Rad. – Sveučilište Rijeka*, 21(1) 53-63.
6. Juhant, J. (2003), *Etika ali človeškost*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani
7. Markič, P. (2010). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
8. Ostrowsky, J. (2005). *Union – management cooperation: Can a company move from an adversarial relationship to a cooperative relationship and is interest – based bargaining a necessary condition to do so?* University of Rhode Island. Dostopno na: [http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Ostrowsky\\_LMC.pdf](http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Ostrowsky_LMC.pdf). (18.01.2016)
9. Tavčar, M. I. (2003). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
10. Šumič-Riha, J. (2002). *Mutacija etike*. Ljubljana: Filozofski inštitut ZRC SAZU.

\*\*\*

**Idriz Selimović** je diplomiral na Fakulteti za industrijski inženiring v Novem mestu in pridobil naziv diplomirani inženir strojništva. Trenutno na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu opravlja magistririj menedžmenta kakovosti.

**Naila Selimović** je diplomirala na Naravoslovno – matematični fakulteti, Oddelku za matematiko Univerze v Zagrebu, RH kot univerzitetna diplomirana matematičarka.

\*\*\*

## **Ethical question of negotiations with the trade unions in the company Moje podjetje d.o.o.**

### **Abstract:**

**Title:** Ethical question of negotiations with the trade unions in the company Moje podjetje d.o.o.

**Research Question (RQ):** In a case study dealing with the relationships between business entities and their social environment, in keeping with ethical principles. We used a concrete example of the union negotiations with the company management Moje podjetje d.o.o., as a typical example of managerial practice.

**Method:** When writing the study we was to systematically review the achievements of eminent experts on the surveyed area. We also used the method of participant observation

**Results:** As a result of the research present a solution for managements doubt, described the ethical contradictions that accompany selected managerial decisions and explain what are the possible alternatives chosen solution managerial doubt.

**Organization:** Business entities are in their everyday operations often experience that ethically dubious decisions more quickly pursue their aims. In the longer term so doing does not work out.

**Society:** Receiving ethically controversial decisions in enterprises and the passivity of the environment in which the entity operates faster and faster increases tolerance to such acts. Similar studies are helping to raise awareness of the company and encourage individuals to action that will in the future have an impact on reducing the occurrence of ethically questionable acts..

**Originality:** In the literature we did not find a similar case example. Our study can foster a critical appreciation of the achievements of the negotiations between trade unions and management companies.

**Limitations/Future Research:** The study was limited to only one organization. In the future it would be good to do a similar study in other similar company and to compare the results obtained with our own.

**Keywords:** ethnicity, doubt, utilitarianism, manager, negotiations, ethics, decision.