



»Najbolj nevarno je, če vodstvo poudarja le doseganje ciljev.«

Polona Movrin, Foto: EISEP

## **Bistvo dobrega sistema integritete je, da je enostaven in uresničljiv v praksi. Tako meni doktorica prava in strokovnjakinja za etiko in integriteto Sally March.**

Sally March je partnerica v podjetju Drummond March Ltd. iz Velike Britanije, ki se ukvarja s svetovanjem podjetjem pri vzpostavljanju etičnih standardov in korporativne integritete. Slovenijo je obiskala v okviru Konference o skladnosti in etiki poslovanja, ki jo je organiziral Evropski inštitut za etiko in skladnost poslovanja.

*Vse več podjetij vzpostavlja sistem korporativne integritete, ima pooblaščenca za korporativno integriteto. Bi morala biti vzpostavitev takšnega sistema samoumevna, praktično obvezna?*

Menim, da bi si vsako podjetje moralo želeli sistem korporativne integritete. Prihajam iz ZDA in tam so podjetja obvezana k vzpostavitvi takšnega sistema.

Etični program, sistem integritete, skrb za etiko v podjetju prinašajo toliko pozitivnih stvari, da je zame povsem logično, da si podjetja želijo te elemente vključiti v svoje delovanje.

»Menim, da bi si vsako podjetje moralo želeli sistem korporativne integritete.«

*Kaj podjetje pridobi, ko vzpostavi sistem korporativne integritete? Vpliva ta tudi na produktivnost, motivacijo zaposlenih ipd.?*

Ljudje si želijo delati v organizaciji, ki sledi etičnim standardom, v kateri najdejo skupne točke med njihovimi osebnimi vrednotami in vrednotami organizacije. Takšna organizacija bo veliko lažje pritegnila in obdržala nadarjene ljudi, ki bodo pripravljeni delati zanjo.

Tudi stranke si želijo poslovati z organizacijo, ki sledi etičnim načelom. Vedo, da ji lahko zaupajo, da se bo do njih obnašala pošteno in da se organizacija ne bo vpletla v dejanja, ki bi posledično negativno vplivala tudi na stranke.

Etično ravnanje torej pozitivno vpliva na poslovanje organizacije.

*Kaj svetujete podjetjem, ko se obrnejo na vas po pomoč, kako naj se lotijo vzpostavljanja etičnih standardov v svojih vrstah?*

Prvi korak je, da je vodstvo predano vzpostavitvi in spoštovanju etičnih standardov. Če se ne misli resno

lotiti vzpostavitve etičnih standardov in sistema integritete v podjetju, potem naj se tega sploh ne loti. Če se bo vodstvo tega lotilo površno, bo zaposlenim sporočilo, da tega ne jemlje preveč resno. Zaposleni bodo postali cinični in cinični zaposleni so manj produktivni. Rezultat bo še slabši, kot če se vsega skupaj sploh ne bi lotili.

Če pa se vodstvo odloči, da v podjetje vpelje etiko in integriteto, potem mora biti za vzor; živeti mora standarde, ki jih postavi.

**Katere glavne smernice bi moralo vsako podjetje vključiti v svoj sistem korporativne integritete? Je delovanje v skladu z zakonodajo dovolj, da govorimo o korporativni integriteti?**

Ne. Delovanje v skladu z zakonodajo pomeni le, da se držiš predpisanih zakonov. To je kot vodovodna napeljava, vsi bi jo morali imeti, to je samoumevno.

Etika je več; pomeni, da delaš nekaj, ker je tako prav in ne samo zato, ker ti to predpisuje zakon. Vsaka organizacija bi morala razmisliti, kaj je, kaj dela, kaj si želi biti.

Če pogledate spletne strani podjetij, so vse enake; vsa podjetja verjamejo v integriteto, poštenje, spoštovanje. V bistvu pa morajo premisliti, kaj to konkretno pomeni za njihov način dela. Vsako podjetje je specifično in zato mora vsako pri sebi ugotoviti, kaj pomeni zanje etično delovanje, kaj pomeni zanje sistem korporativne integritete.

**Kako naj podjetje pritegne zaposlene, da bodo sledili smernicam?**

Vodstvo se mora zavedati, da nihče ne pride v službo z namenom, da bo naredil nekaj slabega. Nihče si ne želi sebe ali svoje družine spraviti na slab glas. Vendar v realnosti vodstvo veliko govori o finančnih ciljih, proizvodnih ciljih ipd., velikokrat pa pozabi povedati, kako bodo te cilje v podjetju dosegli, na kakšen način. Če šefi ves čas ponavljajo le »dosežite cilj, dosežite cilj«, potem bodo zaposleni dobili občutek, da pot, po kateri bodo dosegli cilj, ni pomembna in je lahko tudi etično sporna.

To sem velikokrat opazila pri prodaji; vodstvo določi za prodajni oddelek cilje in se ne ukvarja s tem, ali jih je v realnosti možno doseči po etični poti. Zato je pomembno, da vodstvo zaposlenim da vedeti, da lahko opozorijo, če ugotovijo, da je edina pot do uresničitve ciljev neetična.

Zaposleni mora vedeti, da lahko pristopi in reče: »Te in te cilje lahko dosežem le s podkupnino, si to res želite? Če si tega ne želite, potem lahko dosežem samo polovico zastavljenih ciljev.«

Delam v veliko podjetji v ZDA in tujini. Ko vodstvu povem, da mora vsakič poudariti, da je pot do cilja pomembna enako kot cilj, mi odgovori, da to njihovi zaposleni vedo. In ko jih vprašam, kako to vedo, mi odgovorijo, pač vedo. To ni res.

Bistveni sta torej dve stvari. Prvič. Vodstvo mora na vsakem sestanku povedati, kaj je cilj in kako ga bodo dosegli. Tako da zaposlenim vedeti, da je pot do

cilja enako pomembna kot sam cilj. In drugič. Ocena dela zaposlenega mora vsebovati, ali je bil cilj dosežen in kako je bil dosežen. Če bodo zaposleni vedeli, da je denimo njihova plača ali pa dodatek za uspešnost odvisen tudi od tega, kako dosežejo cilj, bodo pozorni tudi na to.

**Katere okoliščine so najnevarnejše, da se v podjetju pojavijo nepravilnosti?**

Kot sem že omenila, če vodstvo ves čas ponavlja le »dosežite cilje, dosežite cilje«. Če zaposleni nikoli ne slišijo vodstva govoriti o pomenu etike, potem je to zelo nevarno.



**Je finančna kriza prinesla več neetičnega delovanja, ali ga je zdaj manj, saj so neetična podjetja propadla?**

Menim, da je prišlo do finančne krize, ker banke niso spoštovale etičnih načel in strank. Bankirji so bili osredotočeni le na svoje dodatke in zato so stremeli k temu, da banke dosežajo cilje ne glede na sredstva. Na žalost v bančnem sektorju tudi danes ne vidim sprememb na bolje.

Vidim pa pozitivne spremembe v drugih sektorjih. Podjetja se vse bolj zavedajo, da etično delovanje pozitivno vpliva na njihovo privlačnost za stranke.

Težava pa je tudi v tem, da so vlade zaradi finančne krize banke zasule z različnimi zakoni in pravili, ki pa so tako specifični, da banke porabijo ogromno časa, da jih najprej naštudirajo in potem uveljavijo. Vse skupaj tako traja predolgo, poleg tega se banke namesto s strankami, poslovnimi partnerji in konkurenco ukvarjajo s papirji. Bistvo dobrega sistema integritete je, da je enostaven in uresničljiv v praksi. gg

**»Sistem korporativne integritete pozitivno vpliva na poslovanje podjetja, saj mu poslovni partnerji in stranke zaupajo.«**

**»Vodstvo mora živeti etične standarde, ki jih postavi, zaposlenim mora biti vzor.«**

**»Menim, da je prišlo do finančne krize, ker banke niso spoštovale etičnih načel in strank.«**