

## POSLOVNA ETIKA, KRIZNI MENADŽMENT I SINDIKATI

### BUSINESS ETHICS, CRISIS MANAGEMENT AND TRADE UNIONS

dr Milica Jakšić, docent<sup>269</sup>

---

**Sadržaj:** *Krizne situacije u organizacijama, koje često prati i otpuštanje radnika, iziskuju posebne mere i rešenja u skladu sa etičkim principima i ponašanjem. Problem daunsajzinga u uslovima krize razrešava se pregovorima sindikata i rukovodstva kompanije. Etički principi, utemeljeni na fer poslovanju i poslovanju u dobrom duhu, značajan su okvir za pronalaženje rešenja. U nastojanju da se ustanovi opšti pristup etičkog poslovanja u uslovima krize, u radu su odabrani i analizirani primeri kriznih situacija u kompanijama, načini njihovog rešavanja, a razvijen je i opšti pristup o etičkom postupanju u uslovima krize sa posebnim naglaskom na odnosima menadžmenta i sindikata.*

**Ključne reči:** *kriza, sindikati, pregovori, poslovna etika, moral*

---

**Abstract:** *The situations of crisis in organizations, often cause redundancy followed by layoffs, especially emphasize the significance of ethical principles and behaviours in their solving. The problem of downsizing in the conditions of crisis is overcome by negotiations of syndicates and top management of the company. Ethical principles, based on fairness and business 'in good spirit' are essential in creating a framework for finding optimal solutions. The main aim of the paper is to contribute to the business ethics general approach in crisis situations. The paper offers illustrative practical examples of crisis in companies, analyses the solutions and a general approach is developed on ethical behaviour with special attention on crisis management in relations management-syndicates.*

**Key words:** *crisis, syndicates, negotiations, business ethics, morality*

---

#### UVOD

Poslovna etika se danas razvija kao disciplina u značajnoj meri oslonjena na oblast održivog razvoja, posebno održivog poslovanja, koje se u literaturi često naziva društveno odgovornim poslovanjem. Tu se prepliću društveni, ekonomski, ekološki ciljevi jer se u istraživanjima naglašava da pravci delovanja u odnosu na zagađivanje sredine, razvoj korporativne filantropije i otvorenost u razmeni informacija imaju znatan uticaj na tržišni udeo. Takođe, iznose se brojni argumenti u prilog uključivanja etičkog donošenja odluka u firmama kao osnovne odgovornosti menadžmenta. (Ghosh et. al.)

Značaj oblasti poslovne etike danas raste jer su pitanja kojima se bavi vezana za sve oblasti ljudskog delovanja bez obzira na tip i vrstu delatnosti, veličinu kompanije, ili tip vlasništva, a „novije etičke afere, kako u javnom, tako i u privatnom sektoru uticale su na naučnike, nacionalne i međunarodne organizacije da se duboko zainteresuju za ovu oblast." (Haq, S.)

---

<sup>269</sup> Visoka škola modernog biznisa, Narodnih Heroja 30, 11070 Novi Beograd

Multidisciplinarnost naučne oblasti poslovne etike jasno se može sagledati kroz veoma razučena istraživanja u različitim naučnim oblastima o čemu svedoče brojni radovi autora koji su povezivali i interdisciplinarno osvetljavali pitanja poslovne etike iz perspektive ekonomskih, psiholoških, socioloških, pravnih, biznis i menadžment, organizacionih i dugih nauka. Oni su razvili nove pristupe poslovne etike zasnovane na povezivanju različitih oblasti i unošenjem novih dimenzija. Na primer, psiholozi su se ranije u istraživanjima uglavnom fokusirali na različite aspekte iskrivljenog ljudskog ponašanja i performansi (Abedi Kooshiki et. al.), a zahtevi discipline poslovne etike zasnivaju se upravo na suprotnom, ističu sinergetske efekte pozitivnih osobina i ponašanja ljudi u organizacijama, što je uticalo da se i istraživanja razvijaju u tom pravcu.

Danas je važnost poslovne etike za poslovanje kompanija doprinela njihovom smeštanju u središte njihove poslovne prakse, što potvrđuje i široka lista tema kojima se poslovna etika bavi. Autori Fischer i drugi uvode pojam «mape» pitanja i problema poslovne etike i navode sledeće osnovne koncepte i teme u srži poslovne etike: korporativnu društvenu odgovornost, korporativno upravljanje, pripadnost korporaciji, investicije utemeljene na etici, prava na zapošljavanje i ljudska prava, fer trgovinu, upravljanje rizikom, upravljanje gudvilom. (Fischer et. al.) Fokusirajući se na pitanja etičnosti pojedinih akcija, ovi autori, dalje, razrađuju tri vrste aktivnosti i delovanja u organizaciji kroz: akcije koje su dobre i legalne, ali ne predstavljaju zakonsku obavezu; akcije koje su pogrešne i nelegalne i akcije koje su legalne, ali nisu obavezno i ispravne. Ovoj podeli možemo dodati i akcije koje su pogrešne, a legalne, a za primer se može navesti delovanje u skladu sa nekim zakonima u Americi koji su još na snazi, a ne idu ukorak sa vremenom.



**dr Milica Jakšić, docent**

*Rođena u Beogradu 1981. godine. Diplomirala na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu 2004. Dobitnik nagrade Univerziteta u Beogradu kao student generacije Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Doktorirala na Fakultetu organizacionih nauka (tema "Interkulturni menadžment i zapošljavanje u multinacionalnim kompanijama") 2008. godine i stekla zvanje doktora tehničkih nauka – područje organizacionih nauka. Od 2005. godine zaposlena u visokom obrazovanju (Fakultet za menadžment „Braća Karić”, Megatrend univerzitet). Od 2011. godine zaposlena u zvanju docenta na Modern Business School, Beograd na predmetima Menadžment ljudskih resursa, Menadžment u javnom sektoru i Poslovna etika na osnovnim i master studijama. Autor je dve monografije i više radova objavljenih u domaćim i stranim časopisima. Govori engleski i francuski jezik.*

U ovom radu polazi se od osnovnog postulata da uspešne organizacije rešenja kriznog menadžmenta zasnivaju na etičkom poslovanju. Detaljnije se razrađuju i posebno ispituju sledeći osnovni stavovi koji su izvedeni, a odnose se na to da: 1. u uslovima koje prouzrokuje kriza, menadžeri rešenja nalaze u etičnom poslovanju, 2. menadžeri uspešno rešavaju probleme daunsajzinga primenom principa poslovne etike, 3. kriza koja je uzrokovana sukobom sindikata i menadžera uspešno se prevazilazi poštovanjem principa poslovne etike.

## **REŠENJA ETIČKOG POSLOVANJA U SLUČAJEVIMA KRIZNIH SITUACIJA**

Razvoj društveno odgovornog poslovanja predstavlja jedan od pravaca inoviranja modela poslovanja kojim se razrešavaju brojne konfliktne situacije koje u konkretnim uslovima mogu da nastupe imajući u vidu kompleksne aktere i njihove interese, u okruženju i u samoj organizaciji, koji mogu da budu ugroženi nastalom krizom.

Primer benzinske pumpe u naseljenom mestu govori o odgovarajućem etičkom rešenju koje je nađeno u uslovima kada je trebalo da bude zatvorena da bi se izgradio park za decu. Konfliktna situacija je nastala jer je ugrožen interes vlasnika i zaposlenih, jer pumpa je donosila profit vlasnicima, a zaposleni je trebalo da budu otpušteni. Konfliktnost je postojala i na relaciji gradske vlasti i vlasnika, jer je zemljište bilo u vlasništvu grada i dato je u zakup pumpi a rok zakupa još nije istekao, tako da se država umešala primoravanjem vlasnika da se povuku. Pregovori zainteresovanih strana su dugo trajali ali se nije lako dolazilo do rešenja. Posle određenog vremena tim stručnjaka je predložio društveno odgovorno rešenje kojim se kompanija u čijem je vlasništvu pumpa obavezala da na prostoru gradskog zemljišta koji je bio slobodan izgradi auto parkić za decu sa replikama velikih automobila koji na pumpu dolaze redovno, a kojima je neophodno gorivo, kao na primer ambulanta kola, vatrogasci, policijski automobili i motori, taksi vozila, bicikli koji dolaze da pumpaju gume, kamioni koji prevoze robu, autobusi koji prevoze putnike, itd. Ovom etičkom investicijom izgradnje tematskog parka kompanija je doprinela edukaciji i zabavi dece, radnici su zadržali posao i pumpa je nastavila da funkcioniše i donosi profit vlasnicima. Država je produžila ugovor svojim zakupcima i svi su izašli kao dobitnici zahvaljujući ovom projektu. Sindikati su bili zadovoljni jer nije došlo do otpuštanja radnika, a vlasnicima kompanije je to donelo još veću popularnost i povećalo gudvil kompanije, porastao je kreditni rejting, kao i cena akcija kompanije na berzi.

Rešenja u oblasti poslovne etike mogu da doprinesu prevazilaženju krizne situacije ali je neophodno da se problem identifikuje, da se traga za rešenjem i da se konačno stupi u akciju kako bi se problem rešio. Postoje primeri akcija na koje su ljudi spremni da bi povratili reputaciju i ugled organizacije.

Navodi se primer lekara i jednoj bolnici koji je primao mito preporučujući proizvode i suplemente određenog proizvođača ne poštujući etički kodeks da se moraju preporučivati lekovi koji su zvanično na pozitivnoj listi koju je odobrila vlada. Kompanija je putem lobista, trgovačkih radnika i promotera davala procenat lekarima u zavisnosti od njihovog učešća u prodaji tih proizvoda. Neki lekari su to prihvatili i preporučivali su te proizvode kao najbolje za bolesnike. Krizna situacija je nastala kada su mediji došli do informacija da korupcijom ova kompanija dolazi do profita na lak način. Sindikat lekara se pobunio pozivajući se na etički kodeks i Hipokratovu zakletvu. Bolnica u kojoj je radio lekar je stekla lošu reputaciju u javnosti. Problem je rešen kada je dotični lekar, zbog velikog pritiska, rešio da se povuče i na njegovo mesto je doveden mladi stručnjak koji je pristao da radi bez naknade, kako bi se vratio ugled bolnici. Takođe, menadžment bolnice je predložio da se smanje plate ostalim lekarima, koji su predlog prihvatili kako bi se kupio novi skener za rano otkrivanje raka. Kompanija je morala da plati milionsku štetu državi i na taj način pogoršala svoj bonitet, a cena akcija na berzi ove kompanije je drastično pala.

Sinergetski efekti inoviranja u pravcu unapređenja etičnosti poslovanja doprinose izgradnji reputacije kompanije koja postaje ključni faktor uspešnosti, jer „za organizacije reputacija je viđena kao ključni element, pored finansijskih performansi i inovacija". (Lupuleac, Z. et. al.)

Rešenja u oblasti poslovne etike traže se u situacijama krize, a krizni menadžment se kontinuirano bavi pitanjima inoviranja poslovanja kako do krizne situacije ne bi došlo ili da bi se efekti krize umanjili. U tom smislu su istraživanja za mala i srednja preduzeća pokazala da preduzeća koja su razvila menadžment timove za krizne situacije imaju i viši stepen zabrinutosti za takve situacije, tj. da ona preduzeća koja su iskusila krizu više su posvećena razvoju kriznog menadžmenta od onih koji nisu imali iskustva krize. (Spillan et. al.)

## POSLOVNA ETIKA I SINDIKATI

Ističe se da u valjanom društvu sindikati igraju važnu ulogu među institucijama neophodnim da se ostvari sistem pravednih plata. De George navodi da radnici kao pojedinci, često nisu dorasli velikoj korporaciji i njihove pregovaračke pozicije veoma su slabe, kao i da im je pojedinačno najčešće dato samo da biraju da li će prihvatiti ili odbiti posao pod uslovima koje nudi firma. Kao odgovor na pitanje zašto je polaganje prava na sindikate opravdano De George smatra da „u sistemu slobodnog preduzetništva opravdanost tog prava proističe iz prava pojedinaca na najveću moguću slobodu u saglasnosti sa jednakom slobodom za sve. To uključuje pravo pojedinaca da teže ostvarivanju vlastitih ciljeva i pravo na udruživanje radi postizanja zajedničkih ciljeva. Dobrovoljno udruživanje radnika radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva vodi organizovanju radničkih sindikata.” (De George, R. T.)

Analizirajući pitanje etičnosti postojanja i uloge sindikata, izvode se zaključci da radnički sindikati kao proizvod ujedinjenih radnika znače da sindikati imaju ista prava kao i radnici, a poreklo i opravdanost sindikata poredi se sa poreklom i opravdanošću korporacija. „Sindikati su, dakle, podjednako moralno opravdani kao i korporacije”, ističe autor De George ali pri tome detaljnije razmatra opravdanost toga da pojedini strukovni sindikati ograničavaju članstvo kako bi se broj članova održavao na nižem nivou od nivoa potražnje za radnicima određene struke. Ovim se očigledno obezbeđuje da tržišna vrednost svakog pojedinačnog člana bude veća tako da su u poziciji da zahtevaju veće plate. Praveći paralelu sa monopolskim ponašanjem pojedinih kompanija, ističe se da nije pošteno ni da „jedni radnici ograničavaju druge u ostvarivanju njihovih interesa u bavljenju onom vrstom posla koju više vole.” (De George, R. T.)

Razmatrajući odnose radnika i uprave preduzeća ističe se da se moraju uključiti i vlada i široka javnost da bi se ti odnosi do kraja i celovito sagledali. Vlada ima zadatak da svim članovima društva, što znači i radnicima i menadžerima, pruži razuman stepen zaštite i znanja o tome na koji način da reše probleme i konfliktne situacije, koje se tiču i same vlade. Na ranije navedenom primeru vidi se da je formiranje stručnog tima za rešavanje konfliktne situacije u vezi sa benzinskom pumpom pomoglo u kreiranju rešenja gde svi dobijaju, vodeći računa o interesima svih zainteresovanih strana.

Uloga arbitraže treće strane objašnjava se i zakonskom obavezom koja pruža dodatnu mogućnost rešenja u uslovima krize. „Šta je sa zakonski obaveznom arbitražom treće strane koja je prihvatljiva i za radnike i za upravu? Ako se radi o delatnosti koja štiti javnost (npr. policija) ili joj služi tako što joj omogućava da ostvari svoja prava, onda odmeravamo pravo javnosti na zaštitu u odnosu na pravo policije, na primer, na štrajk. Moguće je da će u određenim okolnostima i uslovima pravo javnosti nadjačati pravo policije da štrajkuje. U takvim slučajevima, zakonom propisana mandatna arbitraža dopustiva je.” (De George, str. 391.) To se takođe odnosi na primer benzinske pumpe kada se mandatnom arbitražom i prisustvom treće strane došlo do održivog rešenja, na obostranu korist.

Uloga široke javnosti i uključivanje medija sagledava se i na primeru ranije opisanog problema korupcije koji se javio u zdravstvenoj ustanovi. Zaštita radnika je koncept koji znači poboljšanje radnog okruženja i kulture na radu. Danas se takođe govori o zaštiti na radu unutar sindikata i preduzimaju se različite mere u vezi sa tim. (Gogolova, M.)

U situacijama krize zaoštreni odnosi se rešavaju i štrajkom radnika. U prvom primeru o benzinskoj pumpi videlo se da bi radnici, potpuno bez razloga izgubili posao i to predstavlja preduslov za opravdanost sindikata da se pobuni, pa čak i da organizuje štrajk. „Pravo na štrajk je naveliko prihvaćeno. Razlika između moći i sredstava krupnog biznisa i sredstava radnika kao pojedinca istorijski stavljaju radnika kao pojedinca na milost i nemilost uprave. Radnici su morali da se ujedine da bi stekli ravnopravnu poziciju.” (De George, str. 388). U tom smislu u toj zaoštrenoj fazi krize posledice su ozbiljne i utiču na kompaniju kao celinu. (Giannacourou) De George naglašava da štrajkove opravdava to što su oni jedini efikasan način da radnici odbrane svoj loš položaj, koji može biti ili u javnom ili u privatnom sektoru. Sama pretnja štrajkom uvek može da motiviše upravu da pregovara u dobroj veri. „Ako jedna vlast u cilju sprečavanja povećanja plata privremeno suspenduje prava radnika na štrajk za veće plate, ona mora da spreči i pravo na povećanje cena koje radnike dovode u nepovoljan položaj.” (De George, str. 391.)

Sindikati se odlikuju objektivnošću i zaštitom svojih članova, koji ne smeju biti zapostavljeni i ukazuju na vrednost svakog radnika koji donosi dodatnu vrednost kompaniji. Radnici se organizuju i u javnim i u privatnim kompanijama i njihovo pravo na štrajk je legitimno. U javnom sektoru to je vidljivije jer radnici bukvalno "izađu na ulicu", dok se u privatnom sektoru povezuju putem novih tehnologija, intraneta i drugih sredstava komunikacije i na taj način lobiraju za ostvarenje svojih prava, pa je to manje vidljivo i van okvira i očiju šire javnosti. U tom smislu se danas i mora razmišljati i o razradi etičkih principa u vezi sa razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija kao fenomena modernog doba, a „neko bi mogao da bude precizniji i prevede ove meta- etičke principe u specifične poslovne i kompjuterski određene etičke kodekse.” (Introna, L.)

Etičko poslovanje i ponašanje bi trebalo u krajnjoj liniji zakonski definisati. „Na primer, aktivnost jednog istinski poštenog bakalina ne bi smela da se razlikuje od aktivnosti bakalina koji je pošten protiv svoje volje, koji se ponaša pošteno samo zbog želje za dobrim ugledom u poslovnom svetu i varao bi ako bi se ukazala sigurna prilika.” (Orlić, R.) Orlić ističe da bi jedna od maksima etičkog poslovanja bila: "Postupaj samo na osnovu maksime pomoću koje možeš istovremeno želeći da ona bude opšti zakon". (Orlić, R.)

Kompleksnost i opravdanost pojedinih oblika delovanja menadžmenta i sindikata u uslovima krize prati se putem odgovarajućih etičkih kriterijuma ili indikatora. „Sistematskom analizom etičkih indikatora koji se zasnivaju na subjektivno-objektivnim kriterijumima, moguće je sagledati sledeći tip instrumenata:

- etički indikatori koje oglašava kompanija
- etički indikatori koje oglašavaju javne institucije i konačno
- etički indikatori koje oglašavaju neprofitne organizacije.” (Pollifroni, M.)

## REŠAVANJE KRIZNIH SITUACIJA U SKLADU SA ETIČKIM PRINCIPIMA

Pregovori su ključan i najbitniji element u rešavanju kriznih situacija kada dolazi do sukoba interesa, koji se rešavaju na etičan način, pa zbog toga moraju biti efektivni, kako naglašava R. Fels. Efektivni pregovori su ključni faktor uspešnog kriznog menadžmenta. (Fels, R.)

Složenost ovih odnosa ilustruje i konstatacija da „Uprkos svemu tome, mnoge nagodbe o rešavanju sporova u radnim odnosima koje su rezultat dobrovoljnih pregovora (što je idealan pa otuda i poželjniji pristup radnim odnosima) su kratkovide. A kratkovidi su i mnogi sporazumi proistekli iz mandatnih pregovora ili iz štrajkova.” (De George, str 392.)

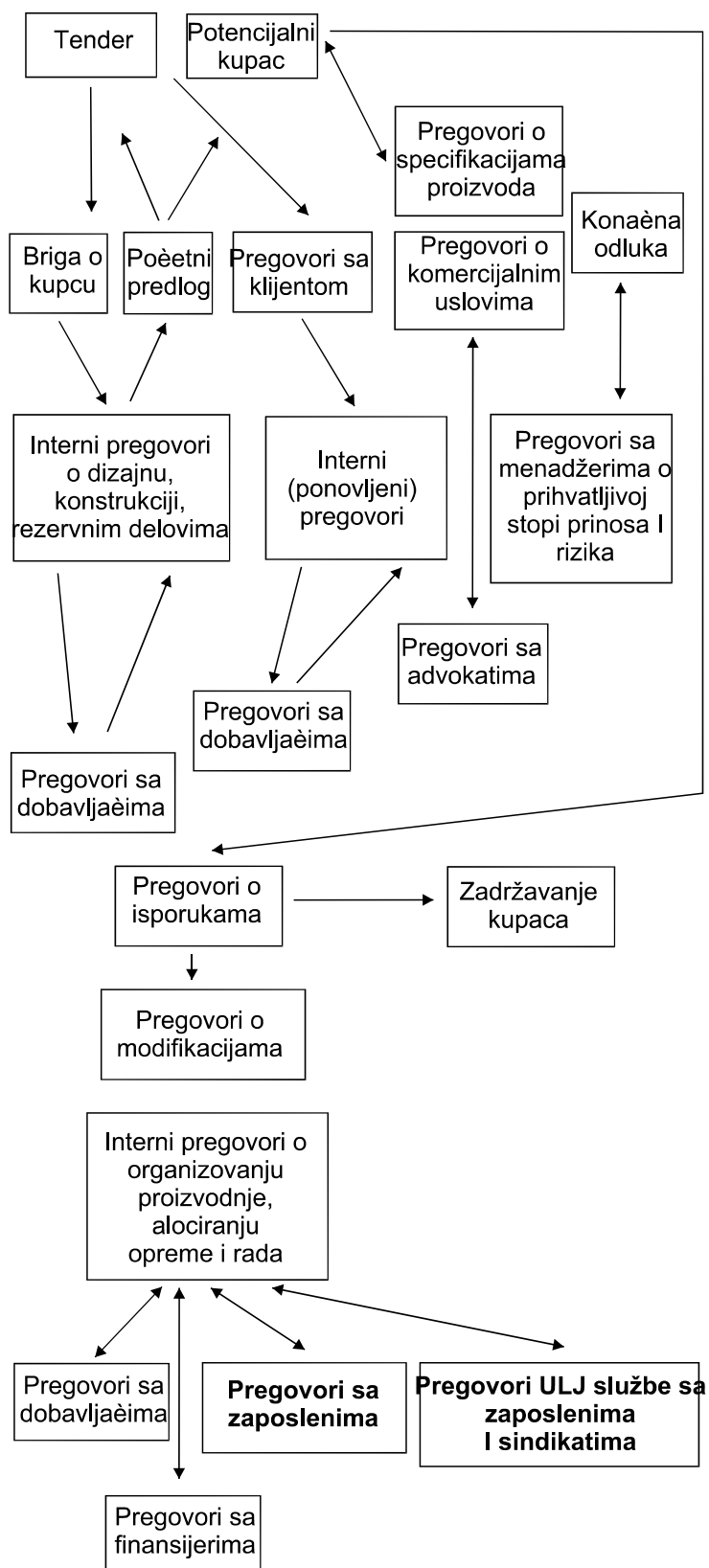
Razloge za to bi trebalo tražiti u tome što pregovarači često vode računa samo o interesima radnika i uprave, a ne uzimaju u obzir dalekosežan uticaj na društvo ili na samu delatnost, što na dugi rok ostavlja posledice i po same radnike i upravu. Posebno su značajni pregovori i saradnja između radnika i uprave kao doprinos opštem interesu koji dovodi do društveno korisnih rešenja sporova.

Autor Fels navodi osnovne karakteristike pregovora (Fels, R.):

- 1) proces;
- 2) dvostrani;
- 3) sa razlikama;
- 4) potreba za rešavanjem;
- 5) pokušaj da se postigne dogovor;
- 6) istraživanje mogućnosti i opcija;
- 7) razmena predloga;
- 8) dogovor, i
- 9) način implementacije.

Isti autor navodi da su ključni zahtevi uspešnih pregovora reciprocitet, poverenje, moć i ishod. Pod reciprocitetom se podrazumeva da strane uzajamno razmenjuju informacije, čine jedna drugoj ustupke odričući se dela sopstvenih interesa. Poverenje je zahtev koji je najvažniji i mora da postoji od početka, premisom da su se pregovaračke strane dobro upoznale i stupile u pregovarački proces sa dobrim namerama. Moć je zahtev koji predstavlja razlog zbog koga sindikati postoje, kako bi radnici udruženi mogli u pregovorima da se nose sa moći poslodavaca. Ishod je obično zahtev da se pregovori, uz određene ustupke završe na obostranu korist, scenarijom u kome svaka strana što manje gubi a što više dobija. Fels preporučuje da u pregovorima ne treba biti preterano samopouzdan, ići u ekstreme, imati iluzije o transparentnosti i da treba upoznati drugu stranu.

Na Slici 1. predstavljena je mapa pregovora unutar jedne kompanije i eksterno sa okruženjem.



Mapa pregovora unutar jedne kompanije i sa akterima izvan kompanije

Fells, R., Effective Negotiations, Cambridge University Press, 2010, str. 2.  
**Slika 1.** Mapa pregovora unutar jedne kompanije i eksterno sa okruženjem

Poslovna etika koja se bavi pitanjima etičnog ponašanja značajno opredeljuje procese etičnog pregovaranja u kojima može da pruži veliki doprinos samom procesu i ishodima. U uslovima ne-etičnog ponašanja veoma je teško da se "poprave" pregovori i da se ispravi greška. Na Slici 1 se može videti da se praktično svi značajni odnosi, koji doprinose ostvarivanju poslovnih operacija kompanije kojima se kreira nova vrednost, uspostavljaju putem pregovora. Mapa pregovora ukazuje na odnose sa svim zainteresovanim stranama, bilo da se oni nalaze unutar ili izvan organizacije. Etičnost tih odnosa uslovljena je uspostavljenim vezama reciprociteta, poverenja, moći, informacija i ishoda u pregovorima. „Pošteno zaključivanje pregovora povećava izgled poboljšanog ishoda, ali pošteno zaključivanje je jedino efektivno u pomaganju napredovanja u pregovorima ukoliko je *tumačeno* kao pošteno ili je barem gotovo verifikovano...Kao što je prethodno razmatrano, jedna od ključnih tačaka u pregovorima kada postoji potreba za poverenjem se odnosi na to da li je informacija koju pružamo tačna. Davanje netačnih informacija nije etično (i nezakonito) a ovo uključuje obezbeđivanje informacija tako da se stvori pogrešan utisak.” (Fels, R.)

U srži etičkih principa u pregovaranju nalazi se i pitanje preciznosti informacija kojima je posvećena posebna pažnja. U Tabeli 1 predstavljeni su različiti načini unapređenja preciznosti informacija u postupku pregovaranja kroz prevenciju, izbegavanje i detekciju nepreciznosti.

<b>Prevencija</b>	<b>Izbegavanje</b>	<b>Detekcija</b>
Biti iskren prema sebi	Postaviti pitanja	Ne praviti pretpostavke unapred, namerna zavaravanja ili odgovarati takmičarski
Biti dobro pripremljen	Preformulisati ključne tačke	Traženje ponavljanja ili pojašnjenja
Postavljati pitanja	Sumirati	Tražiti vreme za potvrdu
Ne žuriti sa pregovorima		
Uzimati beleške		

**Tabela 1.** Kako sa "nepreciznim" informacijama u pregovorima? (Fels, R., str. 33)

U nastojanju da se obezbedi što veća preciznost informacija u pregovaračkom postupku, dobija se na vremenu i pregovaračka strana može da se pozabavi odgovarajućim promišljenim odgovorom, koji mora biti izgovoren pažljivo odabranim rečima, a takođe je neophodno da se pregovaračke strane pripreme unapred za teška pitanja i pretpostave kojim tokom će pregovori teći. Ključna pitanja za koja je potrebno precizno utvrditi odgovore vezana su za obezbeđenje potrebnih sredstava kako bi se realizovao projekat koji je prihvaćen kao održivo rešenje. To može da bude dodatno opterećenje za krizni menadžment u situacijama kada se vode teški pregovori, kao npr. vezano za zahtev za povećanjem plata od strane sindikata. U navedenom primeru benzinske pumpe, kroz pregovore je najvažnije pitanje bilo ko će rešiti problem izgradnje parka i rekonstrukcije pumpe. Na kraju je rešenje doneo tim stručnjaka, koji je teret izgradnje stavio na naftnu kompaniju, ali je zauzvrat zakup zemljišta produžen i na taj način nijedna strana nije bila oštećena. U tom smislu uloga etičkih principa i morala sagledavaju se kao generalni okvir. „Moral ne može da ponudi konkretna rešenja za radne sporove i sporazume do kojih moraju dovesti pregovori, ali može da ponudi generalni okvir za pregovore u rešavanju radnih sporova. Može da specifikuje uslove pravednosti kojima se treba rukovoditi u pregovorima. I može da razjasni prava uključenih strana ... Na kraju, jedino ako se poštuju moralne norme i ograničenja, možemo očekivati da će rešenja problema radnih



odnosa biti zaista prihvaćena i dovesti do opšteg dugoročnog socijalnog mira i stabilnosti. Pokušaj da celokupno naše delovanje-uključujući naše delovanje kao radnika ili industrijalaca- saobrazimo moralnim normama, jednostavno je pokušaj da se zaista ponašamo kao prava ljudska bića u odnosima sa drugim ljudima.” (De George, str 392-393.)

Pregovaračke strane koje misle da imaju moć često su takmičarski raspoložene i više im je stalo da se pregovori dešavaju iskušavajući moć druge strane, nego što žele obostrano koristan ishod. Druga strana je zbog toga na velikim iskušenjima na koji način da uobliči pregovore i da im da ton ozbiljnosti i značaja, kako bi postigla svoj cilj. To su najčešće predstavnici radnika, koji, usled neiskustva i nedostatka obrazovanja, moraju da pređu ogromne prepreke i prevaziđu klasne razlike, pa čak i da pretrpe podrugljivi ton koji nameću vlasnici, kako bi kroz snishodljivost postigli svoj cilj, jer su najčešće u slabijoj pregovaračkoj poziciji, zbog moći vlasnika kompanija da ih otpuste. Zbog toga su tzv. "uzbunjivači" u kompaniji dragoceni kada je neophodno proširiti neku vest o ne-etičkom ponašanju vlasnika i potrebi da se radnici organizuju oko nekog zajedničkog cilja, kako bi zaštitili svoja prava ili prava nekog od svojih kolega.

## ZAKLJUČAK

Krizni menadžment rešenja traži u domenu etičkog poslovanja, posebno etičkog pregovaranja. Mnogi pregovarači teže tzv. situaciji u kojoj svi dobijaju (engl. *win-win situation*). Suština je da se postigne takav dogovor u kome će obe strane biti na većem dobitku, a da će što manje toga morati da se odreknu. Postavlja se pitanje da li je takvo rešenje realno? Svakako da se za svaki problem može naći zaista održivo rešenje, ali to zahteva vreme, novac i stručnost medijatora, treće strane, od koje najviše zavisi tok pregovora i predlog za obostrano korisno rešenje. Kada je reč o sindikatima, prisustvo medijatora je poželjno, jer oni omogućavaju premošćavanje dubokih razlika, kao i kod formulisanja što rečitijeg i uobličenijeg zahteva, kako ne bi bio odbačen od strane rukovodstva kompanije.

Postoje i situacije u kojoj samo jedna strana dobija, kao manje poželjan scenario (engl. *win-lose*) i situacije kada propadnu pregovori, kao najnepoželjniji, (engl. *lose-lose*). Takvi scenariji su manje očekivani i zavise od tvrdih stavova predstavnika pregovarača, kao i od samog predmeta pregovora. U navedenim primerima u radu, našla su se obostrano korisna rešenja zasnovana na etičkim principima, ali jasno je da su veština u pregovorima, dobar duh pregovarača, kao i dobra priprema, neophodni da bi pregovori uspeali. Pod dobrim duhom se podrazumeva da ne dođe do izigravanja poverenja, davanja lažnih informacija, pritiska moći i kompromitovanja etičkih principa. «Reč je reč» i rukovanje su jedan od najuspešnijih ishoda zaključenja pregovora. Ostaje nadalje nada i obaveza da pregovaračke strane ne krše dogovoreno, jer je to suštinski nemoralno i ne-etički, tako da je ono što je dogovoreno potrebno sprovesti u delo, ma koliko to teško izgledalo.

Kao rezime možemo navesti da su za krizni menadžment važni brojni akteri koje treba identifikovati kao zainteresovane strane, pri čemu su svi relevantni. Prepoznavanje krizne situacije znači i prvi korak ka naporima za njeno rešavanje a etički principi pomažu da se kriza u poslovanju prevaziđe na održiv način. Donaldson sa saradnicima je postavio nekoliko opštih etičkih principa koji mogu da pomognu kod uspostavljanja prioriteta u rešavanju situacija krize:

1. Lokalna zajednica i njeni etički principi imaju prioritet ukoliko ne ugrožavaju neku drugu lokalnu zajednicu.

2. Etički principi lokalne zajednice koje su razvili kao rešenja krizne situacije imaju prioritet ukoliko opet ne ugrožavaju neku drugu lokalnu zajednicu.
3. Što je globalniji izvorni etički princip, ima veći prioritet.
4. Etički principi koji u sebi imaju ugrađeno održavanje ekonomskog sistema imaju veći prioritet u odnosu na one etičke principe koji to nemaju ugrađeno u sebi.
5. Šeme koje imaju konzistentnost više etičkih principa imaju veći prioritet.
6. Etički principi koji su bolje definisani imaju veći prioritet. (Donaldson et. al.)

Kada se projekat započne, njegova realizacija je izvesna uzevši u obzir vreme, novac i napore koje čine obe strane da bi se rešenje našlo i sprovedo sa dobrim namerama i na etičan način.

## REFERENCES

- Abedi Kooshiki, S. , Zeinabadi, H., "An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers", *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, vol. 3, no. 1, 2015.
- De George, R.T. *Poslovna etika*, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
- Fells, R., *Effective negotiation*, Cambridge University Press, London, 2010.
- Fisher, C., Lovell, A., Valero Silva, N. *Business ethics and values*, Pearson, 2013.
- Ghosh, D., Ghosh D. K., Abdel, A., "Business ethics and profit: Are they compatible under corporate governance in our global economy ?", *Global Finance Journal*, 22 (2011) 72–79, Elsevier, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Giannacourou, M., Kantaraki, M., Christopoulou, V., "The perception of crisis by Greek SMES and Its Impact on Managerial practices", *International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175 ( 2015 ) 546 – 551, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Gogolova, M., "The Impact of The Financial Crisis on The Labour Protection of Chosen Employer Brands in The Construction Industry In Slovakia", *2nd global conference on business, economics, management and tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic, Procedia Economics and Finance* 23 ( 2015 ) 1434 – 1439, Elsevier, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Haq, S., "Ethics and leadership skills in the public service", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 2792–2796, WCES-2011, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Introna, L., "The impossibility of ethics in the information age", *Information and Organization* 12 (2002) 71–84, Pergamon, [www.elsevier.com/locate/infandorg](http://www.elsevier.com/locate/infandorg), [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Jakšić, M., *Međunarodni menadžment ljudskih resursa*, Čigoja štampa, Beograd, 2010.
- Jakšić, M., *Menadžment performansi ljudskih resursa*, Čigoja štampa, Beograd, 2010.
- Lupuelac, Z. L., Lupuelac, S., Rusu, C., "Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations", *Procedia Economics and Finance* 3 ( 2012 ) 921 – 927, Elsevier, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Orlić, R., *Kant i poslovna etika*, Mali Nemo, Pančevo, 2004.
- Pollifroni, M., "Ethical ratings: A systematic analysis oriented to business economics", *Procedia Economics and Finance*, 6 ( 2013 ) 342 – 352, *International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, IECS 2013*, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Spillan, J., Hough, M., "Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and indifference", *European Management Journal* Vol. 21, No. 3, pp. 398–407, 2003, Pergamon, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).