

# PROBLEMI NA RESNIČNEM TRGU

- Nepopolnosti trga: monopolna moč, neustrezne informacije
- Pomanjkljivosti (slabosti) trga: eksternalije, javne dobrine, resursi v skupni lasti
- Dinamične nezmožnosti
- Etični kriteriji

# A. NEPOPOLNOSTI TRGA

## ☐ MONOPOLNA MOČ

📄 oligopoli: maloštevilni prodajalci

📄 umetno ustvarjeni monopoli: združitve, kartelizacija, grabežljivo ravnanje - *protimonopolna zakonodaja*

📄 naravni monopoli zaradi tehničnih zahtev in ekonomij obsega (telefon, vodovod, elektrika) - *neposredno reguliranje ali javna lastnina*

☐ NEUSTREZNE INFORMACIJE: neznanje, slaba presoja - reklama: motiv za zavajanje, napačno predstavljanje: prevelik ali premajhen nakup

# B. POMANJKLJIVOSTI TRGA

- ❑ EKSTERNALIJE: poslovno odločanje ne upošteva eksternih koristi (tišji letalski motorji) in eksternih stroškov (onesnaženje okolja zahteva omejevanje, popravila, čiščenje)
- ❑ JAVNE DOBRINE: sočasna proizvodnja in poraba / s porabo ne škodujemo drugim / poraba ne spremeni stroške za druge: dileme (ne)izločljivosti - problem zastojkarjev
- ❑ RESURSI V SKUPNI LASTI (radijski valovi, minerali v morju): problem pretirane porabe in izčrpavanja - kvote, davki, mednarodni sporazumi

# C. DINAMIČNE NEZMOŽNOSTI

- nestabilnosti na mikro ravni (dohodki kmetov), nemobilnost pri prehodu med ravnotežji
- nestabilnosti na makro ravni (depresije, višje inflacije): velike družbene izgube
- rast: kratkoročna zaščita in spodbuda panogam zaradi dolgoročnih koristi

# D. ETIČNI KRITERIJI

- Pravičnost: *vodoravna* (enaka obravnava enakih), *navpična* (neenaka obravnava različnih), *medgeneracijska pravičnost*
- Kolektivne in pregrešne dobrine - dileme suverenosti potrošnika (Galbraith: manipulacija potreb z oglaševanjem, prepričevanjem)
- Drugi politični in družbeni cilji

# A. ETIKA KORISTI

- **NAČELO:** osredotočenje na posledice, na rezultate dejanj (telos, gr. = cilj): naloga je storiti dejanja, ki dajo največji presežek dobrega nad slabim
- **DILEME:** kaj je dobro (užitek, zadovoljstvo, blaginja ljudi) in kaj je slabo (napor)

# **PREDNOSTI**

- **blizu običajnemu moralnemu razmišljanju (slabo: laganje, prelom obljube, tatvina, napad; dobro: resničnost, držanje obljub, spoštovanje lastnine)**
- **relativno natančna in objektivna metoda za moralno odločanje (individualno, o javnem dobru), osnova klasične ekonomske teorije**

# SLABOSTI

- številni razlogi za moralno neteleološki - držati moramo obljubo, čeprav bi nam to škodilo
- problem pravic in pravičnosti - diskriminacija je moralno slaba, čeprav bi lahko dala ekonomsko boljše rezultate



# VARIANTE ETIKE KORISTI

- **Egoizem (Hobbes): etika arogance, upošteva lastne interese**
- **Utilitarizem (Bentham, Mill): maksimalni presežek dobrih posledic nad slabimi za največje število udeležencev**
- **Dualizem (Sidgwick): uskladiti lastne interese in interese drugih**

# UTILITARIZEM

- **UTILITARIZEM DEJANJ:** načela se uporabljajo v vsakem posameznem dejanju, kjer se ugotavljajo posledice z vidika, ali prinašajo največje neto koristi
- **UTILITARIZEM PRAVIL (NORM):** dana so pravila, ki v običajni situaciji prinesejo največje neto koristi in po njih se moramo ravnati v konkretni situaciji

# PROBLEMI UTILITARIZMA

- **problemi merjenja koristi (posameznik / družba)**
- **uporaba cost-benefit analize: problem določanja denarnih vrednosti (neekonomske dobrine, dobrine z “napačno” ceno)**

# B. ETIKA DOLŽNOSTI

- **NAČELO:** bistvo ni v posledicah, temveč v naravi dejanja oziroma pravil, ki jim sledi - ključ je v dolžnosti, obveznosti (deon, gr. = dolžnost)
- **PRIMER:** sedem absolutnih pravil (Ross): *dolžnost zvestobe* (držati obljubo), *dolžnost poprave* (nadoknaditi povzročene škode), *dolžnost hvaležnosti* (vrniti dobro), *dolžnost pravičnosti* (distribucija po zaslugah), *dolžnost dobrotelnosti* (pomoč drugim), *dolžnost stalnega izboljšanja samega sebe*, *dolžnost neškodovanja* (izogniti se škodenju drugim)


# LASTNOSTI ETIKE DOLŽNOSTI

- **Pozitivne plati:**

-  smiselna, kadar posledice niso pomembne (zlasti relacije - pogodbe, vloge)

-  upošteva motive ravnanja

- **Slabosti:**

-  kako naj vemo, kaj so naše moralne obveznosti in se izognemo moralnemu konfliktu (med pravili ni prioritete) - Ross deli stvarne in prima facie (dozdevne obveznosti) - upoštevamo okoliščine

# **KANTOVA KATEGORIČNA IMPERATIVA**

- **NAČELO DOSLEDNOSTI: dobro je dejanje, čigar usmeritev bi lahko bila zakon**
- **NAČELO SPOŠTOVANJA LJUDI: dobro je dejanje, ki mu je človek cilj in ne sredstvo**

# ZGODOVINSKI RAZVOJ KONCEPTA VLOGE PODJETJA

- A. Smith: Vrsta izjem od načela maksimiranja dobička zaradi družbenih razlogov
- Praksa: Širjenje načela maksimiranja dobička z vključevanjem družbenih vidikov
- Milton Friedman: Družbena odgovornost podjetja je povečanje njegovih dobičkov
- Zakaj ta dilema? Gre za ravnanje managerjev in ne neposrednih lastnikov

# ARGUMENTI V PRID VEČJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI (1)

- Uravnoteženje moči in odgovornosti - “železni zakon odgovornosti”
- Poskus omiljenja (pričakovane) državne regulacije
- Povečanje dolgoročnih dobičkov
- Izboljšanje javne podobe korporacije (imagea) - koliko tovrstne akcije vplivajo na javno podobo?



# ARGUMENTI V PRID VEČJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI (2)

- Popravljanje družbenih problemov, ki so jih zakrivila podjetja
- Uporaba koristnih resursov podjetja za reševanje resnih problemov
- Odgovor na spremenjene družbene potrebe ali pričakovanja
- Upoštevanje moralne obveznosti podjetij

# ARGUMENTI PROTI VEČJI DRUŽBENI ODGOVORNOSTI (1)

- Zmanjšanje ekonomske učinkovitosti in dobičkov
- Neenaki stroški med konkurenti, zlasti konkurenti iz tujine, ki niso soočeni s takimi zahtevami
- Vnašanje prikritih stroškov v družbo
- Ustvarjanje notranje zmede in neupravičenih pričakovanj javnosti

# ARGUMENTI PROTI VEČJI DRUŽBENI ODGOVORNOSTI (2)

- Prevelika moč podjetij
- Podjetja nimajo potrebnih družbenih zmožnosti - poznajo poslovne, ne pa urbanih in socialnih težav
- Korporacije nimajo družbene / javne odgovornosti
- Prenos odgovornosti s posameznikov na korporacije

# ARGUMENTI V PRID VEČJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI (1)

- Uravnoteženje moči in odgovornosti - “železni zakon odgovornosti”
- Poskus omiljenja (pričakovane) državne regulacije
- Povečanje dolgoročnih dobičkov
- Izboljšanje javne podobe korporacije (imagea) - koliko tovrstne akcije vplivajo na javno podobo?

# ARGUMENTI V PRID VEČJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI (2)

- Popravljanje družbenih problemov, ki so jih zakrivila podjetja
- Uporaba koristnih resursov podjetja za reševanje resnih problemov
- Odgovor na spremenjene družbene potrebe ali pričakovanja
- Upoštevanje moralne obveznosti podjetij

# ARGUMENTI PROTI VEČJI DRUŽBENI ODGOVORNOSTI (1)

- Zmanjšanje ekonomske učinkovitosti in dobičkov
- Neenaki stroški med konkurenti, zlasti konkurenti iz tujine, ki niso soočeni s takimi zahtevami
- Vnašanje prikritih stroškov v družbo
- Ustvarjanje notranje zmede in neupravičenih pričakovanj javnosti

# ARGUMENTI PROTI VEČJI DRUŽBENI ODGOVORNOSTI (2)

- Prevelika moč podjetij
- Podjetja nimajo potrebnih družbenih zmožnosti - poznajo poslovne, ne pa urbanih in socialnih težav
- Korporacije nimajo družbene / javne odgovornosti
- Prenos odgovornosti s posameznikov na korporacije

# Primer: SAVA - notranje okolje

- Položaj žensk: nad 50 % zaposlenih, 1/3 v vodstvu, “Ženskam prijazno podjetje”
- 0,7 % prihodka za izobraževanje
- Prenova kuhinje in restavracije
- Vrtec za otroke zaposlenih, letovanja
- 1998: 134 rešitev stanovanjskega problema
- Športno društvo, časopis Kolektiv
- Prilagojeno delovno mesto invalida na domu



# Primer: MERKUR - Odnos do kupcev

- 1994: ISO 9002, 1997: ISO 9001 (prvi v slovenski trgovini)
- Oddelek za stike s potrošniki
- Strategija reševanja pritožb in reklamacij, usposabljanje zaposlenih za to dejavnost
- Sodelovanje z gibanjem za zaščito potrošnikov
- Odpoklic proizvoda zaradi azbesta
- Obveznost podjetja, da seznani kupce s škodljivostjo ali varnostjo izdelkov

# Primer: TERMO - lokalna skupnost

- Pomoč osnovnim šolam (računalniki, seminar-ske naloge, prevoz, štipendije)
- Sodelovanje s KS, Dan odprtih vrat, pisno obveščanje o posegih v okolje
- Sponzoriranje športne (profesionalne in rekreativne) in kulturne dejavnosti v občini
- Pomoč pri izvedbi volitev, pripravi zakonov
- Izdelana merila za sponzorstvo

# Primer: HELIOS - ekologija

- Heliosov ekološki sklad (1998 z MEOR)
- Odstranitev (izvoz) posebnih odpadkov
- 1998: hermetizacija plinastih emisij, kanalizacijsko omrežje, ločitev hladilnih vod
- Priprave na ISO 14001
- Letna okoljska konferenca za vodstvo, anketa o ekološki osveščenosti za kupce
- Skladišča in cisterne za nevarne snovi
- Reciklirani in razgradljivi materiali

# OCENA ZA 5 PODJETIJ

	LEK	SAVA	MER- KUR	TER- MO	HE- LIOS	POV- PREČJE
Poslovna etika	***	****	***	***	***	3,2
Ekologija	****	****	****	*****	*****	4,4
Lokalna skupnost	*****	****	****	***	***	3,8
Notranje okolje	*****	****	****	****	****	4,2
Odnos do kupcev	*****	****	*****	****	****	4,4
<b>POVPREČJE</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>

# PROTIMONOPOLNA POLITIKA

- Težnja: preprečiti podjetjem, da pridobijo preveliko tržno moč, ohraniti konkurenco med njimi
- Cilj: zaščititi potrošnike (blaginjo)
- Opredelitev: V ZDA antitrustovski zakoni - zgodovinska borba proti trustom kot obliki, ki je preprečila ekonomsko borbo podjetij
- Ravnanja podjetij: združevanje resursov za določanje cen, manipulacija z nabavami, ekskluzivna delitev ozemelj

# NAMENI PROTIMONOPOLNE POLITIKE

- Ohranjanje (delujoče) konkurence
- Pošteno poslovno ravnanje (nasproti monopolnim omejitvam)
- Zaželeni ekonomski dosežki: napredek, stabilnost, pravična delitev dohodka
- Omejevanje velikih podjetij - “strah pred velikim (močnim)”

# PREPOVEDANA DEJANJA OMEJEVANJA KONKURENCE

- *Kartelni (monopolni) dogovori* o cenah, delitvi prodajnih območij, kolektivni bojkoti
- *Monopolizacija*: ravnanje podjetja, da doseže monopol ali vsaj poskus monopolizacije (dominantna podjetja)
- *Praksa izključevanja*: diskriminacija cen, vezani posli, ekskluzivni posli
- *Združitve*, ki bi občutno oslabile konkurenco (zlasti vodoravne združitve)
- *Nepoštena ali goljufiva dejanja* pri prodaji, reklami
- (v EU) *Neupravičene državne subvencije*

# SHERMANOV ZAKON (1890)

- 1911: razbitje Standard Oil (Rockefeller) na 33 geografsko ločenih podjetij, American Tobacco (James Duke) na 16 podjetij
- Razlog: doseganje monopolne moči z grabežljivimi ravnanji in zlorabami - kršitvami zakonov "per se" - brez olajševalnih okoliščin
- "Pravilo smiselnosti": US Steel (1911) - velikost ni razlog za razbitje, če podjetje ne ravna kot monopolist
- Vpliv zakona na ravnanje podjetij



# KRITIKE ZDRUŽEVANJA (1)

- DILEME PROCESA ZDRUŽEVANJA IN MOTIVOV:

-  samovoljno ravnanje špekulantov

-  agresivnost in “umazanost” procesov

-  insiderske informacije

-  “igra” finančnih institucij

-  negativni vpliv na strateško planiranje in investicije

# KRITIKE ZDRUŽEVANJA (2)

- POSLEDICE ZA ŠIRŠO SKUPNOST:
  - 📄 “preurejanje lastništva” (ni dodane vrednosti)
  - 📄 slabše poslovanje podjetij (energija za združevanje)
  - 📄 nižja rast gospodarstev z intenzivnimi M&A procesi
  - 📄 dileme mednarodnih združitev

# ZNAČILNOSTI ZDRUŽITEV

- Izkušnje: 2/3 sta neuspešni, pridobijo delničarji priključene firme, katerih delnice dosežejo ceno, ki je previsoka
- Razlogi za združitve: vprašljive sinergije, pogosto ego managerjev ali lastnikov
- Sedaj manj borbe, cene niso tako “navite”
- Vse bolj izmenjava delnic in ne denar, včasih so investitorji že delničarji obeh podjetij
- Uspeh je odvisen od dogajanja po združitvi (post-merger integration), pri tem so težave s premalo premišljenimi združitvami

# OMEJITVE USPEŠNOSTI

- Izhodišče: korporacije so zapletene globalne celote, združitve so premalo pripravljene
- “Trde” omejitve: povezave distribucijskih sistemov (informacijske tehnologije je težko povezati brez težav), pravne dileme (pridobitev soglasja protimonopolnih organov, ni doseženo že vnaprej)
- “Mehki” problemi: različne kulture organizacij in managementa otežujejo sodelovanje, gre za “stara” osebna rivalstva, odhod sposobnih managerjev

# RAZLOGI ZA SLABE DOSEŽKE

- 1. Previsoke cene ciljnih podjetij - ekonomske koristi za delničarje ciljnih podjetij (36 %)**
- 2. Precenjeni verjetni prihranki stroškov in sinergije, zato slab rezultat in nezadovoljni delničarji**
- 3. Omahovanje pri integriranju operacij, kar frustrira kupce in zaposlene, zato kasnijo mogoče koristi**
- 4. Obsedenost s “sekanjem” stroškov negativno vpliva na posel**

# DRŽAVA IN REGULIRANJE

## - VSEBINA

- Državno reguliranje: razlogi, regulirane dejavnosti, problemi
- Dejavnosti:
  - A - Električna energija
  - B - Radio in televizija
  - C - Transport
  - D - Telekomunikacije
- Deregulacije (primer: letalski promet)
- Evropska unija in Slovenija - deregulacija

# REGULIRANE DEJAVNOSTI

- VITALNE: infrastrukturne dejavnosti, kot so transport, komunikacije, energetika
- PRETEŽNO STORITVE, kjer je problem skladiščenja: sočasnost proizvodnje in potrošnje, problem vršne potrošnje
- KAPITALNO INTENZIVNE: velika vlaganja v omrežja (zato “naravni monopol”)
- SLABOSTI IN POMANJKLJIVOSTI TRGA: to onemogoča učinkovito tržno poslovanje

# RAZLOGI ZA REGULIRANJE

- ☆ TEORIJA ZAŠČITE POTROŠNIKOV: v panogah, kjer je naravni monopol, neupravičena diskriminacija cen ali rušilna (destruktivna) konkurenca:
  - ↑ naravni monopol: lokalni telefon, vodovod
  - ↑ resursi v skupni lastnini: radio, TV
  - ↑ nestabilnost: železnice (rušilna konkurenca)
  - ↑ kratkoročna zaščita za rast: letalski prevoz
  - ↑ večja enakost v razdelitvi dohodka: nafta, plin
  - ↑ široke družbene vrednote in ekonomska učinkovitost
- 🕒 TEORIJA INTERESNIH SKUPIN: posebni interesi določenih skupin, neznanje



# RAZLOGI ZA REGULIRANJE

- SPLOŠNA PRAVIČNOST DO KUPCEV: (1) naravni monopol, (2) slučajni dobički ali monopolne rente
- SPLOŠNA PRAVIČNOST DO PRODAJALCEV: (1) destruktivna konkurenca ali nestabilnost, (2) resursi v skupni lastnini
- PRAVIČNOST MED KUPCI: (1) “nepoštena” diskriminacija, (2) potrebe po navzkrižnem subvencioniranju
- PRAVIČNOST MED PRODAJALCI: (1) diverzificirani in specializirani prodajalci, (2) novi in dosedanji prodajalci
- PRAVIČNOST KOT ADMINISTRATIVNI POSTOPEK: (1) umiritev nemirnega prehoda, (2) možnost pritožb

# (B) RADIO IN TELEVIZIJA - 1

- Problem: sorazmerno ozko frekvenčno področje ob številnih interesentih (dodelitev licenc za frekvence)
- Sestavine dejavnosti (TV): produkcija programa / oblikovanje programa za oddajo / posredovanje programa gledalcem / financiranje teh dejavnosti
- Gospodinjstva so neposredni (naročnina) in posredni plačniki (z nakup oglaševanih proizvodov)
- Dileme: vloga lokalnih postaj / izobraževalne, informacijske in zabavne vsebine / organiziranost produkcije / vloga kabelske (in satelitske) TV
- Posebna pravila za otroški program

# (B) RADIO IN TELEVIZIJA - 2

- Izbira med kandidati za licence:
  - 📁 pestrost lastniške strukture
  - 📁 povezanost lastništva in managementa
  - 📁 predvidena programska ponudba
  - 📁 preteklo uspešno oddajanje na drugih frekvencah
  - 📁 učinkovita uporaba frekvence (ure oddajanja)
  - 📁 značaj TV družbe
- Lastniška struktura, mediji in demokracija: omejitev števila postaj na posameznika in družbo, ločitev tiska in elektronskih medijev, klasične in kabelske TV
- Različnost, decentralizacija = demokracija

# UČINKI DEREGULACIJE V LETALSKEM PREVOZU

**1. VSTOP IN IZSTOP:** vstop novih družb, nato njihov propad ali prevzem s strani velikih

**2. KONCENTRACIJA:** sprva se zmanjša: v ZDA delež 8 največjih družb 80,4 % (1978) - 74,1 % (1983) - kar 91,9 % (1990). Razvoj matičnih letališč ("hub-and-spoke")

**3. CENE:** (a) geografski vidik - nižje med velikimi mesti, višje na manj zasedenih relacijah, (b) spremembe v času: znižanje, nato spet rast - skupaj 15 % nižje cene

**4. STORITVE:** krčenje, vendar bolj raznovrstne, po izbiri

**5. UČINKOVITOST:** rast produktivnosti

**6. VARNOST:** ni se poslabšala, kljub gostemu prometu

# 3. UCINKI POLITIKE ZAŠČITE - STROŠKI IN KORISTI

- Logika politike zaščite: tehtanje stroškov in koristi
- Ocena rasti letnih stroškov kontrole onesnaževanja okolja v ZDA: 1972 - 30 mia \$, 1988 - 86 mia \$ (2 % GNP), 2000 - 160 mia \$ (2,8 % GNP)
- Struktura: 40 % voda, 28 % zemlja, 26 % zrak in radiacija, 3 % kemikalije in 3 % multimedija
- Dileme uveljavljanja strogih predpisov brez mednarodnega konsenza
- Koristi je teže oceniti kot stroške

# A. STROŠKI ODPRAVE

- Stroški so zelo različni po onesnaževalcih
- Primer: v vsak avtomobil je vgrajeno 800 \$ opreme proti onesnaževanju, dodatni stroški pri vožnji in vzdrževanju (zamenjava delov)
- Vsebina stroškov:
  - neposredni stroški
  - inflacijski pritiski na gospodarstvo
  - omejena rast produktivnosti
  - večja brezposelnost
  - slabša plačilna bilanca

# B. KORISTI ODPRAVE

## Zmanjšani stroški za odpravo posledic:

- manjši stroški zdravljenja
- manjše škode na letini
- manjše poškodbe fasad in drugih materialov
- manjši izdatki za čiščenje
- večja estetska lepota parkov, sosesk

## Nižji stroški izognitve onesnaženju:

- krajša potovanja do lepih naravnih krajev
- manjša poraba časa (bivanje tudi v mestnih centrih)
- manjša uporaba čistilcev zraka

# RAZVOJ POLITIKE OKOLJA

- POLITIKA MEHURJA (“BUBBLE”)
  - Agencija določi dopustno celotno emisijo obrata, podjetje poišče najcenejše načine
  - prihranek, večje zmanjšanje onesnaževanja
- POLITIKA NADOMEŠČANJA
  - nove tovarne (dodatno onesnaževanje) so dovoljene, če ne povečajo onesnaževanja (prevzamejo del emisij obstoječih, katerim sofinancirajo čistilne naprave)



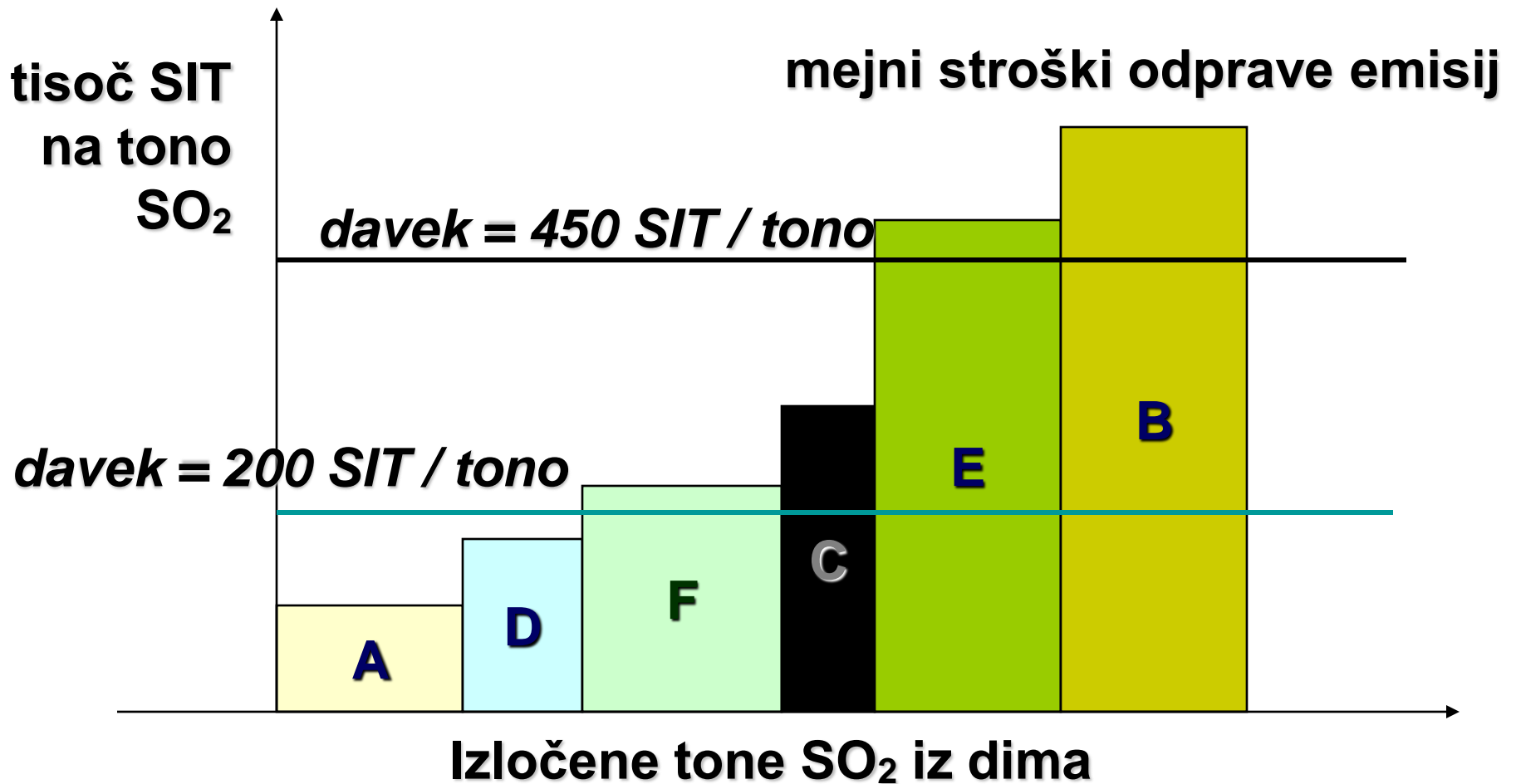
# PRODAJLJIVA DOVOLJENJA ZA ONESNAŽEVANJE

- Ideja: *trg za dovoljenja za onesnaževanje* (ocena: 40 % nižji stroški)
- Prednosti:
  - znižanje stroškov
  - enostavna kontrola, manj arbitrarnih odločitev
  - manj vmešavanja države, odloča management
  - spodbujanje inovacij za “čiste” tehnologije
- Slabosti:
  - izgled nepravičnosti (nevajenost na trg) - dejansko gre za enakomernejšo razporeditev stroškov

# EMISIJSKI DAVKI (1)

- Načelo: onesnaževalec mora plačati za obseg onesnaževanja, zato primerja stroške odprave emisij z zneskom davka (skica)
- Dileme:
  - izbira osnove za merjenje onesnaževanja
  - metoda nadzora emisij
  - določanje višine davka
- Pravilo: davki so višji, če je onesnaževanje veliko, emisije škodljive, ogrožajo številne ljudi

# EMISIJSKI DAVKI (2)



# EMISIJSKI DAVKI (3)

- Prednosti davkov:
  - zahtevajo malo tehničnega znanja
  - malo arbitrarnih odločitev
  - stroškovna učinkovitost
  - spodbude za inovacije novih in poceni tehnologij za prečiščenje emisij
- Problem: če jih druge države nimajo?
- Uporaba v Evropi: onesnaženje voda, hrup letal, pesticidi
- Uporaba v ZDA: dosti širša

# EMISIJSKI DAVKI (4)

- Uporaba v ZDA
  - dajatve za skladiščenje kemikalij in nafte (sklad za odstranitev nevarnih nahajališč)
  - davek na CFC (ozonski plašč)
  - davek na embalažo za pijače - spodbuda za uporabo embalaže za večkratno uporabo

# ZDRAVJE - ZLORABA OPOJNIH SUBSTANC

- Ocene za ZDA: 1988 - vsaj 10 % zaposlenih, škoda 100 mia \$ letno (absentizem, menjava zaposlitve, stroški rehabilitacije - zdravljenja)
- Testiranje na mamila in alkohol: če velja za vse in če se tiče zmožnosti za opravljanje dela
- Odpust: a) če zaposleni zaradi mamil / alkohola ne more opravljati dela, b) če pomeni neposredno nevarnost za lastnino ali varnost drugih
- 1995: 7,5 mio ljudi - nezanesljivost in visoka cena testov
- Dileme: testirati kandidate ali zaposlene / kako pogosto / rehabilitacija odvisnikov
- Slovenija in alkoholizem / tobak / mamila

# B. ZAPOSLOVANJE IN (NE)DISKRIMINACIJA

- Problemi diskriminacije: na podlagi rase, religije, nacionalne ali etnične pripadnosti, spola, starosti
- Afirmativna akcija, kvotni sistem in dileme
- Razlogi za večanje diskriminacije: nizka rast gospodarstva, stagnantni dohodki srednjega sloja, krčenje zaposlitev v korporacijah
- Preferenčno obravnavanje malih podjetij, podjetij manjšin in ženskih podjetij
- Spolno nadlegovanje (seminar)
- Diskriminacija po starosti

# OPREDELITEV DISKRIMINACIJE

- Pojavlja se v zaposlovanju (pred zaposlitvijo in po njej), najemanju stanovanj, izobraževanju, zdravstveni oskrbi itd.
- Bistvo: *posamezniku se omejuje koristi ali priložnosti zaradi pripadnosti določeni skupini, nasproti kateri so občutni predsodki*
- Primeri: rasa, barva kože, spol, religija, etnična (nacionalna) pripadnost, starost
- Oblike diskriminacije v Sloveniji?



# DILEME SPOLNEGA NADLEGOVANJA

- Dve obliki: quid pro quo (neposredne zahteve) / ustvarjanje “sovražnega okolja”
- Stopnje spolnega nadlegovanja (Cooper): 1-6
- Pravila smotrnega ravnanja žrtve
- Odgovornost podjetja in smotrno ravnanje odgovornega podjetja
- Nadlegovalci: nadrejeni (vertikalno), sodelavci (horizontalno), poslovni partnerji
- Aktualnost v Sloveniji: brezposelnost / večji obseg malega gospodarstva

# UKREPANJE PODJETIJ

- Imejte jasno zapisano politiko, ki prepoveduje spolno nadlegovanje (na delovnem mestu)
- Izvedite obvezne nadzorne programe usposabljanja
- Zagotovite, da na delovnih mestih ne bo izzival-nih / žaljivih gradiv
- Uporabite program o korakih, ki so potrebni, kadar prejmete prijavo o nadlegovanju
- Infomirajte se o vseh pritožbah in sprejetih korakih
- Zagotovite privrženost politiki na vseh ravneh

# MOŽNOSTI PODJETJA

- Poiščete nove kupce, razširite posel: *potrebno je leto dni*
- Odvečnega delavca pošljete na prešolanje: *tudi v prihodnje ne rabite drugačnih znanj in zmožnosti*
- Inovacije in prihranki: *ni možnosti, so že izkoriščene*

# KOGA ODPUSTITI?

- A. Najmlajšo osebo (prišla je zadnja v podjetje)
- B. Zaposlenega, pri katerem največ prihranite (oseba z najvišjo plačo; delavec, ki je veliko odsoten zaradi bolezni, zato plačujete nadure)
- C. Zaposlenega, ki je največji varnostni riziko (pije, je bolan, star in neroden)
- D. Loterijski izbor (slučajnostni izbor)
- E. Osebo, ki ima najnižje ocene dosežkov (če to sistematično spremljate)
- F. Vsem krajši delovni čas, nikogar ne odpustite

# ETIČNA ANALIZA

- Ali bo ukrepanje nedvomno pomagalo več ljudem kot jih bo prizadelo?
- Kako zlahka se prizadeti posamezniki opomorejo od te škode?
- Ali je to situacija “dobim - zgubiš“, v kateri nosilec odločitve dobi, vsi ostali izgubijo?
- Katere pravice / vrednote / načela ste spoštovali in katere prelomili?

# DILEME ZA PREMISLEK

- Kakšen je pomen lojalnosti (leta dela v podjetju)?
- Kateri so drugi cilji, poleg denarnega prihranka?
- Se lahko izognete diskriminaciji žensk, tujih priseljencev, sindikalnih poverjenikov?
- Ali je pomembna varnostna rizičnost posameznikov, ko izbirate?
- Če odpustite nekoga, ki je blizu upokojitvi, kakšne bodo simbolne implikacije?
- Ali morate upoštevati okoliščine zakonca zaposlenega, odvisnih oseb? Imate o tem podatke?
- Lahko sprejmete odločitev brez zaposlenih?

# NASVETI ZA VODSTVO

- Oblikujte jasno politiko odpuščanja, ki jo delavci poznajo
- Uporabite predvsem jasne kriterije delovnih rezultatov
- Določite nekaj omejitev: zaščitite osebe, ki so le kratek čas v podjetju (ženske, mladi), osebe, ki so pred upokojitvijo (če delajo dobro), nosečnice
- Odpustite le tiste, ki niso izvrstni delavci
- Spoštujte zakone in predpise oz. dogovore

# OČITNE NEUMNE IZBIRE

- Ne vključujte družinskih razmerij (da sin odpusti očeta ali obratno)
- Ne igrajte “igric” z zaposlenimi
- Ne odpuščajte množično (npr. 40 % naenkrat)
- Ne uporabljajte za obvestilo elektronske pošte
- Ne pošiljajte obvestil po pošti
- Ne najjavljajte odpuščanja po javnih medijih
- Preverite koledar - ni vsak dan primeren
- Ne bodite pri tem osebni
- Ne ravnajte kot idiot (ne odpustite mimogrede!)
- Ne ravnajte kot hipokriti



# NEKATERA PRAVILA - 1

- Management naj dobro premisli prave motive: ali le pokriva svoje lastne napake?
- Upoštevajte, da so učinki odpuščanja le kratkoročni - nujne so prave spremembe
- Upoštevajte celotne stroške odpuščanja: finančne, psihične, socialne
- Kadar je odpuščanje neizbežno, mora biti management dejaven in prisoten ne “umijte si rok” pred tem dejanjem

# NEKATERA PRAVILA - 2

- Management mora dati jasno in racionalno razlago za dogajanje in razvojne cilje podjetja, da bi razumeli - odpuščeni in tisti, ki ostanejo v podjetju
- Jasno opredelite profil zaposlenih, ki jih potrebujete ob viziji podjetja v prihodnje
- Upoštevajte pravne vidike odpuščanja
- Obdržite tiste zaposlene, ki jih dejansko potrebujete (znanja, izkušnje)

# NEKATERA PRAVILA - 3

- Ne vpletajte starih, nerazčiščenih računov
- Pripravite zaposlene na ta proces - opozorite jih na možnost izgube službe, da se ne spuščajo v večje investicije
- Pojasnite, da je to edina možnost, da so druge možnosti že izkoriščene - odpravite nadure, skrajšajte delavnik, znižajte plače, neplačani dopusti
- Poiščite prostovoljce, ki sami odidejo

# NEKATERA PRAVILA - 4

- Finančne spodbude za odhod
- Odločitve v primernem timu, ravnanje z dostojanstvom in spoštovanjem
- Primerno izberite prostor, čas
- Pripravite scenarij, izberite empatičen ton - informacije o odpravnini, postopku, ne govorite ljudem o napakah
- Obžalovanje - ne poziv na pogajanja

# NEKATERA PRAVILA - 5

- Omogočite fleksibilni paket - prešolanje, finance za lastno podjetje, pomoč pri iskanju dela, nekaj mesecev za iskanje druge zaposlitve
- Pazite, da ne zaidete v diskriminacijo pri izbiri (starost, spol, manjšina, poreklo)
- Potrebne so stalne, formalne evalvacije
- Preostalim zagotovite stabilnost dela

# A. ELEMENTI DEFINICIJE RAZKRITJA

- gre za ravnanje člana organizacije (ne zunanjih oseb, prič, novinarjev) - dileme lojalnosti
- gre za dotlej neznano informacijo
- informacija se nanaša na nepošteno ravnanje organizacije ali njenih članov (možnost škode)
- informacija je objavljena izven običajnih kanalov komuniciranja (nekomu, ki doseže spremembo)
- objava je prostovoljna (včasih sledi zahteva po razkritju sodnim organom)
- objava je moralni protest in ne maščevanje

# B. POSLOVNE SKRIVNOSTI: *DILEME PRAVIC IN DOLŽNOSTI*

- Podjetja imajo pravice do poslovnih skrivnosti in intelektualne lastnine
- Zaposleni so dolžni ohraniti zaupnost informacij, ki so jih dobili med delom
- Zaposleni imajo pravico menjati službo ali ustanoviti podjetje
- Podjetja imajo pravico uporabiti znanje in zmožnosti zaposlenih, pridobljeno drugje

# DEFINICIJA

**Poslovna skrivnost je katerakoli formula, vzorec ali zbirka informacij, ki jih uporabljamo pri poslu in nam dajo možnost, da dosežemo prednost pred konkurenti, ki je ne poznajo ali ne uporabljajo**

- \* sestavine kemične strukture proizvoda**
- \* konstrukcija stroja**
- \* podrobnosti proizvodnega procesa**
- \* metode kontrole kakovosti**
- \* rezultati tržnih raziskav**
- \* finančne projekcije**
- \* spiski kupcev ali dobaviteljev**



# DEFINICIJA KONFLIKTA INTERESOV

- Preširoka: situacija, ko sta dva ali več intere-sov legitimno v igri, vendar konkurenčna ali konfliktna (vključuje vsak odnos med kupci in prodajalci)
- Konflikt pri osebi, ki nastane, če je njen osebni interes (vezan na finančni dobiček) v neskladju z njenim delovanjem za koristi druge osebe, ko je prva oseba kot agent, zastopnik dolžna delovati izrecno v korist te druge osebe

# VRSTE KONFLIKTA INTERESOV

## (1)

### A. UVELJAVLJANJE PRISTRANE OCENE

- strokovna odgovornost za ocene (pravniki, računo-vodje, inženirji) nasproti standardom
- ravnanje zaposlenih v najboljšem interesu deloda-jalca (nabavni referenti)

### B. NEPOSREDNO KONKURIRANJE PODJETJU

- delovanje v neposredni konkurenci delodajalcu
- primer: Xeroxov strokovnjak brezplačno pomaga ženi v fotokopirnem poslu (manj posla za Xeroxov servis, nezadovoljstvo drugih Xeroxovih strank)

# VRSTE KONFLIKTA INTERESOV

## (2)

### C. ZLORABA POLOŽAJA

- primer Winant
- priporočanje proizvodov / storitev sorodnikov s strani uslužbencev (osebni interes)
- izsiljevanje plačil od dobaviteljev

### D. KRŠITEV ZAUPNOSTI

- prisvojitve zaupnih informacij, ki so last delodajalca, za osebno korist (primer Winant)

# D. TRGOVANJE Z NOTRANJIMI INFORMACIJAMI (INSIDERJI)

- Definicija: trgovanje z delnicami javnih delniških družb na podlagi stvarnih, drugim neznanih informacij
- Primer: *1968 so managerji Texas Gulf Sulphur Co. investirali velike zneske v delnice lastne družbe, ker so edini vedeli za odkritje bogatih nahajališč bakrove rude v Kanadi*
- Načelo: Razkrij informacije vsem ali pa se vzdrži trgovanja z vrednostnimi papirji

# ARGUMENTI PROTI UPORABI NOTRANJIH INFORMACIJ

- Notranja informacija je lastnina - tisti, ki jo uporabijo pri trgovanju, dejansko kradejo lastnino korporacije - če podkupiš, ukradeš ali drugače neustrezno pridobiš poslovne skrivnosti
- Argument pravičnosti - trgovci z notranjo informacijo imajo nepošteno prednost pred drugimi investitorji - borza ni več igra enakovrednih oseb