

DILEME POSLOVNE ETIKE V SLOVENIJI

Prof. dr. Vojko Potočan, zasl. prof. dr. dr. Matjaž Mulej
Ekonomsko poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru
E-pošta: vojko.potocan@uni-mb.si, mulej@uni-mb.si

Povzetek: Poslovna etika temelji na poštenosti, enakovrednosti in zanesljivosti, kar vključuje skrbnost do ljudi, živali in okolja ter zavzetost za ukvarjanje z vplivi dejavnosti in odločitev na interese deležnikov. Opredelitev pomeni, da je odprto vprašanje, kakšna etika prevladuje kot pri ljudeh sprejeto merilo, kaj je prav in kaj narobe. Poslovna etika je aktualna, ker je med bistvenimi viri sedanje krize, potem ko je neoliberalizem namesto »nevidne roke« Adama Smitha kot etike soodvisnosti uveljavil etiko sebične pristranskosti, ki je uničila prevlado svobodnega trga in države.

Izbrani problem in vidik obravnave

Odmevni primeri iz poslovne prakse dokazujejo, da poslovna etika (PE) organizacij ni vedno usklajena s potrebami in zahtevami njihovega notranjega in/ali zunanjega okolja (Potocan, Mulej, 2007; Potocan, 2009; Potocan, 2010; Potocan, Nedelko, Mulej, 2011; Potocan, Nedelko, Mulej, 2012).

V menedžmentski in organizacijski literaturi se potreba po PE opredeljuje z naslednjimi argumenti (Boatright, 2006; Certo, Certo, 2009; Mullins, 2010; Trevino, Nelson, 2001): 1) najvplivnejši udeleženci organizacij ne morejo v celoti institucionalno opredeliti delovanja vseh udeležencev organizacije, 2) organizacija za svoje vplivanje na dogajanje zato potrebujejo neinstitucionalne instrumente – PE predstavlja možnost in priložnost za opredelitev vedenja udeležencev organizacije, 3) z ustrezno PE lahko organizacija bistveno izboljša odnose v organizaciji, izboljša motivacijo udeležencev organizacije in izboljša ugled organizacije in 4) z ustrezno PE lahko organizacija podpre doseganje sinergijske celote vseh pomembnih ciljev organizacije – ekonomskih, ekoloških in socialnih, tj. širše družbenih ciljev delovanja in vedenja.

V poslovnem okolju prevladuje normativno razumevanje PE, ki poskuša vnaprej definirati zeleno odgovorno, pošteno in zanesljivo delovanje in vedenje udeležencev, ki ga organizacija poskuša implementirati na različne načine (npr. z organizacijsko socializacijo, prilagoditvijo vedenja itd.) (Lafollette, 2005; Lawrence, Weber, 2007; Stanwick, Stanwick, 2008; Mullins, 2010).

Različnost možnih izhodišč in pristopov za obravnavo poslovne etike

Poslovno etiko (PE) lahko najsplošneje opredelimo kot zbirko moralnih principov in vrednot, ki vodijo vedenje ljudi ali skupin z upoštevanjem prevladujočih meril, ali je dejanje dobro ali slabo. Pri tem lahko etiko opredelimo kot področje med svobodno izbiro (osebni standardi) in zakonodajo (pravni standardi) (Bauchamp, Bowie, 2004; Brooks, 2006; Certo, Certo, 2009; Quick, Nelson, 2009).

Znanstvena obravnava PE je stara manj kot sto let, če pustimo religije ob strani (Lafollette, 2005; Jennings, 2011; Crane, Matten, 2010). V menedžmentu se je intenzivnejša obravnava PE začela po letu 1982, ko sta Peters in Waterman izdala knjigo V iskanju odličnosti, s katero sta postavila izhodišča za menedžmentsko obravnavo mehkih (predvsem

vedenjskih) dejavnikov organizacije – torej tudi vrednot, kulture, etike in norm, ki pomembno vplivajo na delovanje organizacije (Peters, Waterman, 1982).

Večina menedžmentskih avtorjev se strinja, da je PE prešla več razvojnih faz, in sicer faze: ekonomske odgovornosti, zakonske odgovornosti, etične odgovornosti in celovitejše odgovornosti. Organizacije lahko za svoje delovanje, glede na zahteve in potrebe okolja (normativne, ne-normativne) ter svoje cilje oblikujejo PE v skladu z izbrano želeno ravniyo razvitosti etike (Darwall, Gibbard, Railton, 1997; Brenkert, Beauchamp, 2010; Ferrell, Fraedrich, Ferrell, 2010; Trevino, Nelson, 2011).

Obstaja veliko različnih filozofskih doktrin in metodoloških pristopov v obravnavi PE, razlik v pojmovanju, kako se oblikuje PE glede na ekonomsko in družbeno okolje ter različna razumevanja razmerja med ekonomiko in etiko. Pomembno vsebinsko vprašanje je npr. razmerje med metaetiko (najširše veljavno) ter normativno (predpisano) in aplikativno (uporabljano) etiko (Brenkert, Beauchamp, 2010; Buchanan, Huczynski, 2010; Crane, Matten, 2010; Hartman, DesJardins, 2010; Trevino, Nelson, 2011).

Za obravnavo posameznega metaetičnega vprašanja (npr. ali je profit etičen) lahko namreč uporabimo različne filozofske doktrine. Te pojasnjujejo, kako izbrati rešitev, ki bo hkrati najboljša za posameznika in družbo v celoti (tj. kako oblikovati raven profita, ki bo etična za udeležence poslovanja). – V rabi so tudi različna normativna izhodišča (ki predstavljajo reprezentativne normativne principe), da bi utemeljili raven etičnosti zelo različnih odločitev (npr. kako etično utemeljiti izbrano delitev profita).

Z vidika delovanja organizacij je pomembno tudi vprašanje o opredelitvi razmerja med ekonomiko in etiko (Brooks, 2006; Stanwick, Stanwick, 2008; Daft, 2009; Buchanan, Huczynski, 2010; Mullins, 2010; Jennings, 2011). Tako npr. del znanstvenikov in gospodarstvenikov meni, da je ekonomika pomembnejša od etike (npr. Milton Friedman – delovanje menedžerjev mora biti samo legalno, niti legitimnost ni nujna, če ogroža korist lastnikov). Druga skupina obravnava etiko bolj enakovredno, npr. etika in ekonomika sta enakovredni (npr. Homann), ali pa celo zagovarja tezo, da je etika pomembnejša od ekonomike (npr. Steinmann, Ulrich). Hkrati se organizacije pri oblikovanju etike soočajo tudi z razlikami v razumevanju vsebinskega oblikovanja PE, ki jo npr. lahko: 1) prevladujoče določa okolje organizacije, 2) organizacija samostojno oblikuje ne glede na okolje in 3) organizacija oblikuje na temelju interakcije med cilji in interesi okolja in organizacije.

S tem se odpira tudi dilema o razmerju med etiko okolja (npr. gospodarsko, širše družbeno in socialno, tj. dobrodnelno etiko) in PE organizacije. V Evropi obstaja tradicija oblikovanja in tudi normativnega opredeljevanja gospodarske etike kot okvira za oblikovanje podjetniške oz. poslovne etike organizacij, ki je bila še posebej izpostavljena v okviru koncepta »Socialne države« (Crane, Matten, 2010; Trevino, Nelson, 2011). V ZDA in Aziji se PE oblikuje predvsem na ravni organizacij, zato na teh območjih tudi ni normativno opredeljene gospodarske etike, ki bi bila vodilo za oblikovanje PE v organizacijah (Certo, Certo, 2009; Ferrell, Fraedrich, Ferrell, 2010). V ZDA in v Aziji so gospodarsko etiko začeli razvijati šele v zadnjih 15 letih, in še to večinoma v okviru strokovnih združenj (tj. profesionalnih etik), ne na ravni države (tj. gospodarske etike).

Znani so etični kodeksi npr. za zdravnike in njihove sodelavce, novinarje, menedžerje, računovodje, učitelje itd., a se z njimi tukaj ne utegnemo ukvarjati (Boatright, 2006; Stanwick, Stanwick, 2008; Buchanan, Huczynski, 2010). Ob strani moramo pustiti tudi uzance ipd.

Razumevanje oblikovanja in vsebine poslovne etike v organizaciji

V menedžmentski literaturi temelji obravnavo poslovne etike (PE) prevladujoče na funkcionalnem pristopu (na uporabi pozitivizma, tj. upoštevanja in obvladovanja dejanskih

procesov kot izhodišča) in na predpostavki o možnosti in potrebi po menedžmentu PE (Buchanan, Huczynski, 2010; Crane, Matten, 2010; Mullins, 2010). Nasprotno njena obravnava v socialnih znanostih temelji na socialnem konstruktivizmu (tj. na določanju, kaj je primerno za dano družbo) (Lafollette, 2005; Darwall, Gibbard, Railton, 1997; Quick, Nelson, 2009; Buchanan, Huczynski, 2010).

PE v organizaciji najbolj določajo najvplivnejše skupine udeležencev (npr. lastniki, menedžerji), zato PE organizacije pogosto ne upošteva dovolj enakopravno interesov vseh njenih deležnikov (Bauchamp, Bowie, 2004; Brooks, 2006; Potocan, 2009; Buchanan, Huczynski, 2010; Crane, Matten, 2010; Potocan, 2010; Potocan, Nedelko, Mulej, 2012).

Večina menedžmentske literature o PE predpostavlja (idealno) situacijo, da so usklajeni (etično) delovanje in vedenje deležnikov organizacije in (etični) cilji organizacije, tj. vodstva le-te. Pri tem je treba upoštevati potrebo po čim celovitejši obravnavi PE s: 1) profesionalnega vidika – ki vključuje celovito opredelitev temeljnih lastnosti PE, ki temelji na znanju, izkušnjah in profesionalnih interesih in je relativno objektivni in racionalen, ter 2) političnega vidika, ki vključuje opredelitev interesov in njihovo uskladitev s temeljnimi čustvenimi izhodišči, torej temelji na različnih interesih v določenem obdobju in je subjektiven in racionalen.

Neuskklajenosti med vidikoma so lahko posledice različnih vzrokov, kot npr. razlik med osebnimi cilji udeležencev in organizacijskimi cilji, vrednotami udeležencev in organizacije ter interesi posameznih skupin deležnikov in organizacije.

Zaradi razlik so deležniki organizacije soočeni s situacijo, da npr.: 1) ne morejo (ali nočejo) slediti enotno določenim ciljem PE in zato njihovo delo ni usklajeno s PE organizacije ali npr. 2) poskušajo v največji možni meri uskladiti svoje delovanje in vedenje z organizacijo, vendar so soočeni z nizom dilem pri tem (npr. katere interese naj upoštevajo, kako naj presojujejo pomembnost interesov, kakšno kombinacijo interesov naj upoštevajo itd.).

V večini organizacij je etika tako ali drugače določena normativno. To ima svoje prednosti (npr. prepoznavnost uradne PE), lahko pa je tudi ovira, če je PE preveč normirana (npr. prepodrobno določeni etični kodeksi). V menedžmentski teoriji prevladuje mnenje, da mora organizacija oblikovati enotno PE, ki jo nato sprejmejo in izvajajo vsi udeleženci organizacije. Hkrati pa morajo organizacije tudi upoštevati, da se PE spreminja (s stopnjo razvoja okolja, ravnijo znanja v okolju in razvitostjo etike v okolju, v krizi ali izobilju), in morajo tem spremembam hkrati tudi slediti – koncept dinamičnega razvoja PE.

Organizacije s svojo PE vplivajo na okolje, hkrati pa okolje (s svojimi potrebami in interesi) prav tako vpliva na njihovo PE.

Organizacije praviloma razlikujejo med svojo PE in prevladujočim razumevanjem PE ter etičnim delovanjem po merilih različnih skupin ali ravni etičnosti v praksi svojih udeležencev, kar je ponovno razlog za nastanek različnih etičnih dilem – tj. etičnih vrzeli.

Na vedenje vsakega udeleženca organizacije sinergijsko vplivajo osebna in profesionalna etika, etika pozicije in etika razmer za delovanje.

Stanje poslovne etike v slovenskih organizacijah

V Sloveniji se veliko govori o etiki, vendar ni celovitejših reprezentativnih raziskav na v daljšem časovnem obdobju, ki bi omogočale spoznanje dejanskega stanja PE (glej npr. Potocan, Mulej, 2007; Potocan, Mulej, Cancer, 2008; Potocan, 2009; Potocan, 2010; Ralston, Potocan, 2011; Potocan, Nedelko, Mulej, 2012).

Čeprav ne poznamo dovolj dobro stanja PE, se v javnosti vedno pogosteje pojavlja prepričanje, da PE predstavlja tudi možno rešitev za različne probleme, ki so teoretično v domeni drugih področjih. Vedno pogosteje želijo različne poslovne zadeve (npr. neplačevanje prispevkov zaposlenim) predstaviti predvsem/samo kot etične probleme, čeprav je njihovo

reševanje znano, normativno določeno (in tudi sankcionirano) z ustrezno zakonodajo na ustreznih področjih (npr. delovna, finančna in davčna zakonodaja).

Dosedanje raziskave o PE v slovenskih organizacijah so bile večinoma usmerjene na manjše vzorce populacij (npr. študente, posamezne tipe in vrste organizacij itd.) in na izbrane vidike obravnave (npr. odnos do okolja, medosebne odnose). Tako npr. na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru zadnjih deset let izvajamo raziskavo o delovnih vrednotah, v katero vsako leto vključimo 200 zaposlenih – večinoma menedžerjev organizacij. V raziskavi obravnavamo dejansko PE in percepcijo anketirancev o potrebni PE organizacij (Potocan, 2009; Potocan, 2010).

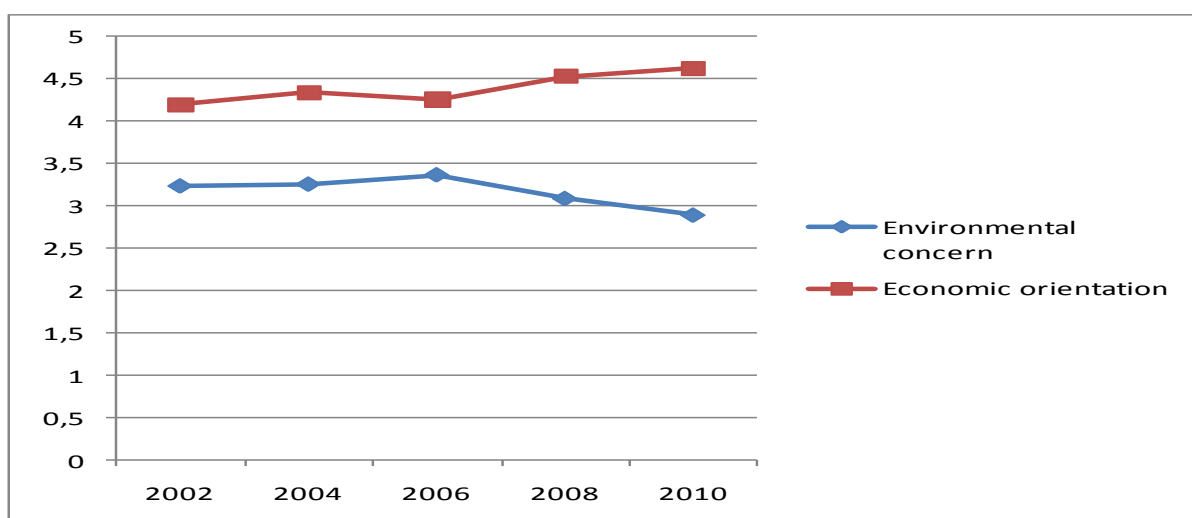
Največ raziskav o PE v Sloveniji je usmerjenih na obravnavo etičnosti delovanja in vedenja deležnikov ali organizacij v odnosu do ekoloških vprašanj (več o tem glej npr. v Potocan, Mulej, 2007; Potocan, 2010; Potocan, Nedelko, Mulej, 2012).

Rezultati različnih raziskav v Sloveniji nakazujejo, da je stanje PE v Sloveniji primerljivo s stanjem PE v organizacijah na zahodu. To velja predvsem za področja odnosa do okolja, delno pa tudi za področja socialne odgovornosti. Zanimivo je tudi, da v večini raziskav anketiranci visoko opredeljuje pomen PE za njihovo delovanje in vedenje in opredeljujejo tudi relativno visoke etične kriterije. Dejansko stanje PE ocenjujejo kot zadovoljivo z možnostjo izboljšanja.

Primeri stanja PE v Sloveniji: na vzorcu 2000 zaposlenih v slovenskih organizacijah smo preučili usmerjenost zaposlenih v doseganje ciljev, povezanih z varovanjem okolja in doseganjem ekonomskih ciljev. Podatke o usmerjenosti zaposlenih v doseganje obravnavanih ciljev prikazuje tabela 1, trende skrbi za cilje pa slika 1 (Potocan, 2010).

Leto	2002	2004	2006	2008	2010
Usmerjenost					
v skrb za okolje	3.2390	3.2603	3.3700	3.0909	2.8955
v ekonomske rezultate	4.1940	4.3364	4.2576	4.5314	4.6224

Tabela 1: Skrb za okolje glede na skrb za ekonomske rezultate



Slika 1: Trendi skrbi za okolje (rdeče) glede na skrb za ekonomske rezultate v podjetju (modro)

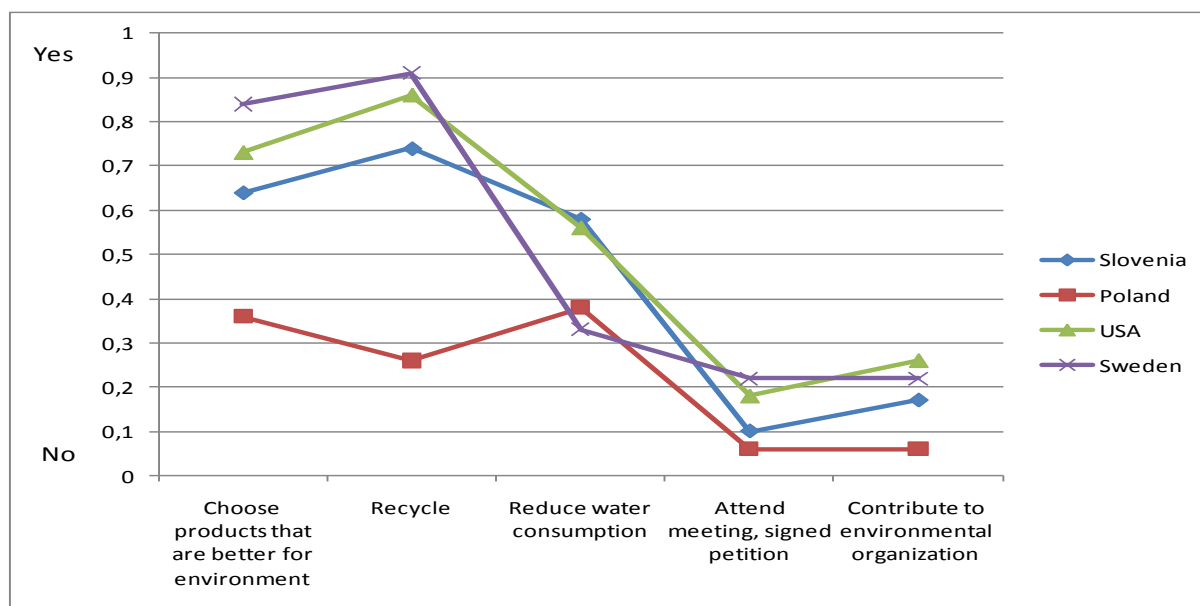
Predstavljeni rezultati so skladni z razvojem v Evropi. Tako se trendi slovenskega razvoja popolnoma ujemajo z razvojem PE v večini držav srednje Evrope. Hkrati pa lahko na temelju predstavljenih trendov razvoja slovenske PE tudi ugotovimo, da razlike v razvoju PE med Slovenijo in večino Evropskih držav (npr. skupino skandinavskih držav, skupino novih članic EU idr.) – razmerja med stanji ostajajo nespremenjena (glej npr. Potocan, Mulej, 2007; Potocan, Mulej, Cancer, 2008; Potocan, Nedelko, Mulej, 2011; Ralston, Potocan, 2011).

Hkrati lahko ugotovimo, da še vedno obstajajo pomembne vsebinske razlike med PE v Sloveniji in PE v drugih evropskih državah. To je rezultat preteklega razvoja družbe in organizacij v Sloveniji v primerjavi s stanjem v drugih evropskih državah (glej npr. Potocan, Mulej, 2007; Ralston, Potocan, 2009; Potocan, 2010).

Tako smo za Slovenijo, Poljsko, ZDA in Švedsko preučili, kakšno je vedenje zaposlenih glede varovanja okolja – kašne akcije izvajajo za varovanje okolja. V anketi je bilo vključenih po 300 zaposlenih iz posamezne države, potekala pa je leta 2010. Podatke o akcijah zaposlenih za varovanje okolja prikazuje tabela 2. Slika grafično prikazuje razlike v izvajanju akcij za varovanje okolja (Potocan, Nedelko, Mulej, 2012).

Environmental action		Slovenia	Poland	USA	Sweden
Choose products that are better for environment	(1) Yes	63.9%	36.5%	73.3%	83.7%
	(2) No	36.1%	63.5%	26.7%	16.3%
Recycle	(1) Yes	74.2%	26.0%	86.1%	91.2%
	(2) No	25.8%	74.0%	13.9%	8.8%
Reduce water consumption	(1) Yes	58.2%	38.0%	55.6%	33.3%
	(2) No	41.8%	62.0%	44.4%	66.7%
Attend meeting, signed petition	(1) Yes	10.3%	5.9%	18.2%	21.5%
	(2) No	89.7%	94.1%	81.8%	78.5%
Contribute to environmental organization	(1) Yes	17.3%	6.0%	25.9%	21.5%
	(2) No	82.7%	94.0%	74.1%	78.5%

Tabela 2: Akcije zaposlenih za varovanje okolja



Slika 2: Razlike v izvajanju akcij za varovanje okolja

Predstavljene tabele so samo primeri, ki prikazujejo stanje na izbranem področju varovanja okolja kot dela PE slovenskih organizacij. Celovitejša predstavitev stanja zaradi kompleksnosti in obsežnosti presega okvire tega prispevka. Podatki odpirajo vprašanje, kako se da PE izboljšati.

Možnosti za izboljšanje poslovne etike organizacij

PE se da pomembno izboljšati na različne načine in z delovanjem na različnih hierarhično-organizacijskih ravneh družbe.

Na PE je mogoče v največji meri vplivati na ravni organizacije. V literaturi in poslovni praksi poznajo dve temeljni možnosti za izboljšanje PE. Organizacija lahko na različne načine poskuša vplivati na:

1) povečanje etičnosti udeležencev organizacije kot celote, a) sposobnosti udeležencev za etično delovanje (ki je odvisna predvsem od osebnih veščin) in b) njihove namere etično delovati in se vesti (ki je odvisna od vrednot, moči in zaupanja). Pri tem lahko organizacija uporabi različne rešitve, npr. organizacijsko socializacijo, izobraževanje, usposabljanje itd., ali

2) oblikovanje/izboljšanje možnosti za etičnost delovanja organizacije. Pri tem lahko organizacija uporabi različne rešitve, kot so npr. jasni opisi del in nalog, priročniki in organizacijski predpisi, usmeritve in obrazci za vrednotenje dela, formalne in neformalne organizacijske in/ali etične strukture, etični kodeksi itd.

Hkrati je za izboljšanje poslovne etike nujno zagotoviti ustrezno okolje in mehanizme, ki bodo organizacije podpirali ali spodbujali pri razvoju njihove PE. Z vidika okolja so možne različne rešitve. Najpogosteje omenjajo kot možne rešitve strokovno okolje. Pri tem je treba izpostaviti predvsem razvoj in večjo skrb za ohranjanje ustrezne ravni profesionalne etike kot sestavine PE. V tem okviru bi morala predvsem različna interesna in profesionalna združenja povečati prizadevanja za razvoj etičnih sposobnosti in namer svojih članov. Hkrati bi morala različna interesna in profesionalna združenja v večji meri uporabiti institucionalne instrumente, s katerimi bi lahko usmerjala svoje člane v želeno etično vedenje. Tako bi morala združenja tudi bolj proaktivno delovati v smeri zagotavljanja ustrezne profesionalne etike z oblikovanjem takšnih etičnih meril in sodil, ki bodo podpirala in spodbujala želeno etičnost vedenja članov.

Hkrati pa bi bile potrebne tudi spremembe na ravni družbenega okolja, ki bi v večji meri podpirale in usmerjale delovanje organizacij v resnično etično delovanje organizacij. Pri tem je treba izpostaviti razvoj ustreznih vrednot na vseh ravneh in področjih družbe (tj. raven posameznika, skupin, organizacij, družbe kot celote), ki bi podpirale etično vedenje in delovanje. Osrednjo vlogo pri tem imajo seveda družina, kolegi, oblikovalci javnega menja in vzgojno-izobraževalne ustanove, ki lahko najbolj vplivajo na razvoj vrednot.

Hkrati bi morala družba, tudi s pravnimi sredstvi in pospeševanjem družbene odgovornosti dosledno skrbeti, da bi uporabljali vse razvite mehanizme za dosledno spoštovanje dogovorjenih in/ali zakonsko določenih kriterijev, kako naj delujejo in ravnajo vsi člani družbe. V tem okviru bi bilo smiselno tudi dopolniti zakonodajo, da bi čim več dobrih etičnih praks preoblikovali v ustrezne pravne standarde.

Sklep: glede poslovne etike v Sloveniji je dosti več dilem kot jasnih odgovorov

Slovenske organizacije pogosto oblikujejo PE, ki odstopa od relativno dobro razvite in normativno določene gospodarske etike. Vendar je večina znanih problemov PE v slovenskih organizacijah v zadnjih 10 letih posledica neupoštevanja dogovorjene gospodarske etike na

ravni organizacij, pa tudi neustreznega spremljanja in vrednotenja (ter sankcioniranja) takšnega vedenja.

Vzrokov za takšno stanje je veliko in jih tudi ni mogoče enostavno preseči. Pri tem je treba izpostaviti vsaj naslednja vprašanja.

V slovenski družbi ne obstaja soglasje o zelenih vrednotah oz. vrednotnem sistemu. V javnosti je zelo popularna paradigma, da se je ta v Sloveniji zlomil. Pri tem smo soočeni z dilemo, da dejansko ne poznamo celovitega stanja vrednot in tudi nimamo jasno opredeljenega razvojnega koncepta, ki bi določal okvir za razvoj zelenih vrednot. Preprosto povedano, glede vrednotnega sistema ne vemo, kje smo, in tudi ne vemo, kam dolgoročno želimo. V takšnem stanju je seveda nemogoče objektivno presojati vrednotni sistem in/ali razvijati primeren vrednotni sistem za prihodnji razvoj Slovenije.

Stanje PE v veliki meri odraža tudi probleme, ki so rezultat preteklega turbulentnega obdobja lastninskega preoblikovanja in centralizacije bogastva v slovenski družbi. Vsa odprta vprašanja gospodarske tranzicije, ki z vidika vrednot in PE ni končana, so v veliki meri vplivala tudi na stanje PE v organizacijah, posameznih deležnikov in v organizacijah (npr. lastnikov, menedžerjev, delavcev), a tudi celotne organizacije (npr. stanje *corporate governance*). Hkrati je tranzicija povzročila hitro spreminjaje presoje o etičnosti odločitev najvplivnejših skupin v organizacijah. Tako javnost pogosto isto dejanje, ki je zakonsko legitimno in legalno, zelo različno etično ocenjuje. Npr. uspešno menedžersko lastninjenje podjetja javnost obravnava predvsem kot etično dejanje. Hkrati pa se neuspešni menedžerski prevzem podjetja v večini primerov označuje kot nekaj neetičnega. Isto velja tudi za pravno legalno in poslovno legitimno selitev proizvodnje podjetja v tujino. Z vidika javnosti, ker želi dobro živeti tu, je takšna selitev pogosto označena kot neetična, čeprav v razmerah globalne ekonomije lahko pomeni edino možnost za preživetje številnih podjetij.

Treba pa je izpostaviti tudi potrebo, da bi (ponovno) vzpostavili zavest o medsebojni povezanosti in soodvisnosti vseh članov družbe in to na vseh ravneh njenega delovanja. Etika soodvisnosti postaja nujen pogoj za obstoj in razvoj vsake družbe in vseh subjektov njenega delovanja. Trajnostni razvoj in družbena odgovornost sta načina, ki nam lahko omogočita preživetje in nadaljnji razvoj, pri čemer ima PE organizacij osrednjo vlogo pri njunem doseganju.

Literatura

- Beauchamp, T.; Bowie, N. (ur.) (2004). *Ethical Theory and Business*. Pearson Prentice Hall, New York.
- Boatright, J. (2006). *Ethics and the Conduct of Business*. Prentice Hall, New York.
- Brenkert, G.; Beauchamp, T. (2010). *The Oxford handbook of business ethics*. Oxford University Press, Oxford.
- Brooks, L. (2006). *Business and Professional Ethics for Directors, Executives, and Accountants*. South-Western College, Brentford.
- Buchanan, F.; Huczynski, A. (2010). *Organizational Behaviour*. Pearson, Harlow.
- Certo, S.; Certo, T. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills*. Pearson, Upper Saddle River.
- Crane, A.; Matten, D. (2010). *Business Ethics*. Oxford University Press, Oxford.
- Daft, R. (2009). *The New Era of Management*. South-Western College, Cincinnati.
- Darwall, S.; Gibbard, A.; Railton, P. (ur.) (1997). *Moral Discourse and Practice*. Oxford University Press, Oxford.
- Ferrell, C.; Fraedrich, J.; Ferrell, L. (2010). *Business Ethics*. South-Western College Pub, Cincinnati.

- Hartman, L.; DesJardins, J. (2010). *Business Ethics: Decision-Making for Personal Integrity & Social Responsibility*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Jennings, M. (2011). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. South-Western College, Brentford.
- Lafollette, H. (ur.) (2005). *The Oxford Handbook of Practical Ethics*. Oxford University Press, Oxford.
- Lawrence, A.; Weber, J. (2007). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. McGraw-Hill, New York.
- Mullins, L. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. Prentice Hall, New York.
- Peters, T.; Waterman, R. (1988). In Search of Excellence: Lessons From Americas Best Run Companies. Grand Central Publishing, New York.
- Potocan, V. (2009). What culture do we need for economic development. *The Business Review*, 12(1), str.. 102–107.
- Potocan, V. (2010). *Socially Responsible Ethics of Enterprise*. V: O'Sullivan, Grażyna (ur.), Toruński, Janusz (ur.), Wyrębek, Henryk (ur.) (2010). *Corporate social responsibility and ethical aspects of business*. Warsaw: Studio Emka.
- Potocan, V.; Mulej, M. (2007). *Transition into an innovative enterprise*. Maribor: Faculty of Economics and Business.
- Potocan, V.; Mulej, M.; Cancer, V. (2008). Influence of values, culture, ethics and norms on economic results: Case of Slovenia. *Društvena istraživanja (Zagreb)*, 17(3), str. 373–395.
- Potocan, V.; Nedelko, Z.; Mulej, M. (2011). What is New with Organization of E-Business: Organizational Viewpoint of the Business Ethics. In: Cruz-Cunha, Maria Manuela (ur.), Varajao, Joao (ur.) (2011). *E-business issues, challenges and opportunities for SMEs: Driving competitiveness*. New York: Business Science Reference.
- Potocan, V.; Nedelko, Z.; Mulej, M. (2012). *Evolving from Institutional Transition to Socially Responsible Development*. V: Boleslaw Rok, Wojciech W. Gasparski (ur.) (2012). *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology, Vol. 20*. New Jersey, Transaction Publishers.
- Ralston, D.; Potocan, V. (2009). Ethical preferences for influencing superiors: A 41-society study. *Journal of international business study*, 40(6), str. 1022–1045.
- Ralston, D.; Potocan, V. (2011). A twenty-first century assessment of values across the global workforce. *Journal of Business ethics*, 104(1), str. 1–31.
- Quick, J.; Nelson, D. (2009). *Principles of Organization Behavior*. South-Western College, Cincinnati.
- Stanwick, P.; Stanwick, S. (2008). *Understanding Business Ethics*. Prentice Hall, New York.
- Trevino, L.; Nelson, K. (2011). *Managing Business Ethics*. Wiley, New York.