

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV NACIONALNE KULTURE NA ETIČNO ODLOČANJE:
PRIMERJAVA SLOVENSКИH IN AMERIŠKIH MANAGERJEV**

Ljubljana, oktober 2007

ANDREJA SAICH

IZJAVA

Študentka **ANDREJA SAICH** izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izredne profesorice dr. **Nade Zupan**, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. KONCEPT KULTURE	3
2.1 Definicija kulture	3
2.2 Značilnosti kulture	5
2.3 Sestavine kulture.....	6
3. MODELI MEDKULTURNIH PRIMERJAV.....	9
3.1 Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija usmerjenosti vrednot.....	10
3.2 Hallova dimenzija konteksta.....	11
3.3 Schwartzev pregled vrednot.....	11
3.4 Projekta GLOBE in WVS.....	12
3.5 Trompenaarsove in Hampden-Turnerjeve dimenzije	13
3.6 Hofstedejeve dimenzije.....	14
3.6.1 Razlika v moči	14
3.6.2 Individualizem in kolektivizem	18
3.6.3 Moškost in ženskost.....	20
3.6.4 Izogibanje negotovosti	22
3.6.5 Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost	24
3.6.6 Kritika Hofstedejevega modela.....	24
4. ETIKA IN MODELI ETIČNEGA ODLOČANJA.....	25
4.1 Definicija etike.....	25
4.2 Dejavniki etičnega odločanja.....	27
4.3 Pregled modelov etičnega odločanja	30
4.3.1 Restov štiristopenjski model	30
4.3.2 Huntova in Vitellova splošna teorija trženjske etike	32
4.3.3 Ferrellov in Greshamov model	34
4.3.4 Trevinin model.....	35
4.3.5 Jonesov model.....	36
5. KULTURA IN ETIČNO ODLOČANJE	38
5.1 Vpliv nacionalne kulture na posameznikovo etično odločanje	38
5.2 Povzetek medkulturnih raziskav na področju poslovnega etičnega odločanja..	41
6. OPIS IN ZNAČILNOSTI RAZISKOVANIH DRŽAV	43
6.1 Slovenija	43
6.1.1 Demografska podoba	43
6.1.2 Gospodarsko stanje	43
6.1.3 Kulturne značilnosti in odnos do etike.....	44
6.2 Združene države Amerike.....	45
6.2.1 Demografska podoba	45
6.2.2 Gospodarsko stanje	45
6.2.3 Kulturne značilnosti in odnos do etike.....	46

7. RAZISKAVA IN METODOLOGIJA.....	46
7.1 Raziskovalni problem in raziskovalno vprašanje	47
7.2 Hipoteze	47
7.3 Opis vprašalnika	49
7.4 Opis vzorca	50
7.5 Spremenljivke	54
8. ANALIZA REZULTATOV IN RAZPRAVA	55
8.1 Razlike med slovenskimi in ameriškimi managerji po Hofstedejevih dimenzijah nacionalne kulture.....	55
8.2 Vpliv zunanjega okolja, osebne integritete in obnašanja sodelavcev in nadrejenih na neetično odločanje managerjev	63
8.3 Razlike v etičnih pogledih	64
8.4 Razmerje med Hofstedejevimi dimenzijami in posameznikovimi pogledi na etiko	66
8.5 Razmerje med etičnimi pogledi in odločanjem managerjev ter individualnimi in organizacijskimi dejavniki	74
9. SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE O VPLIVU NACIONALNE KULTURE NA ETIČNO ODLOČANJE SLOVENSКИH IN AMERIŠKIH MANAGERJEV	76
9.1. Glavni zaključki	76
9.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	77
9.3 Priporočila za dvig ravni etičnega odločanja	78
10. ZAKLJUČEK.....	80
LITERATURA.....	82
VIRI.....	89

PRILOGE

1. UVOD

Hitra globalizacija, naraščajoče število multinacionalnih podjetij ter posledično večje število etičnih konfliktov, s katerimi se ta podjetja soočajo v gospodarskem okolju, zahtevajo od vodstev podjetij boljše razumevanje poslovne etike v državah, v katerih poslujejo. Številni primeri podjetij, ki so te konflikte izkusila na lastni koži (Christie et al., 2003, str. 264), so pokazali na pomembnost raziskav na področju poslovne etike, predvsem tistih, ki proučujejo vpliv nacionalne kulture na etične odločitve in vedenje managerjev.

Poslovna etika proučuje, kaj sestavlja dobro in slabo ter pravilno in napačno človeško ravnanje v poslovnem okolju ter uporablja splošne etične principe na dejanskih praktičnih problemih na poslovnem področju za določanje »etičnega« ravnanja, tj. kaj je razumljeno kot primerno oz. »pravilno« ravnanje v skladu s splošnimi etičnimi standardi (Christie et al., 2003, str. 266). Znotraj poslovnega okolja so medkulturne razlike na področju etike še posebej izpostavljene, saj odražajo posameznikovo razumevanje koncepta kaj je prav in sprejemljivo ter kaj je narobe in nesprejemljivo in odsevajo njegove temeljne vrednote.

Mnoge raziskave, ki so proučevale vpliv nacionalne kulture na etične poglede managerjev, so med njima našle močno povezavo in dokazale, da kultura vpliva na posameznikovo etično dojemanje in ravnanje ter da navkljub vseobsežnejši in hitrejši globalizaciji kulturne razlike še naprej ostajajo pomemben dejavnik, ki ga je pri raziskovanju poslovne etike potrebno upoštevati (Becker in Fritzsche, 1987, Dubinsky et al., 1991). Vendar pa na drugi strani obstajajo tudi raziskave, ki te povezave niso vzpostavile (Abratt et al., 1992, White in Rhodeback, 1992). Te raziskave podpirajo tezo, ki zagovarja konvergenco in predvideva, da so posamezniki, ki želijo preživeti v današnjem vedno bolj homogenem poslovnem svetu, prisiljeni prevzeti splošna industrijska stališča in univerzalne vedenjske vzorce ne glede na svojo kulturo (Kelley et al., 1987).

Poleg kulture pa obstaja še cela vrsta drugih dejavnikov, katerih vpliv na etične poglede in ravnanje posameznikov v poslovnem svetu je bil v vrsti empiričnih raziskav dokazan kot pomemben. Te dejavnike lahko grobo razdelimo dve skupini: individualni ter situacijski (Ford in Richardson, 1994, str. 205). Individualni dejavniki so povezani s posameznikom in vključujejo spol, starost, narodnost, izobrazbo ter dolžino in vrsto zaposlitve. Situacijski dejavniki so povezani s specifičnimi situacijami in vključujejo vpliv skupine, vpliv vodstva, nagrade in sankcije, obstoj pravil vedenja, vrsto etičnih odločitev, velikost organizacije ter vrsto in konkurenčnost dejavnosti. Čeprav je poudarek magistrskega dela na odkrivanju vpliva nacionalne kulture na etične poglede ter ravnanje in odločanje managerjev, je v njej raziskan tudi vpliv nekaterih individualnih ter situacijskih dejavnikov, in sicer spola, starosti, velikosti organizacije ter stopnje konkurenčnosti v dejavnosti.

Namen raziskave je povečati razumevanje vpliva nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev ter ponuditi vpogled v razlike v njihovih etičnih pogledih ter dejavnike, ki na te razlike vplivajo. V obdobju globalizacije in številnih gospodarskih škandalov tako področje kulturnega managementa in etike v gospodarstvu pridobivata vedno večjo pomembnost in pritegujeta večje zanimanje vodstev podjetij.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti ali med slovenskimi in ameriškimi managerji obstajajo razlike v poslovni etiki in raziskati ali so te razlike posledica razlik v nacionalnih kulturah. Prav tako bo raziskava poskušala odkriti razmerja med posameznikovimi etičnimi pogledi in drugimi dejavniki kot so npr. spol, starost, zunanje okolje ter stopnja konkurenčnosti v dejavnosti. Temeljna teza dela predvideva, da se slovenski in ameriški managerji med sabo razlikujejo po Hofstedejevih dimenzijah nacionalne kulture ter da nacionalna kultura vpliva na etične poglede ter etično vedenje in odločanje managerjev.

Magistrsko delo sestavljata dva glavna dela, in sicer teoretični in empirični. Teoretični del je sestavljen iz štirih poglavij. Prvo poglavje, Koncept kulture, predstavi različne definicije kulture, njene značilnosti in sestavine. Drugo poglavje, Modeli medkulturnih primerjav, v uvodu strne razvoj medkulturnih modelov, v nadaljevanju pa bolj podrobno predstavi šest modelov medkulturnih primerjav. Največji poudarek je posvečen Hofstedejevemu modelu dimenzij nacionalne kulture, ki je uporabljen v empiričnem delu tega magistrskega dela. Poglavje se zaključuje s povzetkom različnih kritik na račun tega modela. Tretje poglavje v teoretičnem delu, Modeli etičnega odločanja, predstavi definicijo etike ter opiše dejavnike, ki vplivajo na etične poglede posameznika, v nadaljevanju pa ponudi povzetke petih modelov etičnega odločanja. Zadnje poglavje teoretičnega dela, Kultura in etično odločanje, vsebuje analizo vpliva različnih kulturnih dimenzij na etično odločanje ter povzame rezultate nekaterih raziskav, ki so proučevale vpliv kulture na etične poglede in odločanje managerjev.

Empirični del je sestavljen iz štirih poglavij. Prvo poglavje, Opis in značilnosti raziskovanih držav, strne glavne podatke o dveh državah, ki sta vključeni v raziskavo, s poudarkom na njuni demografski sestavi, stanju gospodarstva ter kulturnih značilnostih. Drugo poglavje, Raziskava in metodologija, predstavi hipoteze, vprašalnik, vzorec ter spremenljivke. V tretjem poglavju, Analiza rezultatov in razprava, so strnjeni rezultati raziskave ter njihova interpretacija, medtem ko četrto poglavje, Sklepne ugotovitve, povzame glavne ugotovitve raziskave, predstavi omejitve raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje ter predstavi nekaj priporočil, uvedba katerih bi pozitivno vplivala na dvig etičnega odločanja managerjev. V zaključku pa je predstavljen povzetek celotnega magistrskega dela.

2. KONCEPT KULTURE

V tem poglavju je najprej predstavljena definicija kulture, sledi pa ji povzetek različnih modelov medkulturnih raziskav. Posebna pozornost je namenjena Hofstedejevimi dimenzijam kulture, ki so uporabljene tudi v empiričnem delu tega magistrskega dela.

2.1 Definicija kulture

Etimološki izvor besede kultura izhaja iz latinske besede *cultura*, ki je izpeljana iz glagola *colere*, kar pomeni negovati oz. vzdrževati. Danes je pomen besede kultura zelo širok in pokriva številne koncepte, od nacionalne in organizacijske kulture do glasbe, umetnosti in literature. Mnogi strokovnjaki z različnih področij, npr. antropologi, sociologi, psihologi, jezikoslovci, ekonomisti, so razvili definicije, ki ustrezajo namenu njihovih raziskav, večini pa je skupno to, da kulturo opredelijo kot »abstraktno entiteto, ki vključuje številne umetne, skupne in deljene artefakte, vedenjske vzorce, vrednote ali druge koncepte, ki skupaj oblikujejo kulturo v celoto« (Dahl, 2006, str. 1). Kroeber in Kluckhohn (1952) sta naštel 164 definicij kulture, ki sta jih razdelila v sedem skupin, z namenom prikazati različne vidike pojma kultura, ki se med sabo dopolnjujejo. Na podlagi pregleda in analize teh že obstoječih opredelitev sta nato razvila naslednjo definicijo:

»Kultura je sestavljena iz vzorcev vedenja, eksplicitnih in implicitnih, pridobljenih in prenešenih s pomočjo simbolov, ki sestavljajo razpoznavne dosežke človeških skupin, vključno z njihovo vključenostjo v artefakte; osnovno jedro kulture je sestavljeno iz tradicionalnih (tj. razvitih skozi zgodovino in izbranih) idej in še posebej vrednot, ki so z njimi povezane; kulturni sistemi so lahko po eni strani razumljeni kot rezultat dejanj, po drugi pa kot pogojevalni elementi bodočih dejanj.«

Kroeber in Kluckhohn (1952), citirano v Adler, 1997, str. 14

Hofstede (2005, str. 2) je mnenja, da posamezniki vzorce razmišljanja, čutenja in ravnanja razvijajo skozi celo življenje, vendar pa jih je večina pridobljenih v zgodnjem otroštvu. Če želi posameznik te vzorce kasneje v življenju spremeniti, se mora najprej »odnaučiti« obstoječih vzorcev, kar je mnogo težje kot njihovo prvotno učenje. Hofstede te vzorce, ki delujejo kot mentalni programi, primerja z računalniškim programom, čeprav trdi, da je posameznikovo vedenje samo delno pogojeno z njegovim mentalnim programom in da je posameznik sposoben odmika od le-tega in reagiranja na nov, drugačen in nepričakovan način (Hofstede, 2005, str. 3). Na podlagi svojih raziskav je Hofstede kulturo opredelil na naslednji način:

»Kultura je mentalno programiranje mišljenja, ki ločuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih skupin. Je sistem skupnih prepričanj, vrednot, navad, vedenj in artefaktov, ki jih člani skupine uporabljajo pri spopadanju s svojim svetom in drug drugim in se skozi učenje prenašajo z generacije na generacijo.«

Hofstede, 1984, str. 21

Hofstede loči tri ravni mentalnega programiranja, ki so prikazane v obliki piramide (slika 1). Dno piramide sestavlja človeška narava, ki je univerzalna, tj. skupna vsem ljudem in je podedovana. V srednjem delu se nahaja kultura, ki je naučena in se razlikuje od skupine do skupine. Vrh piramide sestavlja osebnost, ki je edinstvena in se razlikuje od posameznika do posameznika ter je podedovana in naučena (Hofstede, 2005, str. 4).

Slika 1: Ravni mentalnega programiranja



Vir: Hofstede, 2005, str. 4

Trompenaars, katerega definicija kulture je povzeta po Scheinu, opredeli kulturo kot »način, na katerega skupina ljudi rešuje probleme« (Schein, citirano v Trompenaars, Hampden-Turner, 1998, str. 6). Za razliko od Hofstedeja Trompenaars kulture ne razume kot mentalno programiranje, se pa strinja, da se ljudje ne zavedajo kulturnih konceptov, ki se jih držijo. Trdi, da »problem, ki ga je potrebno znova in znova reševati, izgine iz zavesti posameznikov in postane osnovna predpostavka« (Trompenaars, Hampden-Turner, 1998, str. 7).

Spencer-Oatey (2000) je predstavila širšo definicijo kulture, v katero je vključila dodatni dejavnik, in sicer opis funkcij, ki jih kultura izvaja. Njena definicija kulture se glasi: »Kultura je nejasna vrsta vedenj, prepričanj, vedenjskih norm in osnovnih predpostavk in vrednot, ki so skupne skupini ljudi in ki vpliva na vedenje vsakega posameznika in njegovo razlago pomena vedenja drugih ljudi« (Spencer-Oatey, 2000, str. 4). Pomen njene definicije je predvsem v tem, da ne vključuje samo opisa kaj kultura je, ampak doda tudi njeno interpretativno vlogo.

Iz zgoraj predstavljenih definicij lahko zaključimo, da je kultura sestavljena iz različnih dejavnikov, ki so skupni pripadnikom določene skupine, ter služi kot okvir za interpretacijo vedenja drugih. Poleg tega pa ima kultura še celo vrsto značilnosti, ki so opisane v nadaljevanju.

2.2 Značilnosti kulture

Navkljub številnim definicijam in interpretacijam koncepta kulture so osnovne značilnosti kulture prisotne v večini le-teh. Glavne značilnosti kulture, zbrane na podlagi raziskav različnih avtorjev (Hofstede, 2005, Trompenaars, Hampden-Turner, 1998, Samovar in Porter, 1991, Spencer-Oatey, 2000), so opisane v nadaljevanju.

Kultura je naučena

Kultura ni podedovana oz. genetsko pogojena, ampak se je posameznik nauči z opazovanjem in posnemanjem ljudi, s katerimi je v stiku. Ta proces poteka nezavedno. Posledica tega, da je kultura naučena, se kaže v dejstvu, da univerzalna kultura ne obstaja.

Kultura se prenaša

Kultura se prenaša s posameznika na posameznika ter z generacije na generacijo. Kultura se lahko na druge prenaša tako verbalno kot tudi neverbalno, tj. s simboli. Oba načina omogočata prenos vsebine in vzorcev kulture.

Kultura je nagnjena k spremembam

Kultura je dinamična in nagnjena k spremembam. Inovacije prinašajo nove prakse, orodja in koncepte v kulturo in večina članov kulture te inovacije prej ali slej sprejme. Spremembe v kulturi so poleg tega posledica izposoje iz drugih kultur. Kljub temu, da se kulture spreminjajo, te spremembe večinoma zadevajo samo površinsko strukturo kulture, medtem ko se njene globlje strukture spremembam upirajo.

Različni deli kulture so medsebojno povezani

Sestavni deli kulture so med sabo tesno prepleteni, kar pomeni, da sprememba v enem delu povzroči spremembo v ostalih, npr. tehnološka inovacija lahko sproži celo vrsto drugih sprememb.

Kultura je selektivna

Vsaka kultura ima omejeno izbiro vedenjskih vzorcev. Ta izbira je narejena na osnovi osnovnih predpostavk in vrednot, ki jih posamezne kulture cenijo. Kulture se med sabo razlikujejo na osnovi teh izbir.

Kultura je etnocentrična

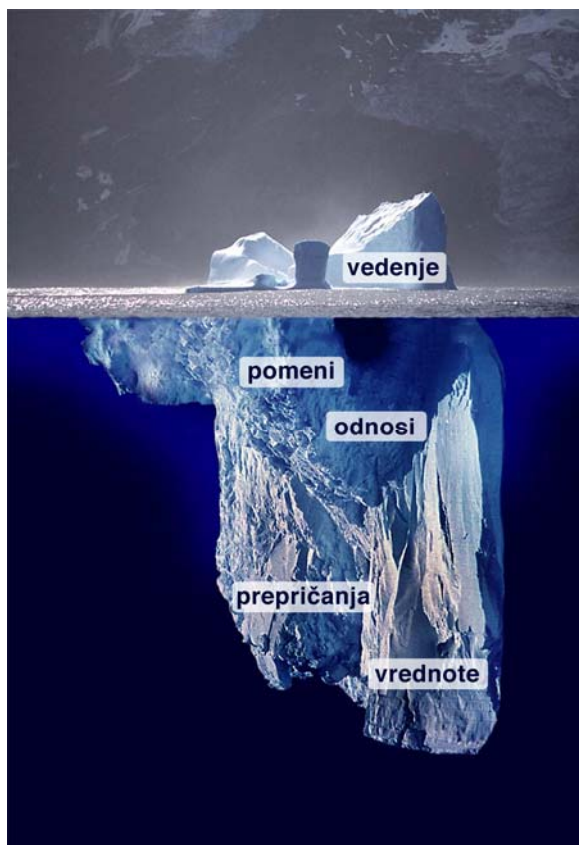
Etnocentrizem je univerzalna tendenca posameznikov, da postavijo svojo družbo in kulturo v središče in jo razumejo ter razlagajo kot najboljšo in najpomembnejšo, kar se posledično izraža v negativnem oz. nezaupljivem obravnavanju drugih in drugačnih kultur.

2.3 Sestavine kulture

»Kultura skriva veliko več kot razkrije in kar je najbolj čudno je, da kar skriva, najbolj učinkovito skriva pred lastnimi udeleženci« (Hall, 1998, str. 59). Iz te izjave je razvidno, da so kulturni vzorci in osnovne predpostavke, ki se jih ljudje držijo in ki se razlikujejo med kulturami, nezavedni in so nevidni tako članom kulture kot tudi zunanjim opazovalcem. Po drugi strani pa so zunanje manifestacije kulture, npr. način oblačenja, govorjenja, prehranjevanja, simboli in artefakti, očitne in opazne na prvi pogled.

Kulturo lahko ponazorimo z modelom ledene gore. Vidni del ledene gore predstavlja samo manjši del njene celote; podobno je s kulturo, saj se le-ta na zunaj ne pokaže v celoti, ampak so zaznavni samo njeni določeni deli. Nad vodno površino se nahajajo eksplicitni in vidni deli, npr. vedenje, hrana, glasba, literatura, jezik. Na meji z vodno površino se nahaja prehodno območje, kjer se nahajajo aspekti kulture, ki so manj očitni in težje prepoznavni, npr. odnosi med posamezniki v določeni kulturi. Najgloblje pod gladino se nahajajo nezavedne skupne osnovne predpostavke kot npr. prepričanja in vrednote, ki so kulturni skupini skozi obdobja pomagali razrešiti pomembne probleme in ki jih posamezniki jemljejo kot resnico (Gibson, 2000).

Slika 2: Kultura kot ledena gora

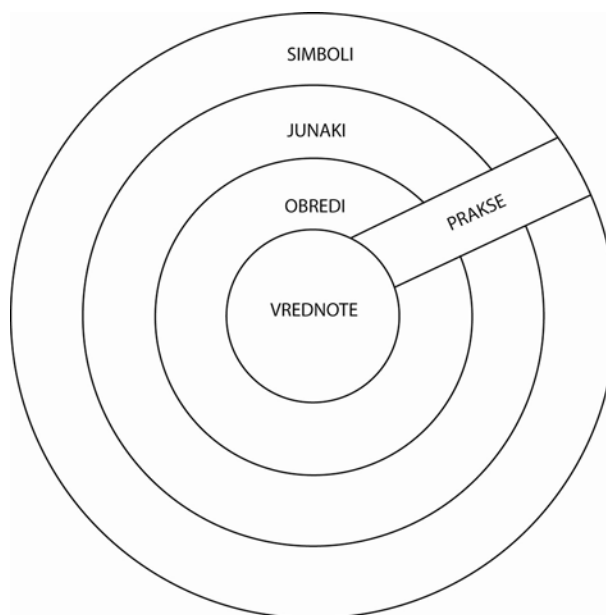


Vir: Prirejeno po Gibson, 2000, str. 16

Po Hofstedejevem mnenju kulturo sestavljajo simboli, junaki, obredi in vrednote (Hofstede, 2005, str. 6). Te sestavne dele je predstavil kot prekrivajoče se plasti čebule (slika 3), ki jih je možno drugo za drugo odstraniti ter odkriti središčno plast, kjer se nahajajo vrednote, ki predstavljajo osnovo kulture. Simboli, junaki in obredi so združeni pod pojmom »praksa«, saj predstavljajo zunanjo manifestacijo kulture, ki je vidna na zunaj, medtem ko so vrednote nevidne.

Simboli so besede, geste, slike ali predmeti, ki imajo poseben pomen za posameznike, ki pripadajo isti kulturi, npr. zastave, statusni simboli ter način oblačenja. Simboli niso nujno trajni in novi simboli lahko v relativno kratkem času nadomestijo stare. Prav tako kulturne skupine druga od druge prevzemajo simbole. *Junaki* so osebe, žive ali mrtve, resnične ali izmišljene, ki so v določeni kulturi visoko cenjene in služijo kot vedenjski modeli. *Obredi* so skupinske dejavnosti, ki so sicer odvečne za doseganje željenih ciljev, vendar pa so znotraj kulture neizbežne in so torej same sebi namen. *Vrednote* so ideje in predstave o tem kaj je pozitivno in kaj negativno. Pridobljene so v zgodnjem obdobju posameznikovega življenja ter imajo posledično močan vpliv na njegovo vedenje. Vrednote so v nasprotju s simboli zelo stabilne in jih je težko spremeniti.

Slika 3: Hofstedejev čebulni model kulture

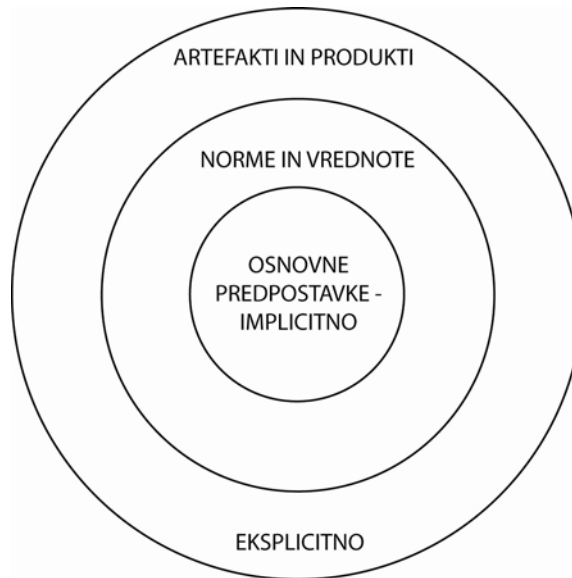


Vir: Hofstede, 2005, str. 7

Trompenaars je za svojo interpretacijo kulture prav tako uporabil model čebule, čeprav v nekoliko drugačni obliki (slika 4). Njegov model je sestavljen iz treh plasti – artefakti in predmeti predstavljajo zunanjo plast, norme in vrednote so v srednji plasti, medtem ko se v osrednji in najdebelejši plasti nahajajo osnovne predpostavke. Po Trompenaarsovem mnenju so te predpostavke o življenju, ki so se v kulturah razvile skozi čas, razlog za osnovne razlike med kulturami. Ker so predpostavke ponotranjene in posamezniki v posamičnih kulturah o njih ne razmišljajo, jih zunanji opazovalec zelo težko prepozna. Trompenaars norme opredeli kot skupinski občutek glede tega kaj je prav in kaj narobe, medtem ko vrednote izražajo kaj je dobro in kaj slabo. Vrednote in norme so implicitne, saj niso vidne, ampak se kažejo kot produkti kulture kot npr. vedenje, jezik, hrana, ki so eksplicitni in vidni (Trompenaars, Hamden-Turner, 1993, str. 22-23).

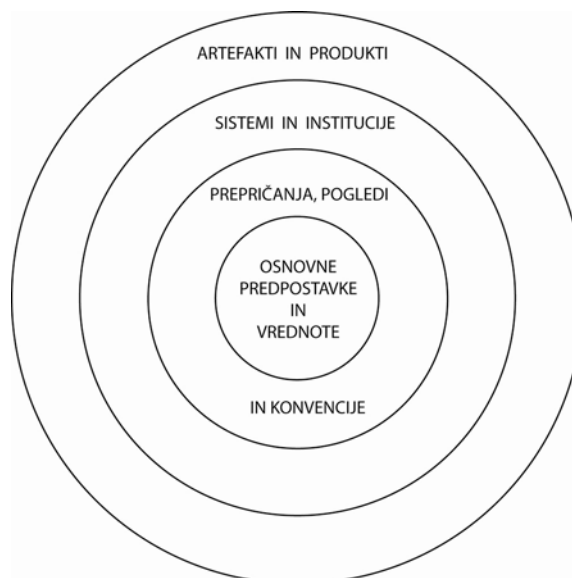
Spencer-Oatey je na podlagi zgoraj opisanih modelov oblikovala svoj čebulni model, ki ga sestavljajo štiri plasti (slika 5). Najbolj eksplicitno plast sestavljajo artefakti in predmeti (hrana, oblačila, zgradbe, itd.) ter vedenje (geste, način pozdravljanja, itd.). Druga, manj eksplicitna plast je sestavljena iz sistemov in institucij (izobraževanje, vlada, zdravstvo, družinsko življenje, itd.). Prepričanja, pogledi in konvencije (verska in moralna prepričanja, odnos do drugih skupin, koncept vljudnega in nevljudnega vedenja, itd.) sestavljajo tretjo plast. V sredici se nahajajo osnovne predpostavke in vrednote kot so sprejemanje razlike v moči med posamezniki v skupini, pomen in vloga tradicije, pomembnost spoštovanja norm in pričakovanj (Spencer-Oatey, 2000, str. 4-5).

Slika 4: Trompenaarsov čebulni model kulture



Vir: Trompenaars in Hampden-Turner, 1993, str. 23

Slika 5: Čebulni model kulture po Spencer-Oatey



Vir: Spencer-Oatey, 2000, str. 5

3. MODELI MEDKULTURNIH PRIMERJAV

Skozi leta so se v literaturi pojavili številni modeli medkulturnih primerjav, ki so bili uporabljeni v mnogih različnih raziskavah, ki so se ukvarjale z razumevanjem kulturnih razlik med družbami. Te modele so razvili strokovnjaki z različnih področij, od psihologov (Schwartz, Hofstede) in antropologov (Kluckhohn in Strodtbeck, Hall) do sociologov

(Fiske) in tržnikov (Vitell). Prav tako obstaja tudi vrsta orodij oz. instrumentov za merjenje kulturnih vrednot in vedenja, ki jih raziskovalci kulturnih razlik uporabljajo pri svojem delu. Taras jih je naštel 132 (Taras, 2007, str. 1-4).

Zaradi velikega števila modelov medkulturnih primerjav bom v tem delu predstavila samo nekaj najpomembnejših oz. najvplivnejših, tj. tistih, ki so najpogosteje uporabljeni pri raziskovanju kulturnih razlik med managerji oz. študenti poslovnih ved. Predstavljene so glavne značilnosti teh modelov, z izjemo Hofstedejevega modela kulturnih dimenzij, ki je bil uporabljen v tej raziskavi in je zato predstavljen bolj podrobno.

3.1 Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija usmerjenosti vrednot

Kluckhohn in Strodtbeck (1961), antropologa s harvardske univerze in začetnika teorije usmerjenosti vrednot¹, sta na podlagi svojih raziskav zaključila, da je kulture mogoče razlikovati na podlagi tega, kako se odzovejo na pet univerzalnih problemov. Trdita, da se lahko kulture na te probleme odzovejo na najmanj tri načine ter da so vsi trije odzivi prisotni v vseh kulturah, vendar v različnem obsegu (Gallagher, 2001). Svojo teorijo sta testirala na petih različnih kulturnih skupinah v ZDA. Teorijo usmerjenosti vrednot sestavljajo naslednje kategorije:

- *človeška narava* – ta kategorija obravnava vprašanje kakšna je osnovna narava ljudi. Možni odgovori na to vprašanje so naslednji: zla (ljudem ne gre zaupati, ljudje so po večini slabi in jih je potrebno nadzorovati), mešana (obstajajo tako dobri kot slabi ljudje, ljudje se lahko spremenijo), dobra (večina ljudi je po srcu dobrih, ljudje so rodijo dobri)
- *razmerje med človekom in naravo* – ta kategorija se ukvarja z vprašanjem kakšen je primeren odnos do narave, možni odgovori pa so naslednji: podrejenost naravi (narave ni možno spremeniti, življenje določajo zunanje sile), soglasje z naravo (ljudje si morajo prizadevati za življenje v soglasju z naravo), prevlada nad naravo (nadzor nad naravo je izziv, ki ga ljudje sprejmejo)
- *občutek za čas* – ta kategorija se osredotoča na vprašanje kakšen je odnos ljudi do časa, možni odgovori pa so naslednji: preteklost je pomembna (zgodovina je najboljša učiteljica, tradicijo je potrebno nadaljevati v sedanjosti), sedanjost je pomembna (živeti je potrebno za zdaj, ukvarjanje s preteklostjo in prihodnostjo ni smiselno), prihodnost je pomembna (načrtovanje in postavljanje ciljev omogočata dosežke in rast, današnja žrtev je vredna jutrišnje nagrade)

¹ Ang. Values Orientation Theory

- *osnovni človeški motivi* – ta kategorija se ukvarja z vprašanjem kaj je središče človekove aktivnosti. Možni odgovori na to vprašanje so naslednji: biti (obstoj sam po sebi je dovolj, dosežki niso potrebni za srečno življenje), postajati (notranji razvoj je najpomembnejši razlog za življenje), delati (trdo delo in trud bodo nagrajeni, vrednost človeka je odvisna od njegovih dosežkov)
- *odnos do drugih* – ta kategorija obravnava vprašanje kakšen je posameznikov odnos do ljudi, možni odgovori pa so naslednji: linearen (ljudje se delijo na voditelje in »sledilce«, odločitve sprejemajo voditelji), kolateralen (najboljši način organiziranja so skupine, kjer so vsi odgovorni za odločitve, pomembne odločitve morajo biti sprejete skupaj), individualističen (vsak posameznik ima popolno svobodo nad svojo usodo, če se odločitve sprejemajo v skupini, ima glas vsakega posameznika enako vrednost).

3.2 Hallova dimenzija konteksta

Hall (1976) se je v svoji raziskavi osredotočil predvsem na razmerje med kulturo in komunikacijo. V tem kontekstu je opredelil t.i. *kulture z visokim kontekstom* ter *kulture z nizkim kontekstom*. V kulturah z visokim kontekstom je komunikacija usmerjena v čustva, pogovori so dolgi, sporočila niso neposredna, temveč implicitna in posameznik mora znati brati med vrsticami. Telesna govorica je zelo pomembna. Za kulture z visokim kontekstom so prav tako značilne močne vezi med družinskimi člani, časovna gibljivost ter izrazito razločevanje med člani skupine in ostalimi. Razmerja so pomembnejša od nalog in proces je pomembnejši od izdelka. V kulturah z nizkim kontekstom pa je komunikacija usmerjena v prenos informacij, ki so nepogrešljive za sprejemanje odločitev; posledično mora biti njihova interpretacija jasna in nedvoumna. Stopnja lojalnosti med ljudmi je nižja, razmerja so manj trdna in čas je organiziran; naloge so pomembnejše od razmerij in izdelek je pomembnejši od procesa.

3.3 Schwartzev pregled vrednot

Schwartz (1992) s sodelavci je v svoji raziskavi zajel več kot 60.000 posameznikov iz 64 držav širom sveta z namenom opredeliti skupne vrednote, ki vodijo posameznika skozi življenje. Kot instrument je bil v tej raziskavi uporabljen vprašalnik SVS². Na podlagi raziskave je Schwartz definiral naslednjih sedem kulturnih dimenzij (Interkulturelle Management und Organisationsberatung, 2007):

- *konzervativnost* – posameznik je del skupine in razmerja s to skupino predstavljajo pomemben del njegovega življenja; izraženo spoštovanje družbenega reda, tradicije in družine ter zavzemanje za vzdrževanje sedanjega stanja

² Ang. Schwartz Value Survey

- *intelektualna neodvisnost* – vsak posameznik je edinstven, neodvisen ter sledi svojim idejam in ciljem; vzpodbujanje radovednosti, ustvarjalnosti ter širokega pogleda na svet
- *afektivna neodvisnost* – vsak posameznik je neodvisen pri iskanju čustveno pozitivnih izkušenj in spoznanj kot so zadovoljstvo ter zanimivo in vznemirljivo življenje
- *hierarhija* – hierarhična razdelitev vlog, moči in virov je zakonit in zaželen način upravljanja medsebojnih odvisnosti, družba sprejme posameznike, ki spoštujejo pravila in kaznuje tiste, ki jih prekršijo
- *egalitarianizem* – posamezniki so neodvisni, enakovredni, imajo iste interese in so prerasli sebične interese, prostovoljno sodelujejo z drugimi in skrbijo za dobrobit drugih; vzpodbujanje enakosti, svobode, pravice, odgovornosti in iskrenosti
- *obvladovanje* – skupine in posamezniki obvladujejo, nadzorujejo in spreminjajo družbeno in naravno okolje z odločnim delovanjem; vzpodbujanje ambicij, uspeha in sposobnosti
- *harmonija* – odnos med naravo ter posamezniki in družbo je harmoničen, posamezniki in družba se izogibajo spremembam; vzpodbujanje enosti z naravo in zaščite okolja.

Prve tri dimenzije obravnavajo naravo razmerja med posameznikom in družbo, naslednji dve ravnanja, ki ohranjajo družbeno strukturo, zadnji dve pa razmerje človeštva do naravnega in družbenega sveta.

3.4 Projekta GLOBE in WVS

Projekt GLOBE³, ki ga je leta 1991 začel Robert House in katerega glavni cilj je razviti teorijo na osnovi raziskav, ki opisuje, razlaga in napoveduje vpliv kulturnih spremenljivk na vodenje in organizacijske procese ter njihovo učinkovitost, je meril devet dimenzij, in sicer *razliko v moči, izogibanje negotovosti, družbeni kolektivizem, institucionalni kolektivizem, enakost spolov, odločnost, usmerjenost v prihodnost, usmerjenost v uspeh in usmerjenost k človeku* (House et al., b.l., str. 16).

Na osnovi obsežne mednarodne raziskave WVS⁴, ki je vključevala 60.000 posameznikov iz 43 držav ter je zbirala javno mnenje z različnih področij, so Inglehart in sodelavci (1998) opredelili dve dimenziji vrednot, po katerih se kulture med sabo razlikujejo, tj. *vrednote samoizražanja v nasprotju z vrednotami preživetja ter sekularno/racionalne*

³ Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness je združenje 170 raziskovalcev iz 61 držav, ki proučujejo medsebojna razmerja med družbeno kulturo, organizacijsko kulturo ter prakso ter organizacijskim vodenjem.

⁴ Ang. World Values Survey

vrednote v nasprotju z *vrednotami tradicionalne avtoritete*. Države, ki imajo visoko izražene vrednote preživetja, poudarjajo materializem, so manj tolerantne do drugačnih, so nezaupljive ter poudarjajo trdo delo, medtem ko nasprotno drži za države, ki imajo višje izražene vrednote samoizražanja. Druga dimenzija prikazuje razlike med družbami, v katerih igra religija pomembno vlogo, in med tistimi, v katerih je njena vloga manjša. Države, ki so bližje tradicionalnemu polu, pripisujejo večjo pomembnost povezavi med starši in otroki, zagovarjajo tradicionalne družinske vrednote ter zavračajo ločitev, samomor, splav ter evtanazijo. Poleg tega izražajo državljani teh držav višjo stopnjo nacionalne pripadnosti. Položaj je nasproten v državah, ki so bližje sekularnemu polu (Inglehart, 2004).

3.5 Trompenaarsove in Hampden-Turnerjeve dimenzije

Med novejšimi raziskovalci kulturnih dimenzij se uvrščata Trompenaars in Hampden-Turner (2000), ki sta v svojih raziskavah opredelila naslednjih sedem kulturnih dimenzij, po katerih se družbe med sabo razlikujejo:

- *individualizem/kolektivizem* – dimenzija opisuje nasprotje med interesi posameznika in družbe. Individualistične družbe dajejo velik poudarek avtonomiji, individualnim dosežkom in zasebnosti, medtem ko kolektivistične družbe bolj cenijo potrebe skupine, lojalnost, pripadnost in prilagajanje.
- *nevtralnost/emocionalnost* – dimenzija izraža mero, do katere posamezniki v družbah izražajo svoja čustva. Posamezniki v nevtralnih družbah svoja čustva nadzorujejo in jih ne izražajo javno, ampak jih držijo v sebi. To ne pomeni, da nimajo čustev oz. da se jih ne zavedajo, ampak da so jih sposobni nadzorovati. Po drugi strani je izražanje čustev pričakovano in sprejemljivo v bolj emocionalnih družbah.
- *univerzalizem/partikularizem* – dimenzija se osredotoča na obseg, do katerega splošna pravila in zakoni prevladujejo nad posamezniki in posamičnimi situacijami. V univerzalističnih družbah veljajo ista pravila za vse posameznike, medtem ko se v partikularističnih družbah pravila prilagajajo posameznikom. Univerzalistične družbe cenijo standarde, pravila in uniformne ter jasne postopke, medtem ko so partikularistične družbe bolj gibljive, pragmatične in nagnjene k izjemam od pravil.
- *posebno/razpršeno* – dimenzija izraža obseg, do katerega posamezniki ločujejo različne življenjske vloge. Posamezniki v družbah, v katerih se vloge ne prepletajo, ločijo med svojim javnim in zasebnim območjem. Neznanec se lahko hitro vključi v posameznikovo javno območje, medtem ko je vstop v njegovo zasebno območje mnogo bolj težak, saj je ločen od javnega. Po drugi strani imajo posamezniki v družbah, v

katerih se vloge prepletajo, eno samo območje, v katerem so posameznikove javne in zasebne vloge povezane.

- *dosežki/vnaprej določeno* – dimenzija opisuje poudarek, ki ga družba daje doseženemu v nasprotju s pripisanim statusom. V družbah, ki ceni dosežke, posamezniki dosežejo svoj status na podlagi lastne aktivnosti in truda, medtem ko je v drugih družbah status posameznika odvisen od njegovega statusa ob rojstvu, starosti, spola ali bogastva. V teh družbah posamezniku položaja v družbi ni potrebno doseči z lastnim trudom in dosežki.
- *odnos do časa* – družbe čas dojemajo na dva različna načina, in sicer zaporedno, kjer dogodki potekajo linearno, drug za drugim, in sinhrono, kjer se preteklost, sedanost in prihodnost prepletajo. Posamezniki, ki čas dojemajo linearno, ponavadi opravljajo istočasno samo eno stvar, se držijo urnikov in od sebe in drugih pričakujejo točnost. Po drugi strani pa posamezniki, ki čas dojemajo sinhrono, istočasno opravljajo več stvari, čas razumejo kot gibljiv koncept in z lahkoto spreminjajo urnike.
- *odnos do okolja* – v družbah obstajata dva glavna odnosa do okolja. Prvi je notranje usmerjeni odnos, kar pomeni, da imajo posamezniki mehanistični pogled na naravo in verjamejo, da jo lahko oz. morajo nadzorovati. Prav tako verjamejo, da si sami ustvarjajo svojo usodo. Drugi je zunanje usmerjeni odnos, kjer se posamezniki vidijo kot del narave in sledijo njenim zakonom in ne verjamejo, da so sami odgovorni za svojo usodo.

3.6 Hofstedejeve dimenzije

Ena izmed najbolj znanih in v raziskavah najbolj pogosto uporabljenih tipologij je delo Geerta Hofstedeja, ki je med 1967 in 1973 opravljal raziskave med 117.000 zaposlenimi v podružnicah IBM-a širom sveta. Na podlagi teh raziskav je opredelil naslednje dimenzije kulture: *razlika v moči, izogibanje negotovosti, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, dolgoročna/kratkoročna usmerjenost*. Zadnjo dimenzijo je dodal kasneje na podlagi raziskav, ki so jih opravili azijski strokovnjaki.

3.6.1 Razlika v moči

Hofstede opredeli razliko v moči kot »obseg, do katerega manj močni člani institucij in organizacij v državi pričakujejo in sprejemajo neenako porazdelitev moči« (Hofstede, 2005, str. 46). Dejstvo je, da neenakost obstaja v vseh družbah, vendar pa jo različne družbe sprejemajo do različne stopnje. V družbah z minimalno razdaljo v moči je sistem hierarhije razumljen kot neenakost vlog, ki je bil ustvarjen samo zaradi priročnosti in je podvržen spremembam, medtem ko je neenakost v družbah z visoko stopnjo razlike v moči eksistencialna norma in posledično veliko bolj rigidna.

Rezultati indeksa razlike v moči (PDI)⁵ pokažejo odvisnost razmerij v družbi (Hofstede, 2005, str. 45). V družbah z nizko razliko v moči med nadrejenimi in podrejenimi obstaja medsebojna odvisnost, nadrejeni se posvetujejo s podrejenimi preden sprejmejo odločitev, čustvena razlika med njimi pa je precej nizka (podrejeni na primer brez strahu pristopijo k nadrejenemu in izrazijo svoje mnenje, tudi če je le-to drugačno od mnenja nadrejenega). Položaj v državah z visoko razliko v moči je ravno obraten: podrejeni so močno odvisni od nadrejenih ter jim ne nasprotujejo. Podrejeni to odvisnost ali sprejmejo brez težav (olajšanje zaradi zmanjšanja odgovornosti, sledenje navodilom, popolno zaupanje) in nadrejene vidijo kot očetovske figure ali dobrosrčne diktatorje ali pa jo popolnoma zavrnejo (nezainteresiranost).

Hofstedejeva raziskava je pokazala, da je razlika v moči višja v državah, kjer se govorijo romanski jeziki (francoščina, italijanščina, portugalsčina, španščina in romunščina), ter nižja v državah, kjer se govorijo germanski jeziki (danščina, nizozemščina, angleščina, nemščina, norveščina in švedščina). Hofstede razlog za to išče v zgodovini – države z visoko razliko v moči so bile nekoč del rimskega imperija, oz. so bile kolonizirane s strani držav, ki so v preteklosti pripadale rimskemu imperiju, medtem ko države z nizko razliko v moči oz. področja, ki jih danes zasedajo, niso pripadale rimskemu imperiju oz. so jih barbarska plemena Rimu odvezla (Hofstede, 2005, str. 66-67).

Rezultat indeksa razlike v moči se lahko dokaj natančno napove na osnovi naslednjih treh dejavnikov (Hofstede, 2005, str. 68):

- zemljepisna širina države (toplejše podnebje je povezano z višjim PDI)
- število prebivalstva (višje število prebivalstva je povezano z višjim PDI)
- bogastvo države (večje bogastvo je povezano z nižjim PDI)

Razlaga, ki jo Hofstede ponudi za vpliv zemljepisne širine države na PDI, je povezana s podnebjem države. Po njegovem mnenju so družbe v toplejših podnebnih pasovih imele boljše pogoje za poljedelstvo, saj je bila zemlja na teh področjih bolj rodovitna, prebivalcem pa so največjo grožnjo predstavljali drugi posamezniki, ki so prav tako hoteli zase imeti del ozemlja in virov. Družbe z jasno določeno hierarhijo in centralno oblastjo so v takšnih razmerah imele večje možnosti za preživetje. Na drugi strani pa so se družbe v hladnejših podnebnih pasovih morale spopadati z bolj neizprosno naravo, ki jim je predstavljala največjo nevarnost. Posamezniki so se naučili zanašati predvsem nase in ne na druge, iznajdljivost pa se je izkazala za bolj koristno kot sledenje drugim.

⁵ Ang. Power Distance Index

Tabela 1: Ključne razlike med družbami z nizko in visoko razliko v moči na področjih zaposlitve, splošnih norm, družine, izobraževanja ter države in idej

NIZKA RAZLIKA V MOČI	VISOKA RAZLIKA V MOČI
hierarhija v organizacijah predstavlja neenakost vlog	hierarhija v organizacijah predstavlja eksistencialno neenakost med višjimi in nižjimi stopnjami
decentralizacija je priljubljena	centralizacija je priljubljena
manj nadzornega osebja	več nadzornega osebja
majhen razpon plač med najvišjim in najnižjim delom organizacije	velik razpon plač med najvišjim in najnižjim delom organizacije
managerji se zanašajo na svoje izkušnje in na podrejene	managerji se zanašajo na nadrejene in na formalna pravila
podrejeni pričakujejo, da bodo vprašani za mnenje	podrejeni pričakujejo, da jim bo naročeno, kaj naj storijo
idealni šef je iznajdljiv demokrat	idealni šef je dober oče ali »dober oče«
neenakosti med ljudmi naj bi bile čim nižje	neenakost med ljudmi je pričakovana in zaželjena
družbena razmerja morajo biti obravnavana previdno	status mora biti usklajen z omejitvami
medsebojna odvisnost med bolj in manj močnimi ljudmi naj bi in do neke mere tudi obstaja	manj močni ljudje so odvisni; so polarizirani med odvisnostjo in »protiodvisnostjo« (odvisnost z negativnim predznakom)
starši obravnavajo otroke kot sebi enake	starši otroke učijo ubogljivosti
otroci obravnavajo starše in starejše sorodnike kot sebi enake	spoštovanje staršev in starejših sorodnikov je osnovna in vse življenje trajajoča vrlina
otroci nimajo vloge pri zagotavljanju socialne varnosti staršev	otroci so vir socialne varnosti staršev
učenci obravnavajo učitelje kot sebi enake	učenci učiteljem izkazujejo spoštovanje, tudi zunaj učilnice
učitelji od učencev pri pouku pričakujejo pobudo	učitelji prevzamejo vso pobudo
učitelji so strokovnjaki, ki prenašajo neosebne resnice	učitelji so guruji, ki prenašajo osebno modrost

Nadaljevanje tabele 1: Ključne razlike med družbami z nizko in visoko razliko v moči na področjih zaposlitve, splošnih norm, družine, izobraževanja ter države in idej

NIZKA RAZLIKA V MOČI	VISOKA RAZLIKA V MOČI
kvaliteta učenja je odvisna od dvosmerne komunikacije in odličnosti učencev	kvaliteta učenja je odvisna od odličnosti učitelja
manj izobraženi posamezniki imajo bolj avtoritativne vrednote kot bolj izobraženi posamezniki	tako bolj kot manj izobraženi posamezniki imajo enako avtoritativne vrednote
izobraževalna politika se osredotoča na srednje izobraževanje	izobraževalna politika se osredotoča na visokošolsko izobraževanje
uporaba moči mora biti zakonita in slediti kriterijem dobrega in zla	moč prevlada nad pravico; kdor ima moč ima prav in je dober
predvsem bogatejše države z večjim srednjim razredom	predvsem revnejše države z manjšim srednjim razredom
vsi imajo enake pravice	močni posamezniki imajo privilegije
moč temelji na formalnem položaju, strokovnem znanju in sposobnosti nagrajevanja	moč temelji na tradiciji ali družini, karizmi in sposobnosti uporabe sile
več dialoga in manj nasilja v notranji politiki	manj dialoga in več nasilja v notranji politiki
politični spektrum ima močan center ter šibko levo in desno stran	politični spektrum, če obstaja, ima šibak center in močno levo in desno stran
nizke razlike v dohodkih, ki so še nadalje zmanjšane z davčnim sistemom	velike razlike v dohodkih, ki so še dodatno zvečane z davčnim sistemom
manj zaznane korupcije; škandali uničijo politične kariere	več zaznane korupcije; škandali so ponavadi prikriti

Vir: Povzeto po Cultures and Organizations: Software of the Mind (Hofstede, 2005), str. 57, 59 in 67

Vpliv števila prebivalstva na PDI si lahko razložimo z dveh različnih plati. Prva je, da morajo ljudje v državah z večjim številom prebivalstva sprejeti bolj oddaljeno in manj dosegljivo politično moč, druga pa, da se bodo manj odvisni posamezniki borili močneje, da bi se izognili integraciji v večje države.

Tretji dejavnik, bogastvo države, je kompleksen, saj je sestavljen iz večih delov. Manjši obseg poljedelstva, več moderne tehnologije, višji delež urbanega prebivalstva, večja socialna mobilnost, boljši izobraževalni sistem in večji delež srednjega razreda so povezani z višjim bogastvom in manjšo odvisnostjo od močnih posameznikov.

Vrednost indeksa razlike moči se giblje med 0 za države z nizko razliko v moči pa do 100 za države z visoko razliko v moči. Možni so tudi rezultati nad 100.

3.6.2 Individualizem in kolektivizem

Dimenzija individualizma in kolektivizma se osredotoča na razmerje med posameznikom in skupino. Hofstede opredeli kot individualistične družbe tiste »družbe, v katerih so vezi med posamezniki zelo rahle; od vsakega se pričakuje, da skrbi zase in za svojo najbližjo družino«, kot kolektivistične pa označi »družbe, v katerih so ljudje od rojstva naprej vključeni v močne in povezane skupine, ki jih skozi celotno življenje ščitijo v zameno za brezpogojno zvestobo« (Hofstede, 2005, str. 76).

Za kolektivistične družbe je značilno, da so interesi skupine vedno pomembnejši od interesov posameznikov, medtem ko je položaj ravno nasproten v individualističnih družbah. Posamezniki v kolektivističnih družbah so od vsega začetka vključeni v razširjeno družino, ki poleg staršev ter bratov in sester vključuje stare starše, tete in strice, itd., sebe vidijo kot neločljiv del te skupine ter se od nje počutijo odvisno. Po drugi strani otroci v individualističnih družbah ponavadi odraščajo v majhnih družinah, ki jih sestavljajo samo starši ter brati in sestre, medtem ko so stiki z drugimi sorodniki omejeni. Individualistične družbe cenijo uspeh, tekmovalnost, neodvisnost in izražanje svojega mnenja; v kolektivističnih družbah pa so bolj pomembni integriteta družine, soglasje v družbi in izogibanje konfliktom.

V individualističnih družbah zaposleni visoko cenijo svojo neodvisnost od organizacije, kar se izraža v močno izraženi potrebi po času zase in družino, svobodo in možnost napredovanja, medtem ko so zaposlenim v kolektivističnih družbah bolj pomembni usposabljanje in fizični pogoji na delovnem mestu. V tabeli 2 so zbrane in prikazane ostale pomembne razlike med kolektivističnimi in individualističnimi družbami.

Vrednost te dimenzije (IDV⁶) se giblje med 0 in 100, kjer višja vrednost predstavlja višji individualizem. V Hofstedejevi raziskavi so se za najbolj individualistične države izkazale najbogatejše države (ZDA, Velika Britanija, Avstralija, Kanada), medtem ko so revnejše države veliko bolj kolektivistične. Na podlagi teh rezultatov je Hofstede zaključil, da blaginja države pozitivno vpliva na individualizem in najboljše napove ali je določena družba bolj individualistična ali kolektivistična. Poleg blaginje sta za napovedovanje vrednosti te dimenzije koristna tudi geografska širina in indeks razlike v moči, vendar v precej manjši meri.

⁶ Ang. Individualism Index

Tabela 2: Povzetek nekaterih ključnih razlik med kolektivističnimi in individualističnimi družbami na področju splošnih norm, družine, izobraževanja, osebnosti, zaposlovanja, države in idej

KOLEKTIVISTIČNA DRUŽBA	INDIVIDUALISTIČNA DRUŽBA
ljudje so rojeni in odraščajo v razširjenih družinah ali drugih skupinah, ki jih ščitijo v zameno za lojalnost	vsak skrbi zase in svojo najbližjo družino
potrebno je ohranjati soglasje in se izogibati neposrednim konfliktom	izražanje lastnega mnenja je značilnost iskrene osebe
vire je potrebno deliti s sorodniki	individualno lastništvo virov
prevladuje nizko kontekstna komunikacija	prevladuje visoko kontekstna komunikacija
posamezniki se izogibajo uporabi besede »jaz«	vzpodbuja se uporaba besede »jaz«
vzorci porabe kažejo na odvisnost od drugih	vzorci porabe kažejo na neodvisnost od drugih
socialna mreža je osnovni vir informacij	mediji so osnovni vir informacij
manjši del zasebnega in javnega dohodka je porabljen za zdravstveno varstvo	večji del zasebnega in javnega dohodka je porabljen za zdravstveno varstvo
invalidne osebe predstavljajo sramoto za družino	invalidne osebe naj sodelujejo pri vsakdanjih dejavnostih v največji možni meri
diplome omogočijo vstop v skupine z višjim statusom	diplome povečajo ekonomsko vrednost in/ali samospoštovanje
nižja poklicna mobilnost	višja poklicna mobilnost
odnos med delodajalcem in zaposlenim je podoben družinski povezavi	odnos med delodajalcem in zaposlenim je pogodba med dvema stranema na trgu delovne sile
razmerja prevladujejo nad nalogami	naloge prevladujejo nad razmerji
skupni interes prevlada nad osebnim interesom	osebni interes prevlada nad skupnim interesom
država ima prevladujočo vlogo v gospodarskem sistemu	vloga države v gospodarskem sistemu je omejena.
nižje spoštovanje človekovih pravic	višje spoštovanje človekovih pravic

Vir: Povzeto po Cultures and Organizations: Software of the Mind (Hofstede, 2005), str. 92, 97, 104 in 109

Države, ki uživajo večjo blaginjo, so bolj individualistične. Višji standard posameznikom daje večjo možnost izbire in jim dovoljuje, da so bolj sebični in neodvisni. Vpliv geografske širine na dimenzijo individualizma je lahko razložen podobno kot pri dimenziji razlike v moči, tj. posamezniki v hladnejših podnebnih pasovih so se za preživetje bili primorani zanašati na lastne moči. Veliko kolektivističnih držav ima visoko razliko v moči in obratno, vendar pa obstajajo tudi izjeme.

3.6.3 Moškost in ženskost

Dimenzija moškosti in ženskosti se ukvarja z vlogo spolov v družbi. Hofstede opredeli moške družbe kot družbe, v katerih so čustvene vloge spolov jasno opredeljene: moški so odločni, močni in osredotočeni na materialen uspeh, medtem ko so ženske bolj skromne, nežne in osredotočene na kvaliteto življenja. Ženske družbe pa Hofstede definira kot družbe, v katerih se čustvene vloge spolov prekrivajo: tako moški kot ženske so skromnejši in nežnejši ter so osredotočeni na kvaliteto življenja (Hofstede, 2005, str. 120).

Vloge spolov se razlikujejo med družbami. V moških družbah obstaja visoka stopnja razločevanja med vlogami spolov, ki je v skladu s stereotipi spolov – moški pogosteje opravljajo dejavnosti zunaj doma, medtem ko ženske ostajajo doma ter skrbijo za otroke in gospodinjstvo. Moške družbe cenijo uspeh, tekmovalnost, izzive in materialne dobrine. V ženskih družbah je stopnja razločevanja med vlogami spolov nižja in vloge se prekrivajo. Tako moški kot ženske se ukvarjajo z dejstvi in čustvi. Ženske družbe cenijo zmernost, medsebojno solidarnost, soglasje in enake možnosti za oba spola.

V Hofstedejevi raziskavi so zaposleni v moških družbah pripisali večjo pomembnost priložnosti za višji zaslužek, prejetju priznanja za dobro opravljeno delo, priložnosti za napredovanje ter delu, ki prinaša občutek dosežka, medtem ko so zaposleni v ženskih družbah kot bolj pomembno ocenili dobre delovne odnose z nadrejenimi, sodelavce, s katerimi lahko dobro sodelujejo, ter varstvo zaposlitve. V tabeli 3 so zbrane in prikazane ostale razlike med moškimi in ženskimi družbami.

Dimenzija moškosti (MAS⁷) in ženskosti je edina dimenzija, pri kateri so odgovori v Hofstedejevi raziskavi pokazali statistično značilne razlike med spoloma, razen v zelo ženskih državah, v katerih se odgovori med moškimi in ženskami niso bistveno razlikovali (Hofstede, 2005, str. 119). Največje razlike med odgovori žensk in moških so se pokazale v najbolj moških državah, kjer so moški zelo odločni in močni. Tudi odgovori žensk v teh državah kažejo na podobne lastnosti, vendar v manjšem obsegu.

⁷ Ang. Masculinity Index

Tabela 3: Povzetek nekaterih ključnih razlik med moškimi in ženskimi družbami na področju splošnih norm, družine, izobraževanja, osebnosti, zaposlitve, države in idej

MOŠKA DRUŽBA	ŽENSKA DRUŽBA
izziv, zaslužek, priznanje in napredovanje so pomembni	razmerja in kvaliteta življenja so pomembni
od moških se pričakuje odločnost, ambicioznost in moč	tako od moških kot od žensk se pričakuje zmernost
od žensk se pričakuje nežnost in skrb za razmerja	tako moški kot ženske so nežni in usmerjeni v razmerja
moški so odgovorni, odločni in ambiciozni; ženske so nežne in skrbne	moški in ženske so odgovorni, odločni, ambiciozni, nežni in skrbeči
homoseksualnost je razumljena kot grožnja družbi	homoseksualnost je dejstvo
uspeh v šoli je norma; pohvala je prihranjena za odlične učence	povprečen uspeh v šoli je norma; pohvaljeni so tudi šibkejši učenci
neuspeh v šoli je razumljen kot velik problem	neuspeh v šoli je razumljen kot manjši problem
učenci precenijo svoje sposobnosti	učenci podcenijo svoje sposobnosti
moški in ženske študirajo različne predmete	moški in ženske delno študirajo iste predmete
otroke izobražujejo ženske	otroke izobražujejo ženske in moški
v nespornostih zmaga močnejši	nesporazumi se rešujejo s soglasjem in pogajanjem
denar je cenjen bolj kot prosti čas	prosti čas je cenjen bolj kot denar
nižji delež žensk zaposlenih na profesionalnih delovnih mestih	višji delež žensk zaposlenih na profesionalnih delovnih mestih
mednarodni nespornostmi naj se rešijo z razkazovanjem moči ali bojevanjem	mednarodni nespornostmi naj se rešijo s pogajanjem in sporazumom
manj žensk izvoljenih na politične položaje	več žensk izvoljenih na politične položaje
gospodarska rast je pomembna	ohranitev okolja je pomembna

Vir: Povzeto po Cultures and Organizations: Software of the Mind (Hofstede, 2005), str. 132, 136, 142, 147 in 157

Vrednost te dimenzije se giblje med 0 in 100, kjer nižja vrednost predstavlja višjo ženskost. V nasprotju z individualizmom ter razliko v moči, stopnja ekonomskega razvoja države ne vpliva na moškost ali ženskost države. Vzroke za razlike med državami na tej

dimenziji je Hofstede poiskal v zgodovini, saj so bile te razlike prisotne in opažene že pred stoletji.

3.6.4 Izogibanje negotovosti

Dimenzija izogibanja negotovosti se ukvarja s stopnjo tolerance družbe do negotovosti in nejasnosti. Hofstede je izogibanje negotovosti opredelil kot obseg, do katerega se člani kulture čutijo ogrožene s strani dvoumnih ali neznanih situacij (Hofstede, 2005, str. 167). Indeks izogibanja negotovosti (UAI⁸) meri obseg, do katerega kultura programira svoje člane, da se v neznanih položajih počutijo prijetno ali neprijetno.

Države z nizko stopnjo izogibanja negotovosti imajo manj zakonov in pravil, so bolj odprte za spremembe in inovacije, imajo višjo stopnjo tolerance do drugačnosti, zanimanje za politiko je večje in udeležba posameznikov v političnem procesu je višja. Na drugi strani pa imajo države z višjo stopnjo izogibanja negotovosti več natančno dorečenih zakonov in pravil, so bolj konzervativne, ponavadi manj industrializirane in težje sprejemajo drugačnost. Posamezniki so manj aktivni v političnem procesu.

V državah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti imajo zaposleni večjo potrebo po jasnih pravilih in se ob njihovi odsotnosti počutijo neprijetno. Hkrati zaposleni v podjetjih ostanejo dlje in manjkrat zamenjajo službo, so boljši pri izvedbi projektov in manj uspešni pri inoviranju ter zaupajo strokovnjakom in tehničnim rešitvam. Zaposleni v državah z nižjo stopnjo izogibanja negotovosti ostanejo v podjetjih krajši čas in večkrat zamenjajo delodajalce, so boljši pri inoviranju in imajo manjšo izraženo potrebo po natančnih pravilih. V tabeli 4 so zbrane ostale razlike med družbami z nizko in visoko stopnjo izogibanja negotovosti.

Vrednost te dimenzije se giblje med 0 in 100, kjer višja vrednost predstavlja večje izogibanje negotovosti. V Hofstedejevi raziskavi so se za države z najvišjo stopnjo izogibanja negotovosti izkazale države južne Amerike, evropske države z latinskim vplivom ter mediteranske države, na sredini lestvice so se znašle nemško govoreče države ter nekatere azijske države, medtem ko države z najnižjo stopnjo izogibanja negotovosti povečini vključujejo skandinavske države. Za razliko od dimenzije razlike v moči, ki je statistično povezana z geografsko širino, številom prebivalstva in blagostanjem države, nobena od teh povezav ne velja za dimenzijo stopnje izogibanja negotovosti.

⁸ Ang. Uncertainty Avoidance Index

Tabela 4: Povzetek nekaterih ključnih razlik med družbami z močnim in šibkim izogibanjem negotovosti na področju splošnih norm, družine, izobraževanja, osebnosti, zaposlovanja, države in idej

MOČNO IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI	ŠIBKO IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI
negotovost, ki je neizogibno dejstvo življenja, je stalna grožnja, s katero se je potrebno boriti	negotovost je normalna sestavina življenja
visoka stopnja stresa in zaskrbljenosti	nizka stopnja stresa in zaskrbljenosti
sprejemanje poznanih tveganj; strah pred dvoumnimi položaji in neznanimi tveganji	udobno počutje v dvoumnih položajih in sprejemanje neznanih tveganj
drugačno je nevarno	drugačno je zanimivo
družinsko življenje je stresno	družinsko življenje je sproščeno
manj srečni ljudje	bolj srečni ljudje
učitelji poznajo odgovore na vsa vprašanja	učitelji lahko rečejo »ne vem«
rezultati so pripisani okoliščinam ali sreči	rezultati so pripisani posameznikovi sposobnosti
nezaupanje do novih izdelkov in tehnologij	hiter sprejem novih izdelkov in tehnologij
potreba po točnosti in formalizaciji	toleriranje dvoumnosti in kaosa
najvišji managerji se ukvarjajo z dnevnim poslovanjem	najvišji managerji se ukvarjajo s strategijo
državlani imajo negativen odnos do politikov, javnih uslužbencev in pravnega sistema	državlani zaupajo politikom, javnim uslužbencem in pravnemu sistemu
nizka stopnja udeležbe v prostovoljnih združenjih in gibanjih	visoka stopnja udeležbe v prostovoljnih združenjih in gibanjih
konzervatizem, red in zakon	liberalizem
protesti državljanov so zatrti	protesti državljanov so sprejemljivi
več etničnih predsodkov, ksenofobija	več etničnega sprejemanja; nevtralen ali pozitiven odnos do tujcev
večje tveganje medskupinskih konfliktov	manjše tveganje medskupinskih konfliktov

Vir: Povzeto po Cultures and Organizations: Software of the Mind (Hofstede, 2005), str. 176, 181, 189, 194 in 203

3.6.5 Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost

Dimenzija dolgoročne in kratkoročne usmerjenosti ni bila identificirana v Hofstedejevi originalni raziskavi, ampak je bila dodana kasneje, ko se je izkazala kot pomembna dimenzija v raziskavah azijskih strokovnjakov. Prvotno je to dimenzijo poimenoval Konfucijev dinamizem, a jo je kasneje preimenoval v dolgoročno in kratkoročno usmerjenost.

Hofstede je dolgoročno usmerjenost (LTO⁹) opredelil kot negovanje vrednot, ki so usmerjene v bodoče nagrade, predvsem vztrajnosti in varčnosti. Po drugi strani pa je kratkoročna usmerjenost definirana kot negovanje vrednot, ki so povezane s sedanjostjo in preteklostjo, predvsem spoštovanje tradicije, ohranitev »obraza« in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Hofstede, 2005, str. 210). Ta dimenzija je izmed vseh najmanj razumljena. Razlike med družbami z dolgoročno in kratkoročno usmerjenostjo so prikazane v tabeli 5.

Tabela 5: Povzetek nekaterih ključnih razlik med družbami z dolgoročno in kratkoročno usmerjenostjo na področju splošnih norm in izobraževanja

DOLGOROČNA USMERJENOST	KRATKOROČNA USMERJENOST
spoštovanje okoliščin	spoštovanje tradicij
osebna prilagodljivost	osebna stabilnost
otroci se morajo naučiti varčnosti	otroci se morajo naučiti spoštovati druge
vrednote vključujejo učenje, poštenost, prilagodljivost in samodisciplino	vrednote vključujejo svobodo, pravice, uspeh in samostojno razmišljanje
prosti čas ni pomemben	prosti čas je pomemben

Vir: Povzeto po Cultures and Organizations: Software of the Mind (Hofstede, 2005), str. 212, 217, 225 in 232

3.6.6 Kritika Hofstedejevega modela

Izmed vseh opisanih modelov je na področju medkulturnih raziskav najbolj pogosto uporabljen Hofstedejev model kulturnih dimenzij. Vendar pa je navkljub pogosti uporabi model prejel precej kritik (McSweeney, 2002, Sondergaard, 1994, Fang, 2003, Yoo in Donthu, 1998). Največ kritik se nanaša na tehnike vzorčenja, uporabljene v raziskavi, ki po mnenju kritikov niso zadovoljivo predstavile profila različnih držav, vključenih v raziskavo. Ostale kritike vključujejo: neprimernost uporabe vprašalnikov za merjenje kulture; nesposobnost samo enega podjetja, da zagotovi informacije v zvezi s celotno

⁹ Ang. Long-Term Orientation Index

nacionalno kulturo; zastarelost podatkov, pridobljenih v IBM-u; štiri dimenzije ne morejo predstaviti celotne slike (Sondergaard, 1994, McSweeney, 2002).

Navkljub kritikam je Hofstedejev model sprejet kot najcelovitejši okvir za raziskovanje nacionalnih kulturnih vrednot, tako s strani njegovih zagovornikov kot tudi kritikov (Sondergaard, 1994, Yoo in Donthu, 1998). Sondergaard (1994) je v svojem članku, v katerem je pregledal 61 študij, v katerih so bile uporabljene Hofstedejeve kulturne dimenzije, ugotovil, da so te dimenzije stabilne v različnih populacijah in časovnih obdobjih.

Chanchani (2002) je glavne prednosti Hofstedejeve raziskave ter posledično njegove klasifikacije kulture združila v štiri razloge, ki govorijo v prid uporabe njegovega modela pri raziskovanju kulturnih razlik. Ti razlogi so: (a) Hofstedejeva študija je prva, ki je združila prej razdrobljene ideje in konstrukte iz literature in predstavila jasn okvir za klasifikacijo različnih kultur, (b) enostavnost dimenzij, ki so jasne ter privlačne tako za akademike kot tudi bralce iz ekonomskih disciplin, (c) Hofstede ponuja orodje za meritev vrednot, in (d) Hofstede je prvi avtor, ki je zbral obširno zbirko podatkov za empirično analizo, ki je izredno privlačna za raziskovalce.

4. ETIKA IN MODELI ETIČNEGA ODLOČANJA

V tem delu je predstavljena definicija termina etika, ki ji sledi povzetek modelov etičnega odločanja ter dejavnikov, ki vplivajo na etične odločitve posameznika.

4.1 Definicija etike

Beseda etika izhaja iz latinske besede *ethica*, ki se je razvila iz starogrške *ethice philosophia*, kar pomeni moralna filozofija. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1997) etiko opredeljuje kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo (tu lahko govorimo o t.i. splošnem vzorcu načina življenja, npr. socialistična etika, krščanska etika), ter kot moralna načela, norme ravnanja v določenem poklicu (tu gre za t.i. specializirane etike, ki se ukvarjajo z etičnimi vprašanji in dilemami na določenem področju, npr. poslovna etika, medicinska etika).

Etika ima kot filozofska disciplina svoje korenine že v antični Grčiji, saj so se z njo ukvarjali tako Sokrat kot tudi Platon in Aristotel ter drugi starogrški filozofi.¹⁰ Ukvarja se s proučevanjem vrednot in navad posameznika in skupine ter obravnava koncepte kot so dobro in zlo ter pravilno in narobe. Tri glavna področja etike so metaetika, normativna

¹⁰ Za podrobnejši razvoj etike kot filozofske discipline glej Online Guide to Ethics and Moral Philosophy.

etika in aplikativna etika (The Internet Encyclopedia of Ethics, 2007).¹¹ Normativne etične teorije, tj. teorije, ki predpisuje kaj je prav in kaj narobe, lahko razdelimo na dve glavni skupini, in sicer *deontološke* ter *teleološke* teorije (ibid).

Teleološke teorije obravnavajo moralno vrednost določenega vedenja izključno na podlagi posledic tega vedenja. Etična izbira je torej izbira, katere posledice bodo imele največji presežek dobrega nad slabim za vse interesne skupine. Dva glavna koncepta teleologije sta etični univerzalizem (utilitarizem) ter etični egoizem. Etični univerzalizem trdi, da je dejanje etično samo takrat, ko je skupek koristi tega dejanja za vse udeležence večji kot skupek koristi kateregakoli drugega dejanja. Tako je po teoriji etičnega univerzalizma neetično izbrati dejanja, katerih posledice so neučinkovita poraba virov, ter dejanja, ki so ugodna samo za nekatere udeležence. Etični egoizem pa zagovarja princip največjega možnega lastnega zadovoljstva, kar pomeni, da je etično samo tisto dejanje, ki posamezniku prinaša največjo korist v primerjavi z drugimi dejanji. Glavni kritiki teleološkega pristopa sta problem določanja, čigavo korist je potrebno čim bolj povečati (korist posameznika, celotne družbe, določenega dela družbe), ter problem merjenja koristi za vse udeležence, saj je verjetnost, da bo posameznik lahko natančno določil korist vsakega možnega dejanja za vse udeležence, nizka (Ferrell in Gresham, 1985, Hunt in Vitell, 1985).

Deontološke teorije poudarjajo metode in namere, ki so vključene v določeno dejanje in zanikajo pomembnost posledic dejanja na njihovo etičnost. Etičnost dejanj se presoja po njihovi skladnosti z moralnimi principi in pravili kot so zvestoba, pravičnost, neškodovanje, neškodljivost, zlato pravilo¹², itd. Dva izmed pomembnejših konceptov deontologije sta načelo pravičnosti ter etika temeljnih pravic. Po načelu pravičnosti je etična odločitev tista, ki najbolje zavaruje interese vseh sodelujočih, tj. stroški in koristi udeleženca morajo biti sorazmerni. Pri etiki temeljnih pravic gre za spoštovanje temeljnih človekovih pravic kot so pravica do privolitve, zasebnosti, lastnih vrednot, svobode govora, itd. (Ferrell in Gresham, 1985, Hunt in Vitell, 1985).

V tem besedilu teče beseda o etičnem odločanju in vedenju posameznikov v njihovih poslovnih odnosih in v poslovnem okolju, kar pomeni, da gre za obravnavanje specializirane vrste etike, tj. etike, ki se ukvarja z vprašanjem kako naj posameznik ravna v poslovnih odnosih, v katere je vključen. V tem magistrskem delu bo za to vrsto etike uporabljen izraz poslovna etika.¹³

¹¹ Metaetika proučuje izvor in pomen etičnih konceptov; normativna etika se ukvarja s splošnimi moralnimi standardi, ki predpisujejo kaj je prav in kaj narobe ter dobro in zlo; aplikativna etika pa se ukvarja z analizo etičnih dilem, ki so največkrat kontroverzne, npr. pravica do splava, varstvo okolja, itd. Tu je pomembno poudariti, da gre pri aplikativni etiki za etične dileme, kjer se skupine ljudi zavzemajo tako za in proti določenemu ravnanju (The Internet Encyclopedia of Philosophy, 2007).

¹² Ravnaj z drugimi kot želiš, da bi oni ravnali s tabo.

¹³ Tudi pri pojmu poslovne etike se pojavljajo težave pri definiciji, saj nekateri avtorji razlikujejo med poslovno etiko in etiko managementa. Etika managementa je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter

V literaturi obstajajo številne definicije poslovne etike. Lewis (1985) jih je v svojem pregledu ameriških učbenikov in člankov naštel 69, vse pa so se med sabo razlikovale. Na podlagi odgovorov, ki jih je dobil s pomočjo vprašalnika, v katerem je sodelujoče vprašal po njihovi definiciji poslovne etike, je poslovno etiko opredelil kot skupek pravil, standardov ali principov, ki predstavljajo smernice za moralno pravilno vedenje v specifičnih situacijah (Lewis, 1985, str. 381).

Seveda pa obstajajo tudi posamezniki, ki zagovarjajo tezo, da poslovna etika sploh ne obstaja, saj je posel igra, v kateri »normalna« etična pravila ne veljajo, in posameznik v poslovnem okolju ne more preživeti, če se vede preveč etično. Beversluis (1983) je takšnim pogledom na odsotnost poslovne etike nasprotoval z argumenti, da ima tako kot vsaka druga igra tudi posel pravila, ki se jih sodelujoči morajo držati, ter da etično ravnanje ne povzroči posameznikovega poslovnega propada, saj so ljudem ponavadi na voljo druge možnosti (npr. zamenjava službe).

4.2 Dejavniki etičnega odločanja

V tem delu so strnjeni notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje posameznikov in so v različni meri vključeni v modele etičnega odločanja, ki so opisani v nadaljevanju. Srnka (2004) je te dejavnike uvrstila v naslednje štiri skupine:

Individualni dejavniki

Individualni dejavniki so dejavniki, ki so specifični za vsakega posameznika in so posledica njegovega rojstva, vzgoje in okolja, v katerem odrašča in se socializira. Lahko rečemo, da so ti dejavniki posameznikova »prtljaga«, skupek preteklih izkušenj in spoznanj, ki igrajo vlogo pri sprejemanju posameznikovih etičnih odločitev. Razdelimo jih lahko v dve skupini, in sicer *demografski*, kot so npr. spol, starost, dohodek, dolžina formalnega izobraževanja, izkušnje, položaj v organizaciji, ter *osebni*, med katere se štejejo motivacija, znanje, lokus kontrole, izkušnje, vrednote ter nameni.

Situacijski dejavniki

Situacijski dejavniki so dejavniki, ki se dogajajo *zunaj* posameznikove kontrole, pa kljub temu vplivajo na njegovo etično odločanje, saj se etične odločitve sprejemajo v določenem

norme za odločanje in ravnanje managementa po teh načelih, je torej filozofija morale. Zadeva pa vse dejavnosti managerjev (Černetič, 1997, str. 166-167, citirano v Robas, 2003, str. 3). Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve (Vila, Kovač, 1997, str. 283, citirano v Robas, 2003), oziroma predstavlja uporabo splošnih etičnih načel na področju poslovnega obnašanja (Jaklič, 1999, str. 283, citirano v Robas, 2003, str. 3). Pri etiki managementa gre za etične probleme, s katerimi se srečuje management pri odločanju v podjetju, pri poslovni etiki pa gre za temeljna praktična in teoretična vprašanja gospodarstva kot celote, se pravi, da zadeva etičnost delovanja podjetja v okolju (Robas, 2003, str. 3).

situacijskem okviru. Med te dejavnike lahko štejemo priložnosti za neetično ravnanje in pričakovano vedenje posameznika v določeni situaciji in vlogi ali na določenem položaju.

Okoljski dejavniki

Okoljski dejavniki predstavljajo *socialne* in *kulturne* pogoje, v katerih posamezniki sprejemajo odločitve, in so zato najbolj pomembni za namene tega magistrskega dela. Tabela 6 prikazuje štiri ravni kulture in dejavnike, ki na določeni ravni vplivajo na etično odločanje.

Tabela 6: Ravni kulture in okoljski dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje na posamičnih ravneh

RAVEN KULTURE	OKOLJSKI DEJAVNIK
suprakultura (kultura, ki je skupna narodom s podobnim ekonomskim sistemom in stopnjo razvoja ter religijo)	<ul style="list-style-type: none"> • religija • gospodarski sistem
makrokultura (kultura, ki si jo delijo posamezniki iste narodnosti, izvora ali mesta prebivanja)	<ul style="list-style-type: none"> • narodnost • država izvora oz. prebivanja
mesokultura (kultura, ki je skupna skupinam, npr. strokovnjakom ali dejavnostim znotraj makrokulture)	<ul style="list-style-type: none"> • dejavnost • poklic
mikrokultura (kultura, ki je skupna najmanjšim družbenim skupinam, npr. družinam in organizacijam)	<ul style="list-style-type: none"> • organizacijska kultura • pravila etičnega vedenja

Vir: Prirejeno po Srnka, 2004, str. 4

Problemsko pogojeni dejavniki

Problemsko pogojeni dejavniki vključujejo obseg posledic določenega ravnanja, družbeno soglasje glede moralne kvalitete takšnega ravnanja ter učinek ravnanja na posameznika, ki odločitev sprejme. Moralna intenzivnost teh dejavnikov se razlikuje od problema do problema; če je ta intenzivnost šibka, posamezniki pri sprejemanju odločitev ne bodo zaznali in upoštevali etične komponente problema, medtem ko bo v primeru, kjer je ta intenzivnost močna, etična problematika situacije podrobno upoštevana (Singhapakdi, Vitell in Franke, 1999, str. 19).

Ford in Richardson (1994) sta v svojem pregledu opravljenih empiričnih raziskav, ki so teoretične modele etičnega odločanja empirično testirale, poskušala ugotoviti napovedovalno vrednost teh modelov ter opisala dejavnike, katerih vpliv je prisoten pri sprejemanju etičnih odločitev managerjev. Te dejavnike sta razdelila v dve skupini, in sicer na individualne ter situacijske (Ford in Richardson, 1994, str. 205-206). Za razliko od

Srnke (2004) sta narodnost in religijo vključila pod individualne dejavnike, situacijske in okoljske dejavnike pa združila v situacijske. Tako sta situacijske dejavnike opredelila kot dejavnike, ki so povezani s specifičnimi organizacijskimi, industrijskimi in okoljskimi situacijami. Med individualne dejavnike sta poleg narodnosti in religije uvrstila še spol, starost, izobrazbo, zaposlitev ter posameznikova prepričanja in vrednote, med situacijske pa vpliv referenčnih skupin, vpliv vodstva, nagrade in sankcije, pravila znotraj organizacije, vrsto etičnega konflikta, vpliv organizacije, velikost organizacije, posameznikov položaj v organizaciji, vrsto dejavnosti ter stopnjo konkurenčnosti v dejavnosti.

Na osnovi pregleda 47-ih empiričnih raziskav sta ugotovila, da so številne raziskave, ki so proučevale vpliv določenih dejavnikov na etično odločanje, prišle do različnih ter včasih medsebojno izključujočih se rezultatov. Njuni zaključki so strnjeni v nadaljevanju:

- povezava med osebnimi značilnostmi (spol, narodnost, religija, starost) in etičnim ravnanjem posameznika je bila ugotovljena v nekaterih raziskavah, medtem ko druge te povezave niso dokazale;
- vrsta in dolžina izobrazbe ter vrsta in dolžina zaposlitve so povezane s posameznikovimi etičnimi prepričanji in ravnanjem v nekaterih raziskavah, medtem ko v drugih ta povezava ni prisotna;
- določene osebne lastnosti (osebnost, prepričanja, vrednote) posameznika so povezane z njegovimi etičnimi prepričanji in ravnanjem. Najmočnejše razmerje obstaja med machiavelizmom in etičnimi prepričanji (machiavelistični managerji obravnavajo etične dileme manj resno od ostalih in manj pogosto ukrepajo z namenom odprave oz. zmanjšanja problema);
- neposreden vpliv posameznikovih sodelavcev na enakovrednih položajih narašča z intenzivnostjo in pogostostjo stikov. Posamezniki sami sebe vidijo kot bolj etične v primerjavi s sodelavci na enakovrednih položajih, drugimi sodelavci ter nadrejenimi;
- posameznikova etična prepričanja in etično odločanje se bodo ujemala z etičnim prepričanjem in etičnim odločanjem vodilnih zaposlenih, če se nagrade za takšno ujemanje povečajo;
- obstoj organizacijskih navodil vedenja pozitivno vpliva na posameznikova etična prepričanja in etično odločanje. Učinek organizacijskih navodil vedenja v kombinaciji z nagradami in sankcijami za upoštevanje oz. neupoštevanje navodil je večji kot samo učinek organizacijskih navodil;

- med organizacijskim ozračjem in etičnimi prepričanji in odločitvami posameznika obstaja pozitivna povezava;
- posameznikova etična prepričanja in etično odločanje se poslabšajo, ko se velikost organizacije poveča;
- posameznikova etična prepričanja in etično odločanje se poslabšajo z njegovim vzponom znotraj organizacije;
- etični standardi v dejavnosti niso povezani s posameznikovimi etičnimi prepričanji in etičnim vedenjem.

Na podlagi njunih zaključkov lahko rečemo, da je na področju vpliva različnih dejavnikov na etično ravnanje in odločanje managerjev potrebno še veliko dela, saj mnogo vprašanj ostaja odprtih (raziskave, ki so proučevale vpliv istih dejavnikov, so v mnogih primerih prišle do različnih zaključkov). Dodaten problem na tem raziskovalnem področju pa povzroča tudi odsotnost jasne in splošno sprejete definicije etičnega ravnanja.

4.3 Pregled modelov etičnega odločanja

V tem delu so strnjeni opisi nekaterih v literaturi sprejetih modelov etičnega odločanja. Modeli so osredotočeni na različne dejavnike, ki vplivajo na etično odločanje (večina teh dejavnikov je prisotnih v vseh modelih), kot tudi na sam proces etičnega odločanja. Čeprav med modeli glede samega procesa obstajajo razlike, jih večina temelji na zaporedju stopenj, ki jih je predstavil Rest (1979), tj. (1) zaznava etičnega problema, (2) moralno vrednotenje, (3) vzpostavitev moralne namere ter (4) izvršitev moralnega dejanja.

4.3.1 Restov štiristopenjski model

Restov model etičnega odločanja (1979) temelji na Kohlbergovem modelu kognitivno moralnega razvoja in predstavlja splošni teoretični model etičnega odločanja. Za razliko od Kohlbergovega modela, ki ga sestavlja šest stadijev in je osredotočen na proces moralnega vrednotenja¹⁴, je Restov model zasnovan širše in v njem moralno vrednotenje predstavlja samo eno izmed štirih stopenj procesa, skozi katerega gre posameznik pri sprejemanju (ne)etičnih odločitev. Model temelji na štirih determinantah moralnega vedenja, ki imajo ključno vlogo pri določanju posameznikovega etičnega vedenja.

¹⁴ Kohlbergov model je podrobneje opisan v 4.3.4.

Štiri stopnje Restovega modela so naslednje:

Zaznava etične dileme: to začetno stopnjo v procesu etičnega odločanja vzpodbudi etična občutljivost. Etična občutljivost posameznika je zavedanje, da bodo posledice določene etične dileme imele morebiten vpliv na dobrobit drugih. Ta stopnja vključuje domišljijско ustvarjanje možnih scenarijev ter razumevanje razmerja med vzroki in posledicami dejanj.

Moralno vrednotenje: na tej stopnji gre za izbiranje moralno upravičene, tj. najpravičnejše, najboljše in najpravičnejše odločitve, ter ovrednotenje idealnega razpleta v določeni situaciji. Na čim višji stopnji je posameznikov kognitivni razvoj in večje so njegove socialne izkušnje, bolj zapleten je proces moralne presoje. Tu je pomembno prepoznati dejstvo, da je moralno vrednotenje pomembna, vendar ne edina determinanta moralnega vedenja.

Moralna motivacija: na tej stopnji se posameznik odloči, katero izmed možnosti bo izbral za rešitev etične dileme. Posameznikova odločitev je odvisna od tega, kakšen pomen posameznik pripisuje etičnim vrednotam v primerjavi z drugimi vrednotami kot so npr. zaščita posameznikove družine ali organizacije. Če se posameznik odloči za drugačno rešitev etičnega problema od tiste, ki jo je opredelil na drugi stopnji, to pomeni, da obravnava druge vrednote kot bolj pomembne v primerjavi z etičnimi vrednotami.

Izvedba dejanja: zadnja stopnja procesa etičnega odločanja vsebuje izpolnitev izbrane moralne odločitve ter njeno uresničitev. Posameznikovo delovanje na tej stopnji je odvisno predvsem od njegovih osebnostnih značilnosti kot so npr. moč ega, saj je možno, da nekdo, ki je sprejel določeno moralno odločitev, le-te ni sposoben izvesti zaradi šibkega značaja.

Nemoralno ravnanje se lahko pojavi na vsaki od zgoraj naštetih stopenj. Posameznik se npr. ne zaveda, da njegova dejanja vplivajo na druge posameznike (nemoralno ravnanje na prvi stopnji), ali pa zaradi zunanjih pritiskov ni sposoben izpeljati moralne odločitve, čeprav se zaveda posledic svojih dejanj za druge, ima dobro moralno presojo in visoko ceni moralne vrednote (nemoralno ravnanje na četrti stopnji).

Restov model je kljub svoji preprostosti služil kot osnova, na katero so avtorji kasnejših modelov etičnega odločanja (Trevino, 1986, Jones, 1991) dodajali dejavnike, ki vplivajo na posameznika pri sprejemanju etične odločitve in posledično tudi na odločitev samo.

Tabela 7: Restov model procesa moralnega odločanja

DETERMINANTE MODELA	REZULTAT
etična občutljivost	ocena položaja in etične dileme
moralno vrednotenje	moralna presoja idealne rešitve etične dileme
moralna motivacija	razvrstitev moralnih vrednot glede na druge vrednote
etični značaj	pogum, vztrajnost, ego

Vir: Prirejeno po Rest in Narvaez, 1994, str. 23

4.3.2 Huntova in Vitellova splošna teorija trženjske etike

Hunt in Vitell (1986) sta razvila deskriptivni model etičnega odločanja, s katerim sta želela razložiti proces sprejemanja odločitev v situacijah, ki vsebujejo etično komponento. Model je bil prvotno razvit za tržnike, vendar pa se je njegova uporabnost izkazala tudi na drugih področjih, ki se ukvarjajo z vprašanji etičnega odločanja. Avtorja sta model rahlo spremenila leta 1993.

Huntov in Vitellov model je sestavljen iz naslednjih stopenj (Hunt in Vitell, 2006):

Zaznava etičnega problema: zaznava etičnega problema s strani posameznika predstavlja začetek procesa etičnega odločanja. Če posameznik v določeni situaciji ne zazna etičnega problema, se proces ne izvede. Na sposobnost prepoznavanja etičnih problemov ima pomemben vpliv stopnja kognitivno moralnega razvoja, na kateri se posameznik nahaja (tabela 8).

Dojemanje različnih možnosti: na tej stopnji gre za dojemanje različnih možnih alternativ oz. dejanj, ki bi vodila k razrešitvi etičnega problema. Skupek teh alternativ se bo med posamezniki razlikoval, saj nihče v svoj proces odločanja ne bo vključil vseh obstoječih možnosti. Hunt in Vitell trdita, da razlike v vedenju med posamezniki v situacijah, ki vsebujejo etično komponento, delno izhajajo prav iz njihovega sklopa možnih alternativ (Hunt in Vitell, 2006, str. 146).

Ovrednotenje različnih možnosti: posameznik na tej stopnji ovrednoti različne možnosti tako z deontološkega kot tudi teleološkega vidika. V procesu deontološkega vrednotenja posameznik oceni pravilnost oz. napačnost vedenja za vsako možnost glede na sklop posameznikovih deontoloških norm, ki je sestavljen iz njegovih osebnih vrednot in pravil

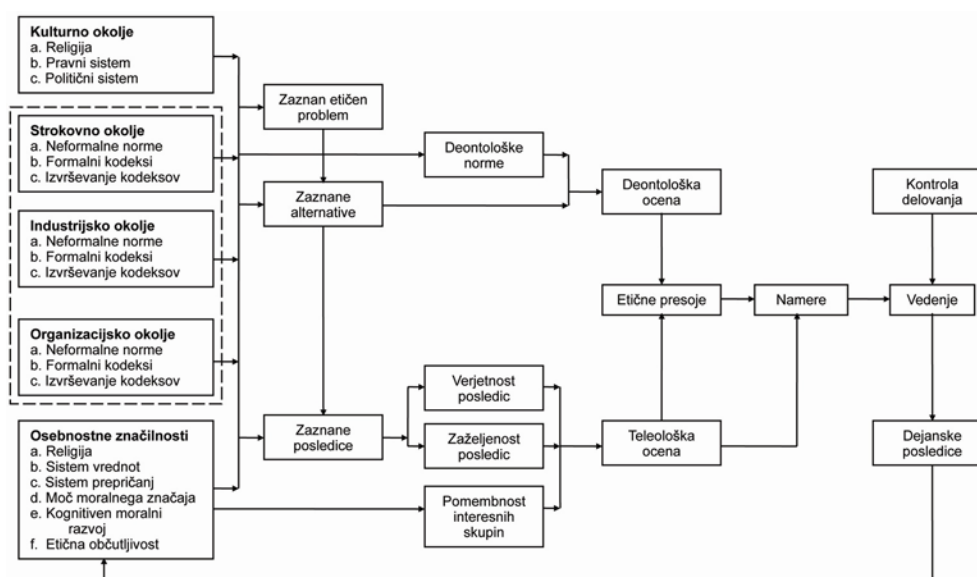
moralnega ravnanja. Proces teleološkega vrednotenja je sestavljen iz štirih delov, in sicer: a) pričakovane posledice vsake izmed možnosti za različne interesne skupine, 2) verjetnost, da bo vsaka posledica imela vpliv na vsako interesno skupino, 3) zaželjenost ali nezaželjenost vsake posledice in 4) pomembnost vsake interesne skupine, njegov rezultat pa so prepričanja glede relativnih prednosti vsake alternative v primerjavi z njenimi slabostmi z vidika posameznika.

Etična presoja: posameznikova etična presoja je kombinacija njegove deontološke in teleološke ocene. Čeprav je možno, da določeni posamezniki v določenih situacijah pri odločanju uporabljajo izključno deontološke ali teleološke principe, je malo verjetno, da to velja za večino posameznikov v večini položajev.

Namere/vedenje: etična presoja preko namere vodi v izbrano vedenje. Tu je pomembno poudariti, da se etična presoja dostikrat razlikuje od namere, saj se lahko posameznik odloči za izbiro alternative, ki po njegovi presoji ni najbolj etična, če ima ta možnost posledice, ki so za posameznika ugodnejše. Prav tako lahko na razliko med etično presojo ter namerami in vedenjem vplivajo situacijski dejavniki, npr. priložnost za izbiro določene alternative.

Ocena posledic: na tej stopnji posameznik oceni in analizira dejanske posledice svoje odločitve. Če je posameznik izbral odločitev, ki po njegovi presoji ni najbolj etična, a je zanj najugodnejša, in to dejanje zanj nima negativnih posledic, obstaja možnost, da bo takšno dejanje v prihodnosti ponovil, kar pomeni, da se posamezniki na osnovi lastnih izkušenj lahko »naučijo« neetičnega vedenja.

Slika 6: Huntov in Vitellov model etičnega odločanja



Vir: Shelby, Hunt, Vitell, 2006, str. 144

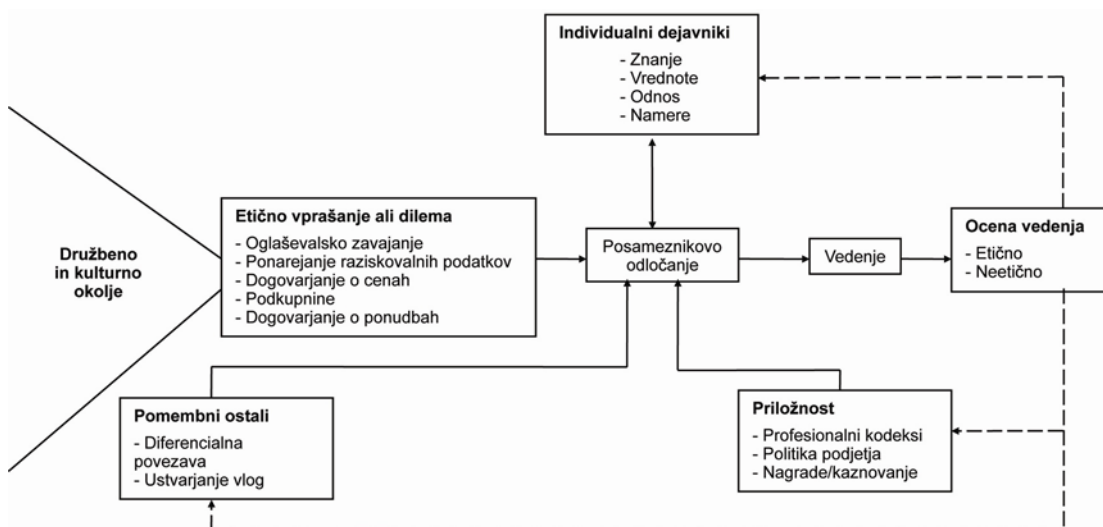
V modelu se pojavlja pet skupin dejavnikov, ki vplivajo na etično odločanje, in sicer *osebne značilnosti* (te zajemajo religijo, posameznikov sistem vrednot in prepričanj, moč moralnega značaja, stopnjo kognitivno moralnega razvoja ter etično občutljivost), *okolje znotraj organizacije, dejavnosti in stroke* (to vključuje neformalne norme, uradne kodekse ter izvrševanje le-teh) ter *kulturno okolje* (tu so vključeni religija ter zakonodajni in politični sistem).

4.3.3 Ferrellov in Greshamov model

Ferrell in Gresham (1985) sta oblikovala večstopenjski model za razumevanje etičnega odločanja tržnikov. Model je kot glavne dejavnike, ki vplivajo na posameznikov proces etičnega odločanja, opredelil posameznikovo kognitivno strukturo (znanje, vrednote, namere ter moralno filozofijo, tj. deontološki oz. teleološki pogled na svet), pomembne vplive znotraj organizacijske strukture (sodelavci, vodstvo) ter priložnost za neetično ravnanje (obstoj pravil in kodeksov etičnega ravnanja znotraj podjetij).

Na podlagi modela sta avtorja predlagala naslednje zaključke: a) bolj ko se posamezniki zavedajo moralnih filozofij etičnega odločanja, večji vpliv bodo te filozofije imele na njihove etične odločitve, b) manjša kot je razdalja med posameznikom in ostalimi pomembnimi elementi znotraj organizacije, večji je vpliv teh elementov na posameznikovo odločitev (npr. če obstaja močan stik med posameznikom in vodstvom, bo vodstvo imelo močan vpliv na posameznikovo odločitev), c) verjetnost neetičnega ravnanja je višja med posamezniki, ki imajo priložnost za neetično ravnanje in d) večja nagrada in nižja kazen povečujeta verjetnost, da bo posameznik ravnal neetično.

Slika 7: Ferrellov in Greshamov model etičnega odločanja



Vir: Ferrell in Gresham, 1985, str. 89

4.3.4 Trevinin model

Model, ki ga je razvila Trevino (1986), temelji na individualnih in situacijskih spremenljivkah in na podlagi njihove povezave in medsebojnega delovanja poskuša razložiti in napovedati etično odločanje in vedenje posameznikov znotraj organizacije. Poleg tega se model močno naslanja na Kohlbergov model kognitivno moralnega razvoja. Za razliko od večine ostalih modelov, ki so bili vsaj prvotno ustvarjeni predvsem za potrebe tržnikov, je Trevinin model splošen teoretičen model, ki se nanaša na celotno organizacijo in ne samo en del.

Proces etičnega odločanja se sproži, ko posameznik zazna etično dilemo. Način, na katerega se na to dilemo odzove, je odvisen od njegove stopnje kognitivno moralnega razvoja. Kohlberg je posameznikov moralni razvoj razdelil na šest stadijev, ki so prikazani in opisani v tabeli 8.

Tabela 8: Kohlbergovi stadiji kognitivno moralnega razvoja

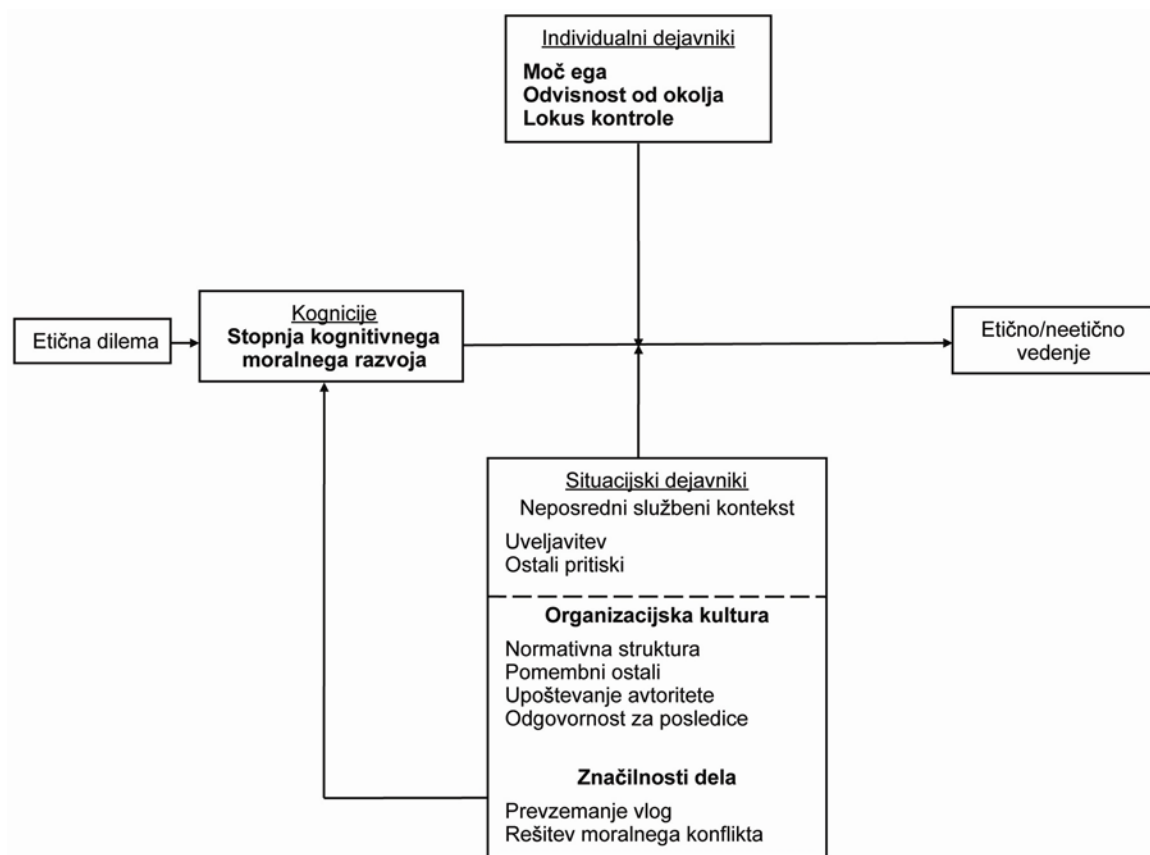
STOPNJA	STADIJ	KAJ SE RAZUME KOT PRAVILNO
1. stopnja	usmerjenost k uboganju in izogibanju kazni	upoštevanje pravil, da se izognemo fizični kazni, popolna podreitev avtoriteti
	instrumentalno – relativistična usmeritev	upoštevanje pravil, če je to v posameznikovem interesu
2. stopnja	medsebojna pričakovanja, odnosi in prilagajanja	tipično »lepo vedenje«, uresničevanje pričakovanj bližnjih
	socialni sistem in ohranjanje vesti	izpolnjevanje dolžnosti in obljub, spoštovanje zakonov, prispevanje k dobrobiti družbe
3. stopnja	vzajemno družbeno soglasje	zavedanje, da se vrednote posameznikov razlikujejo, spoštovanje socialne pogodbe
	univerzalna etična načela	sledenje lastnim etičnim principom, ravnanje v skladu s temi principi tudi v primerih, ko le-ti niso skladni z zakoni

Vir: Prilagojeno po Trevino, 1986, str. 605

Trevinova je v svoj model vključila tri vrste spremenljivk, ki po njenem mnenju pomembno vplivajo na razmerje med posameznikovo kognicijo in njegovim dejanskim ravnanjem. Te spremenljivke so naslednje: a) individualni dejavniki – moč ega, odvisnost od okolja ter lokus kontrole, b) situacijski dejavniki – prevzemanje vlog in odgovornost za razrešitev etičnih dilem, c) organizacijska kultura – normativna struktura, uboganje avtoritete, odgovornost za posledice in kodeksi etičnega ravnanja.

Eden izmed glavnih elementov, ki Trevinin model razlikuje od modelov, ki so jih razvili Hunt in Vitell ter Ferrell in Gresham, je izključitev normativnih etičnih teorij (deontologija in teleologija) iz procesa etičnega odločanja. Trevinova trdi, da te teorije niso sposobne razložiti oz. napovedati etičnega ravnanja posameznikov zaradi dveh razlogov, in sicer: a) normativne etične teorije niso bile ustvarjene z namenom napovedovanja etičnega vedenja, temveč predstavljajo ideale, ki ne ustrezajo dejanskim procesom, v katere so ljudje vključeni in b) pomanjkanje veljavnosti, saj je težko verjeti, da posamezniki o svojih vsakodnevnih odločitvah razmišljajo v okviru etičnih teorij (Trevino, 1986, str. 604).

Slika 8: Trevinin model etičnega odločanja



Vir: Trevino, 1986, str. 603

4.3.5 Jonesov model

Jones (1991) je svoj model zgradil na sintezi zgoraj opisanih modelov in mu dodal element moralne intenzivnosti. Njegova glavna kritika prejšnjih modelov etičnega odločanja je predvsem dejstvo, da ti modeli niso upoštevali lastnosti etičnega vprašanja oz. dileme, kar pomeni, da so predvidevali, da je proces etičnega odločanja in posledično vedenje posameznika znotraj organizacije enak za vsa etična vprašanja, ne glede na njihovo intenzivnost (npr. posameznik z enako intenzivnostjo obravnava tako primer manjše kraje

pisarniškega materiala kot zaprtje obrata tovarne, kjer bi več sto delavcev izgubilo zaposlitev).

Kot odgovor na to pomanjkljivost je Jones v svoj model vstavil neodvisno spremenljivko, ki jo je poimenoval moralna intenzivnost in ki po njegovem mnenju vpliva na proces etičnega odločanja na vsaki izmed njegovih stopenj. Moralna intenzivnost je sestavljena iz šestih delov: 1) *razsežnost posledic*, ki jo opredeli kot vsoto koristi oz. škode, ki bo povzročena upravičencem oz. oškodovancem kot posledica določenega dejanja, 2) *socialni sporazum*, ki ga opredeli kot stopnjo socialnega soglasja, da je določeno dejanje dobro ali zlo, 3) *verjetnost učinka*, ki je definirana kot funkcija verjetnosti, da se bo določeno dejanje zgodilo ter da bo povzročilo škodo oz. korist, 4) *časovna oddaljenost*, ki je opredeljena kot obdobje med sedanostjo in nastopom posledic določenega dejanja, 5) *bližina*, ki je definirana kot občutek čustvene, fizične, družbene in kulturne bližine, ki jo posameznik čuti do žrtev (upravičencev) zlega (dobrega) dejanja in 6) *koncentracija učinka*, ki je opredeljena kot inverzna funkcija števila ljudi, ki čutijo posledice dejanja določene velikosti. Jones trdi, da se moralna intenzivnost etične dileme poveča, če se zviša katerakoli izmed teh šestih sestavin in obratno (Jones, 1991, str. 378).

Sam proces Jonesovega modela etičnega odločanja temelji na Restovem štiristopenjskem modelu (glej 4.3.1):

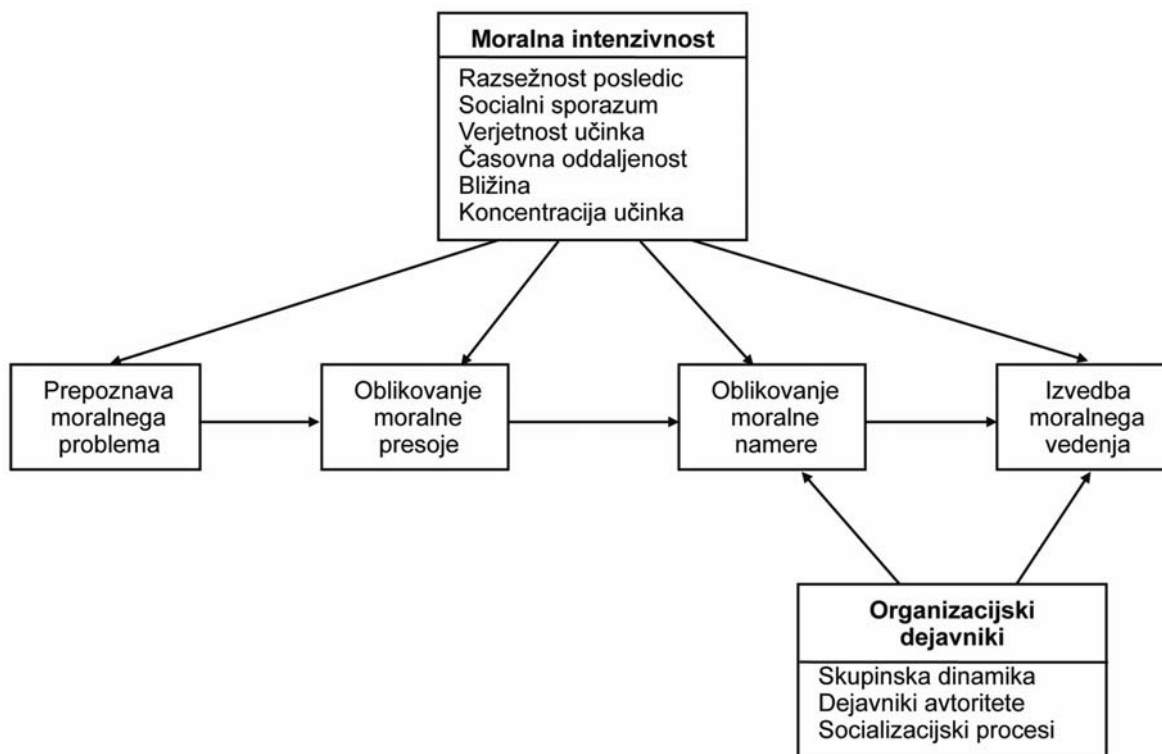
Zaznanje etičnega problema: posameznik zazna etični problem, kadar prepozna, da bo njegova izbira določenega dejanja povzročila korist oz. škodo nekomu drugemu. Problemi z visoko moralno intenzivnostjo bodo bolj pogosto razumljeni kot moralne dileme kot problemi z nizko moralno intenzivnostjo.

Moralni razvoj in moralna presoja: način, na katerega posameznik oceni in presodi etični problem, je odvisen od njegove stopnje moralnega razvoja ter od intenzivnosti etične dileme. Posameznik bo uporabil bolj zapletene procese presoje za dileme z višjo moralno intenzivnostjo kot za tiste z nižjo moralno intenzivnostjo.

Moralna namera: na tej stopnji se posameznik odloči, kako bo ravnal v določenem etičnem položaju. Moralna namera se vzpostavi, če se posameznik odloči, da bo ravnal v skladu s svojo moralno presojo, v nasprotnem primeru pa posameznik izbere dejanje, ki je v nasprotju z njegovo moralno presojo, saj pride do zaključka, da so druge vrednote bolj pomembne od etičnih vrednot. Jones trdi, da se moralna namera pogosteje vzpostavi v primerih, ko je moralna intenzivnost etične dileme višja, kot pa v primerih, kjer je moralna intenzivnost nižja.

Moralno vedenje: ta stopnja vsebuje prenos posameznikove namere v dejanje. Moralno vedenje se pogosteje pojavlja v etičnih dilemah, kjer je moralna intenzivnost višja (Jones, 1991, str. 389).

Slika 9: Jonesov model etičnega odločanja



Vir: Jones, 1991, str. 379

5. KULTURA IN ETIČNO ODLOČANJE

V tem poglavju je pozornost posvečena predvsem odnosu med nacionalno kulturo in posameznikovim etičnim odločanjem. Prvi del predstavi analizo vpliva različnih kulturnih dimenzij na etično odločanje, v drugem delu pa so povzeti rezultati nekaterih raziskav, ki so se ukvarjale z vplivom nacionalne kulture na etično odločanje managerjev.

5.1 Vpliv nacionalne kulture na posameznikovo etično odločanje

Zgornji pregled teoretičnih modelov etičnega odločanja pokaže pomanjkanje natančne opredelitve kulturnih dejavnikov v teh modelih, čeprav so številne raziskave (obravnavane v nadaljevanju), ki so proučevale medkulturne razlike v etičnem odločanju, odkrile povezavo med posameznikovo nacionalno kulturo in njegovim etičnim ravnanjem.

Thorne in Saunders (2002) sta združili Hofstedejeve ter Trompenaarsove in Hampden-Turnerjeve dimenzije kulture v devet dimenzij (individualizem/ kolektivizem, razlika v moči, izogibanje negotovosti, moškost/ženskost, univerzalizem/partikularizem, analiza/integracija, dosežki/vnaprej določeno, odnos do okolja in odnos do časa), nato pa

analizirali vpliv teh dimenzij na proces etičnega odločanja managerjev na osnovi Restovega štiristopenjskega modela.

Individualizem/kolektivizem, analiza/integracija, moškost/ženskost ter odnos do časa so dimenzije, ki vplivajo na prvo stopnjo procesa etičnega odločanja, tj. zaznanje etične dileme. Verjetnost, da bodo managerji iz bolj kolektivističnih družb zaznali etično dilemo v širšem situacijskem okvirju v primerjavi z managerji iz bolj individualističnih družb, je večja, saj je za kolektivistične družbe značilna močnejša povezanost s širšimi družbenimi skupinami in odgovornost zanje, medtem ko se bolj individualistično usmerjene družbe čutijo odgovorne več ali manj samo za najbližje. Enako kot za managerje iz kolektivističnih družb velja tudi za managerje iz bolj integriranih družb, v katerih posamezniki pogosteje gledajo na dogodke in situacije celotno in ne posamično – tudi ti bodo etično dilemo verjetno zaznali v širšem okvirju kot managerji iz analitičnih družb, ki so bolj osredotočene na obravnavo posameznih delov. Managerji iz bolj ženstvenih družb so bolj občutljivi na zaznavo etičnih dilem, ki so povezane z družinskim življenjem zaposlenih, saj je v teh družbah kvaliteta življenja bolj cenjena od materialnih dobrin. V družbah, kjer je čas razumljen linearno oz. kot zaporedje dogodkov, je večja pozornost namenjena kratkoročnim ciljem, zato obstaja verjetnost, da managerji iz teh družb ne bodo zaznali etične dileme v primerih, ko se bodo rezultati in posledice njihovih odločitev in dejanj pokazali šele v bolj oddaljeni prihodnosti (npr. onesnaževanje okolja).

Individualizem/kolektivizem, razlika v moči, izogibanje negotovosti ter univerzalizem/partikularizem vplivajo na drugo stopnjo procesa etičnega odločanja, tj. moralno vrednotenje, kjer posameznik oblikuje idealno etično rešitev za določeno etično dilemo. Ker imajo kolektivistične družbe močnejše družbene institucije in višje vrednotijo dobrobit družbe kot celote, za razliko od bolj individualističnih družb, kjer prevladujejo osebni interesi posameznikov, je verjetnost, da bodo managerji iz kolektivističnih družb pri oblikovanju etičnih odločitev upoštevali dobrobit širše družbe in ne le lastne koristi in koristi delničarjev, višja. Vpliv razlike v moči se kaže predvsem v tem, na koga se managerji obrnejo za vzgled pri oblikovanju etičnih rešitev. V družbah z nizko razliko v moči bodo managerji te odločitve pogosteje oblikovali sami po lastnih etičnih prepričanjih in se bodo po nasvet oz. vzgled manjkrat obrnili na svoje nadrejene kot managerji v družbah z višjo razliko v moči. Managerji v kulturah z nižjo stopnjo izogibanja negotovosti se bodo na tej stopnji procesa etičnega odločanja manj zanašali na razne predpise in norme v primerjavi z managerji iz kultur, kjer je stopnja izogibanja negotovosti višja, in bodo svoje odločitve oblikovali na podlagi lastnih deontoloških načel, na katere ne vplivajo organizacijske in druge norme. Univerzalizem oz. partikularizem družbe, ki ji pripada manager, pa se kaže predvsem v poudarku, ki se daje določeni situaciji in ljudem, ki so vanjo vpleteni. Manager iz bolj univerzalne kulture bo na stopnji moralnega vrednotenja večjo pozornost posvečal enaki obravnavi vseh udeležencev, medtem ko se bo manager iz partikularistične kulture bolj osredotočil na posamično situacijo in na njegov odnos s posamezniki, ki so v njej prisotni.

Tretja stopnja Restovega modela je moralna motivacija. Na tej stopnji se posameznik odloči, kako namerava rešiti etično dilemo. Če so posameznikove etične vrednote pomembnejše od drugih neetičnih vrednot, bo rezultat na tej stopnji enak rezultatu na drugi stopnji; če pa to ne drži, bo rezultat drugačen. Kulturne dimenzije, ki vplivajo na proces odločanja na tej stopnji vključujejo individualizem/kolektivizem, razliko v moči, izogibanje negotovosti ter univerzalizem/partikularizem. Dimenzija individualizma in kolektivizma obravnava obseg, do katere posamezniki svoje interese enačijo z interesi širše družbe. Ker je uspeh v bolj kolektivističnih družbah opredeljen kot nekaj, kar poveča dobrobit družbe kot celote, obstaja večja verjetnost, da bodo managerji iz teh družb bolj upoštevali preskriptivne norme v primerjavi z managerji iz bolj individualističnih družb. Prav tako obstaja večja verjetnost, da bodo managerji iz družb z višjo stopnjo izogibanja negotovosti manj sprejemljivi za odstopanja od predpisov kot managerji iz družb z nižjo stopnjo izogibanja negotovosti. Stopnja razlike v moči v določeni družbi vpliva na skladnost posameznikovih etičnih namenov s predpisi; večja kot je razlika v moči, bolj so posameznikove etične namere usklajene z normami. Iz tega lahko zaključimo, da managerji iz družb z nižjo stopnjo razlike v moči pri etičnih odločitvah pripisujejo večji pomen lastnim etičnim normam kot managerji iz družb z višjo stopnjo razlike v moči, ki bodo v ospredje postavili organizacijske norme in interese. Posamezniki v bolj univerzalističnih družbah verjamejo, da ista pravila veljajo za vse in pričakujejo, da so vsi obravnavani enako, medtem ko je v bolj partikularističnih družbah poudarek na okoliščinah določenega položaja. Iz tega sledi, da managerji iz partikularističnih družb pri oblikovanju svojega namena najprej upoštevajo posebne okoliščine v določeni situaciji in šele nato kodeks ravnanja, medtem ko obratno drži za managerje iz univerzalističnih družb.

Izvedba dejanja predstavlja zadnjo stopnjo modela. Tu igrajo pomembno vlogo posameznikovi individualni dejavniki, vendar pa imajo tudi kulturne dimenzije določen vpliv, predvsem Konfucijev dinamizem (dolgoročna/kratkoročna usmerjenost) in odnos do okolja. Posamezniki v družbah z bolj kratkoročno usmerjenostjo se zavedajo socialnih norm in pripisujejo pomembno vlogo »ohranitvi obraza«. Raziskave so pokazale, da bodo posamezniki z višjo stopnjo Konfucijevega dinamizma bolj verjetno ravnali v skladu s svojim etičnim namenom kot posamezniki iz družb z nižjo stopnjo Konfucijevega dinamizma. Prav tako obstaja večja verjetnost, da so posamezniki z nizko stopnjo Konfucijevega dinamizma bolj usmerjeni v naloge ter etične obveznosti razumejo kot omejitve. Zaradi pomembnosti koncepta »ohranitve obraza« v družbah z višjo stopnjo Konfucijevega dinamizma je verjetnost, da bodo managerji v teh družbah javnosti razkrili nepravilnosti, manjša kot v družbah z nižjo stopnjo Konfucijevega dinamizma. Odnos do okolja oz. lokus kontrole označuje izvir posameznikove motivacije in vrednot (notranji in zunanji). Posamezniki z notranjim lokusom kontrole se pri sprejemanju odločitev v večji meri naslanjajo na notranjo presojo, medtem ko posamezniki z zunanjim lokusom kontrole kot vodilo uporabljajo norme in zahteve zunanjega okolja. Managerji iz družb z notranjim

lokusom kontrole bodo tako bolj verjetno ravnali v skladu s svojimi etičnimi namerami kot managerji iz družb z zunanjim lokusom kontrole.

5.2 Povzetek medkulturnih raziskav na področju poslovnega etičnega odločanja

Čeprav se število raziskav na temo odnosa do etike v poslovnem svetu povečuje, jih večina ne vsebuje medkulturnega elementa (Jackson, 2001, str. 1267), temveč večjo pozornost posvečajo drugim dejavnikom, ki vplivajo na etične poglede, kot so osebnostne značilnosti ter organizacijski in industrijski dejavniki. V večini empiričnih raziskav, ki vsebujejo medkulturni element, je bil uporabljen Hofstedejev model kulturnih dimenzij, ki je sprejet kot najbolj primeren za identifikacijo različnih strukturnih dimenzij kulture, ki vplivajo na posameznikovo etično odločanje (Thorne in Saunders, 2002, str. 1). Ta model bo uporabljen tudi v tem magistrskem delu.

Sledi strnjen pregled nekaterih medkulturnih raziskav s področja odnosa managerjev do etičnega vedenja in odločanja.

Becker in Fritzsche (1987) sta v svoji raziskavi uporabila vinjete, ki so opisovale različne etične probleme kot so npr. osebna integriteta in konflikt interesov, vanjo pa sta vključila trženjske managerje iz Francije, Nemčije in ZDA. Raziskava je pokazala razlike v odgovorih sodelujočih glede na državo. Managerji iz ZDA so etičnim ter pravnim vprašanjem in problemom posvečali precej več pozornosti kot francoski in nemški managerji. Poleg tega sta ugotovila tudi, da so bili odgovori Francozov idealistični, odgovori Nemcev pesimistični, odgovori Američanov pa realistični.

Abratt in sodelavci (1992) so v svojo raziskavo vključili managerje iz Avstralije in Južne Afrike, za raziskovalni instrument pa so uporabili anketo z 28-imi moralnimi dilemami. Odgovori na večino moralnih dilem se med sodelujočimi niso razlikovali glede na državo in povezava med vplivom nacionalne kulture na etično odločanje managerjev ni bila dokazana.

Goodwin in Goodwin (1999) sta v svoji raziskavi primerjala etično presojo študentov poslovnih ved v Maleziji in Novi Zelandiji z uporabo scenarijev in vinjet ter ugotovila, da se etično ravnanje posameznikov razlikuje ne samo glede na nacionalnost, temveč tudi glede na etično pripadnost znotraj iste narodnosti.

Jackson (2001) je raziskoval povezavo med dvema Hofstedejevima dimenzijama (individualizem/kolektivizem in izogibanje negotovosti) in etičnim odločanjem managerjev. V vzorcu je zajel managerje iz 10-ih držav (Združene države Amerike, Velika Britanija, Avstralija, Nemčija, Švica, Francija, Španija, Kitajska, Hong Kong ter Indija). V raziskavi je pokazal, da se države med sabo razlikujejo po teh dveh dimenzijah, vendar pa je glavni zaključek ta, da managerji sebe vidijo kot bolj etične v primerjavi z ostalimi.

Tsui in Windsor (2001) sta svojo raziskavo opravili med avstralskimi in kitajskimi revizorji. Državi se močno razlikujeta po Hofstedejevih dimenzijah in rezultati so odkrili, da imajo avstralski revizorji višje etične standarde v primerjavi s kitajskimi, kar potrjuje vpliv kulture na etično odločanje.

Christie in sodelavci (2003) so primerjali etično ravnanje managerjev iz Indije, Koreje in ZDA z uporabo Hofstedejevega modela kulturnih dimenzij in prišli do zaključka, da med managerji iz različnih nacionalnih kultur obstajajo močne razlike v etičnem ravnanju. Poleg tega so ugotovili tudi, da je odnos managerjev do etike odvisen tudi od njihove osebne integritete, spola in vplivov zunanjega okolja.

Langlois in Schlegelmilch (1990) sta se raziskovanja problema lotila z drugačnega zornega kota in namesto anketiranja pregledala različna pravila etičnega ravnanja v evropskih in ameriških podjetjih. Na podlagi tega pregleda sta zaključila, da se pravila etičnega vedenja med državami razlikujejo: nemška podjetja poudarjajo skupno odgovornost vodstva in zaposlenih, francoska in britanska podjetja posvečajo več pozornosti občutku pripadnosti, medtem ko v pravilih etičnega ravnanja ameriških podjetij prevladuje poudarjanje pravičnosti in enakosti (Langlois in Schlegelmilch, 1990, str. 532-33).

Znotraj raziskav vpliva kulture na etično odločanje se pojavlja tudi skupina študij, ki se osredotoča na določen vidik etičnega ravnanja, tj. razkrivanje spornih dejanj¹⁵, ki je pridobil na pomembnosti predvsem po izbruhu številnih gospodarskih škandalov, predvsem v ZDA (npr. Enron, Worldcom). Tudi večina teh raziskav, v katerih je prav tako največkrat uporabljen Hofstedejev model kulturnih dimenzij, je uspela najti povezavo med posameznikovo nacionalno kulturo in verjetnostjo, da bo ta posameznik razkril sporna dejanja (Tavakoli, Keenan in Crnjak-Karanović, 2003, Sims, Keenan, 1999, Keenan, 2002).

Čeprav zgornji pregled še zdaleč ne zajema vseh empiričnih raziskav, ki so bile izvedene na to temo, lahko zaključimo, da jih je precejšnje število dokazalo vpliv razlik nacionalnih kultur na etično ravnanje in odločanje posameznikov, kar je pomemben podatek za podjetja, ki so na tujih trgih fizično prisotna ali pa na njih poslujejo. Navkljub hitri globalizaciji se zdi, da ima kultura še vedno močan vpliv na posameznikovo etično dojemanje in ravnanje.

¹⁵ Ang. whistleblowing

6. OPIS IN ZNAČILNOSTI RAZISKOVANIH DRŽAV

Na začetku empiričnega dela sta najprej na kratko predstavljeni državi, katerih managerji so vključeni v raziskavo. Med državama obstajajo številne razlike, od same velikosti in števila prebivalstva in njegove homogenosti do političnega sistema, gospodarske razvitosti in kulture. V tem poglavju je posebna pozornost namenjena slovenski in ameriški demografski podobi, gospodarskemu stanju ter kulturnim značilnostim.

6.1 Slovenija

Republika Slovenija se nahaja v srednji Evropi, obsega 20.151 km² kopenske površine in meji na Italijo, Avstrijo, Madžarsko in Hrvaško. Njena velikost je primerljiva z velikostjo New Jersey, ene izmed manjših ameriških zveznih držav. Kot neodvisna država obstaja od leta 1991, ko se je odcepila od Jugoslavije. Danes je Slovenija parlamentarna demokracija z razvijajočim se tržnim gospodarstvom. Je članica Evropske unije in zveze NATO, na začetku leta 2007 pa je kot uradno valuto prevzela evro.

6.1.1 Demografska podoba

Konec leta 2005 je imela Slovenija nekaj več kot dva milijona prebivalcev, od tega 49 odstotkov moških in 51 odstotkov žensk. Povprečna starost prebivalstva znaša 41 let, starostna struktura prebivalstva pa je naslednja: 13,7 odstotkov prebivalstva je starega med 0 in 14 let; 70,3 odstotkov med 15 in 65 let; in 16 odstotkov prebivalcev je starejših od 65 let. Slovenija ima eno izmed najnižjih stopenj rodnosti v Evropi in staranje prebivalstva bo predstavljalo enega od večjih problemov v prihodnosti. Narodnostna struktura je zelo homogena, saj Slovenci predstavljajo 83,1 odstotka prebivalstva. Med religijami je najbolj zastopana katoliška veroizpoved (57,8 odstotkov), sledijo pa ji muslimanska in pravoslavna. Precejšen del prebivalstva (10,1 odstotka) se ni versko opredelil. Uradni jezik Slovenije je slovenščina (razen na mejnih področjih z Italijo in Madžarsko, kjer sta uradna jezika poleg slovenščine tudi italijanščina in madžarščina), ki ga govori 91,1 odstotkov prebivalstva.

6.1.2 Gospodarsko stanje

Slovenija je po odcepitvi od Jugoslavije relativno hitro prevzela tržno gospodarstvo, vendar pa v primerjavi z ostalimi državami, ki so se istočasno ukvarjale s postsocialističnimi težavami, ni na široko odprla vrat tujemu kapitalu. Bruto domači proizvod se je v letu 2006 zvišal za 5,2 odstotka in je znašal €14.811 na prebivalca, kar je še vedno pod povprečjem EU, vendar pa se ta razlika zmanjšuje.

Slovenija je v začetku leta 2007 kot prva izmed članic EU, ki so se uniji pridružile 2004, uvedla evro uradno valuto, hkrati pa je tudi prva tranzicijska država, ki je na seznamu Svetovne banke prešla s statusa posojilojemalke na status upnice.

V prihodnosti je pričakovati nadaljnjo rast gospodarstva, povečanje neposrednih tujih naložb in nadaljevanje postopnega umika države s področij bančništva, telekomunikacij in javnih storitev. Glavne težave v prihodnosti bodo verjetno posledica starajočega prebivalstva, naraščajočih izdatkov za pokojninsko in zdravstveno varstvo ter relativno drage delovne sile.

6.1.3 Kulturne značilnosti in odnos do etike

Na temo nacionalne kulture Slovencev je bilo narejenih že precej študij, med katerimi so najbolj znane raziskave Trstenjaka (1991), Žižka (1987) in Muska (1994). Damjan (2000) je na podlagi rezultatov različnih avtorjev ter podatkov o življenjskem stilu iz projekta Mediana in rezultatov projekta Slovensko javno mnenje predstavil značilnosti slovenskega nacionalnega značaja z uporabo celostnega modela za opredelitev nacionalnega značaja in prišel do naslednjih ugotovitev: potrošniki izražajo visoko stopnjo spoštovanja avtoritete ter razlike v moči, so individualistični, introvertirani in imajo močno samokontrolo, se izogibajo tveganju in imajo odpor do sprememb, medtem ko so managerji precej nefleksibilni, izražajo solidno stopnjo potrebe po dosežkih ter imajo zunanji lokus kontrole (Damjan, 2000, str. 25).

Na podlagi rezultatov Hofstedejeve raziskave bi lahko Slovenijo (v obdobju, ko je bila raziskava izvedena, je bila Slovenija še del Jugoslavije, vendar je bila podružnica IBM-a v Sloveniji in velika večina sodelujočih je bila slovenske narodnosti) opredelili kot državo z relativno visoko stopnjo razlike v moči, kolektivizma in izogibanja negotovosti ter nizko stopnjo moškosti. Raziskava, ki jo je leta 2005 izvedla Jazbec, pa je pokazala, da se je v obdobju med obema raziskavama v Sloveniji stopnja individualizma zelo povišala, medtem ko se je stopnja razlike v moči močno znižala. Vrednosti indeksov moškosti in izogibanja negotovosti se nista bistveno spremenili.

Glas (1999) je v svoji mednarodni raziskavi, v kateri je primerjal etičnost ameriških, slovenskih in ruskih podjetnikov in managerjev, prišel do zaključka, da se Slovenci zelo dobro zavedajo, kaj je prav in kaj narobe (celo bolje od Američanov), vendar pa se to ne odraža v njihovih dejanjih, kjer gospodarski pritiski prevladajo nad etičnim vedenjem. Etiko Slovenci torej obravnavajo kot nekaj, kar je bolj uporabno v idealnem svetu kot pa v vsakdanjih situacijah (Glas, 1999, str. 19). Takšen odnos slovenskih podjetnikov in managerjev do etike je po Glasovem mnenju posledica socialno družbenega položaja in dejstva, da je v slovenskem prostoru področje poslovne etike še relativno nerazvito

(vključno z zakonodajo s tega področja), kar se je pokazalo v prehodnem obdobju, ko so številni posamezniki na različne načine pridobili premoženje (Glas, 1999, str. 3).

6.2 Združene države Amerike

Združene države Amerike (ZDA) so tretja največja država na svetu, njihova kopenska površina znaša pa znaša 9.161.923 km². Državo sestavlja 50 zveznih držav in eno posebno območje (Washington, D.C.) in meji na Kanado in Mehiko. ZDA so ustavna federalna republika z dolgo tradicijo demokracije in največjim tržnim gospodarstvom na svetu.

6.2.1 Demografska podoba

Leta 2006 so imele ZDA nekaj več kot 300 milijonov prebivalcev, od tega 49 odstotkov moških in 51 odstotkov žensk. Povprečna starost prebivalstva znaša 36,6 let, starostna struktura prebivalstva pa je naslednja: 20,2 odstotkov prebivalstva je starega med 0 in 14 let; 67,2 odstotkov med 15 in 65 let; in 12,6 odstotkov prebivalcev je starejših od 65 let. V primerjavi s Slovenijo lahko vidimo, da je starostna struktura ZDA bolj ugodna, saj je delež mladega prebivalstva precej višji. Poleg tega imajo ZDA za razliko od Slovenije pozitivno rast prebivalstva. Demografska struktura države glede na izvor njenih prebivalcev je izjemno raznolika: belci predstavljajo 81,7 odstotkov celotnega prebivalstva, črnsko prebivalstvo predstavlja 12,9 odstotkov, prebivalstvo azijskega izvora pa 4,2 odstotka. Med religijami je najbolj zastopan protestantizem (52 odstotkov), sledijo pa mu katolicizem in mormonizem. Prav tako kot v Sloveniji se tudi v ZDA približno 10 odstotkov prebivalstva ni versko opredelilo, vendar ostaja dejstvo, da religija v ZDA veliko bolj vpliva na življenje posameznikov kot v Sloveniji. Zaradi raznovrstne strukture prebivalstva se v ZDA poleg angleščine (82 odstotkov) govori še mnogo drugih jezikov, od katerih je najbolj razširjena španščina z 11 odstotki.

6.2.2 Gospodarsko stanje

ZDA imajo najbolj razvito tržno ekonomijo na svetu in proizvedejo najvišji bruto domači proizvod. Le-ta je leta 2006 po podatkih Mednarodnega denarnega sklada znašal \$13.244.550 milijonov, oz. \$44.190 na prebivalca. Gospodarstvo ZDA je tudi tehnološko izjemno dobro razvito, ameriška podjetja pa imajo v primerjavi z evropskimi podjetji tudi večjo prožnost pri zaposlovanju in odpuščanju delovne sile, saj so sindikati in ostala delavska združenja manj močna in vplivna. Vzpodbude za podjetnike in inovatorje so izrazito višje v primerjavi s Slovenijo, saj je odprtje podjetja manj zapleteno in cenejše, davčne stopnje pa nižje.

Glavni problemi, s katerimi se bo v prihodnosti spopadalo ameriško gospodarstvo, vključujejo starajoče se prebivalstvo, čeprav v manjši meri kot v Sloveniji, nezadostno financiranje pokojninskih skladov, izjemno hitro rastoči stroški zdravstvenega varstva, padajoča vrednost dolarja, nepredvidljive cene nafte in visoki proračunski primanjkljaji.

6.2.3 Kulturne značilnosti in odnos do etike

Čeprav se v ZDA srečujejo in mešajo številne rase, jeziki in kulture, obstajajo značilnosti, ki jih lahko opišemo kot tipično ameriške. Na podlagi Hofstedejevih dimenzij nacionalne kulture lahko ZDA opredelimo kot: individualistično državo, kjer se posamezniki čutijo odgovorne zase in za svoje najbližje in imajo neodvisnost, pravico do lastnine in samoobrambe za temeljne vrednote (čeprav so tudi nekatere druge države zelo individualistične, je potrebno poudariti, da je celotna zgodovina ZDA zgrajena na potrebi po samozadostnosti in odgovornosti zase, kar se kaže tudi v relativno velikem odporu do obsežne vlade, davkov in splošnega zagotavljanja socialnih pravic za vse posameznike kot so npr. pokojninsko in zdravstveno varstvo); moško državo, kjer dobiček in ambicije po uspehu in pomembnosti prekašata dobre odnose in kjer moški dominirajo v političnem in poslovnem svetu; državo z relativno nizko stopnjo razlike v moči, ki se kaže v večji enakosti odnosov med socialnimi razredi in kjer je napredek odvisen od posameznikovih sposobnosti in napora in ne od vez in poznanstev; ter kot državo z nizko stopnjo izogibanja negotovosti, ki se kaže v večjem sprejemanju drugačnosti ter naklonjenosti inovacijam in novim idejam.

Za razliko od Slovenije imata v ZDA poslovna etika in zakonodaja, ki ureja in določa kaj je v poslovnem svetu sprejemljivo in kaj ne, že precej daljšo zgodovino. Kot je že bilo omenjeno v 6.1.3, je Glas (1999) primerjal etičnost ameriških, slovenskih in ruskih managerjev in podjetnikov in ugotovil, da ameriški managerji in podjetniki ravnajo najbolj etično od vseh treh skupin, vendar pa je njihovo ravnanje pragmatično, saj neetično vedenje najbolj obsojajo v primerih, ko gre za dejanja, ki spominjajo na afere iz preteklosti in nepravilnosti katerih se managerji in poslovneži močno zavedajo (Glas, 1999, str. 11-12). Po Glasovem mnenju ameriški managerji in poslovneži ravnajo najbolj etično zaradi dolge tradicije tržnega gospodarstva in močne konkurence, kjer nezadovoljne stranke na dolgi rok kaznujejo neetično vedenje (Glas, 1999, str. 19).

7. RAZISKAVA IN METODOLOGIJA

Namen raziskave je povečati razumevanje vpliva nacionalne kulture na etične poglede in odločanje slovenskih in ameriških managerjev ter ponuditi vpogled v razlike v njihovih etičnih pogledih ter dejavnike, ki na te razlike vplivajo. V obdobju globalizacije in številnih gospodarskih škandalov tako področje kulturnega managementa in etike v

gospodarstvu pridobivata vedno večjo pomembnost in pritegujeta večje zanimanje vodstev podjetij.

7.1 Raziskovalni problem in raziskovalno vprašanje

Problem, ki se ga loteva magistrsko delo, je ugotoviti ali med slovenskimi in ameriškimi managerji obstajajo razlike v pogledih na poslovno etiko in etično odločanje ter hkrati raziskati ali so te razlike posledica razlik v nacionalnih kulturah. Prav tako bom v magistrskem delu poskušala odkriti razmerja med posameznikovimi etičnimi pogledi in drugimi dejavniki kot so npr. spol, starost, število zaposlenih v organizaciji in stopnja konkurence v dejavnosti, v kateri so managerji zaposleni. Raziskava je okvirno zgrajena na študiji, ki so jo leta 2003 izvedli Christie et al., v kateri so primerjali etične poglede in ravnanje ameriških, indijskih in korejskih managerjev.

Glavna raziskovalna vprašanja na katera poskuša odgovoriti magistrsko delo so naslednja:

- Ali se slovenski in ameriški managerji razlikujejo po Hofstedejevih dimenzijah nacionalne kulture?
- Ali med slovenskimi in ameriškimi managerji obstajajo razlike v etičnih pogledih?
- Ali obstaja povezava med Hofstedejevimi kulturnimi dimenzijami in etičnimi pogledi managerjev?
- Ali drugi dejavniki (individualni ter situacijski dejavniki) vplivajo na etične poglede in odločanje slovenskih in ameriških managerjev?

7.2 Hipoteze

Glede na to, da je precejšnje število raziskav, ki so obravnavale temo vpliva nacionalne kulture managerjev na njihovo etično odločanje in vedenje, med njima ugotovilo močno povezavo (del 4.5), iz česar lahko predvidevamo, da nacionalna kultura navkljub vedno hitrejši globalizaciji ostaja pomemben dejavnik pri sprejemanju etičnih odločitev in etičnem vedenju, temeljna teza predvideva, da nacionalna kultura vpliva na etične poglede ter etično vedenje in odločanje managerjev.

Hipoteze so bile razvite na podlagi pregledane strokovne literature, predvsem člankov na temo vpliva kulture na etično odločanje managerjev, objavljenih v Journal of Business Ethics, Academy of Management Review, Journal of Marketing, Business and Society in drugih uglednih publikacijah. Te hipoteze so testirane na podlagi odgovorov, ki so bili pridobljeni z uporabo vprašalnika (del 7.3). V primerih, kjer je smer rezultatov predvidena, so hipoteze postavljene enosmerno, medtem ko so hipoteze v primerih, kjer smer rezultatov ni predvidena, oblikovane dvosmerno.

- H₁: Slovenski in ameriški managerji se razlikujejo po Hofstedejevih kulturnih dimenzijah.
- H₀₁: Slovenski in ameriški managerji se ne razlikujejo po Hofstedejevih kulturnih dimenzijah.

- H₂: Slovenski in ameriški managerji se razlikujejo po vplivu, ki ga imajo na njihovo sprejemanje neetičnih odločitev dejavniki zunanjega okolja, osebna integriteta in obnašanje nadrejenih in sodelavcev.
- H₀₂: Slovenski in ameriški managerji se ne razlikujejo po vplivu, ki ga imajo na njihovo sprejemanje neetičnih odločitev dejavniki zunanjega okolja, osebna integriteta in obnašanje nadrejenih in sodelavcev.

- H₃: Med slovenskimi in ameriški managerji obstajajo razlike v etičnih pogledih.
- H₀₃: Med slovenskimi in ameriški managerji ne obstajajo razlike v etičnih pogledih.

- H₄: Hofstedejeve kulturne dimenzije in etični pogledi managerjev so povezani.
- H₀₄: Hofstedejeve kulturne dimenzije in etični pogledi managerjev niso povezani.

Znotraj te hipoteze bodo testirane naslednje podteze:

- H₄₋₁: Managerji iz države z višjo stopnjo razlike v moči bolj resno obravnavajo navodila s strani nadrejenih, četudi so ta neetična, v primerjavi z managerji iz države z nižjo stopnjo razlike v moči.
- H₀₄₋₁: Managerji iz države z višjo stopnjo razlike v moči obravnavajo navodila s strani nadrejenih, četudi so ta neetična, enako resno kot managerji iz države z nižjo stopnjo razlike v moči.

- H₄₋₂: Managerji iz bolj individualistične države obravnavajo dejanja kot so podarjanje daril, nepotizem, piratstvo programske opreme, dajanje podkupnin in širjenje notranjih informacij kot bolj neetična v primerjavi z managerji iz bolj kolektivistične države.
- H₀₄₋₂: Managerji iz bolj individualistične države ter managerji iz bolj kolektivistične države obravnavajo dejanja kot so podarjanje daril, nepotizem, piratstvo programske opreme, dajanje podkupnin in širjenje notranjih informacij kot enako neetična.

- H₄₋₃: Managerji iz države z višjo stopnjo vrednosti indeksa moškosti obravnavajo dejanja kot so odpuščanje starejših delavcev, oglaševalsko zavajanje, škodovanje okolju in trženje zdravju škodljivih izdelkov kot manj neetična v primerjavi z managerji iz države z nižjo stopnjo vrednosti indeksa moškosti.

- H₀₄₋₃: Managerji iz države z višjo stopnjo vrednosti indeksa moškosti ter managerji iz države z nižjo stopnjo vrednosti indeksa moškosti obravnavajo dejanja kot so odpuščanje starejših delavcev, oglaševalsko zavajanje, škodovanje okolju in trženje zdravju škodljivih izdelkov kot enako neetična.
- H₄₋₄: Managerji iz države z nižjo stopnjo izogibanja negotovosti obravnavajo zakonita, a etično vprašljiva dejanja kot so izvoz zdravju škodljivih izdelkov, trženje zdravju škodljivih izdelkov in odpuščanje starejših delavcev kot bolj neetična v primerjavi z managerji iz države z višjo stopnjo izogibanja negotovosti.
- H₀₄₋₄: Managerji iz države z nižjo stopnjo izogibanja negotovosti ter managerji iz države z višjo stopnjo izogibanja negotovosti obravnavajo zakonita, a etično vprašljiva dejanja kot so izvoz zdravju škodljivih izdelkov, trženje zdravju škodljivih izdelkov in odpuščanje starejših delavcev kot enako neetična.
- H₅: Etični pogledi in odločanje managerjev so povezani z individualnimi in organizacijskimi dejavniki.
- H₀₅: Etični pogledi in odločanje managerjev niso povezani z individualnimi in organizacijskimi dejavniki.

7.3 Opis vprašalnika

Vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi, je bil oblikovan na osnovi vprašalnika, uporabljenega v predhodni raziskavi na temo vpliva Hofstedejevih dimenzij nacionalne kulture na etično vedenje in odločanje managerjev (Christie et al., 2003). V nasprotju s številnimi drugimi vprašalniki, ki so bili uporabljeni v podobnih raziskavah, ta vprašalnik omogoča izračun Hofstedejevih dimenzij nacionalne kulture za vzorec, ki je uporabljen v raziskavi, in se torej ne zanaša na rezultate prvotne Hofstedejeve raziskave, poleg tega pa omogoča primerjavo z rezultati prejšnjih raziskav in opozori na morebitne spremembe v vrednostih indeksov kulturnih dimenzij.

Vprašalnik sestavljajo trije deli (priloga 1). Prvi del predstavlja Value Survey Module 1994 (VSM 1994), ki ga je razvil Hofstede za primerjanje vrednot posameznikov iz ene ali več držav. Ta del ima 20 vprašanj, odgovori nanje pa so uporabljeni za izračun indeksov petih kulturnih dimenzij: individualizem, razlika v moči, izogibanje negotovosti, moškost in dolgoročna usmerjenost. Za izračun indeksov vsake posamične dimenzije so uporabljeni odgovori na štiri vprašanja, z izjemo dimenzije dolgoročne usmerjenosti, za izračun katere so uporabljeni odgovori na samo dve vprašanji, saj sta se preostali dve izkazali kot neznačilno povezani z dimenzijo dolgoročne usmerjenosti. Vsa vprašanja uporabljajo petstopenjsko Likertovo lestvico.

Drugi del vprašalnika meri etične poglede sodelujočih v obliki izjav ter vinjet in je razdeljen na tri razdelke. V prvem razdelku sodelujoči izrazijo stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja s sedmimi izjavami. Drugi razdelek sestavlja 12 vinjet, od katerih vsaka obravnava vprašljivo poslovno prakso (npr. širjenje notranjih informacij, piratstvo programske opreme, dajanje podkupnin, itd.), sodelujoči pa v odgovorih izrazijo stopnjo odobravanja oz. neodobravanja določene prakse. V tretjem razdelku pa sodelujoči izrazijo stopnjo vpliva, ki jo imajo določeni dejavniki (npr. obnašanje sodelavcev, želja po lastnem dobičku) na njihove etične odločitve. Vsi trije razdelki uporabljajo petstopenjsko Likertovo lestvico.

Zadnji del vprašalnika sestavlja devet vprašanj, ki se nanašajo na demografske podatke sodelujočih (spol, starost, izobrazba) ter na vrsto in stopnjo konkurenčnosti v dejavnosti, v kateri so zaposleni.

Vprašalnik je bil sodelujočim dostopen v elektronski obliki, način njegove izvedbe pa jim je zagotovil popolno anonimnost. Sodelujoči so preko elektronske pošte prejeli povezavo na naslov, kjer se je vprašalnik nahajal. Po končanem izpolnjevanju in oddaji vprašalnika so bili odgovori shranjeni na spletni strani, dostop do njih pa je bil zavarovan z geslom. Ker oddaja vprašalnika ni potekala preko elektronske pošte, posamičnih izpolnjenih vprašalnikov ni mogoče povezati z določenim sodelujočim. Sodelujočim je bil vprašalnik na voljo od srede aprila do konca junija 2007.

Vprašalnik je bil slovenskim managerjem na voljo v slovenskem jeziku, ameriškim pa v angleškem. Vprašalnik je bil najprej razvit v angleščini, nato preveden v slovenščino, v končni fazi pa ponovno preveden nazaj v angleški jezik.¹⁶ Namen tega je bila odprava morebitnih nepravilnosti v prvotnem prevodu iz angleškega v slovenski jezik.

7.4 Opis vzorca

Vzorec sestavljajo slovenski in ameriški managerji. V raziskavi je uporabljena metoda medkulturnih anketnih raziskav.¹⁷ Državi, vključeni v raziskavo, sta bili izbrani na podlagi prejšnjih raziskav, ki so pokazale precejšnje razlike v obstoječih kulturnih dimenzijah. Vzorec je bil izbran na podlagi tehnike enakovrednega vzorčenja¹⁸, ki je priporočena s strani strokovnjakov s področja medkulturnih raziskav (Vijver in Leung, 1997, str. 30). Ta metoda priporoča, da so si vzorci sodelujočih čimbolj podobni. Zaradi tega razloga v medkulturnih raziskavah pogosto sodelujejo študenti poslovnih ved. Vendar pa raziskovalci na področju poslovne etike (Cavanagh in Fritzsche, 1985) raje anketirajo managerje, saj so študentje bolj nagnjeni k impulzivnim odgovorom (Fritzsche in Becker, 1982). Poleg tega imajo študentje manj delovnih izkušenj.

¹⁶ Ang. back translation

¹⁷ Ang. cross-cultural survey research method

¹⁸ Ang. matched samples technique

Na osnovi tega so bili za sodelovanje v raziskavi izbrani ameriški in slovenski managerji z delovnimi izkušnjami, ki so ali že pridobili naziv magistra poslovedenja¹⁹ ali pa so v procesu njegovega pridobivanja. V Sloveniji so bili k sodelovanju povabljeni alumni mednarodnega rednega magistrskega programa poslovedenja in organizacije ter konzorcijskega magistrskega študija poslovedenja in organizacije Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, svetovalci in partnerji v Agenciji Pristop in člani Društva za marketing Slovenije. V vzorcu iz ZDA pa so zajeti študentje in alumni naslednjih magistrskih študijev poslovne organizacije²⁰: Thunderbird, Univerza v Toledu, Univerza Louisiana State in Univerza v Kaliforniji Irvine.

Slovenski vzorec sestavlja 77 posameznikov, od tega 63,64 odstotkov moških in 36,36 odstotkov žensk. Skoraj 38 odstotkov sodelujočih je mlajših od 30 let, 31 odstotkov je starih med 30 in 39 let, medtem ko odstotka sodelujočih starih med 40 in 49 let ter sodelujočih starejših od 50 let znašata 18 in 13 odstotkov. Narodnostna kultura vzorca je zelo enotna, saj je več kot 97 odstotkov sodelujočih Slovencev. Večina sodelujočih ima magistrsko izobrazbo (82 odstotkov), medtem ko so druge stopnje izobrazbe precej manj zastopane. Dela in naloge, ki jih sodelujoči opravljajo, so precej enakomerno razdeljena, prav tako tudi število zaposlenih v podjetjih, kjer so zaposleni (največ jih dela v podjetjih z manj kot 50-imi zaposlenimi, najmanj pa v podjetjih z več kot 10.000 zaposlenimi). Največji odstotek sodelujočih (44,16) je zaposlenih v dejavnostih z visoko stopnjo konkurence, sledijo pa jim posamezniki zaposleni v dejavnostih z zelo visoko stopnjo konkurence (38,96).

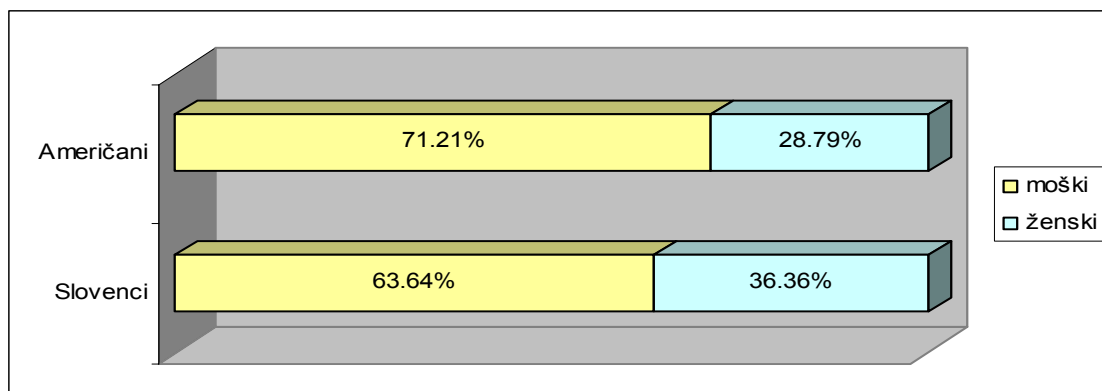
Ameriški vzorec sestavlja 67 posameznikov, od tega 71,21 odstotkov moških in 28,79 odstotkov žensk. Več kot 46 odstotkov sodelujočih je starih med 40 in 49 let, 31 odstotkov sodelujočih pa je starih med 30 in 39 let. Narodnostna kultura vzorca je nekoliko manj enotna; 88 odstotkov sodelujočih je Američanov, medtem ko je 12 odstotkov sodelujočih prvotno druge narodnosti (ti posamezniki so ameriški državljani). Večina sodelujočih ima magistrsko izobrazbo (skoraj 84 odstotkov), medtem ko so druge stopnje izobrazbe precej manj zastopane. Dela in naloge, ki jih sodelujoči opravljajo, so precej enakomerno razdeljena, prav tako tudi število zaposlenih v podjetjih, kjer so zaposleni (največ jih dela v podjetjih z več kot 10.000 zaposlenimi in v podjetjih z manj kot 50-imi zaposlenimi). Največji odstotek sodelujočih (43,08) je zaposlenih v dejavnostih z visoko stopnjo konkurence sledijo pa jim posamezniki zaposleni v dejavnostih z zelo visoko stopnjo konkurence (36,92).

Sestava slovenskega in ameriškega vzorca je prikazana v slikah od 10 do 15.

¹⁹ Ang. Master of Business Administration

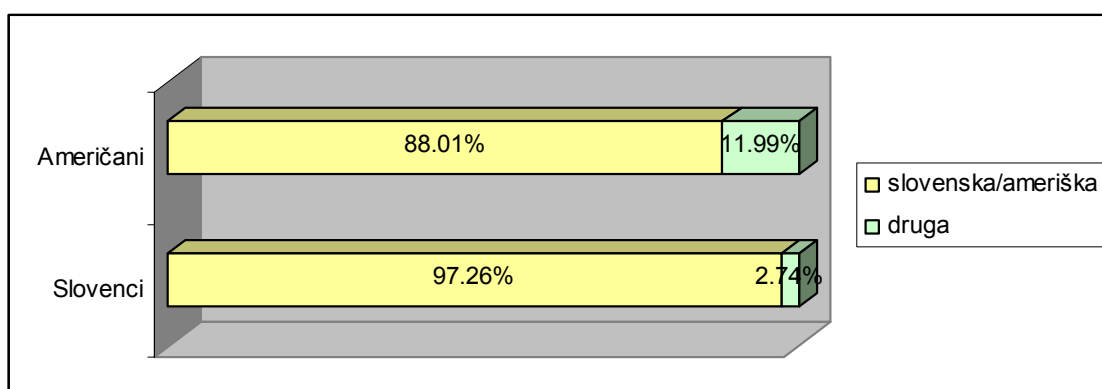
²⁰ Ang. Executive Master of Business Administration

Slika 10: Sestava vzorcev po spolu



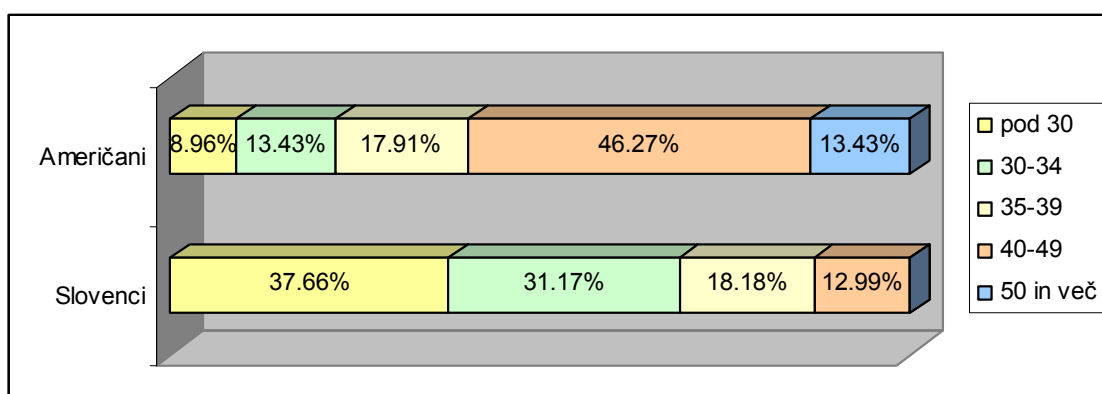
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

Slika 11: Sestava vzorcev po narodnosti



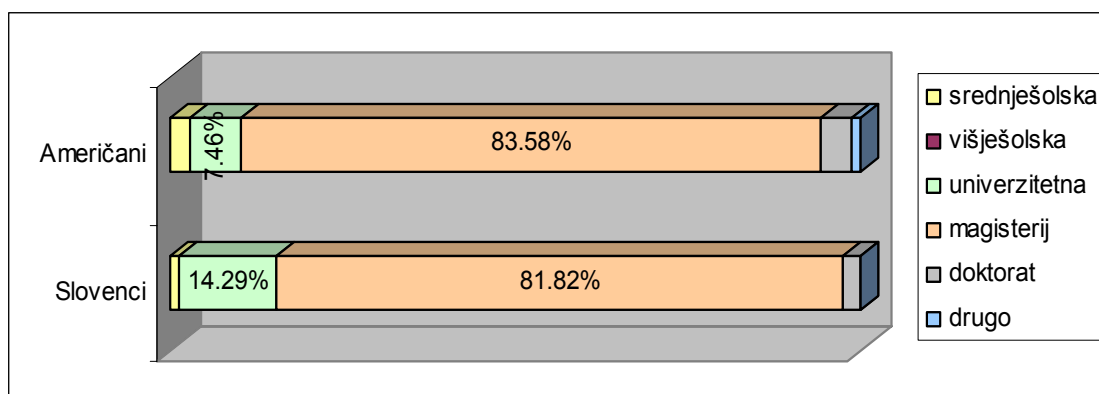
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

Slika 12: Sestava vzorcev po starosti



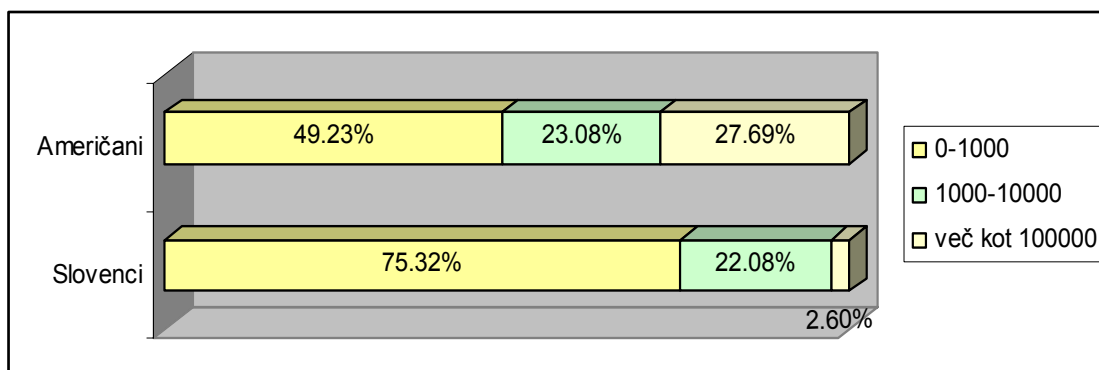
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

Slika 13: Sestava vzorcev po izobrazbi



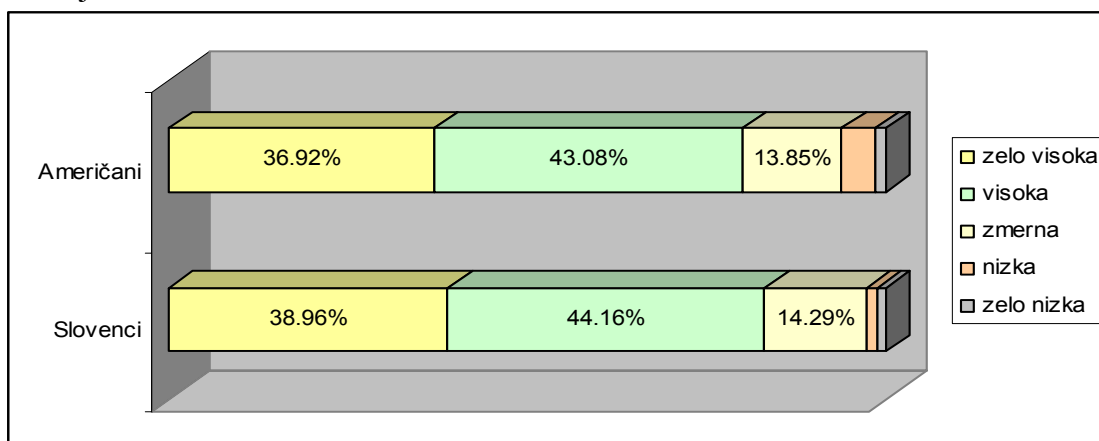
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

Slika 14: Sestava vzorcev po številu zaposlenih v podjetjih, kjer so sodelujoči zaposleni



Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

Slika 15: Sestava vzorcev po stopnji konkurence v dejavnosti, v kateri so zaposleni sodelujoči



Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

Če primerjamo oba vzorca lahko ugotovimo, da sta si dokaj podobna v nekaterih značilnostih kot so npr. izobrazba, spol, narodnost in stopnja konkurence, medtem ko sta v drugih značilnostih, npr. starost in število zaposlenih, manj primerljiva. Navkljub prizadevanjem, da bi si bila vzorca čimbolj podobna, med njima obstajajo razlike, ki lahko morebitno vplivajo na rezultate in njihovo interpretacijo.

7.5 Spremenljivke

Neodvisne spremenljivke vključujejo demografske značilnosti (spol, starost, narodnost, stopnja izobrazbe), podatke o podjetjih in dejavnosti (število zaposlenih, stopnja konkurence) ter Hofstedejeve kulturne dimenzije (moškost/ženskost, individualizem/kolektivizem, izogibanje negotovosti in razlika v moči). Indeksi za te dimenzije so pridobljeni z uporabo VSM 1994. Spremenljivke kulturnih dimenzij so v statistični analizi uporabljene posamično, da se izognemo problemu multikolinearnosti zaradi korelacije med temi spremenljivkami.

Odvisne spremenljivke vključujejo etične poglede sodelujočih, in sicer: a) njihov odnos do 12-ih vprašljivih poslovnih praks (piratstvo programske opreme, dajanje podkupnine, oglaševalsko zavajanje, spoštovanje neetičnih navodil nadrejenih, vključevanje osebnih stroškov med poslovne stroške, nepotizem, izvoz zdravju škodljivih izdelkov, podarjanje daril, širjenje notranjih informacij, škodovanje okolju, odpust starejšega delavca, trženje zdravju škodljivih izdelkov), b) njihov odnos do poslovne etike na splošno (sodelujoči so izrazili strinjanje oz. nestrinjanje s sedmimi izjavami: 1) zdrava etika je dobra za posel na dolgi rok, 2) v poslovnem svetu je včasih težko sprejeti etično pravilne odločitve zaradi visoke stopnje konkurenčnosti, 3) etika in dobiček nista združljiva, 4) pri razreševanju etičnih problemov je lažje vedeti kaj je prav kot pa je to storiti, 5) manager ravna etično dokler se drži zakonov in pravil države, 6) povprečen manager ima dva etična standarda: enega za poslovno življenje in drugega za zasebno življenje, 7) dobiček je glavna skrb managerjev, etika je sekundarnega pomena) ter c) dejavniki, ki vplivajo na sprejemanje neetičnih odločitev (sodelujoči so izrazili stopnjo, do katere bi naslednjih devet dejavnikov vplivalo na njihovo sprejemanje neetičnih odločitev: 1) etično ozračje v industriji, 2) obnašanje sodelavcev v podjetju, 3) pomanjkanje osebne integritete, 4) politično ozračje v državi, 5) obnašanje nadrejenih v podjetju, 6) pohlep in želja po lastnem dobičku, 7) delovanje legalnega/pravnega sistema v državi, 8) pomanjkanje pravil o ravnanju in uradne politike znotraj podjetja, 9) moralno ozračje družbe).

Vrednosti spremenljivk v vzorcu niso normalno razporejene, zato so bili pri analizi podatkov (v primerih, kjer je ta možnost obstajala), uporabljeni neparametrični testi. Opisne statistike so omogočile splošno razumevanje podatkov, medtem ko so bili neparametrični testi ter multivariatna analiza variance (MANOVA) uporabljeni za prikaz medkulturnih razlik v etičnih pogledih in odločanju sodelujočih.

8. ANALIZA REZULTATOV IN RAZPRAVA

V tem poglavju so predstavljeni rezultati statistične analize podatkov ter njihova interpretacija. Rezultati so predstavljeni v enakem vrstnem redu kot hipoteze. Kot je bilo omenjeno že pri opisu vzorca, vrednosti spremenljivk niso bile normalno porazdeljene in tudi logaritemska in korenska transformacija podatkov nenormalne porazdelitve spremenljivk nista odpravili. V primerih, ko je bil za analizo nenormalno porazdeljenih vrednosti spremenljivk na voljo neparametričen test, so bili podatki analizirani z uporabo le-tega (za primerjavo so bili podatki analizirani tudi s parametričnimi testi, rezultati pa so si glede statistične značilnosti zelo podobni). Multivariatna analiza podatkov pa je bila narejena z uporabo parametričnega testa (MANOVA), saj se je ta test izkazal kot dovolj robusten in zanesljiv tudi v primerih, ko zahteva po normalni porazdelitvi ni izpolnjena (Finch, 2005, Tabachnick in Fidell, 1996).

8.1 Razlike med slovenskimi in ameriškimi managerji po Hofstedejevih dimenzijah nacionalne kulture

V tem delu so predstavljeni rezultati indeksov petih nacionalnih dimenzij, pridobljeni na osnovi odgovorov na 20 vprašanj, ki sestavljajo Value Survey Module (vprašanja od 1 do 20 v prilogi 1). Indeks za vsako dimenzijo je izračunan na osnovi formul, ki jih je Hofstede predlagal v VSM, predstavljena pa je tudi statistična analiza podatkov in interpretacija rezultatov.

Razlika v moči

Rezultati indeksa razlike v moči pokažejo stopnjo, do katere posamezniki pričakujejo in sprejemajo neenako porazdelitev moči v družbi. Vrednosti indeksa (PDI) se ponavadi gibljejo med 0 (nizka razlika v moči) in 100 (visoka razlika v moči). Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja²¹:

$$PDI = -35*m(03) + 35*m(06) + 25*m(14) - 20*m(17) - 20$$

Vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa razlike v moči (3, 6, 14 in 17) sprašujejo po:

- pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje dobrim odnosom z nadrejenim (visoka pomembnost = visok PDI)
- pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da se nadrejeni z njim/njo posvetuje pred sprejetjem odločitve (visoka pomembnost = nizek PDI)

²¹ V vseh formulah za izračun vrednosti indeksov kulturnih dimenzij **m** pomeni povprečno vrednost odgovorov na določeno vprašanje. Številka vprašanja je označena v oklepajih.

- pogostosti strahu pred izražanjem nestrinjanja z nadrejenim (visoka pogostost = visok PDI)
- potrebi odprave organizacijske strukture, v kateri imajo zaposleni dva nadrejena (visoko strinjanje = visok PDI)

Izračunani vrednosti indeksa sta naslednji:

Slovenija: **21**

Združene države Amerike: **29**

Individualizem in kolektivizem

Dimenzija individualizma in kolektivizma se osredotoča na razmerje med posameznikom in skupino; v individualističnih družbah so vezi med posamezniki precej ohlapne, ljudje v teh družbah so usmerjeni predvsem v zadovoljevanje lastnih potreb in potreb najbližje družine, medtem ko se posamezniki v kolektivističnih družbah osredotočajo bolj na dobrobit širše družbe kot na lastne potrebe. Vrednosti indeksa (IDV) se ponavadi gibljejo med 0 (močan kolektivizem) in 100 (močan individualizem), čeprav so pogosti tudi rezultati, ki so višji od 100. Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$IDV = -50*m(01) + 30*m(02) + 20*m(04) - 25*m(08) + 130$$

Vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa individualizma (1, 2, 4 in 8) sprašujejo po:

- pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje temu, da ima dovolj časa zase in za svojo družino (visoka pomembnost = visok IDV)
- pomembnost, ki jo posameznik pripisuje dobrim delovnim pogojem (visoka pomembnost = nizek IDV)
- pomembnost, ki jo posameznik pripisuje varnosti zaposlitve (visoka pomembnost = nizek IDV)
- pomembnost, ki jo posameznik pripisuje razgibanemu in zahtevnemu delu (visoka pomembnost = visok IDV)

Izračunani vrednosti indeksa sta naslednji:

Slovenija: **119**

Združene države Amerike: **104**

Moškost in ženskost

Dimenzija moškosti in ženskosti se ukvarja z vlogo spolov v družbi. V moških družbah obstaja visoka stopnja razločevanja med vlogami spolov, medtem ko se v ženskih družbah te vloge prekrivajo. Vrednosti indeksa (MAS) se ponavadi gibljejo med 0 (visoka stopnja

ženskosti) in 100 (visoka stopnja moškosti), čeprav so možni tudi rezultati pod 0 in nad 100. Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$\text{MAS} = 60 * m(05) - 20 * m(07) + 20 * m(15) - 70 * m(20) + 100$$

Vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa moškosti (5, 7, 15 in 20) sprašujejo po:

- pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje dobremu sodelovanju med sodelavci (visoka pomembnost = nizek MAS)
- pomembnosti, ki jo posameznik pripisuje priložnostim za napredovanje na višja delovna mesta (visoka pomembnost = visok MAS)
- strinjanju z izjavo, da so ljudje vredni zaupanja (visoko strinjanje = nizek MAS)
- strinjanju z izjavo, da je posameznik sam kriv, če mu v življenju spodleti (visoko strinjanje = visok MAS)

Izračunani vrednosti indeksa sta naslednji:

Slovenija: **23**

Združene države Amerike: **55**

Izogibanje negotovosti

Dimenzija izogibanja negotovosti razlaga stopnjo tolerance posameznikov do negotovih in nejasnih situacij. Vrednosti indeksa (UAI) se ponavadi gibljejo med 0 (nizka stopnja izogibanja negotovosti) in 100 (visoka stopnja izogibanja negotovosti), čeprav so možni tudi rezultati pod 0 in nad 100. Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$\text{UAI} = 25 * m(13) + 20 * m(16) - 50 * m(18) - 15 * m(19) + 120$$

Vprašanja, ki so vključena v izračun vrednosti indeksa izogibanja negotovosti (13, 16, 18 in 19) sprašujejo po:

- pogostosti občutka nivoze na delu (visoka pogostost = visok UAI)
- strinjanju z izjavo, da je lahko nekdo dober manager, ne da bi imel odgovore na vsa vprašanja, ki jih imajo podrejeni glede svojega dela (visoko strinjanje = nizek UAI)
- strinjanju z izjavo, da je tekmovalnost med sodelavci večkrat škodljiva kot koristna (visoko strinjanje = visok UAI)
- strinjanju z izjavo, da se organizacijska pravila ne smejo prekršiti niti v primeru, ko je to v najboljšem interesu organizacije (visoko strinjanje = visok UAI)

Izračunani vrednosti indeksa sta naslednji:

Slovenija: **43**

Združene države Amerike: **29**

Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost

Dolgoročna usmerjenost je značilna za družbe, ki cenijo vrednote, ki so usmerjene v bodoče nagrade, medtem ko družbe, ki so bolj kratkoročno usmerjene, cenijo vrednote, ki se nanašajo na preteklost in sedanjost ter na spoštovanje tradicije. Vrednosti indeksa (LTO) se ponavadi gibljejo med 0 (kratkoročna usmerjenost) in 100 (dolgoročna usmerjenost), čeprav so možni tudi rezultati pod 0 in nad 100. Formula za izračun vrednosti indeksa je naslednja:

$$\text{LTO} = -20 * m(10) + 20 * m(12) + 40$$

Vprašanja, ki sta vključeni v izračun vrednosti indeksa dolgoročne usmerjenosti (10 in 12) sprašujeta po:

- pomembnosti varčnosti v posameznikovem življenju (visoka pomembnost = visok LTO)
- pomembnosti tradicije in njenem spoštovanju v posameznikovem življenju (visoka pomembnost = nizek LTO)

Izračunani vrednosti indeksa sta naslednji:

Slovenija: **52**

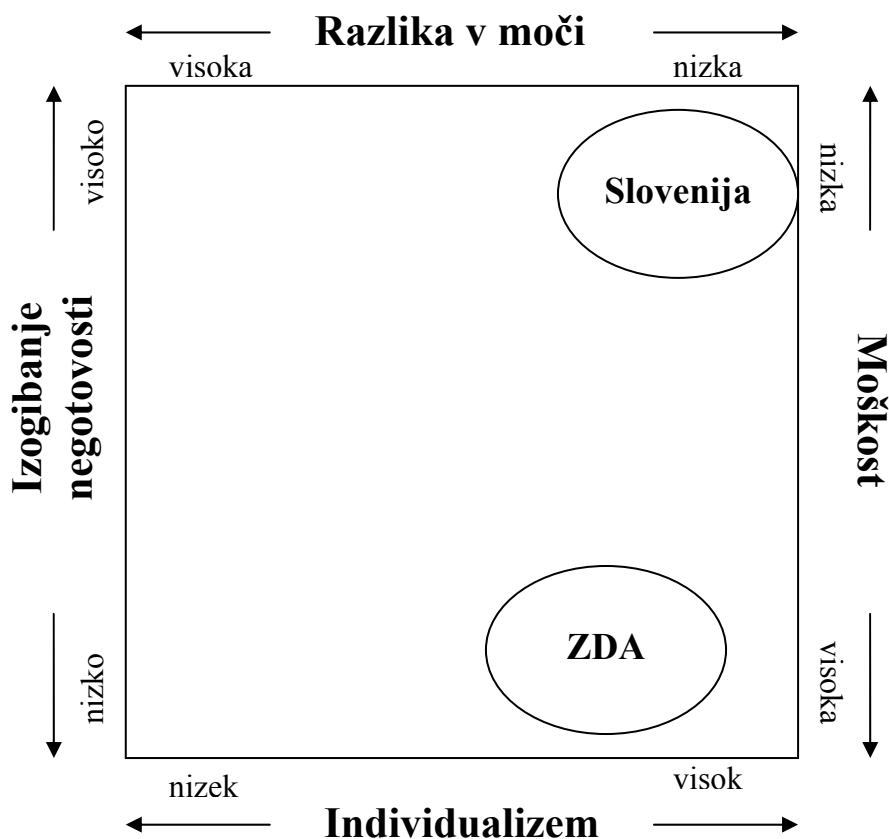
Združene države Amerike: **49**

Iz rezultatov je razvidno, da imajo slovenski managerji višje vrednosti indeksa individualizma, izogibanja negotovosti ter dolgoročne usmerjenosti, medtem ko imajo ameriški managerji višji vrednosti indeksa razlike v moči in moškosti. Vrednosti dimenzij za slovenske managerje, ki so bile pridobljene v tej raziskavi, potrjujejo rezultate novjših raziskav (Jazbec, 2005, Avramška, 2007), ki nakazujejo velik premik od kolektivismu k individualizmu ter zmanjšanje razlike v moči med nadrejenimi in podrejenimi v primerjavi s prvotno Hofstedejevo raziskavo. Vzroke za to gre verjetno iskati v spremembi družbenega sistema ter izboljšanju življenjskega standarda.

Pridobljene vrednosti dimenzij za ameriške managerje so zelo podobne vrednostim dimenzij, ki so jih v svoji raziskavi pridobili Christie et al. (2003). V primerjavi s prvotno Hofstedejevo raziskavo je opazen dvig individualizma, medtem ko so vrednosti za dimenzije razlike v moči, izogibanja negotovosti in moškosti nekoliko nižje.

Rezultati vrednosti indeksov dimenzij nacionalne kulture za slovenske in ameriške managerje, ki so bili pridobljeni v tej raziskavi, so slikovno prikazani v obliki matrike (slika 16).

Slika 16: Primerjava slovenskih in ameriških managerjev po Hofstedejevih dimenzijah nacionalne kulture



Vir: Lastno delo

Rezultati pridobljeni v tej raziskavi ter rezultati raziskav, ki so jih izvedli Hofstede (2001), Jazbec (2005), Avramška (2007) in Christie et al.(2003), so zbrani v tabeli 9.

Tabela 9: Vrednosti indeksov kulturnih dimenzij

Dimenzija	slovenski managerji				ameriški managerji		
	H*	J*	A*	S*	H*	C*	S*
Razlika v moči	76	28	37	21	40	23	29
Individualizem	27	108	99	119	91	105	104
Moškost	21	20	34	23	62	55	55
Izogibanje negotovosti	88	72	48	43	46	19	29
Dolgoročna usmerjenost	-	33	48	52	29	47	49

* H – Hofstede, J – Jazbec, A – Avramška, S – Saich, C – Christie et al.

Vir: Lastni izračuni, Hofstede (2001), Jazbec (2005), Avramška (2007), Christie et al. (2003)

Multipla analiza variance (MANOVA), kjer je bila narodnost uporabljena kot neodvisna spremenljivka, spremenljivke, ki sestavljajo določeno kulturno dimenzijo, pa kot odvisne spremenljivke, je pokazala, da so razlike med slovenskimi in ameriškimi managerji na vseh petih kulturnih dimenzijah statistično značilne. Rezultati MANOVE so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Rezultati multiple analize variance (MANOVA) za dimenzije kulture

Dimenzija	Hotelling's T	F-value	Sig.
Razlika v moči	0,082	2,838	0,027
Individualizem	0,125	4,338	0,002
Moškost	0,105	3,625	0,008
Izogibanje negotovosti	0,168	5,812	0,000
Dolgoročna usmerjenost	0,077	5,386	0,006

Vir: Lastni izračuni

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko torej z minimalnim tveganjem sprejmemo hipotezo H_1 , ki predvideva, da se slovenski in ameriški managerji po Hofstedejevih kulturnih dimenzijah med sabo razlikujejo.

Obe skupini managerjev imata nizko vrednost indeksa razdalje v moči, kar kaže na nizko stopnjo sprejemanja neenake razporeditve moči v družbi. Indeks slovenskih managerjev (21) je nekoliko nižji v primerjavi z indeksom ameriških managerjev (29), vendar je tu potrebno poudariti, da je vrednost ameriškega indeksa v različnih raziskavah skozi čas precej stabilna in zelo nizka v primerjavi z drugimi državami, kar ne preseneča, saj je za ameriško družbo značilna visoka razredna mobilnost, kjer posameznikov status ni odvisen od njegovega rojstva, temveč od njegovih dosežkov. Slovenski indeks razlike v moči se je močno znižal v primerjavi s Hofstedejevimi rezultati (tabela 9). Glede na Poročilo o človekovem razvoju 2000-2001 (citirano v Jazbec, 2005, str. 52) je pri Slovencih prisotna potreba po nizki razliki v moči ter po soodločanju v družbi. Takšen premik je prisoten tudi v drugih postsocialističnih državah, npr. v Rusiji, kjer so novejša raziskava pokazale precejšnje znižanje indeksa razlike v moči v primerjavi s Hofstedejevimi rezultati (Veiga, Yanouzas, Buchholtz, 1995). Enega izmed glavnih vzrokov za takšno spremembo lahko po vsej verjetnosti iščemo v spremembi političnega sistema, ki je odpravila centralizacijo oblasti in moči.

Primerjava razlik med odgovori na štiri izjave, ki sestavljajo dimenzijo razlike v moči, je pokazala, da ameriški managerji v povprečju bolj cenijo dobre odnose z nadrejenimi, pripisujejo manj pomembnosti temu, da se nadrejeni z njimi posvetuje, preden sprejme

odločitev, in se bolj strinjajo z izjavo, da je potrebno organizacijsko strukturo z dvema nadrejenima odpraviti, kar kaže na višjo stopnjo razlike v moči v primerjavi s slovenskimi managerji, vendar pa je razlika med skupinama statistično značilna samo za izjavo glede dobrih odnosov z nadrejenimi (priloga 3, tabela 1). Po drugi strani pa se skupini statistično značilno razlikujeta glede bojazni podrejenih, da izrazijo nestrinjanje z nadrejenim (slovenski managerji so mnenja, da se podrejeni bolj pogosto bojijo izraziti svoje nestrinjanje z nadrejenimi, kar je znak višje razlike v moči). Ena izmed možnih razlag za takšen na prvi pogled dvoumen rezultat je, da ameriški managerji pripisujejo visoko pomembnost dobrih odnosom z nadrejenimi, ki temeljijo na iskrenosti in odkritosti. Poleg tega je rezultat v zvezi z izražanjem nestrinjanja z nadrejenim za slovenske managerje podoben rezultatu, do katerega je v svoji raziskavi prišla Jazbec (2005), ki je rezultat pojasnila s slabimi izkušnjami podrejenih v primerih izražanja nestrinjanja ter slovensko introvertiranostjo (Jazbec, 2005, str. 54).

Rezultati MANOVE so pokazali, da spol, starost, izobrazba, število zaposlenih ter stopnja konkurence v dejavnosti ne vplivajo statistično značilno na dimenzijo razlike v moči. (priloga 3, tabela 2).

Obe skupini managerjev imata zelo visoko vrednost indeksa individualizma, kar je pričakovan rezultat glede na prejšnje raziskave (tabela 9), nekoliko nepričakovana pa je precej višja vrednost slovenskega indeksa v primerjavi z ameriškim (119 in 104). Vrednost ameriškega indeksa individualizma je skozi čas precej stabilna in stalno visoka, kar je razumljivo, saj so ZDA država z dolgo tradicijo vrednot, ki poudarjajo samozadostnost, neodvisnost, lastniške pravice ter primarno odgovornost do družine in najbližjih. Po drugi strani pa se je vrednost slovenskega indeksa individualizma drastično dvignila v primerjavi s Hofstedejevo raziskavo, ko je bila njegova vrednost 27 (Slovenija je bila takrat del socialistične Jugoslavije). Razloge za takšen dvig lahko iščemo v relativno hitrem prehodu družbene ureditve iz kolektivističnega socializma v bolj individualistično tržno gospodarstvo, ki je na splošno zvišal življenjski standard prebivalstva (Hofstede bogastvo države navaja kot enega izmed glavnih razlogov za visoko vrednost indeksa individualizma), pa tudi v zgodovini Slovencev kot naroda, ki sta mu bila »ideologija neodgovornega egalitarizma in antielitarizem vsiljena« (Žižek, 1982, str. 249, citirano v Jazbec, 2005, str. 60). Tudi Musek je na podlagi raziskav ugotovil, da so Slovenci individualistični in introvertni in da so »v primerjavi z Američani Slovenci v povprečju bolj introvertni, občutljivi in manj realistični« (Musek, b.l., str. 7) ter dodal, da »nekateri raziskovalci ugotavljajo, da velja ta razlika sploh za relativno nove (pionirske) kulture kot je npr. ameriška v primerjavi s starimi kot so evropske« (Musek, b.l., str. 7).

Primerjava razlik v odgovorih na štiri izjave, ki sestavljajo dimenzijo individualizma, je pokazala, da ameriški managerji v povprečju bolj cenijo prosti čas, kar kaže na višji individualizem v primerjavi s slovenskimi managerji, čeprav ta razlika ni statistično značilna (priloga 3, tabela 3). Po drugi strani pa ameriški managerji v povprečju dajejo

večjo pozornost dobrim delovnim pogojem, pripisujejo večjo pomembnost varnosti zaposlitve ter manj cenijo raznoliko ter zahtevno delo, kar kaže na nižji individualizem v primerjavi s slovenskimi managerji (vse razlike so statistično značilne).

Rezultati MANOVE so pokazali, da starost, število zaposlenih ter stopnja konkurence v dejavnosti ne vplivajo statistično značilno na dimenzijo individualizma, medtem ko je vpliv spola statistično značilen (priloga 3, slika 4). Ženske so se izkazale kot bolj individualistične od moških tako v slovenskem kot tudi v ameriškem vzorcu, vendar je razlika med spoloma višja v slovenskem vzorcu. Ta rezultat je v nasprotju z ugotovitvami, do katerih sta prišli Jazbec (2005) in Avramška (2007), saj so se v njunih raziskavah slovenski moški izkazali kot večji individualisti. V današnjem času in okolju je ženskam odprtih več možnosti, sploh če so dobro izobražene, in jim ni več nujno potrebno izbirati med uspešno kariero in družino.

Kot je bilo pričakovati na podlagi že opravljenih raziskav, je slovenski indeks moškosti (23) precej nižji od ameriškega (55), obe vrednosti pa sta precej podobni vrednostim, ki so bile pridobljene v prejšnjih raziskavah, kar kaže na relativno stabilnost indeksa (tabela 9).

Primerjava razlik med odgovori na štiri izjave, ki sestavljajo dimenzijo moškosti, je potrdila razliko na tej dimenziji. V primerjavi s slovenskimi managerji ameriški managerji v povprečju manj cenijo pomembnost delati z ljudmi, ki med sabo sodelujejo, možnost napredovanja jim je bolj pomembna ter bolj se strinjajo z izjavo, da je posameznik sam kriv, če mu v življenju spodleti (razlika je statistično značilna za spremenljivko pomembnosti napredovanja). Ti rezultati kažejo na višjo vrednost indeksa moškosti. Po drugi strani pa se slovenski managerji v povprečju manj strinjajo z izjavo, da je večina ljudi vredna zaupanja, vendar pa razlika med skupinama ni statistično značilna (priloga 3, tabela 5). Rezultati MANOVE so pokazali, da spol, starost, izobrazba, število zaposlenih ter stopnja konkurence v dejavnosti ne vplivajo na razlike v dimenziji moškosti (priloga 3, slika 6).

Slovenska vrednost indeksa izogibanja negotovosti (43) je višja od ameriške (29), kar je v skladu s prejšnjimi raziskavami (tabela 9). V primerjavi s Hofstedejevo raziskavo sta se indeksa za obe državi znižala, vendar je znižanje večje za Slovenijo. To znižanje je lahko posledica uvedbe tržnega gospodarstva, ki je s sabo prineslo velike spremembe, s katerimi so se posamezniki morali spoprijeti. Navkljub temu znižanju pa se slovenski managerji v primerjavi z ameriškimi bolje počutijo v predvidljivih in poznanih situacijah. Relativno nizek in stabilen indeks izogibanja negotovosti za ameriške managerje je posledica dejstva, da v ZDA prevladuje mentaliteta, ki je odprta za nove ideje in razmišljanja in bolj nagnjena k tveganju (Hofstede, 2005, str. 182-184).

Analiza odgovorov na štiri vprašanja, ki se nanašajo na dimenzijo izogibanja negotovosti, je potrdila višjo stopnjo izogibanja negotovosti med slovenskimi managerji (priloga 3,

tabela 7). Ameriški managerji so manj pogosto nervozni na delu, se bolj strinjajo z izjavo, da je nekdo lahko dober manager, ne da bi vedno imel odgovore na vprašanja podrejenih, vidijo tekmovalnost med sodelavci kot bolj pozitivno ter se manj strinjajo z izjavo, da je potrebno organizacijska pravila spoštovati v vsakem primeru (razlika je statistično značilna za spremenljivko tekmovalnosti). Rezultati MANOVE so pokazali da spol, izobrazba, število zaposlenih ter stopnja konkurence v dejavnosti ne vplivajo statistično značilno na dimenzijo izogibanja negotovosti (priloga 3, tabela 8).

Kot je bilo omenjeno že v teoretičnem delu tega magistrskega dela, je dolgoročna/kratkoročna dimenzija najmanj raziskana od vseh petih Hofstedejevih dimenzij nacionalne kulture. Rezultati te raziskave kažejo, da so slovenski managerji bolj dolgoročno usmerjeni v primerjavi z ameriški (52 v nasprotju z 49). Ker ta dimenzija ni uporabljena v nadaljevanju raziskave, tudi tu ni podrobno analizirana.

8.2 Vpliv zunanjega okolja, osebne integritete in obnašanja sodelavcev in nadrejenih na neetično odločanje managerjev

Sodelujoči so v anketi označili stopnjo vpliva devetih različnih dejavnikov na njihovo sprejemanje neetičnih odločitev na petstopenjski lestvici od 1 (zelo malo) do 5 (zelo). V tabeli 11 so predstavljena povprečja in standardni odkloni za obe skupini ter rezultati Mann-Whitneyevega testa.

Hipotezo H_2 , ki je predvidevala, da se slovenski in ameriški managerji razlikujejo po vplivu, ki ga imajo na njihovo neetično odločanje dejavniki zunanjega okolja, osebna integriteta in obnašanje nadrejenih in sodelavcev, lahko sprejmemo, saj je iz zgornjih rezultatov razvidno, da sta razliki med skupinama statistično značilni za sedem izmed devetih dejavnikov.

Zanimivo je, da imajo vsi dejavniki, z izjemo pomanjkanja osebne integritete, nižji vpliv na ameriške managerje kot pa na slovenske. Največji vpliv na neetično odločanje slovenskih managerjev ima delovanje pravnega sistema v državi, sledita pa mu etično ozračje v dejavnosti in družbi, medtem ko na neetično odločanje ameriških managerjev najbolj vpliva pomanjkanje osebne integritete, le-temu pa sledita obnašanje nadrejenih v podjetju, etično ozračje v dejavnosti in delovanje pravnega sistema v državi. Presenetljivo je, da imata pohlep in želja po lastnem dobičku najmanjši vpliv na neetično odločanje obeh skupin managerjev, saj je bil pričakovan ravno obraten rezultat.

Tabela 11: Vpliv zunanjega okolja, osebne integritete in obnašanja nadrejenih in sodelavcev na neetične odločitve

Dejavnik	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (standardni odklon)	povprečje (standardni odklon)	U	Sig.
Etično ozračje v dejavnosti*	2,74 (1,18)	2,30 (1,23)	2002,50	0,023
Politično ozračje v državi*	2,43 (1,16)	1,93 (1,09)	1836,00	0,006
Delovanje pravnega sistema v državi*	2,80 (1,23)	2,30 (1,31)	1922,50	0,014
Moralno ozračje v družbi*	2,70 (1,08)	2,16 (1,18)	1846,00	0,003
Pomanjkanje pravil o ravnanju v podjetju*	2,53 (1,13)	2,03 (1,14)	1847,50	0,005
Obnašanje sodelavcev v podjetju**	2,54 (1,16)	2,10 (1,22)	1971,00	0,016
Vedenje nadrejenih v podjetju**	2,64 (1,22)	2,33 (1,20)	2131,50	0,108
Pomanjkanje osebne integritete***	2,57 (1,37)	2,67 (1,72)	2506,00	0,978
Pohlep in želja po lastnem dobičku***	2,24 (1,17)	1,91 (1,27)	1945,00	0,030

* - zunanji dejavniki, ** - obnašanje nadrejenih in sodelavcev, *** - osebna integriteta

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku

Lestvica: 1 – zelo nizek vpliv, 2 – nizek vpliv, 3 – vpliv do neke mere, 4 – precejšen vpliv, 5 – zelo velik vpliv

Vir: Lastni izračuni

Če primerjamo vrstni red dejavnikov, ki vplivajo na neetično odločanje dveh skupin managerjev, ugotovimo, da imajo na slovenske managerje največji vpliv zunanji dejavniki, kar vodi k razmišljanju, da se slovenski managerji zavedajo, da je pravni sistem v Sloveniji prezaseden in ne najbolj učinkovit, poleg tega pa zakonodaja na področju gospodarskega kriminala zaostaja za razvojem tržnega gospodarstva, kar pomeni, da odgovorni za neetična oz. nezakonita dejanja ne bodo nujno kaznovani ali pa niti ne odkriti. V nasprotju pa imajo na ameriške managerje največji vpliv obnašanje nadrejenih in pomanjkanje osebne integritete.

8.3 Razlike v etičnih pogledih

Hipoteza H₃ je bila testirana na dveh skupinah podatkov. Prvo skupino so sestavljali odgovori sodelujočih na sedem izjav, ki se nanašajo na posameznikov splošen pogled na poslovno etiko, drugo pa odgovori sodelujočih na dvanajst vprašljivih poslovnih praks, ki so bile predstavljene v obliki vinjet.

Odgovori na sedem izjav so se gibali med 1 (z izjavo se močno strinjam) in 5 (z izjavo se močno ne strinjam). Prav tako so sodelujoči svoje odobravanje oz. neodobravanje vsake od vprašljivih poslovnih praks izrazili s petstopenjsko lestvico, kjer je 1 pomenilo odobravanje prakse, 5 pa njeno neodobravanje. Na obeh skupinah podatkov je bila izvedena MANOVA. Odgovori na sedem izjav in dvanajst poslovnih praks so bili uporabljeni kot odvisne spremenljivke, medtem ko je bila neodvisna spremenljivka v obeh primerih narodnost. Tabela 12 prikazuje rezultate obeh analiz.

Tabela 12: Rezultati multiple analize variance (MANOVA) za poglede managerjev na etiko

Pogled na	Hotelling's T	F-value	Sig.
Poslovno etiko na splošno	0,148	2,803	0,009
Vprašljive poslovne prakse	0,502	5,353	0,000

Vir: Lastni izračuni

Rezultati multiple analize variance so pokazali, da se pogledi slovenskih managerjev na poslovno etiko in vprašljive poslovne prakse razlikuje od pogledov ameriških managerjev, kar pomeni, da lahko z minimalnim tveganjem sprejmemo hipotezo H_3 , ki predvideva, da med slovenskimi in ameriškimi managerji obstajajo razlike v etičnih pogledih. Takšen rezultat dokazuje, da ima kultura močan vpliv na etične poglede in odločanje managerjev.

Analiza odgovorov na sedem izjav, ki so se nanašale na posameznikov pogled na poslovno etiko, je pokazala, da se odgovori slovenskih in ameriških managerjev statistično značilno razlikujejo v štirih od sedmih izjav, in sicer »Zdrava etika je dobra za posel na dolgi rok«, »V poslovnem svetu je včasih težko sprejeti etično pravilne odločitve zaradi visoke stopnje konkurenčnosti«, »Etika in dobiček nista združljiva« in »Pri razreševanju etičnih problemov je lažje vedeti kaj je prav kot pa je to storiti«, medtem ko razlike za odgovore na ostale tri izjave, tj. »Manager ravna etično dokler se drži zakonov in pravil države«, »Povprečen manager ima dva etična standarda: enega za poslovno življenje in drugega za zasebno življenje« in »Dobiček je glavna skrb managerjev, etika je sekundarnega pomena« niso statistično značilne (priloga 3, tabela 9).

Čeprav se večina ameriških (99 odstotkov) in slovenskih (96 odstotkov) strinja, da je etično izvajanje poslovnih dejavnosti nujno za dolgoročni uspeh in dobičkonosnost, se ameriški managerji v primerjavi s slovenskimi bolj zavedajo vloge etike pri doseganju poslovnih uspehov. To potrjujejo tudi odzivi na izjavo, da etika in dobiček nista združljiva, kjer se 96 odstotkov ameriških managerjev s to izjavo ne strinja, medtem ko pri slovenskih managerjih ta odstotek znaša 84. Navkljub zgornjim rezultatom, ki kažejo, da so ameriški managerji mnenja, da se dobiček in etika medsebojno ne izključujeta, pa se jih je kar 25 odstotkov strinjalo z izjavo, da je v poslu dobiček najpomembnejši, medtem ko je etika

drugotnega pomena. V slovenskem vzorcu se je 31 odstotkov sodelujočih strinjalo s to izjavo. Večjo občutljivost ameriških managerjev na pomembnost etike lahko pripišemo številnim škandalom, ki so pretresli ZDA na začetku tega desetletja in so povečali zavedanje o pomembnosti etičnega ravnanja, vendar pa managerji seveda še vedno čutijo pritisk lastnikov in Wall Streeta po čimvečji rasti in dobičkih za vsako ceno, kar lahko ustvari konflikt med etičnim ravnanjem in ustvarjanjem dobička.

Kar 48 odstotkov slovenskih managerjev se strinja z izjavo, da je težko sprejeti etično pravilne odločitve zaradi visoke stopnje konkurence, medtem ko takšen delež ameriških managerjev znaša 30 odstotkov. Prav tako je delež slovenskih managerjev, ki se strinjajo z izjavo, da je pri razreševanju etičnih problemov lažje vedeti kaj je prav kot pa je to storiti, višji (67 odstotkov) v primerjavi z deležem ameriških managerjev, ki se s to izjavo strinjajo (48 odstotkov). Razlika med skupinama v odzivih na izjavo, da ima povprečen manager dva etična standarda, enega za poslovno in drugega za zasebno življenje, je zelo majhna (31 odstotkov slovenskih in 27 odstotkov ameriških managerjev se z izjavo strinja). Odzivi na te izjave kažejo, da imajo slovenski managerji več težav pri sprejemanju etičnih odločitev. Razloge za to lahko najdemo v odgovorih na vprašanja, ki so sodelujoče spraševala po stopnji vpliva, ki bi jih določeni dejavniki imeli nanje pri sprejemanju neetičnih odločitev. Analiza teh rezultatov je pokazala, da je vpliv vseh petih dejavnikov zunanje okolje, opisanih v 8.2 (etično ozračje v dejavnosti, politično ozračje v državi, delovanje pravnega sistema v državi, pomanjkanje pravil o ravnanju v podjetju, moralno ozračje v družbi), na sprejemanje neetičnih odločitev višji pri slovenskih managerjih. Zaključimo lahko, da slovenski managerji (ne)etičnih odločitev ne sprejemajo izključno na podlagi osebnih prepričanj in vedenja nadrejenih in sodelavcev, temveč pri njihovi odločitvi igra pomembno vlogo tudi zunanje okolje.

Analiza odgovorov na dvanajst vprašljivih poslovnih praks je pokazala, da se odgovori slovenskih in ameriških managerjev statistično značilno razlikujejo za šest od dvanajst poslovnih praks, tj. piratstvo programske opreme, dajanje podkupnine, vključevanje osebnih stroškov v službene stroške, nepotizem, izvoz zdravju škodljivih izdelkov in podarjanje daril, medtem ko razlike za ostalih šest poslovnih praks, tj. oglaševalsko zavajanje, spoštovanje neetičnih navodil nadrejenih, širjenje notranjih informacij, škodovanje okolju, odpustitev starejšega delavca in trženje zdravju škodljivih izdelkov, niso statistično značilne. Ti rezultati so bolj podrobno razloženi v nadaljevanju.

8.4 Razmerje med Hofstedejevimi dimenzijami in posameznikovimi pogledi na etiko

Hipoteza H₄ in njene podteze so bile testirane na odgovorih slovenskih in ameriških managerjev na 12 vprašljivih poslovnih praks. Sodelujoči so izrazili svoje odobravanje oz. neodobravanje vsake od poslovnih praks s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer je 1 pomenilo odobravanje, 5 pa neodobravanje prakse. Posamične prakse se nanašajo na eno ali več kulturnih dimenzij. Razlike v pogledih slovenskih in ameriških managerjev na

vprašljive poslovne prakse, ki se nanašajo na posamezne dimenzije kulture, so bile najprej analizirane z MANOVO (razen v primeru dimenzije razlike v moči, kjer je uporabljena ena sama praksa), post hoc analiza pa je bila narejena s pomočjo Mann-Whitneyevega testa. Rezultati MANOVE so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Rezultati MANOVE za poglede managerjev na vprašljive prakse, ki se nanašajo na kulturne dimenzije individualizma, moškosti in izogibanja negotovosti

Dimenzija (vključene poslovne prakse)	Hotelling's T	F-value	Sig.
Individualizem (piratstvo programske opreme, dajanje podkupnine, podarjanje daril, nepotizem, širjenje notranjih informacij)	0,286	5,596	0,000
Moškost (trženje zdravju škodljivih izdelkov, oglaševalsko zavajanje, odpustitev starejšega delavca, škodovanje okolju)	0,039	1,322	0,265
Izogibanje negotovosti (trženje zdravju škodljivih izdelkov, odpustitev starejšega delavca, izvoz zdravju škodljivih izdelkov)	0,110	5,057	0,002

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku

Vir: Lastni izračuni

Iz rezultatov lahko zaključimo, da se slovenski in ameriški managerji med sabo statistično značilno razlikujejo v pogledih na vprašljive poslovne prakse, ki se nanašajo na kulturne dimenzije individualizma ter izogibanja negotovosti. Rezultati so bolj podrobno predstavljeni v nadaljevanju.

Razlika v moči

Rezultati raziskave so pokazali, da imajo Slovenci nekoliko nižjo stopnjo razlike v moči v primerjavi z ameriški managerji. Poslovna praksa, ki se v vprašalniku nanaša na dimenzijo razdalje v moči, je spoštovanje navodil s strani nadrejenih, tudi ko posameznik ta navodila dojema kot neetična (v tukajšnjem primeru gre za pritisk vodstva posredniške hiše na zaposlenega, da izbere delnico, ki po njegovem mnenju ni najboljša naložba). Podteza H_{4-1} predvideva, da bodo managerji iz države z višjo stopnjo razlike v moči, tj. ZDA, bolj resno obravnavali ukaze nadrejenih v primerjavi z managerji iz države z nižjo stopnjo razlike v moči, tj. Slovenije, ter bodo to prakso razumeli kot manj neetično. Povprečji, standardna odklona in rezultata Mann-Whitneyevega testa so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Pogledi na poslovno prakso spoštovanja neetičnih navodil nadrejenih (dimenzija: razlika v moči)

Vprašljiva poslovna praksa	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Spoštovanje neetičnih navodil nadrejenih	4,73 (0,74)	4,76 (0,61)	2567,00	0,938

Lestvica: 1 – odobravam, 2 – delno odobravam, 3 – neodločen/a, 4 – delno ne odobravam, 5 – ne odobravam
Vir: Lastni izračuni

Kot je razvidno iz zgornje tabele, sta si povprečji za prakso spoštovanja neetičnih navodil nadrejenih zelo podobni in razlika med njima ni statistično značilna. Hipoteza $H_{4.1}$ je torej zavrnjena.

Spoštovanje neetičnih navodil nadrejenih: V družbah z višjo stopnjo razlike v moči se posamezniki bolj zanašajo na nadrejene, so bolj previdni pri izražanju nestrinjanja z njimi ter v večji meri sprejemajo avtoriteto. Velika večina slovenskih (95 odstotkov) in ameriških managerjev (94 odstotkov) ne odobrava prakse, kjer je zaposleni v borzno posredniški hiši zaradi pritiska nadrejenih priporočil delnico, ki po njegovem mnenju ni dobra naložba. Ta rezultat je v skladu z nizkim indeksom razlike v moči za obe državi.

Individualizem

Slovenski managerji imajo višji indeks individualizma v primerjavi z ameriški managerji, čeprav sta indeksa v absolutnih merilih zelo visoka za obe skupini. Naslednje vprašljive poslovne prakse so povezane z dimenzijo individualizma:

- piratstvo programske opreme (zastonj kopiranje programske opreme namesto nakupa)
- dajanje podkupnine (plačilo za »svetovalne storitve« v zameno za pomoč pri zagotovitvi dobičkonosne pogodbe)
- podarjanje daril (podarjanje novoletnih daril nabaviteljem navkljub nevarnosti, da le-ti zaradi tega izgubijo službo)
- nepotizem (manager zaposli prijatelja namesto boljše kvalificiranega posameznika, s katerim nima osebnih stikov)
- širjenje notranjih informacij (delitev zaupnih informacij glede podjetja z najboljšim prijateljem)

Podteza $H_{4.2}$ predvideva, da bodo managerji iz bolj individualistične države, tj. Slovenije, te poslovne prakse obravnavali kot bolj neetične v primerjavi z managerji iz bolj kolektivistične države, tj. ZDA. Rezultati so prikazani v tabeli 15.

Tabela 15: Pogledi na poslovne prakse piratstva programske opreme, dajanja podkupnine, podarjanja daril, nepotizma in širjenja notranjih informacij (dimenzija: individualizem)

Vprašljiva poslovna praksa	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Piratstvo programske opreme	3,29 (1,34)	4,04 (1,26)	1747,50	0,001
Dajanje podkupnine	2,92 (1,37)	3,96 (1,05)	1475,00	0,000
Podarjanje daril	3,45 (1,19)	3,88 (1,14)	2052,00	0,029
Nepotizem	3,14 (1,31)	3,90 (1,29)	1756,00	0,001
Širjenje notranjih informacij	4,51 (0,85)	4,54 (0,86)	2512,00	0,737

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku

Lestvica: 1 – odobravam, 2 – delno odobravam, 3 – neodločen/a, 4 – delno ne odobravam, 5 – ne odobravam

Vir: Lastni izračuni

Rezultati kažejo, da so razlike v odgovorih med slovenskimi in ameriški managerji statistično značilne za vse poslovne prakse, z izjemo prakse širjenja notranjih informacij. Vendar pa vsi rezultati kažejo v nasprotno smer od smeri, ki je bila predvidena v hipotezi, saj ameriški managerji v primerjavi s slovenskimi manj odobravajo vseh pet poslovnih praks. Podteza $H_{4.2}$ je torej zavrnjena, saj je smer učinkov nasprotna od pričakovane. Možna razlogi za takšen rezultat so prikazani v nadaljevanju.

Piratstvo programske opreme: V bolj kolektivističnih družbah je piratstvo programske opreme razumljeno kot koristno za celotno družbo ter posledično bolj sprejemljivo kot v bolj individualističnih družbah. Po podatkih Business Software Alliance (BSA, 2007) imajo ZDA najnižjo stopnjo piratstva programske opreme na svetu (21 odstotkov), medtem ko je ta stopnja v Sloveniji precej višja in znaša 50 odstotkov. Glede na te podatke tudi ni presenetljiv rezultat te raziskave, v kateri samo 19 odstotkov ameriških managerjev odobrava piratstvo programske opreme, medtem ko to prakso odobrava 36 odstotkov slovenskih managerjev. Ena izmed možnih razlag za večjo toleranco slovenskih managerjev je krajše obdobje obstoja protipiratske zakonodaje in institucij v Sloveniji ter nižja stopnja preganjanja tega dejanja. Če se posamezniki zavedajo, da je verjetnost, da bodo za takšno dejanje odkriti in kaznovani, majhna, je motivacija za kopiranje programske opreme večja.

Nepotizem: Za individualistične družbe je značilna nižja stopnja nepotizma pri zaposlovanju, saj so znanje ter sposobnosti posameznika najpomembnejši kriterij. V kolektivističnih družbah je nepotizem pričakovan, saj posamezniki čutijo odgovornost do

širše družine in prijateljev. V raziskavi je 43 odstotkov slovenskih managerjev izrazilo odobravanje prakse, kjer je bil v službo sprejet managerjev prijatelj, ki je sicer kompetenten, vendar manj usposobljen kot kandidat, s katerim manager nima osebnih stikov, medtem ko je bil ta odstotek med ameriškimi managerji 21. V prejšnjem družbenem sistemu je bilo napredovanje na delovnem mestu v Sloveniji v precejšnjem delu odvisno od vez in poznanstev, ki jih je imel posameznik, in v manjši meri od njegovih izkušenj oz. znanja. Navkljub spremembi sistema in velikemu premiku od kolektivismu k individualizmu, rezultati kažejo, da je ta praksa še vedno relativno sprejemljiva.

Podarjanje daril: Podarjanje daril sestavlja pomemben del poslovanja v kolektivističnih državah kot je npr. Japonska, medtem ko je v bolj individualističnih družbah manj sprejemljivo. Med slovenskimi managerji jih 25 odstotkov podpira to prakso, medtem ko jo med ameriškimi managerji podpira samo 16 odstotkov. Večina managerjev v obeh skupinah te prakse ne odobrava. V ZDA imajo mnoge organizacije zelo stroga pravila, ki natančno določajo vrednost in vrsto daril, ki jih zaposleni lahko sprejmejo. Ker je sprejemanje daril izjemno omejeno, je tudi praksa dajanja daril manj odobravana.

Dajanje podkupnine: Dajanje in sprejemanje podkupnine je bolj sprejemljivo v kolektivističnih družbah, kjer je lojalnost skupini močnejša in kjer je splošno sprejeto, da isti zakoni ne veljajo za vse. Izmed vseh petih poslovnih praks, ki se nanašajo na dimenzijo individualizma, je razlika med slovenskimi in ameriškimi managerji največja ravno na tej dimenziji. Kar 51 odstotkov slovenskih managerjev odobrava dajanje podkupnine v zameno za pomoč pri pridobitvi pogodbe, medtem ko samo 10 odstotkov ameriških managerjev odobrava to prakso. ZDA imajo najstrožjo zakonodajo na svetu, ki prepoveduje dajanje in sprejemanje podkupnin, medtem ko so podkupnine v drugih delih sveta ali sestaven del poslovanja ali pa vsaj bolj sprejemljive kot v ZDA. Transparency International, organizacija, ki si prizadeva za zmanjšanje korupcije, je izrazila pomembnost zaostritve protikorupcijske zakonodaje v Evropski uniji. Visoko stopnjo odobravanja te prakse med slovenskimi managerji lahko razložimo z zgodovinskega vidika, saj je bila praksa dajanja podkupnin sprejemljiva v prejšnjem sistemu in večkrat edini način za pridobitev zelenega.

Širjenje notranjih informacij: Ker se člani kolektivistične družbe čutijo odgovorne za širšo družino in druge družbene skupine, s katerimi so v stiku (prijatelji, itd.), je v teh družbah praksa širjenja notranjih informacij bolj sprejemljiva kot v bolj individualističnih družbah. Razlika med pogledi slovenskih in ameriških managerjev na to prakso ni statistično značilna, obe skupini pa imata zelo nizko stopnjo odobravanja te prakse.

Rezultati so torej pokazali, da imajo ameriški managerji višjo stopnjo nestrinjanja z vsemi izmed petih poslovnih praks, ki se nanašajo na individualizem. Čeprav imata obe državi visok indeks individualizma, je dimenzija individualizma v ZDA stabilna skozi čas in konstantno visoka, medtem ko se je slovenski indeks individualizma drastično povečal v

obdobju od Hofstedejeve prvotne povezave. Ta velik dvig je lahko posledica upora proti kolektivizmu, ki je bil prisoten v prejšnjem družbenem sistemu. Glede na rezultate pa lahko zaključimo, da so nekatere prakse, ki so bile sprejemljive in samoumevne v preteklosti, še vedno prisotne v današnji družbi. Prav tako imajo ZDA dolgo tradicijo tržnega gospodarstva in zelo dobro razvito zakonodajo na področju etike in gospodarskega kriminala, medtem ko je slovenski kapitalizem razmeroma mlad in se še razvija, prav tako pa Slovenija za ZDA zaostaja na področju sprejemanja zakonodaje, ki se nanaša na etiko.

Moškost

Indeks moškosti za ameriške managerje je precej višji v primerjavi z njegovo vrednostjo za slovenske managerje. Izmed 12-ih vprašljivih poslovnih praks, ki so bile uporabljene v vprašalniku, so naslednje povezane z dimenzijo moškosti:

- trženje zdravju škodljivih izdelkov (trženje stanovanj, ki so prebarvana s prepovedano svinčeno barvo, starejšim ljudem brez otrok)
- oglaševalsko zavajanje (izdelek se oglašuje kot izpopolnjen, čeprav je edina sprememba barva)
- odpustitev starejšega delavca (odpustitev dolgoletnega starejšega delavca, ki izgublja na učinkovitosti in ne uspe motivirati sodelavcev)
- škodovanje okolju (uporaba cenejšega, a okolju bolj škodljivega premoga za pridobivanje električne energije)

Podteza $H_{4.3}$ predvideva, da bodo managerji iz države z višjim indeksom moškosti, tj. ZDA, te poslovne prakse obravnavali kot manj neetične v primerjavi z managerji iz države z nižjim indeksom moškosti, tj. Slovenije. Rezultati so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Pogledi na poslovne prakse trženja zdravju škodljivih izdelkov, oglaševalskega zavajanja, odpustitve starejšega delavca in škodovanja okolju (dimenzija: moškost)

Vprašljiva poslovna praksa	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Trženje zdravju škodljivih izdelkov	4,59 (0,92)	4,27 (1,25)	2222,50	0,131
Oglaševalsko zavajanje	3,71 (1,37)	3,67 (1,25)	2492,50	0,716
Odpustitev starejšega delavca	2,79 (1,24)	2,45 (1,25)	2115,50	0,094*
Škodovanje okolju	4,03 (1,06)	3,84 (1,32)	2426,50	0,609

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku * - statistično značilno samo ob uporabi enosmernega testa
Lestvica: 1 – odobravam, 2 – delno odobravam, 3 – neodločen/a, 4 – delno ne odobravam, 5 – ne odobravam
Vir: Lastni izračuni

Rezultati kažejo, da ameriški managerji bolj odobravajo vse izmed naštetih poslovnih praks, kar je v skladu s potezo H_{4-3} , vendar pa je razlika statistično značilna v primeru ene same prakse, tj. odpustitve starejšega delavca, pa še to samo ob uporabi enosmernega testa. Podteze H_{4-3} torej ne moremo sprejeti.

Vrednosti indeksa moškosti so pokazale, da so ZDA precej bolj moška država v primerjavi s Slovenijo, kar je v skladu s predhodnimi raziskavami. Rezultati analize (ne)odobravanja vprašljivih poslovnih praks, povezanih z dimenzijo moškosti, so pokazali, da imajo sodelujoči iz bolj moške države, tj. ZDA, višjo stopnjo odobravanja praks kot so trženje zdravju škodljivih izdelkov, oglaševalsko zavajanje, odpustitev starejšega delavca in škodovanje okolju v primerjavi s sodelujočimi iz relativno manj moške države, tj. Slovenije, vendar so razlike med skupinama statistično značilne samo za eno prakso, in sicer odpustitev starejšega delavca. Skupna značilnost vseh teh praks je, da je njihov namen doseči dobiček za vsako ceno.

Trženje zdravju škodljivih izdelkov: V bolj moških državah so takšne prakse bolj sprejemljive, saj so te države bolj usmerjene v dobiček kot pa na dobrobit ostalih članov družbe. Obe skupini managerjev imata visoko stopnjo neodobravanja te prakse, vendar jo slovenski managerji obravnavo kot nekoliko bolj neetično v primerjavi z ameriški managerji (89 odstotkov slovenskih in 81 odstotkov ameriških managerjev).

Oglaševalsko zavajanje: Ženske družbe namenjajo veliko pozornost vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov, tako med družinskimi člani in prijatelji kot tudi potrošniki, zato je pričakovati, da imajo nižjo stopnjo tolerance do praks, ki ne spoštujejo teh odnosov. Odstotek managerjev, ki so izrazili neodobravanje te prakse je za obe skupini managerjev relativno nizek (64 odstotkov za slovenske managerje in 58 odstotkov za ameriške managerje), kar je nekoliko presenetljivo, saj gre pri tej praksi za neiskrenost do potrošnika.

Odpustitev starejšega delavca: Praksa odpustitve starejšega delavca je bolj nesprejemljiva za posameznike v bolj ženskih družbah, saj so le te usmerjene v odnose in imajo več razumevanja za posameznike, ki jim v življenju ne gre vse po načrtih. Približno tretjina slovenskih managerjev (32 odstotkov) te prakse ne odobrava, medtem je ta odstotek pri ameriških managerjih 21.

Škodovanje okolju: Ženske države pripisujejo večji poudarek okolju v primerjavi z bolj moškimi državami, ki dajejo prednost ekonomski rasti. Odstotek slovenskih in ameriških managerjev, ki to prakso odobravajo, je približno 70, medtem ko je odstotek slovenskih managerjev, ki prakse ne odobravajo, višji v primerjavi z ameriškim (24 odstotkov v nasprotju z 11 odstotki).

Izogibanje negotovosti

Iz izračuna Hofstedejevih dimenzij je razvidno, da imajo slovenski managerji višji indeks izogibanja negotovosti v primerjavi z ameriškimi managerji. Naslednje izmed 12-ih vprašljivih poslovnih praks, ki so bile uporabljene v vprašalniku, so povezane z dimenzijo izogibanja negotovosti:

- trženje nezdravih izdelkov (trženje stanovanj, ki so prebarvana s svinčeno barvo, starejšim ljudem brez otrok)
- odpustitev starejšega delavca (odpustitev dolgoletnega starejšega delavca, ki izgublja na učinkovitosti in ne uspe motivirati sodelavcev)
- izvoz nevarnih izdelkov (izvoz izdelkov, ki vsebujejo prepovedano snov, v državo v razvoju, kjer ne obstaja zakonodaja, ki to snov prepoveduje)

Podteza $H_{4.4}$ predvideva, da managerji iz države z nižjo stopnjo izogibanja negotovosti, tj. ZDA, obravnavajo zakonita, a etično vprašljiva dejanja kot bolj neetična v primerjavi z managerji iz države z višjo stopnjo izogibanja negotovosti, tj. Slovenija. Rezultati so prikazani v tabeli 17.

Tabela 17: Pogledi na poslovne prakse trženja zdravju škodljivih izdelkov, odpustitve starejšega delavca in izvoza zdravju škodljivih izdelkov (dimenzija: izogibanje negotovosti)

Vprašljiva poslovna praksa	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Trženje zdravju škodljivih izdelkov	4,59 (0,92)	4,27 (1,25)	2222,50	0,131
Odpustitev starejšega delavca	2,79 (1,24)	2,45 (1,25)	2115,50	0,094*
Izvoz zdravju škodljivih izdelkov	3,68 (1,31)	4,25 (1,15)	1866,00	0,002

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku * - statistično značilno samo ob uporabi enosmernega testa
Lestvica: 1 – odobravam, 2 – delno odobravam, 3 – neodločen/a, 4 – delno ne odobravam, 5 – ne odobravam
Vir: Lastni izračuni

Tu so rezultati mešani. Slovenski managerji imajo statistično značilno višjo stopnjo odobrevanja prakse izvoza zdravju škodljivih izdelkov, kar je v skladu s podtezo $H_{4.4}$. Po drugi strani pa ameriški managerji v primerjavi s slovenskimi bolj odobrevajo praksi odpustitve starejšega delavca (razlika je statistično značilna) in trženja zdravju škodljivih izdelkov (razlika ni statistično značilna). Na podlagi rezultatov ne moremo sprejeti podteze $H_{4.4}$.

Države z nižjo stopnjo izogibanja negotovosti so bolj občutljive za etične dileme in je zato pričakovati, da posamezniki iz teh držav te prakse obravnavajo kot manj etične v primerjavi s posamezniki iz držav z višjo stopnjo izogibanja negotovosti.

Trženje zdravju škodljivih izdelkov: Kot je bilo razloženo že na dimenziji moškosti, je odstotek tako slovenskih (89) kot ameriških managerjev (81), ki te prakse ne odobravajo, zelo visok.

Odpustitev starejšega delavca: Tudi ta praksa je bila obravnavana že pri dimenziji moškosti; 32 odstotkov slovenskih in 21 odstotkov ameriških managerjev je ne odobrava.

Izvoz zdravju škodljivih izdelkov: Rezultat je pokazal, da se skupini na tej dimenziji statistično značilno razlikujeta ter da slovenski managerji, tj. managerji z višjo stopnjo izogibanja negotovosti, bolj odobravajo to prakso v primerjavi z ameriški managerji, ki imajo nižjo stopnjo izogibanja negotovosti. Odstotek ameriških managerjev, ki te prakse ne odobrava, je 76, medtem ko odstotek med slovenski managerji znaša 64.

8.5 Razmerje med etičnimi pogledi in odločanjem managerjev ter individualnimi in organizacijskimi dejavniki

Hipoteza H₅, ki predvideva, da so etični pogledi in odločanje managerjev povezani z individualnimi ter organizacijskimi dejavniki, je bila testirana na istih skupinah podatkov kot hipoteza H₃, tj. odgovorih sodelujočih na sedem izjav, ki se nanašajo na posameznikov splošen pogled na poslovno etiko, ter odgovorih sodelujočih na dvanajst vprašljivih poslovnih praks.

Na obeh skupinah podatkov je bila izvedena MANOVA. Odgovori na sedem izjav in dvanajst poslovnih praks so bili uporabljeni kot odvisne spremenljivke, medtem ko so bili kot neodvisne spremenljivke uporabljeni spol, starost, izobrazba, število zaposlenih in stopnja konkurence v dejavnosti. Tabela 18 prikazuje rezultate obeh analiz.

Tabela 18: Vpliv individualnih in organizacijskih dejavnikov na etične poglede in odločanje managerjev (MANOVA)

Neodvisna spremenljivka	Poslovna etika na splošno			Vprašljive poslovne prakse		
	Wilks' Lampda	F-value	Sig.	Wilks' Lampda	F-value	Sig.
Spol	0,048*	0,905	0,505	0,289*	3,058	0,001
Starost	0,535	2,052	0,000	0,439	1,533	0,004
Izobrazba	0,863	0,945	0,533	0,549	1,699	0,003
Število zaposlenih	0,650	1,154	0,224	0,474	1,148	0,182
Stopnja konkurence	0,786	1,144	0,281	0,758	0,738	0,903

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku * - predstavljena vrednost je Hotelling's T

Vir: Lastni izračuni

Hipotezo H₅ lahko na podlagi rezultatov delno sprejmemo, saj je razvidno, da se pogledi na poslovno etiko med slovenskimi in ameriški managerji statistično značilno razlikujejo na spremenljivki starosti, medtem ko se odnos do vprašljivih poslovnih praks med skupinama statistično razlikuje na treh spremenljivkah, in sicer spol, starost in izobrazba. Rezultati analize kažejo, da so individualni dejavniki (spol, starost, izobrazba) povezani z etičnimi pogledi managerjev, medtem ko za situacijske dejavnike (število zaposlenih v organizaciji, stopnja konkurence v dejavnosti) te povezave ni bilo možno dokazati.

Post hoc analiza je pokazala, da so imele ženske nižjo stopnjo odobravanja štirih izmed petih vprašljivih poslovnih praks, pri katerih so se razlike med spoloma izkazale kot statistično značilne, kar vodi do zaključka, da imajo ženske višjo etično presojo v primerjavi z moškimi. Ta rezultat potrjuje ugotovitve nekaterih drugih raziskav, v katerih so se ženske prav tako izkazale kot bolj etične (Ford in Richardson, 1994). V literaturi je prisotnih kar nekaj razlag, s katerimi so avtorji poskušali razložiti ta pojav, in vključujejo način vzgoje in socializacije, položaj žensk v družbi, manj izraženo potrebo po materialnem uspehu ter bolj dolgoročno usmerjenost.

Rezultati so pokazali tudi, da v primerjavi z mlajšimi managerji starejši managerji manj odobravajo vse tri vprašljive poslovne prakse, pri katerih so se razlike v starosti pokazale kot statistično značilne. Raziskovalci, ki so raziskovali vpliv starosti na etično obnašanje, so sicer prišli do mešanih zaključkov, saj se v nekaterih raziskavah starost ni izkazala kot dejavnik, ki vpliva na etično odločanje, medtem ko so raziskave, v katerih pa je starost dejavnik, ki vpliva na etično odločanje, prišle do različnih rezultatov, saj so se ponekod mlajši managerji izkazali kot bolj etični in obratno (Ford in Richardson, 1994).

9. SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE O VPLIVU NACIONALNE KULTURE NA ETIČNO ODLOČANJE SLOVENSkih IN AMERIŠKIH MANAGERJEV

Glavni namen magistrskega dela je bil raziskati vpliv nacionalne kulture na etične poglede in odločanje slovenskih in ameriških managerjev. Čeprav rezultatov raziskave ne gre posploševati, predvsem zaradi relativno nizkega števila sodelujočih in njihove samoselekcije, pa raziskava predstavlja pomemben prispevek k razumevanju vpliva, ki ga ima nacionalna kultura pri obravnavanju in odnosu do etičnih dilem ter njihovem reševanju. Poleg tega je koristnost raziskave tudi v tem, da so v njo vključeni slovenski managerji, ki so navkljub precejšnjemu številu raziskav na to temo v njih zelo redko zastopani; to pa slovenskim podjetjem omogoča vpogled v trenuten odnos slovenskih managerjev do etike kot tudi v dejavnike, ki pri sprejemanju (ne)etičnih odločitev managerjev igrajo odločilno vlogo.

9.1. Glavni zaključki

Glavni zaključek raziskave je, da se slovenski in ameriški managerji med sabo razlikujejo po Hofstedejevih dimenzijah nacionalne kulture ter da nacionalna kultura vpliva na etične poglede ter etično vedenje in odločanje managerjev, kar je v nasprotju z idejo kulturne konvergence in v skladu s tezo, da kultura navkljub pospešeni globalizaciji ostaja pomemben dejavnik, ki ga morajo podjetja upoštevati pri internacionalizaciji. Vendar pa je tu potrebno poudariti tudi, da rezultati ne podpirajo teze popolne kulturne divergence, saj pogledi na etiko med skupinama niso različni v vseh primerih.

Medtem ko ostajajo vrednosti indeksov Hofstedejevih dimenzij nacionalne kulture za ameriške managerje relativno stabilne skozi čas, so se vrednosti za slovenske managerje precej spremenile, predvsem za dimenzijo individualizma, ki se je zelo povišala, kot tudi za dimenzijo razlike v moči, ki se je močno znižala. Prehod iz bolj kolektivistično usmerjenega družbenega sistema v tržno gospodarstvo, v katerem imajo posamezniki več priložnosti za zvišanje življenjskega standarda, hkrati pa se soočajo z večjo negotovostjo, saj varnost zaposlitve ni več samo po sebi umevna, je igral pomembno vlogo pri dvigu vrednosti indeksa individualizma za slovenske managerje. Poleg tega je bila s spremembo družbenega sistema odpravljena tudi visoka distanca v družbenih vlogah, kar je pripomoglo k znižanju vrednosti indeksa razlike v moči.

Čeprav je bila vrednost indeksa individualizma v tej raziskavi za slovenske managerje višja v primerjavi z vrednostjo indeksa ameriških managerjev, je bil odnos slovenskih managerjev do vprašljivih poslovnih praks, ki se nanašajo na dimenzijo individualizma, manj etičen, saj so le-ti izrazili višje strinjanje z vsako od teh praks. Kljub temu, da je ta rezultat v nasprotju s hipotezo, pa ni popolnoma nepričakovan, saj so bile te prakse v

prejšnjem sistemu sprejemljive, izsledki raziskave pa kažejo, da se do neke mere še vedno tolerirajo.

Pri sprejemanju neetičnih odločitev imajo zunanji dejavniki kot so delovanje pravnega sistema v državi ter moralno ozračje v dejavnosti in družbi na slovenske managerje večji vpliv v primerjavi z ameriškimi. To je pomemben podatek, saj lahko iz tega zaključimo, da bi strožja in redno posodobljena zakonodaja ter učinkovitejši sodni sistem v Sloveniji pomembno vplivali na zmanjšanje števila neetičnih dejanj v gospodarstvu. Pomembno vlogo bi igrala tudi uveljavitev kodeksov etičnega vedenja znotraj podjetij, ki bi določala, kaj je sprejemljivo početje in kaj ne, in s katerimi bi bili seznanjeni vsi zaposleni.

Rezultati te raziskave tudi potrjujejo Glasov zaključek (1999, str. 19), da slovenski managerji in podjetniki zelo dobro vedo, kaj je prav in narobe, vendar pa se tega v praksi ne držijo vedno in izbirajo bližnjice, saj se v primerjavi z ameriškimi managerji slovenski managerji bolj strinjajo z izjavo, da je včasih lažje vedeti kaj je prav kot pa je to storiti. Kot razlog za takšno ravnanje Glas navaja relativno mlad tržni sistem ter omejeno obveščenost in ozaveščenost kupcev, ki managerjem še dovoljuje takšna dejanja. Za razliko od slovenskega ima ameriški tržni sistem dolgoletno tradicijo, kjer se neetična dejanja na dolgi rok ne izplačajo. Tu se še enkrat pokaže pomembnost obstoja kodeksov etičnega vedenja znotraj organizacij, ki bi zaposlenim služila kot vodilo. Poleg tega je potrebno poudariti, da je tu potrebna tudi zavzetost in zavezanost najvišjega vodstva k etičnemu ravnanju, saj tudi vedenje nadrejenih pomembno vpliva na sprejemanje (ne)etičnih odločitev.

9.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Najpomembnejše omejitve raziskave izhajajo iz dejstva, da je raziskava medkulturna ter da se ukvarja s precej občutljivo temo, kar pomeni, da marsikateri posameznik v raziskavi ni bil pripravljen sodelovati ali pa je svoje odgovore olepšal.

Vzorec za obe državi je relativno majhen, kar je lahko posledica že zgoraj omenjene občutljivosti teme. Navkljub naporom, da bi si bila vzorca med sabo čimbolj podobna, se nekatere izmed njunih lastnosti razlikujejo. Poleg tega so v vprašalniku managerji ocenjevali svoje lastne poglede na etiko in lastno strinjanje oz. nestrinjanje z različnimi poslovnimi praksami, zato tu obstaja verjetnost, da so se ocenili kot precej bolj etične kot v resnici so. Tovrsten »pozitivni predsodek« je sicer značilen pojav v raziskavah, ki se ukvarjajo z etiko, vendar je verjetnost, da vpliva na veljavnost rezultatov, nizka ravno zaradi njegove stalne prisotnosti (Christie et al., 2003, str. 284).

Dodatno omejitev predstavlja tudi neenaka geografska zastopanost, predvsem v ameriškem vzorcu, saj so v raziskavi sodelovali posamezniki iz omejenega števila geografskih

področij (npr. v vzorcu niso zastopani iz vzhodnih zveznih držav ZDA). Poleg tega se je raziskava osredotočila na samo dve državi oz. kulturi, kar ne omogoča posplošitve rezultatov v zvezi z vplivom nacionalne kulture na etične poglede in odločanje managerjev.

Glede na to, da se je starost izkazala kot dejavnik, ki značilno vpliva na poglede managerjev na etiko, bi bilo zanimivo v podobno raziskavo vključiti tako študente poslovnih ved brez delovnih izkušenj kot tudi aktivne managerje. Rezultati bi lahko bili dobro vodilo pri odločitvi, ali bi bilo v slovenske programe poslovnih ved potrebno vključiti predmet poslovne etike. Le-ti so že dolga leta prisotni v večini ameriških poslovnih šol. Nadaljnja možnost za prihodnje raziskave je tudi obsežnejša večdržavna oz. večkulturna študija, ki bi vključevala predvsem managerje iz držav, za katere v slovenskih podjetjih obstaja zanimanje za internacionalizacijo.

9.3 Priporočila za dvig ravni etičnega odločanja

V tem delu so opisana priporočila za dvig ravni etičnega ravnanja, ki temeljijo na rezultatih te raziskave. Priporočila so namenjena predvsem slovenskim podjetjem, obsegajo pa tako predloge, ki jih lahko izvedejo podjetja sama, kot tudi obsežnejše predloge, uveljavitev katerih bi zahtevala širši konsenz.

Sodobna in učinkovita zakonodaja

Eden izmed pomembnejših izsledkov te raziskave je, da ima pravni sistem v državi velik vpliv na slovenske managerje pri sprejemanju neetičnih odločitev. Zakonitost odločitve predstavlja minimalen prag, ki ga mora prestopiti vsaka odločitev, da bi sploh lahko bila ocenjena kot etična, in služi kot osnovno merilo pri ocenjevanju kaj je prav in kaj narobe in kaj je sprejemljivo in kaj ni. Čeprav zakonodaja nikoli ni vseobsegajoča in je ponavadi sprejeta po tem, ko se je določen dogodek zgodil (npr. sprejetje Sarbanes-Oxleyevega zakona v ZDA po izbruhu številnih škandalov, ki so pretresli Wall Street), in sama po sebi ne zagotavlja etičnega ravnanja managerjev, sodobna in učinkovita zakonodaja predstavlja temelj, na katerem lahko podjetja gradijo lastne etične standarde in vrednote. Poleg tega je motivacija za sprejem odločitev, ki so poleg tega, da so neetične še nezakonite, manjša v primerih, kjer se posameznik zaveda, da je verjetnost, da bo za svoje dejanje ujet in kaznovan, visoka.

Uvedba predmeta poslovne etike na fakultetah

Predmet poslovne etike je že dolgo časa sestaven in obvezen del učnega načrta na večini ameriških poslovnih programov, medtem ko v Sloveniji temu ni tako. Nasprotniki predmeta poslovne etike ponavadi zagovarjajo tezo, da se poslovne etike ne da naučiti, saj so posameznikovi etični pogledi do študentskega obdobja že razviti, vendar je treba poudariti, da namen predmeta poslovne etike ni sodelujočih naučiti etike, temveč jim

predstaviti in dati na razpolago različne teorije, modele in orodja, ki jim bodo v prihodnosti pomagali pri zaznavanju, razumevanju in razreševanju etičnih dilem v poslovnem okolju.

Uvedba etičnih kodeksov znotraj podjetij

Glede na rezultate raziskave ima pomanjkanje pravil o ravnanju v podjetju precejšen vpliv na slovenske managerje pri sprejemanju neetičnih odločitev, kar vodi k zaključku, da bi uveljavitev etičnih kodeksov v večjih podjetjih imela pozitiven vpliv na dvig etičnega odločanja. Etični kodeksi so eden izmed otipljivih načinov za ugotavljanje ali je podjetje prepoznalo potrebo po etičnem vedenju (Wood, 2000, str. 287), ponavadi pa jih sestavlja vrsta standardov, pravil in smernic, ki določajo in usmerjajo etično vedenje posameznikov znotraj podjetja kot tudi vedenje podjetja do zunanjih skupin, in so v skladu s poslovnimi vrednotami, ki jih podjetje želi posredovati tako zaposlenim kot tudi širši javnosti. Raziskava, ki jo je leta 1997 objavil Glas, je pokazala, da managerji večjih slovenskih podjetij vidijo etične kodekse kot koristne pri odločanju. V ZDA je z uveljavitvijo Sarbanes-Oxleyevega zakona vsako podjetje, ki kotira na ameriški borzi, dolžno imeti svoj etični kodeks.

Tu je potrebno poudariti, da obstoj etičnega kodeks v podjetju sam po sebi še ne zagotavlja etičnega vedenja zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni z njegovo vsebino ter razumeti, kaj je v podjetju sprejemljivo in kaj ne, kar pomeni, da jim mora podjetje zagotoviti izobraževanje (npr. v obliki seminarjev in delavnic), kjer bodo obravnavane relevantne teme, ki bodo zaposlenim pomagale pri razreševanju etičnih dilem v skladu z etičnim kodeksom podjetja. Dodaten pomemben dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati, je pomembnost vzgleda s strani najvišjega vodstva znotraj podjetja. V raziskavi je bil vpliv vedenja nadrejenih na sprejemanje neetičnih odločitev na slovenske managerje precejšen, kar nakazuje, da lahko vodstvo s predanostjo in zavezanostjo k uresničevanju etičnih vodil podjetja ter jasnim in nedvoumnim komuniciranjem le-teh ostalim zaposlenim pozitivno vpliva na dvig poslovne etike znotraj podjetja.

Predstavitev anonimnih telefonskih linij oz. elektronskih naslovov za poročanje o neetičnih dejanjih znotraj podjetja

Z uvedbo Sarbanes-Oxleyevega zakona morajo vsa podjetja, ki kotirajo na ameriški borzi, imeti aktivno telefonsko linijo ali elektronski naslov, kamor lahko zaposleni anonimno sporočajo zaskrbljenost glede (ne)etičnih dogajanj znotraj podjetja. Anonimnost takšnega komuniciranja po eni strani pripomore k temu, da se zaposleni za poročanje odločajo bolj pogosto, saj se tako izognejo morebitnim negativnim posledicam, ki bi lahko bile posledica reakcije delodajalca na razkrivanje neetičnih dejanj (odpustitev, premestitev na nižje vrednoteno delovno mesto, itd.). Poleg tega lahko na ta način podjetje skozi čas pridobi dober vpogled v dogajanje znotraj organizacije na področju poslovne etike in ustrezno odreagira. Po drugi strani pa ima anonimnost tudi slabosti, saj je možno, da vsi

klici ne vsebujejo resničnih informacij, zato je odločilnega pomena, da ima podjetje dobro oblikovan in učinkovit proces, s pomočjo katerega lahko razišče in ustrezno razreši etične probleme.

10. ZAKLJUČEK

Poslovna etika zaradi vse hitrejši globalizaciji in širjenja poslovanja mnogih podjetij preko lastnih državnih meja priteguje vse večjo pozornost tako gospodarstvenikov kot tudi akademikov, saj lahko ima nepoznavanje in nerazumevanje etičnih norm, ki so uveljavljene v okolju, v katerem podjetja želijo poslovati, zelo negativne učinke na uspešnost njihovega poslovanja. Eno izmed vprašanj, s katerim se raziskovalci na področju poslovne etike ukvarjajo, je ali nacionalna kultura vpliva na etične poglede in odločanje posameznika. V obstoječi literaturi obstajajo tako raziskave, ki so ta vpliv potrdile, kot tudi raziskave, ki te povezave niso odkrile, čeprav je le-teh manj.

Glavni namen raziskave je bil proučiti vpliv nacionalne kulture na etične poglede in odločanje slovenskih in ameriških managerjev. V nasprotju z ameriški managerji, ki so redno prisotni v tovrstnih raziskavah, so slovenski managerji v njih bolj poredko zastopani, zato ta raziskava daje koristen vpogled v odnos slovenskih managerjev do poslovne etike. Na podlagi pregleda strokovne literature je bila postavljena temeljna teza dela, ki predvideva, da nacionalna kultura vpliva na etične poglede in odločanje slovenskih in ameriških managerjev.

V raziskavi sem za merjenje kulturnih dimenzij uporabila Hofstedejev model dimenzij nacionalne kulture, ki je eden izmed najbolj pogosto uporabljenih modelov medkulturnih primerjav. Tako slovenski kot ameriški managerji so veliki individualisti ter imajo nizko razliko v moči, medtem ko se na dimenzijah moškosti in izogibanja negotovosti med sabo precej razlikujejo – slovenski managerji imajo nižjo stopnjo moškosti in višjo stopnjo izogibanja negotovosti v primerjavi z ameriški. Velik dvig stopnje individualizma in padec stopnje razlike v moči za slovenske managerje v primerjavi s prvotno Hofstedejevo raziskavo je razumljen kot posledica družbenih sprememb v zadnjih dveh desetletjih, ki so posameznikom omogočile večjo neodvisnost, več priložnosti in spremenile razmerja v družbi.

Raziskava je pokazala tudi, da se slovenski in ameriški managerji med sabo razlikujejo v svojih pogledih na etiko, in na podlagi tega lahko zaključimo, da ima nacionalna kultura vpliv na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev. Vpliv zunanjih dejavnikov ima večji vpliv na slovenske managerje v primerjavi z ameriški, kar vodi k zaključku, da bi učinkovita zakonodaja ter uveljavitev etičnih kodeksov v podjetjih lahko pozitivno vplivala na dvig etičnega odločanja v slovenskih podjetjih. Prav tako slovenski managerji vidijo poslovno etiko ter uspešnost in dobičkonosnost kot manj združljive v primerjavi z

ameriškimi managerji, kar je lahko posledica dolge in ustaljene tradicije učinkovitega tržnega sistema, močne konkurence in svobode medijev v ZDA, kar ustvarja razmere, v katerih lahko potrošniki kaznujejo neetično ravnanje podjetij. Takšen sistem je v Sloveniji še v razvoju, kar se kaže tudi v relativno visokem toleriranju nekaterih neetičnih poslovnih praks, ki so bile splošno sprejemljive v prejšnjem družbenem sistemu.

Učinkovita zakonodaja, uveljavitev etičnih kodeksov v podjetjih, uvedba kanalov, ki jih zaposleni lahko uporabijo za izražanje zaskrbljenosti glede etičnega ravnanja znotraj podjetja, ter uvedba predmeta poslovne etike na fakultete so predstavljeni kot možni načini, ki bi pripomogli k dvigu ravni etičnega odločanja v slovenskih podjetjih.

Podjetja in managerji, ki delujejo v globalnem okolju, se morajo biti pripravljene spoprijeti s problemi, ki se pojavijo v primerih, ko se srečajo različne kulture in etične vrednote. Pristop, ki ga določeno podjetje izbere za reševanje teh problemov, je v določeni meri odvisen od specifične situacije, potrebno pa je poudariti, da sta kulturna občutljivost in zavedanje, da univerzalen sklop etičnih vrednot ne obstaja, pomembna koraka pri izbiri učinkovitega načina premagovanja medkulturnih razlik v etičnih pogledih. Poznavanje gospodarske zakonodaje države, kjer se želi podjetje udeleževati, ter jasno komuniciranje zahtev in pričakovanj glede etičnega vedenja podjetjem oz. gospodarskim partnerjem v drugih državah pa lahko še nadalje prispevajo k uspešni internacionalizaciji podjetij.

LITERATURA

1. Abratt Russell, Nel Deon, Higgs Nicola: An examination of the ethical beliefs of managers using selected scenarios in a cross-cultural environment. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 11, 1992, str. 29-35.
2. Adler Nancy: Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor : 8(2), 1983, str. 226-232.
3. Adler Nancy: International dimensions of organizational behavior. Boston : PWS-Kent Publishing Company, 1991. 313 str.
4. Alas Ruth: Ethics in countries with different cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 69, 2006, str. 237-247.
5. Allmon Dean et al.: A multicultural examination of business ethics perceptions. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 16, 1997, str. 183-188.
6. Arnold Donald et al: The effect of country and culture on appropriate ethical actions prescribed by codes of conduct: A Western European perspective among accountants. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 70, 2006, str. 327-340.
7. Avramska Irina: Cross cultural comparison between business students from Macedonia, Kosovo and Slovenia and cultural differences in relation to economic development. *Magistrsko delo*. Ljubljana, 2007. 73 str.
8. Barnett John, Karson Marvin: Managers, values and executive decisions: An exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function, and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision-making. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 8, 1989, str. 747-771.
9. Bartels Robert: A model for ethics in marketing. *Journal of Marketing*. Chicago : 31(1), 1967, str. 20-26.
10. Bartlett Dean: Management and business ethics: A critique and integration of ethical decision-making models. *British Journal of Management*. London : 14(3), 2003, str. 223-235.
11. Baumhart Raymond: *An honest profit*. New York, NY : Holt, Rinehart and Winston, 1968. 248 str.
12. Becker Helmut, Fritzsche David: Business Ethics: A cross-cultural comparison of managers' attitudes. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht : 6, 1987, str. 289-295.
13. Becker Helmut, Fritzsche David: A comparison of the ethical behavior of American, French and German managers. *Columbia Journal of World Business*. Greenwich : Winter 1997, str. 87-95.
14. Beversluis Eric: Is there »No such thing as business ethics«? *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 6, 1987, str. 81-88.
15. Bing John: Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. *The Academy of Management Executive*. Briarcliff Manor : 18(10), 2004, str. 80-87.

16. Buller Paul, Kohls John, Anderson Kenneth: A model for addressing cross-cultural ethical conflicts. *Business and Society*. Thousand Oaks : 36(2), 1997, str. 169-193.
17. Cavanagh Gerald, Moberg Dennis, Velasquez Manuel: The ethics of organizational policies. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor : 6, 1981, str. 363-374.
18. Cavanagh Gerald, David S.J., Fritzsche David: Using vignettes in business ethics research. V *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich : JAI Press, 1985. 293 str.
19. Chanchani Shalin, Theivanathampillai Paul: Typologies of culture. Department of Accountancy and Business Law Working Papers Series. Dunedin: University of Otago. 2002.
20. Christie Maria, Kwon Ik-Whan, Stoeberl Phillip, Baumhart Raymond: A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 46, 2003, str. 263-287.
21. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 309 str.
22. Dahl Stephan: Intercultural research: the current state of knowledge. 2004. [URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202].
23. Damjan Janez: Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik. *Akademija MM*. Ljubljana : IV/7, 2000, str. 19-28.
24. Davis James, Ruhe John: Perception of country corruption: Antecedents and outcomes. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 43, 2003, str. 275-288.
25. DeGeorge Richard: The status of business ethics: Past and future. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 6, 1987, str. 201-211.
26. Dubinsky Alan, Jolson Marvin, Kotabe Masaaki, Lim Chae: A cross-national investigation of industrial salespeople's ethical perceptions. *Journal of International Business Studies*. New York : 22(4), 1991, str. 651-670.
27. Elliston Frederick, Keenan John, Lockhart Paula, Van Schaik Jane: Whistleblowing research: Methodological and moral issues. New York : Praeger Publishers, 1985. 174 str.
28. Fang Tony: A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*. Thousand Oaks : 3(3), 2003, str. 347-368.
29. Ferrell O.C., Gresham Larry: A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*. Chicago : 49, 1985, str. 87-96.
30. Ferrell O.C., Gresham Larry, Fraedrich John: A synthesis of ethical decision making for marketing. *Journal of Macromarketing*. Thousand Oaks : 9(2), 1989, str. 55-64.
31. Field Andy: *Discovering statistics using SPSS*. London : Sage Publications, 2005. 779 str.

32. Finch Holmes: Comparison of the performance of nonparametric and parametric MANOVA test statistics when assumptions are violated. 2005. [URL: www.hhpublish.com/journals/methodology/pdf/met0101027.pdf].
33. Ford Robert, Richardson Woodrow: Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 13, 1994, str. 205-221.
34. French Warren, Weiss Alexander: An ethics of care or an ethics of justice. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 27, 2000, str. 126-136.
35. Fritzsche David: A model of decision-making incorporating ethical values. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 10, 1991, str. 841-852.
36. Gallagher Tom: The value orientations method: A tool to help understand cultural differences. 2001. [URL: <http://www.joe.org/joe/2001december/tt1.html>].
37. Gibson Robert: *Intercultural Business Communication*. Berlin : Cornelsen Lehrbuch, 2000. 142 str.
38. Glas Miroslav: *The ethics of business in Slovenia: Is it really bad?* Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 15 str.
39. Glas Miroslav: *Ethics and entrepreneurs: An international comparative study*. International Conference on Entrepreneurship, Education and Training. Sofija, 1999, 21 str.
40. Goodwin Jenny, Goodwin David: Ethical judgments across cultures: A comparison between business students from Malaysia and New Zealand. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 18, 1999, str. 267-281.
41. Grünbaum Leni: Attitudes of future managers towards business ethics: A comparison of Finnish and American business students. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 16, 1997, str. 451-463.
42. Hall Edward: *Beyond culture*. Garden City : Anchor Books, 1976. 256 str.
43. Hanžek Matjaž, Gregorčič Marta (ur.): *Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001*. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj in UNDP, 2001. 135 str.
44. Harrington Susan: A test of a person – Issue contingent model of ethical decision making in organizations. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 16(4), 1997, str. 363-375.
45. Harkness Janet, Van de Vijver Fons, Mohler Peter: *Cross-cultural survey methods*. Hoboken : Wiley-Interscience, 2003. 420 str.
46. Hofstede Geert: National cultures in four dimensions: A research based theory of cultural differences among nations. *International Journal of Management and Organization*. Basingstoke : 8(2), 1983, str. 46-74.
47. Hofstede Geert: *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 str.
48. Hofstede Geert: Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*. Thousand Oaks : 55(11), 2002, str. 1355-1361.

49. Hofstede Geert: Culture and organizations: software of the mind. New York : McGraw-Hill, 2005. 434 str.
50. House Robert et al.: Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. [URL: http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/Cultural%20Influences%20on%20Leadership%20-%20House%20.doc], 12. 04. 2007.
51. Hunt Shelby, Vitell Scott: A general theory of marketing ethics. Journal of Macromarketing. Thousand Oaks : 6, 1986, str. 5-16.
52. Hunt Shelby, Vitell Scott: The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. Journal of Macromarketing. Thousand Oaks : 26, 2006, str. 143-153.
53. Hufsted Bryan: Wealth, culture and corruption. Journal of International Business Studies. New York : 30(2), 1999, str. 339-359.
54. Husted Bryan: The impact of individualism and collectivism on ethical decision making by individuals in organizations. 2001. [URL: egade.itesm.mx/investigacion/documentos/documentos/4egade_husted.pdf].
55. Inglehart Ronald, Norris Pipa, Welzel Christian: Gender equality and democracy. 2004. [URL: <http://ksghome.harvard.edu/~pnorris/Acrobat/Gender%20equality%20&%20democracy.pdf>].
56. Jackson Terence: Cultural values and management ethics: A 10-nation study. Human Relations. Thousand Oaks : 54(10), 2001, str. 1267-1302.
57. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999. 353 str.
58. Jazbec Marijana: Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja. Magistrsko delo. Ljubljana, 2005. 98 str.
59. Jones Thomas: Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor : 16(2), 1991, str. 366-395.
60. Kelley Lane, Whatley Arthur, Worthley Reginald: Assessing the effects of culture on managerial attitudes: A three-culture test. Journal of International Business Studies. New York : 18(2), 1987, str. 17-31.
61. Keenan John: Blowing the whistle on less serious forms of fraud: A study of executives and managers. Employee Responsibilities and Rights Journal. New York : 12(4), 2000, str. 199-217.
62. Keenan John: Comparing Indian and American managers on whistleblowing. Employee Responsibilities and Rights Journal. New York : 14(2/3), 2002, str. 79-89.
63. Kroeber Alfred, Kluckhohn Clyde: Culture: a critical review of concepts and definitions. Cambridge : Peabody Museum of Archaeology and Ethnology, 1952. 223 str.

64. Langlois Catherine, Schlegelmilch Bodo: Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States. *Journal of International Business Studies*. New York : 21(4), 1990, str. 519-539.
65. Lewis, P.V. 1985 Defining business ethics: Like nailing Jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 6, 297-307.
66. McSweeney Brendan: Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*. London : 55(1), 2002, str. 89-118.
67. Meyers N.M. et al.: Proceeding of the second innovation in accounting and corporate governance education conference. Hobart, Tasmania. 2007. [URL: www.utas.edu.au/business/faculty/conference/documents/Papers/O'Leary_Conor_2007.pdf].
68. Moon Chris, Wooliams Peter: Managing cross cultural business ethics. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 27, 2000, str. 105-115.
69. Musek Janek: Psihološki potret Slovencev. Ljubljana : ZPS, 1994. 200 str.
70. Musek Janek: Slovenia under a psychomicroscope: Recent research on personality and value dimensions. *Psychology Science*. Lengerich : 46, 2004, str. 89-102.
71. Musek Janek: Slovenci v luči mednarodnih in medkulturnih primerjav. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, b.l. Dokument v elektronski obliki.
72. Near Janet, Miceli Marcia: Effective whistle-blowing. *The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor : 20(3), 1995, str. 679-708.
73. Paolillo Joseph, Vitell Scott: An empirical investigation of the influence of selected personal, organizational and moral intensity factors on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 35, 2002, str. 65-74.
74. Parboteeah Praveen, Bronson James, Cullen John: Does national culture affect willingness to justify ethically suspect behaviors? A focus on the GLOBE national culture scheme. *International Journal of Cross Cultural Management*. Thousand Oaks : 5(2), 2005, str. 123-138.
75. Posner Barry, Schmidt Warren: Values and the American manager. An update. *California Management Review*. Berkeley : 26(3), 1984, str. 202-216.
76. Randall Donna, Gibson Annetta: Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 9(6), 1990, str. 457-471.
77. Rashid Zabid, Ho Jo: Perceptions of business ethics in a multicultural community: The case of Malaysia. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 43, 2003, str. 75-87.
78. Rest James: *Moral development: Advances in research and theory*. New York : Praeger, 1986. 241 str.
79. Rest James (ur.), Narvaez Darcia (ur.): *Moral development in the professions: psychology and applied ethics*. Hillsdale : L. Erlbaum, 1994. 233 str.

80. Robas Špela: Povezanost etike in družbene odgovornosti v podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana, 2003. 49 str.
81. Robertson Chris, Fadil Paul: Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 19, 1999, str. 385-392.
82. Robertson Christopher et al.: Situational ethics across borders: A multicultural examination. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 38, 2002, str. 327-328.
83. Robertson Diana: Empiricism in business ethics: Suggested research direction. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 12, 1993, str. 585-599.
84. Samovar Larry, Porter Richard: *Communication between cultures*. Belmont : Wadsworth Publishing Company, 1991. 330 str.
85. Schein Edgar: *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1992. 418 str.
86. Scholtens Bert, Dam Lemnertjan: Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*. 2007.
[URL: <http://www.springerlink.com/content/4u7n61838p2qt811/>].
87. Schwartz Shalom: Beyond Individualism/Collectivism: New cultural dimensions of values. V Kim Uichol et al. (ur.): *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*. Newbury Park : Sage, 1994. 348 str.
88. Sims Randi, Keenan John: A cross-cultural comparison of managers' whistleblowing tendencies. *International Journal of Value-Based Management*. Eindhoven : 12, 1999, str. 137-151.
89. Sims Randi, Gegez Ercan: Attitudes towards business ethics: A five nation study. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 50, 2004, str. 253-265.
90. Singh Nitish: From cultural models to cultural categories: A framework for cultural analysis. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge : 11, 2004, str. 95-101.
91. Singhapakdi Anusorn, Vitell Scott: Marketing ethics: Factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives. *Journal of Macromarketing*. Thousand Oaks : 10(1), 1990, str. 4-18.
92. Singhapakdi Anusorn, Vitell Scott, Franke George: Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Thousand Oaks : 27(1), 1999, str. 19-36.
93. Smith Aileen, Hume Evelyn: Linking culture and ethics: A comparison of accountants' ethical belief systems in the individualism/collectivism and power distance contexts. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 62, 2005, str. 209-220.
94. Sondergaard Mikael: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*. Thousand Oaks : 15(3), 1994, str. 447-456.
95. Spencer-Oatey Helen: *Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures*. London : Continuum, 2005. 381 str.

96. Srnka Katharina: Culture's role in marketers' ethical decision making: An integrated theoretical framework. *Academy of Marketing Science Review*. 2004. [URL: www.amsreview.org/articles/srnka01-2004.pdf].
97. Tabachnick Barbara, Fidell Linda: *Using multivariate statistics*. New York : Harper Collins, 1996. 880 str.
98. Taras Vas: *Instruments for measuring cultural values and behaviors*. 2007. [URL: http://ucalgary.ca/%7Etaras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf].
99. Tavakoli A., Keenan John, Crnjak-Karanovic B.: Culture and whistleblowing: An empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 43, 2003, str. 49-64.
100. Thorne Linda, Saunders Susan: The socio-cultural embeddedness of individuals' ethical reasoning in organizations (cross-cultural ethics). *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 35, 2002, str. 1-14.
101. Trevino Linda: Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor : 11, 1986, str. 601-617.
102. Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles: *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London : The Economist Books, 1993. 208 str.
103. Trstenjak Anton: *Misli o slovenskem človeku*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1991. 205 str.
104. Tsui Judy, Windsor Carolyn: Some cross-cultural evidence on ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 31, 2001, str. 143-150.
105. Van de Vijver Fons, Leung Kwok: *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks : Sage Publications, 1997, 200 str.
106. Veiga John, Yanouzas John, Buchholtz Ann: Emerging cultural values among Russian managers: What will tomorrow bring? *Business Horizons*. Bloomington : Kelley School of Business, 38(4), 1995, str. 20-27.
107. Vila Antun, Kovač Jure: *Osnove organizacije in managementa*. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.
108. Vitell Scott, Festervand Troy: Business ethics: Conflict, practices and beliefs of industrial executives. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 6, 1987, str. 111-122.
109. Vitell Scott, Nwachukwu Saviour, Barnes James: The effects of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 12, 1993, str. 753-760.
110. White Louis, Rhodeback Melanie: Ethical dilemmas in organization development: A cross-cultural analysis. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 11, 1992, str. 663-670.
111. Wood Greg: A cross cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 25, 2000, str. 287-298.

112. Wood John et al.: Ethical attitudes of students and business professionals: A study of moral reasoning. *Journal of Business Ethics*. Eindhoven : 7, 1988, str. 249-257.
113. Yoo Boonghee, Donthu Naveen: Validating Hofstede's five dimensional measure of culture at the individual level. American Marketing Association, Summer Marketing Educators' Conference. Boston, 1988.
114. Zagoršek Hugo, Jaklič Marko, Stough Stanley: Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does culture matter? *International Journal of Cross Cultural Management*. Thousand Oaks : 11(2), 2004, str. 16-34.
115. Zagoršek Hugo: Assessing the impact of national culture on leadership: A six nation study. 2004. [URL: miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/zagorsek-clanek.doc].
116. Zagoršek Hugo, Štemberger Mateja: Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V Prašnikar J., Cirman A. (ur.): *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana : Časnik Finance, 2005, str. 57-84.
117. Žižek Slavoj: *Jezik, ideologija, Slovenci*. Ljubljana : Delavska enotnost, 1987. 220 str.

VIRI

1. 2007 Statistical Abstract. The National Data Book. [URL: <http://www.census.gov/compendia/statab/brief.html>], 27. 04. 2007.
2. American Heritage Dictionary of the English Language. [URL: <http://www.bartleby.com/61/>], 27. 04. 2007.
3. Business Software Alliance. 2007. [URL: <http://w3.bsa.org/globalstudy/upload/20052006%20Global%20Piracy%20Study.pdf>], 21. 07. 2007.
4. CIA World Factbook. Slovenia. [URL: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html>], 27. 04. 2007.
5. CIA World Factbook. United States of America. [URL: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html>], 27. 04. 2007.
6. Interkulturelle Management und Organisationsberatung. [URL: http://www.imo-international.de/englisch/html/siebenwerte_en.html], 22. 04. 2007.
7. Online Guide to Ethics and Moral Philosophy. [URL: <http://caae.phil.cmu.edu/Cavalier/80130/part1/Preface/PrefaceA.html>], 17. 04. 2007.
8. International Monetary fund. [URL: <http://www.imf.org>], 27. 04. 2007.
9. Slovar slovenskega knjižnega jezika. [URL: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>], 24. 04. 2007.
10. Statistični letopis RS 2005.

[URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?leto=2005&jezik=si], 14. 04. 2007.

11. Statistični letopis RS 2006.

[URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?leto=2006&jezik=si], 14. 04. 2007.

12. The Internet Encyclopedia of Ethics.

[URL: <http://www.iep.utm.edu/e/ethics.htm>], 15. 04. 2007.

PRILOGE

PRILOGA 1

VPRAŠALNIK

1. DEL

Vprašanja se nanašajo na idealno službo (in ne na vašo sedanjo). Če bi izbirali idealno službo, kako pomembno bi bilo za vas... (prosim izberite en odgovor v vsaki vrsti)

1 = najbolj pomembno

2 = zelo pomembno

3 = srednje pomembno

4 = manj pomembno

5 = skoraj nepomembno

1. imeti dovolj časa za vaše osebno in družinsko življenje

1 2 3 4 5

2. imeti dobre delovne pogoje (dobra svetloba, prezračevanje, dovolj prostora, itd.)

1 2 3 4 5

3. imeti dobre delovne odnose z nadrejenim

1 2 3 4 5

4. imeti varnost zaposlitve

1 2 3 4 5

5. delati z ljudmi, ki sodelujejo med seboj

1 2 3 4 5

6. delati z nadrejenim, ki se posvetuje z vami, preden sprejme odločitev

1 2 3 4 5

7. imeti priložnost za napredovanje na višje ovrednotena delovna mesta

1 2 3 4 5

8. imeti delo, ki je raznoliko in nudi izzive

1 2 3 4 5

Kako pomembne so za vas v vašem osebnem življenju naslednje zadeve? (prosim izberite en odgovor v vsaki vrsti)

1 = najbolj pomembno

2 = zelo pomembno

3 = srednje pomembno

4 = manj pomembno

5 = skoraj nepomembno

9. osebna stabilnost

1 2 3 4 5

10. varčnost

1 2 3 4 5

11. vztrajnost

1 2 3 4 5

12. spoštovanje tradicije

1 2 3 4 5

13. Kako pogosto ste v službi nervozni ali čutite napetost pri delu?

1 nikoli

2 redkokdaj

3 včasih

4 pogosto

5 vedno

14. Kako pogosto, glede na vaše izkušnje, se podrejeni bojijo izraziti nestrinjanje s svojimi nadrejenimi?

1 skoraj nikoli

2 redkokdaj

3 včasih

4 pogosto

5 zelo pogosto

Opreделите vaše strinjanje ali nestrinjanje z vsako od naslednjih izjav (prosim izberite en odgovor v vsaki vrsti)

- 1 = močno se strinjam
- 2 = se strinjam
- 3 = neodločen/a
- 4 = se ne strinjam
- 5 = močno se ne strinjam

15. Večini ljudi lahko zaupam.

1 2 3 4 5

16. Nekdo je lahko dober poslovnež, ne da bi imel natančne odgovore na večino vprašanj, ki jih imajo podrejeni glede svojega dela.

1 2 3 4 5

17. Organizacijsko strukturo, kjer imajo določeni podrejeni dva šefa, bi morali za vsako ceno odpraviti.

1 2 3 4 5

18. Tekmovalnost med zaposlenimi naredi običajno več slabega kot dobrega.

1 2 3 4 5

19. Organizacijska pravila v podjetju ne smejo biti kršena, četudi zaposleni misli, da niso v najboljšem interesu podjetja.

1 2 3 4 5

20. Kadar ljudem v življenju spodleti, so za to ponavadi sami krivi.

1 2 3 4 5

2. DEL

Opreделите vaše strinjanje ali nestrinjanje z vsako od naslednjih izjav (prosim izberite en odgovor v vsaki vrsti)

- 1 = močno se strinjam
- 2 = se strinjam
- 3 = neodločen/a
- 4 = se ne strinjam
- 5 = močno se ne strinjam

21. Zdrava etika je dobra za posel na dolgi rok.
- 1 2 3 4 5
22. V poslovnem svetu je včasih težko sprejeti etično pravilne odločitve zaradi visoke stopnje konkurenčnosti.
- 1 2 3 4 5
23. Etika in dobiček nista združljiva.
- 1 2 3 4 5
24. Pri razreševanju etičnih problemov je lažje vedeti kaj je prav kot pa je to storiti.
- 1 2 3 4 5
25. Manager ravna etično dokler se drži zakonov in pravil države.
- 1 2 3 4 5
26. Povprečen manager ima dva etična standarda: enega za poslovno življenje in drugega za zasebno življenje.
- 1 2 3 4 5
27. Dobiček je glavna skrb managerjev, etika je sekundarnega pomena.
- 1 2 3 4 5

Opreделите vaše odobravanje ali neodobravanje vsakega od naslednjih dejanj (prosim izberite en odgovor v vsaki vrsti)

- 1 = odobravam
 2 = delno odobravam
 3 = neodločen/a
 4 = delno ne odobravam
 5 = ne odobravam

28. Lastnik majhnega podjetja je pridobil zastonj izvod avtorsko zaščenega računalniškega programa od svojega poslovnega prijatelja, namesto da bi ga za €400 kupil od zastopnika.

- 1 2 3 4 5

29. Podjetje je za »svetovalne« storitve uradniku v tuji državi plačalo €300.000. V zameno je uradnik obljubil pomoč pri zagotavljanju pogodbe, ki bi podjetju prinesla €8 milijonov dobička.
- 1 2 3 4 5
30. Kot del marketinške strategije za izdelek je proizvajalec spremenil barvo izdelka in ga tržil kot »novega in izboljšanega«, čeprav so bile vse ostale lastnosti izdelka nespremenjene.
- 1 2 3 4 5
31. Zaradi pritiska s strani vodstva borzno posredniške hiše je borzni posrednik priporočil delnico, ki po njegovem mnenju ni bila dobra investicija.
- 1 2 3 4 5
32. Vodilni manager podjetja, ki letno zasluži €80.000, je v roku enega leta v službene stroške vključil osebne stroške v vrednosti €2.500.
- 1 2 3 4 5
33. Vodilni manager podjetja je med dvema kandidatom za položaj območnega direktorja izbral zvestega prijatelja, ki je sposoben manager, in ne boljše kvalificiranega managerja, s katerim ni imel tesnih osebnih stikov.
- 1 2 3 4 5
34. Zaradi zakonodajne spremembe, ki je na območju celotne države prepovedala uporabo škodljive snovi v proizvodnji, se je tekstilno podjetje znašlo z milijonom enot oblačil, ki so vsebovale prepovedano snov. Podjetje je celoten inventar prodalo trgovcu, za katerega je bilo prepričano, da bo izdelek prodal v državo, v kateri o škodljivosti snovi niso seznanjeni in nimajo zakonodaje, ki bi prepovedovala njegovo uporabo.
- 1 2 3 4 5
35. Predsednik podjetja se je zavedal, da lahko pošiljanje dragih novoletnih daril nabaviteljem ogrozi njihove delovne položaje. Kljub temu je s tem početjem nadaljeval, ker je to bila običajna praksa in bi njena sprememba lahko povzročila izgubo posla.
- 1 2 3 4 5

36. Na sestanku uprave so bili člani odbora seznanjeni z načrti združitve njihovega podjetja z manjšim podjetjem, ki kotira na borzi in je imelo nedobičkonosno leto in katerega delnice se trenutno prodajajo po tako nizki ceni, da se bo njihova cena zagotovo zvišala, ko novica o združitvi postane javna. Eden izmed članov uprave je naslednji dan s to novico seznanil svojega prijatelja.

1 2 3 4 5

37. Podjetje, ki kotira na borzi in se ukvarja s proizvodnjo električne energije, se sooča s hitro rastočimi cenami premoga. Zanesljive napovedi kažejo, da se bo ta trend nadaljeval še naslednjih pet let, kar pomeni, da bo podjetje prisiljeno zvišati ceno, ki jo zaračunava svojim porabnikom. Podjetju pa je na voljo tudi cenejši premog, ki pa vsebuje višjo stopnjo žvepla in njegova uporaba bi zvišala okoljske emisije podjetja za 25%. Vodstvo podjetja se odloči, da bo začelo uporabljati premog z visoko vsebnostjo žvepla in obdržalo sedanje cene za porabnike.

1 2 3 4 5

38. Vodja profitabilnega oddelka v srednje veliki delniške družbi je star 55 let in ima 20 let delovne dobe v podjetju. Je poročen in ima dva otroka, ki študirata. Delo je njegovo življenje. Vendar pa postaja manj učinkovit in je izgubil sposobnost motivirati ljudi, ki delajo zanj. Več zelo sposobnih mladih posameznikov v oddelku je zaradi tega zapustilo podjetje. Glavni direktor se je odločil, da vodjo oddelka odpusti.

1 2 3 4 5

39. Lastnik zgradbe je pred kratkim zgradbo pretvoril iz pisarn v srednje draga stanovanja. Takoj po zaključku del in preden je bila prodaja kateregakoli stanovanja dokončna, je lastnik ugotovil, da je izvajalec del pri pleskanju uporabil svinčene barve, ki so v Sloveniji prepovedane. Eden izmed glavnih problemov s svinčenimi barvami je možnost, da majhni otroci pogoltnejo delčke barve, ki se odluščijo s pobarvane površine. Podjetje z nepremičninami, ki je stanovanja tržilo, je predlagalo, da lastnik stanovanja proda kot »stanovanja za upokojence«, s čimer bi se izognil možnosti, da bi družine z otroki kupile stanovanja.

1 2 3 4 5

Do kakšne stopnje bi naslednji dejavniki vplivali na vas pri sprejemanju neetičnih odločitev? (prosim izberite en odgovor v vsaki vrsti)

1 = zelo malo

2 = malo

3 = do neke mere

4 = precej

5 = zelo

40. etično ozračje v industriji

1 2 3 4 5

41. obnašanje sodelavcev v vašem podjetju

1 2 3 4 5

42. pomanjkanje osebne integritete

1 2 3 4 5

43. politično ozračje v državi

1 2 3 4 5

44. obnašanje nadrejenih v vašem podjetju

1 2 3 4 5

45. pohlep in želja po lastnem dobičku

1 2 3 4 5

46. delovanje legalnega/pravnega sistema v državi

1 2 3 4 5

47. pomanjkanje pravil o ravnanju in uradne politike znotraj podjetja

1 2 3 4 5

48. moralno ozračje družbe

1 2 3 4 5

3. DEL

Nekaj podatkov o vas (za statistične namene)

49. Spol

- 1 moški
- 2 ženska

50. Starost

- 1 pod 20
- 2 20 - 24
- 3 25 - 29
- 4 30 - 34
- 5 35 - 39
- 6 40 - 49
- 7 50 - 59
- 8 60 ali več

51. Stopnja formalne izobrazbe

- 1 srednješolska izobrazba
- 2 višješolska izobrazba
- 3 visokošolska izobrazba
- 4 magisterij ali doktorat

52. Dela in naloge

- 1 strokovno delo z univerzitetno izobrazbo (ki ni managersko)
- 2 managersko delo z enim ali več podrejenimi (ki niso managerji)
- 3 managersko delo z enim ali več podrejenimi managerji
- 4 drugo _____

53. Narodnost _____

54. Narodnost ob rojstvu (če je drugačna od zgornje)

55. Koliko ljudi je zaposlenih v vašem podjetju?

- 1 manj kot 50
- 2 51 - 100
- 3 100 - 500
- 4 500 - 1000

- 5 1000 - 2500
- 6 2500 - 5000
- 7 5000 - 10000
- 8 več kot 10000

56. Vrsta industrija, s katero se ukvarja vaše podjetje:

57. Kako bi označili stopnjo konkurence v vaši industriji?

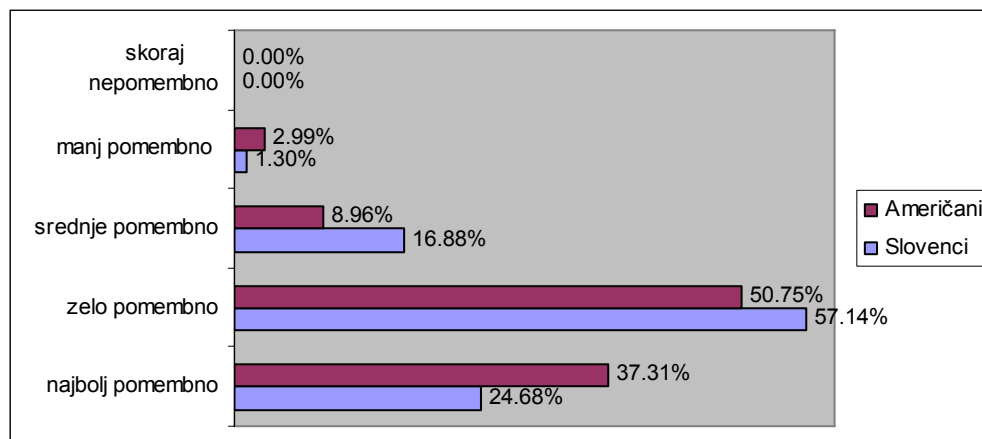
- 1 zelo visoka
- 2 visoka
- 3 zmerna
- 4 nizka
- 5 zelo nizka

Najlepša hvala za sodelovanje!

PRILOGA 2

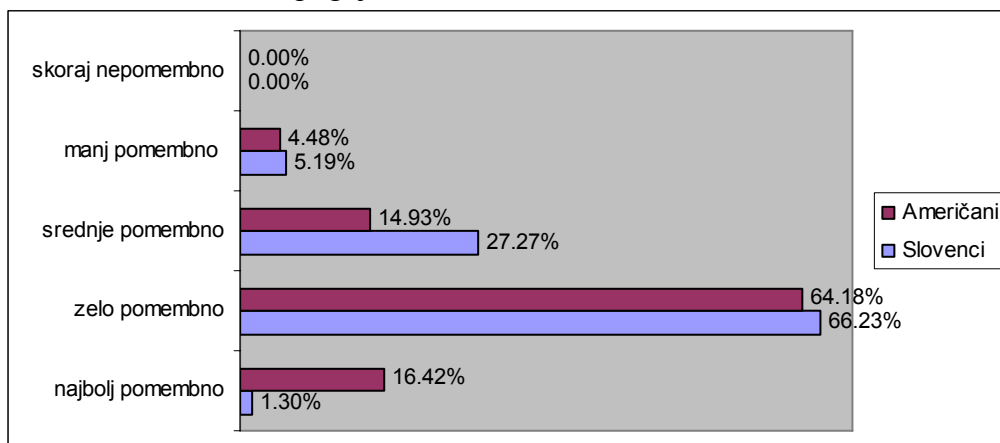
Frekvenčne razporeditve odgovorov za slovenske in ameriške managerje

1. Imeti dovolj časa za vaše osebno in družinsko življenje



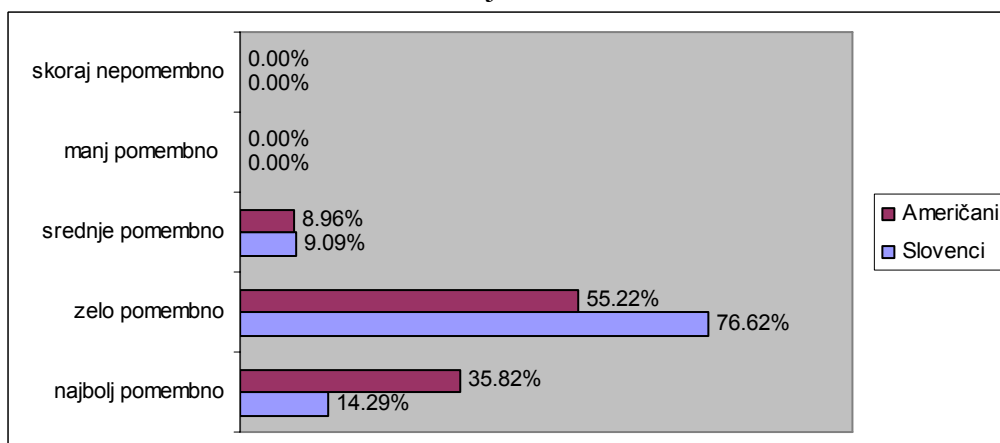
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

2. Imeti dobre delovne pogoje



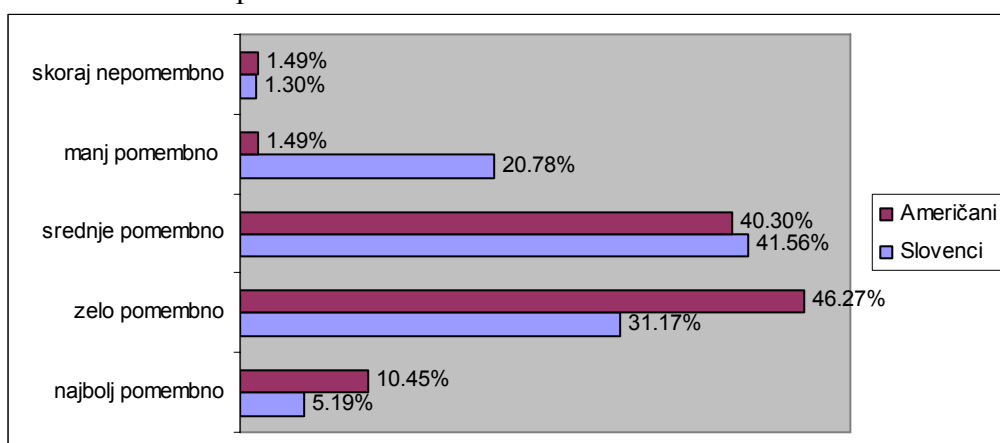
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

3. Imeti dobre delovne odnose z nadrejenim



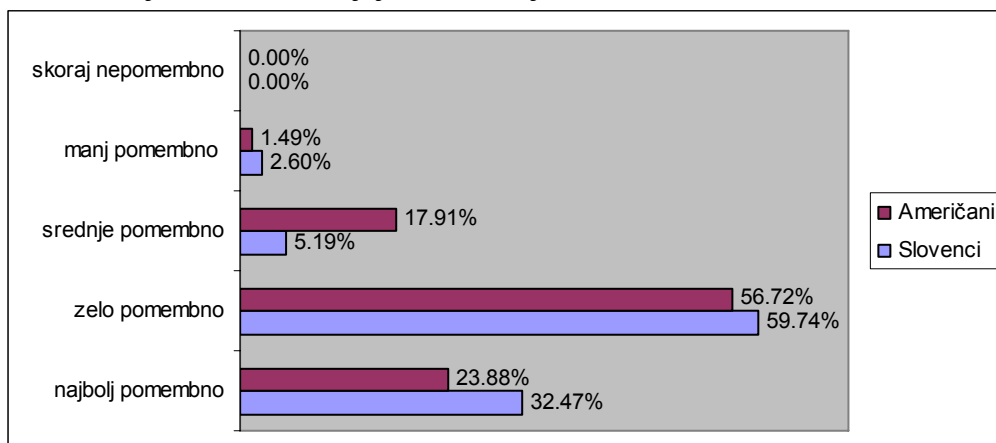
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

4. Imeti varnost zaposlitve



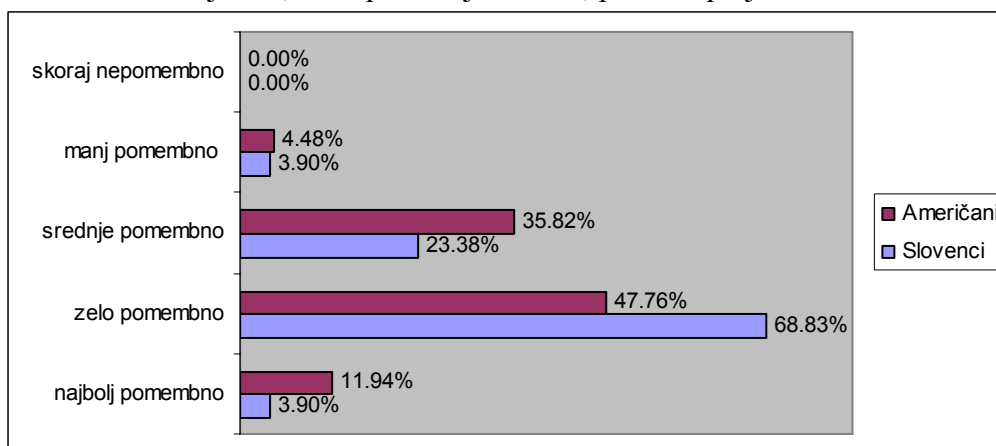
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

5. Delati z ljudmi, ki sodelujejo med seboj



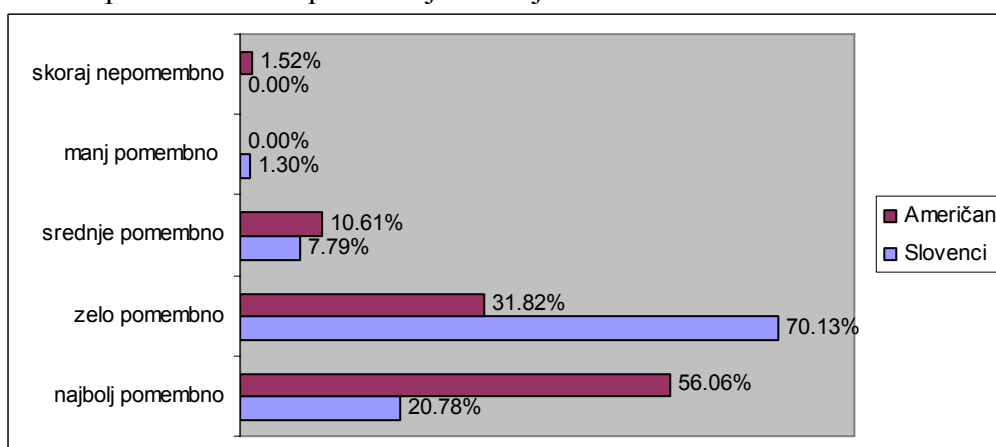
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

6. Delati z nadrejenim, ki se posvetuje z vami, preden sprejme odločitev



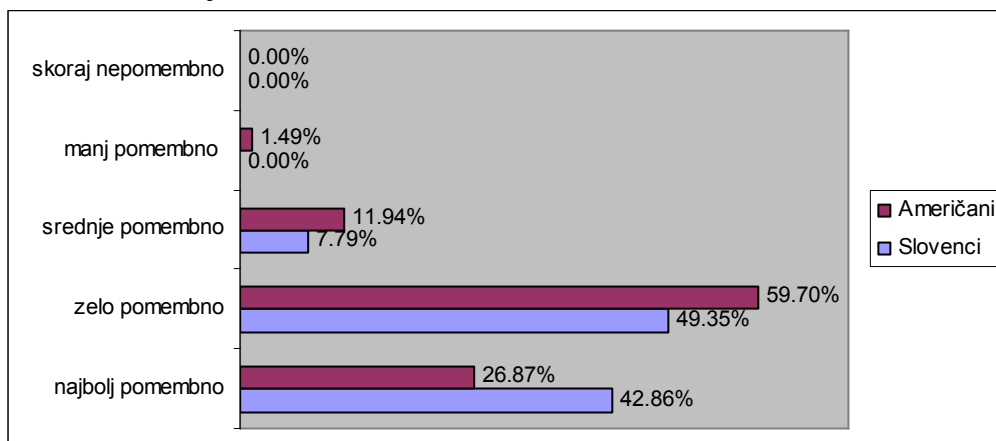
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

7. Imeti priložnost za napredovanje na višje ovrednotena delovna mesta



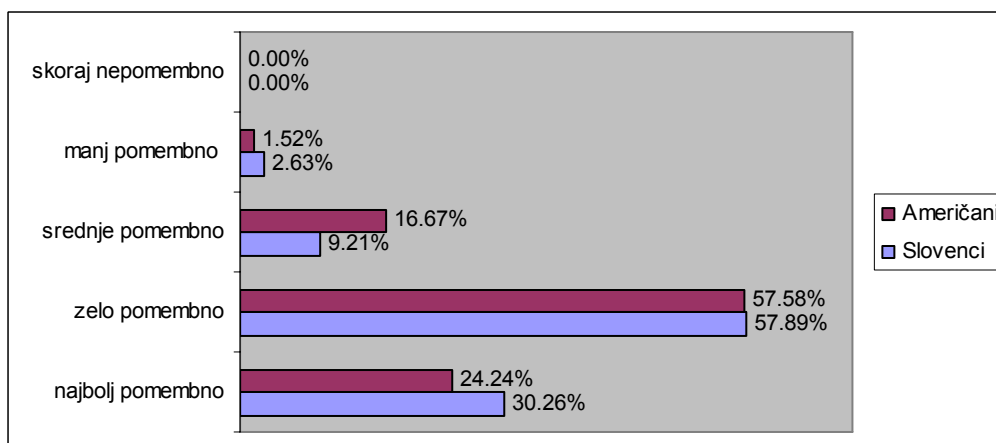
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

8. Imeti delo, ki je raznoliko in nudi izzive



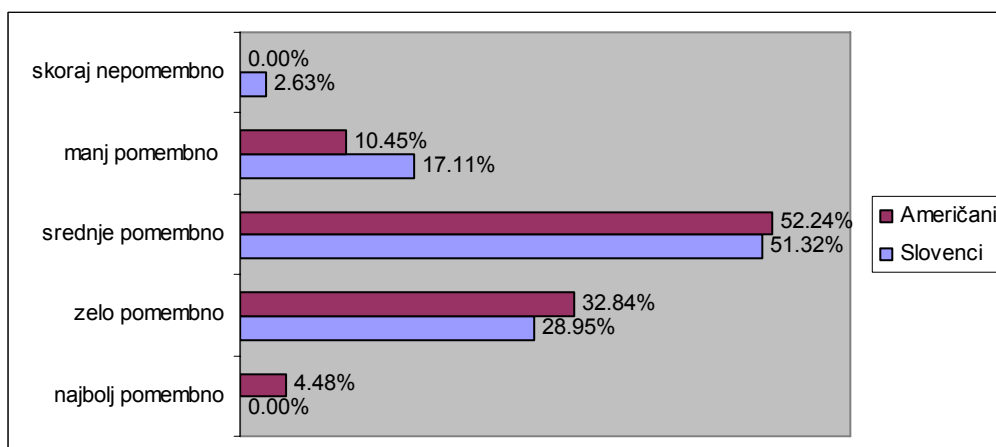
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

9. Osebna stabilnost



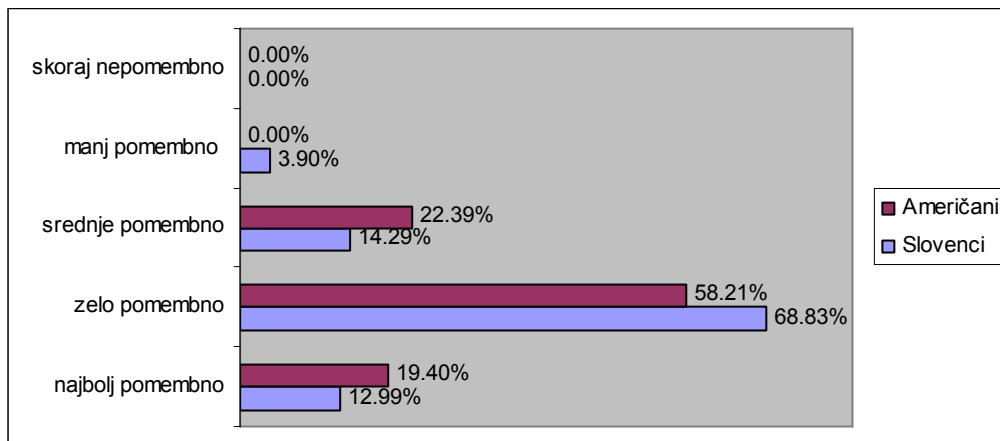
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

10. Varčnost



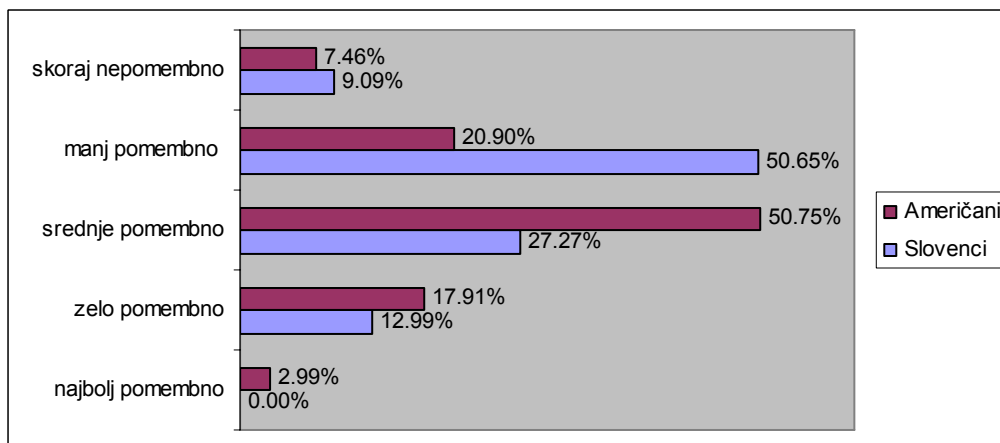
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

11. Vztrajnost



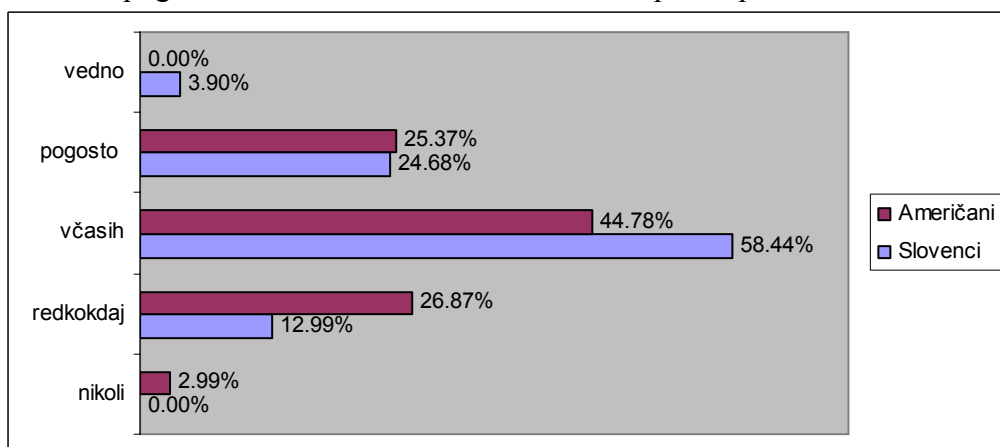
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

12. Spoštovanje tradicije



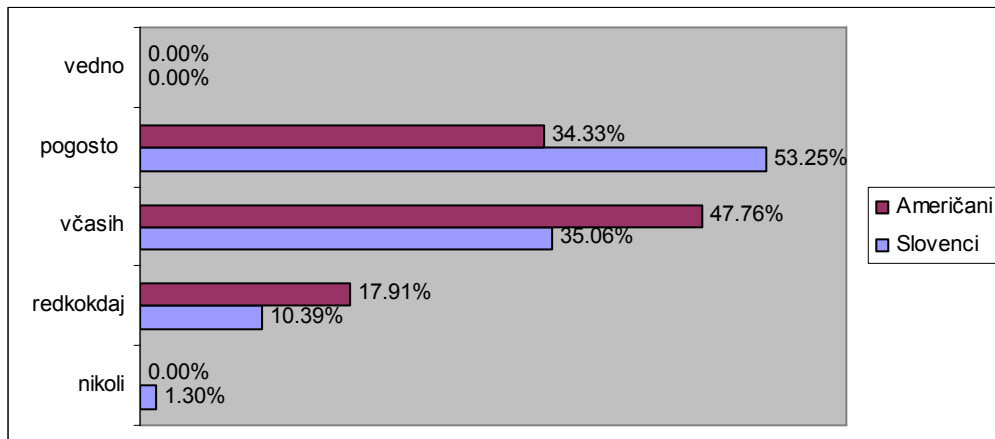
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

13. Kako pogosto ste v službi nervozni ali čutite napetost pri delu?



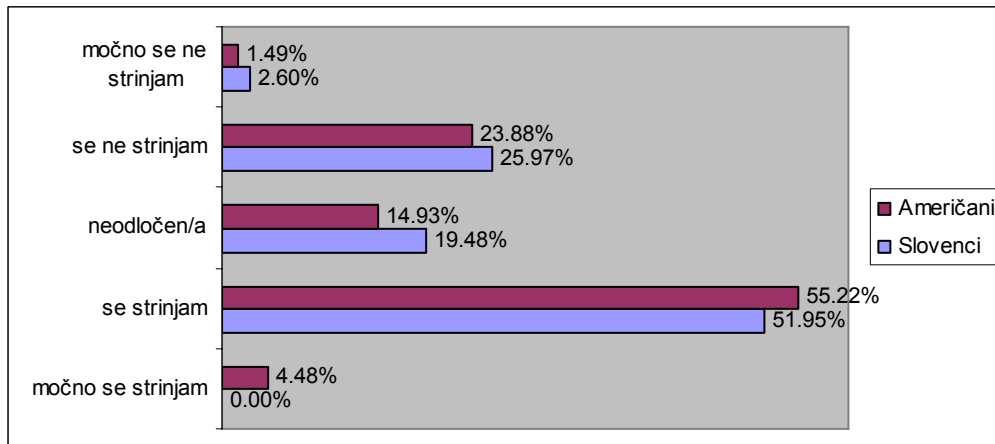
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

14. Kako pogosto, glede na vaše izkušnje, se podrejeni bojijo izraziti nestrinjanje s svojimi nadrejenimi?



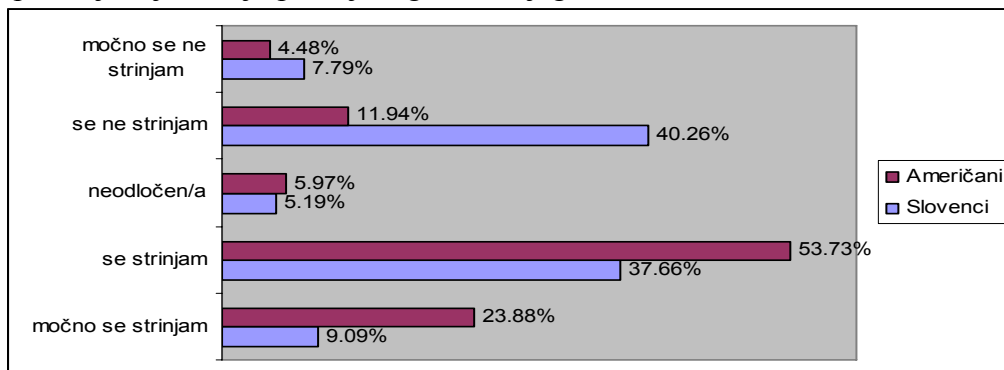
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

15. Večini ljudi lahko zaupam.



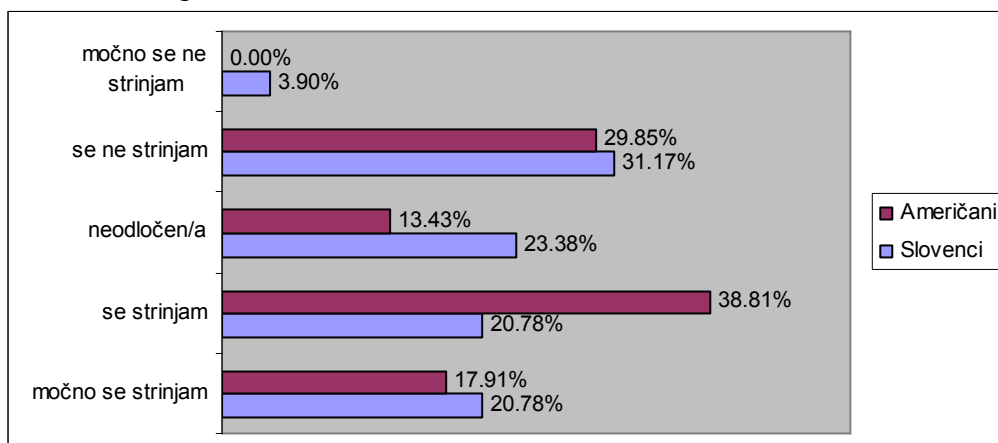
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

16. Nekdo je lahko dober poslovnež, ne da bi imel natančne odgovore na večino vprašanj, ki jih imajo podrejeni glede svojega dela.



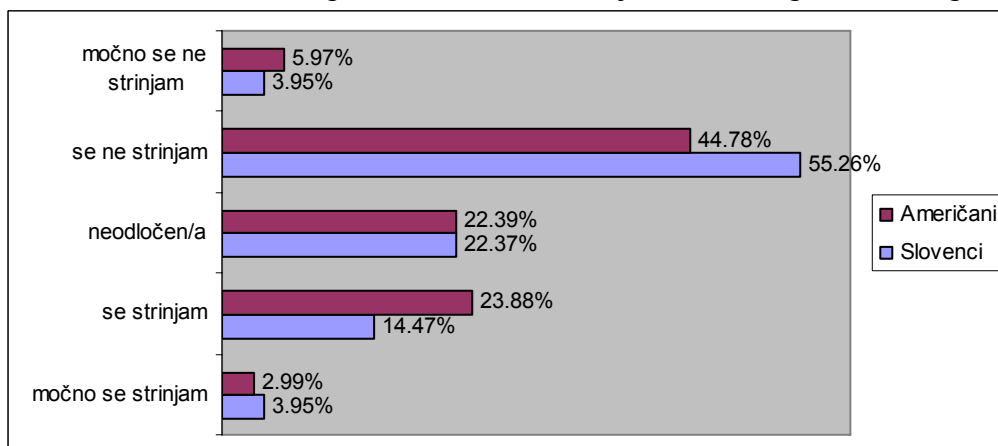
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

17. Organizacijsko strukturo, kjer imajo določeni podrejeni dva šefa, bi morali za vsako ceno odpraviti.



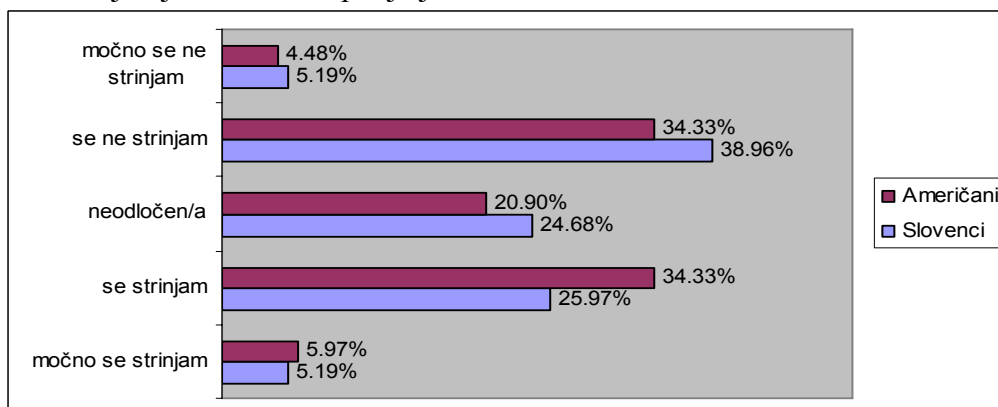
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

18. Tekmovalnost med zaposlenimi naredi običajno več slabega kot dobrega.



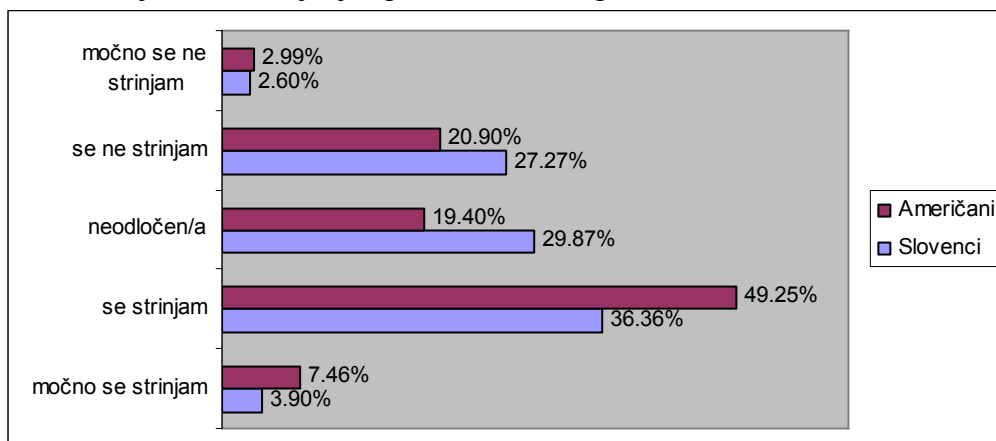
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

19. Organizacijska pravila v podjetju ne smejo biti kršena, četudi zaposleni misli, da niso v najboljšem interesu podjetja.



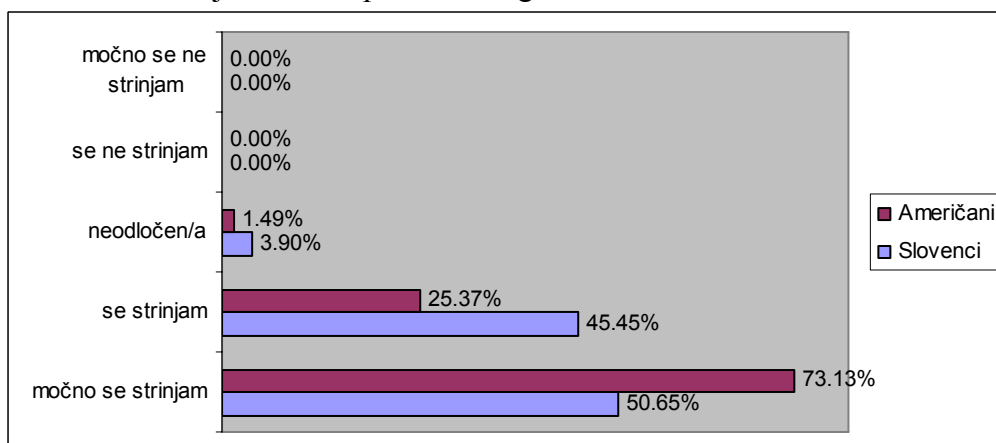
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

20. Kadar ljudem v življenju spodleti, so za to ponavadi sami krivi.



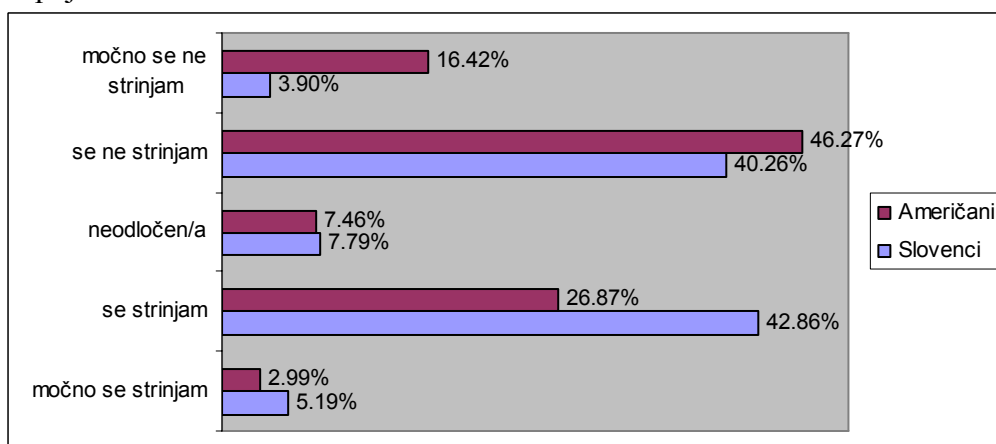
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

21. Zdrava etika je dobra za posel na dolgi rok.



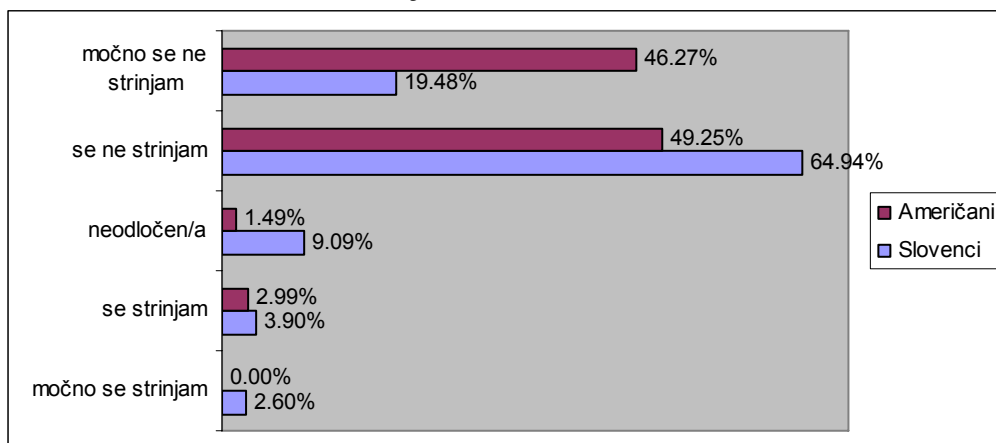
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

22. V poslovnem svetu je včasih težko sprejeti etično pravilne odločitve zaradi visoke stopnje konkurenčnosti.



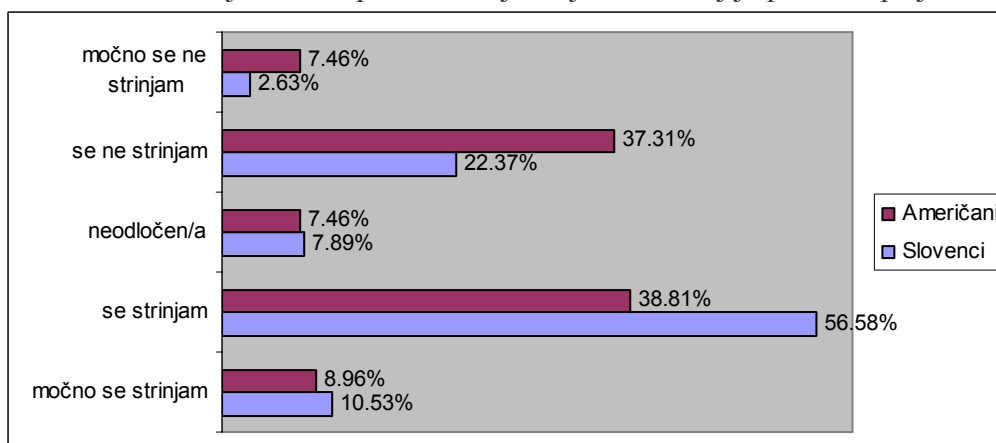
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

23. Etika in dobiček nista združljiva.



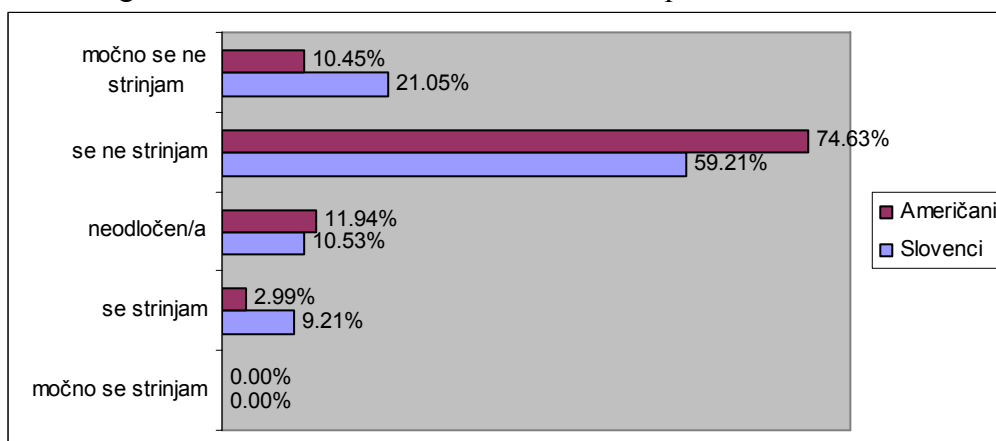
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

24. Pri razreševanju etičnih problemov je lažje vedeti kaj je prav kot pa je to storiti.



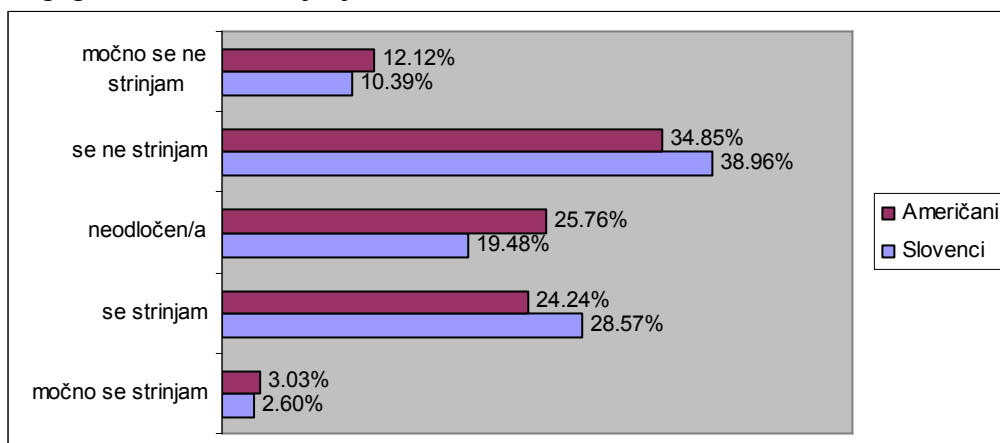
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

25. Manager ravna etično dokler se drži zakonov in pravil države.



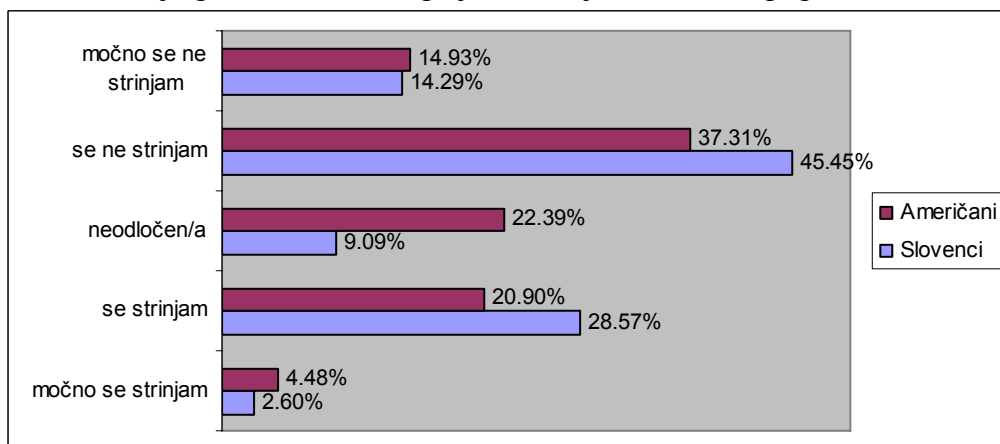
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

26. Povprečen manager ima dva etična standarda: enega za poslovno življenje in drugega za zasebno življenje.



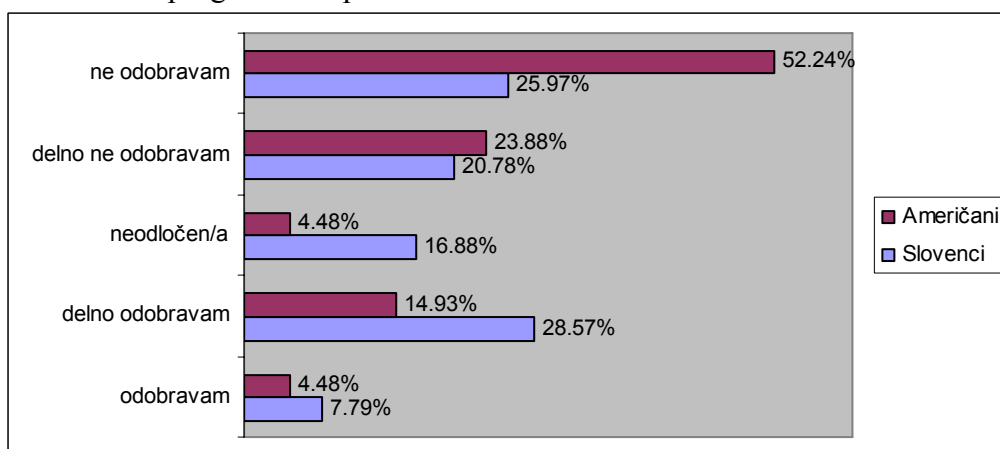
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

27. Dobiček je glavna skrb managerjev, etika je sekundarnega pomena.



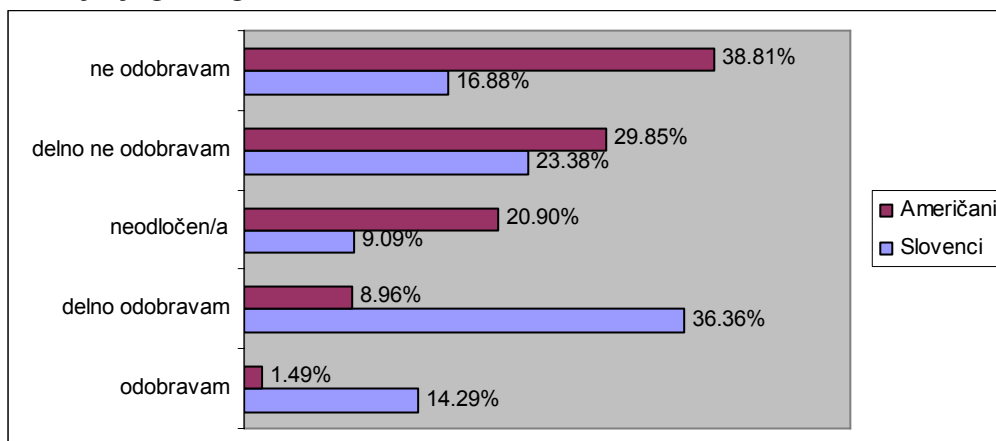
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

28. Piratstvo programske opreme



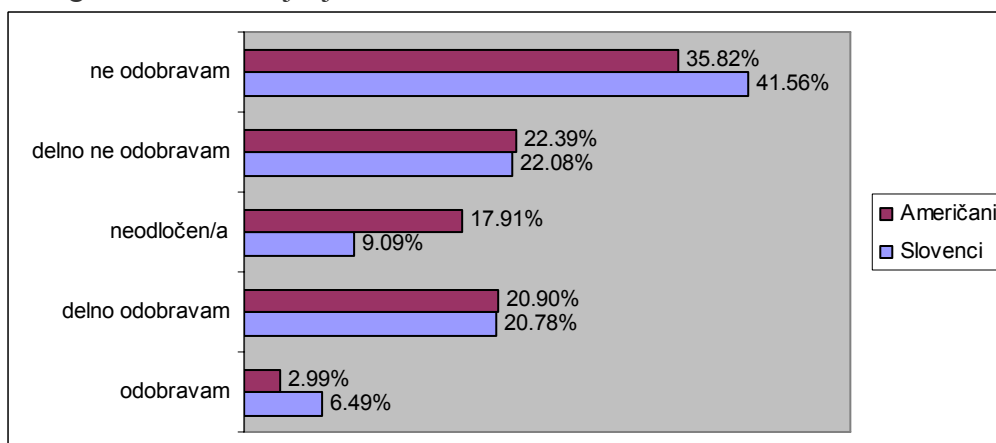
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

29. Dajanje podkupnine



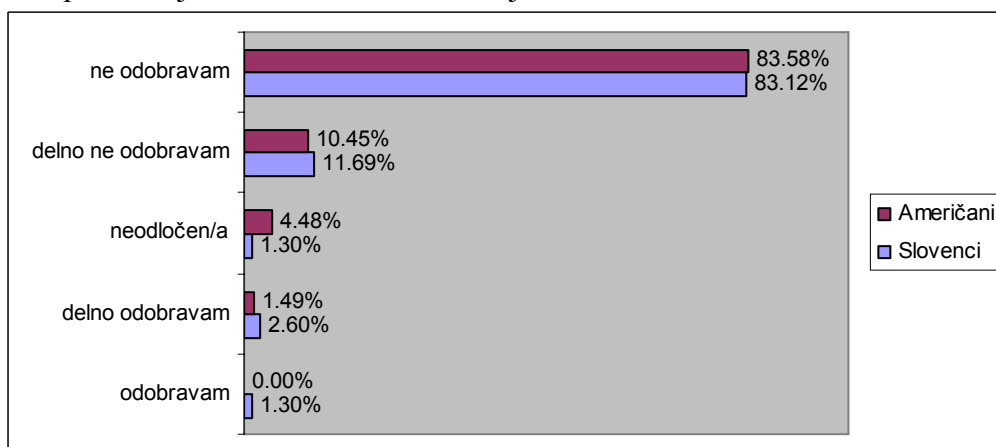
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

30. Oglaševalsko zavajanje



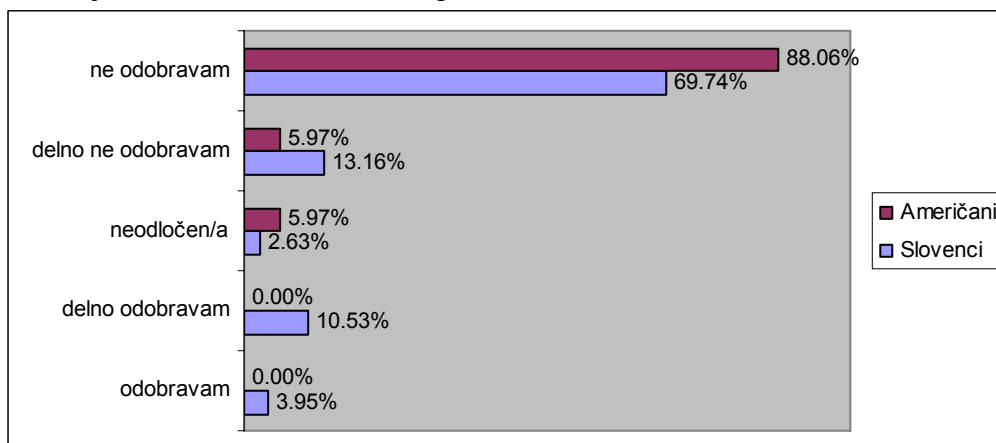
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

31. Spoštovanje neetičnih navodil nadrejenih



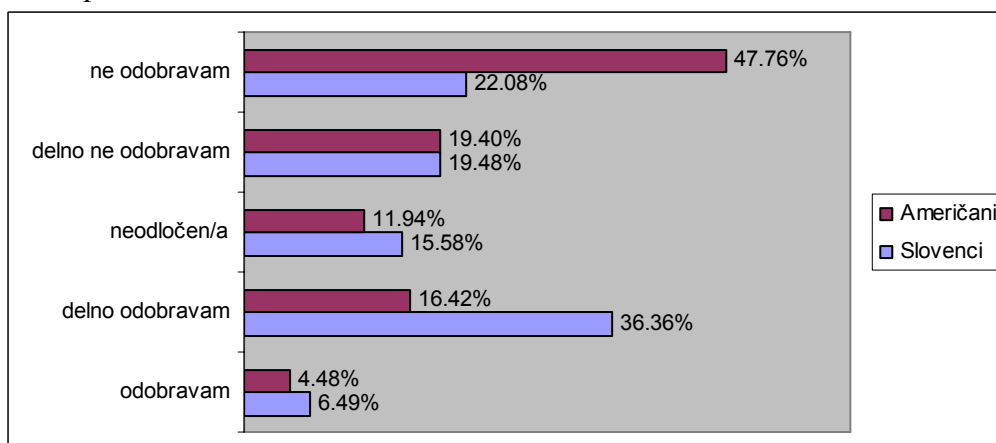
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

32. Vključitev osebnih stroškov v poslovne stroške



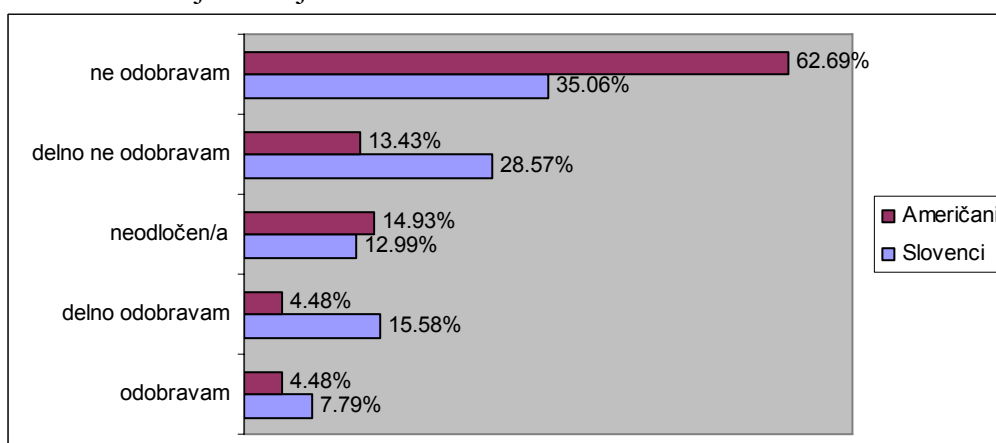
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

33. Nepotizem



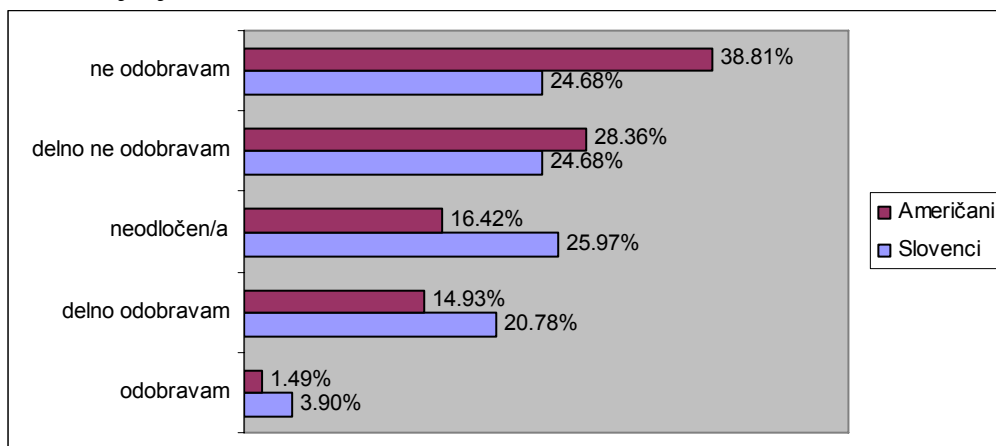
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

34. Izvoz zdravju škodljivih izdelkov



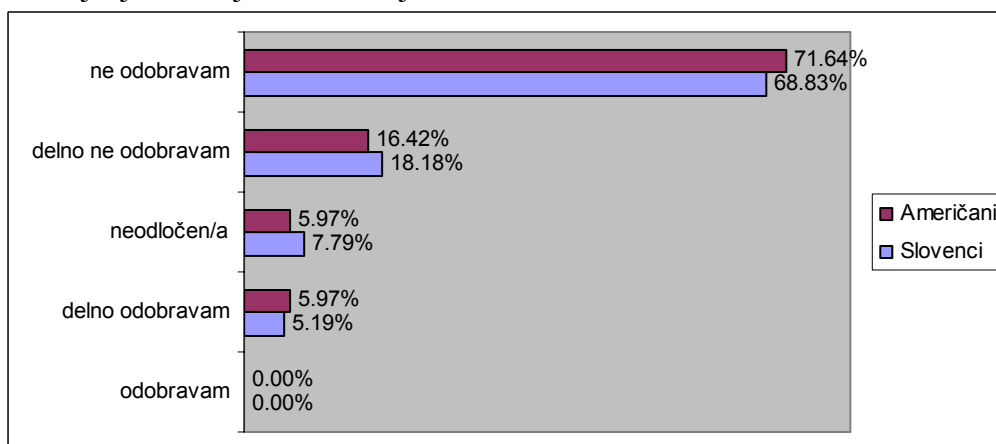
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

35. Podarjanje daril



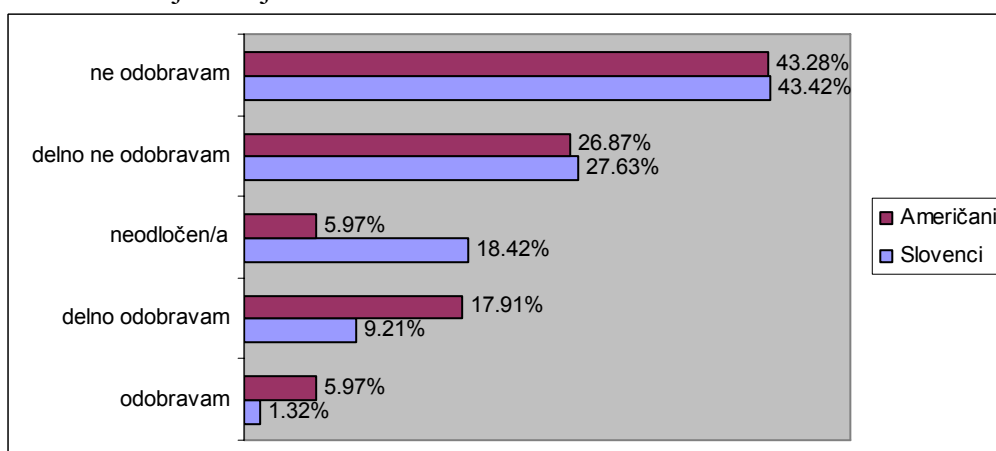
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

36. Širjenje notranjih informacij



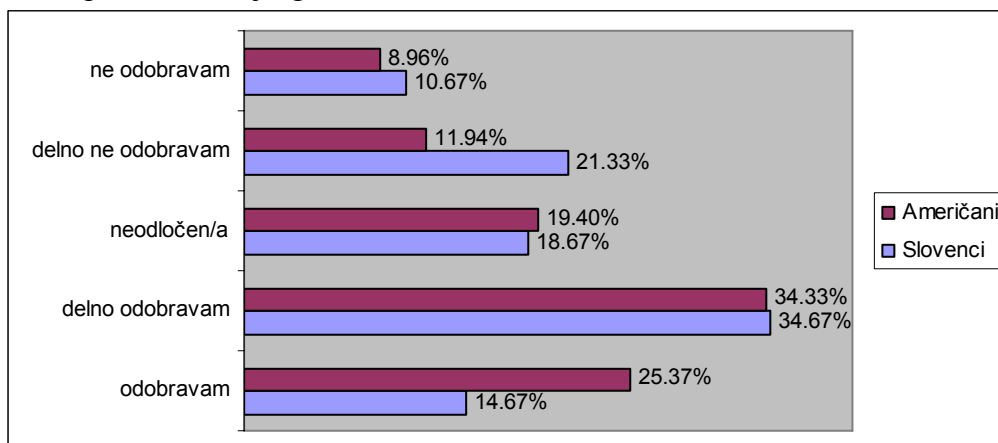
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

37. Škodovanje okolju



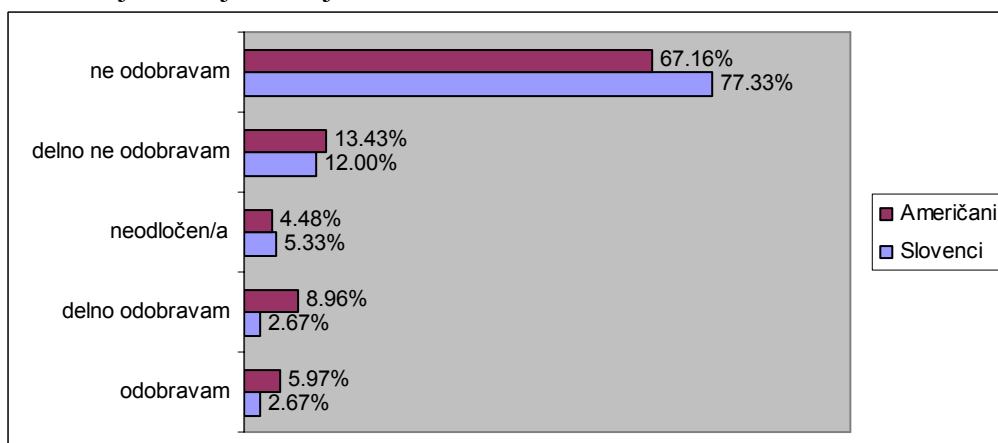
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

38. Odpustitev starejšega delavca



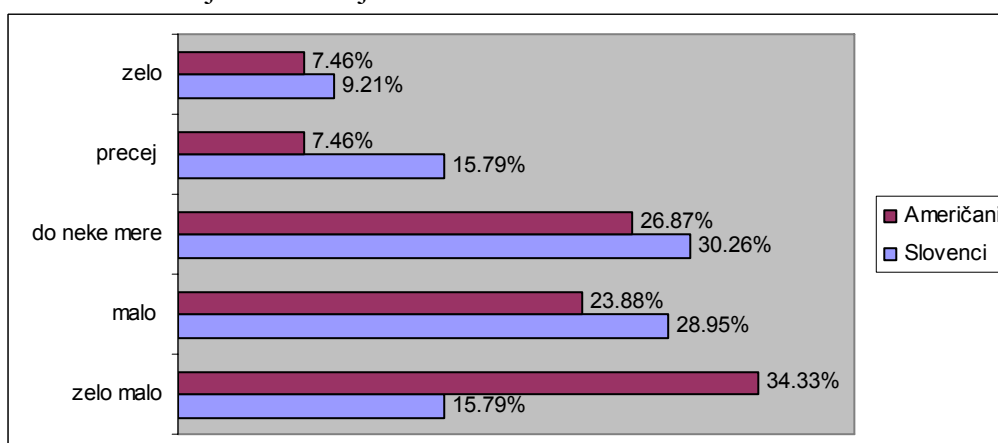
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

39. Trženje zdravju škodljivih izdelkov



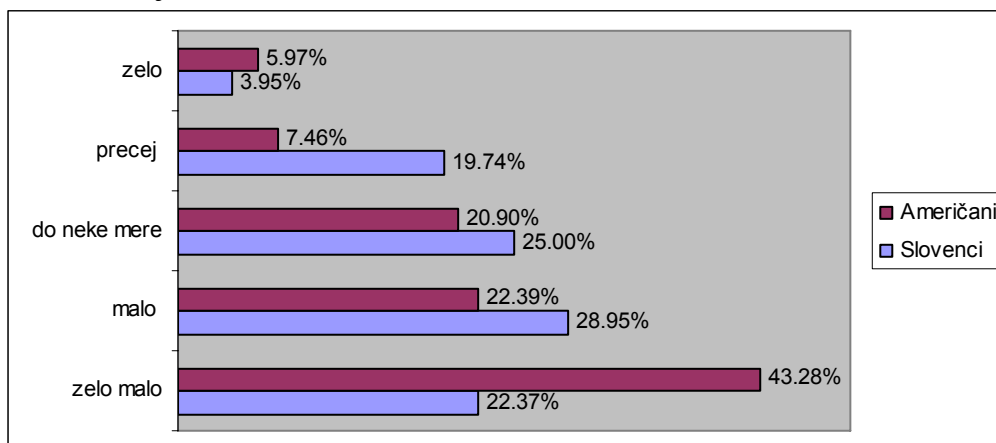
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

40. Etično ozračje v industriji



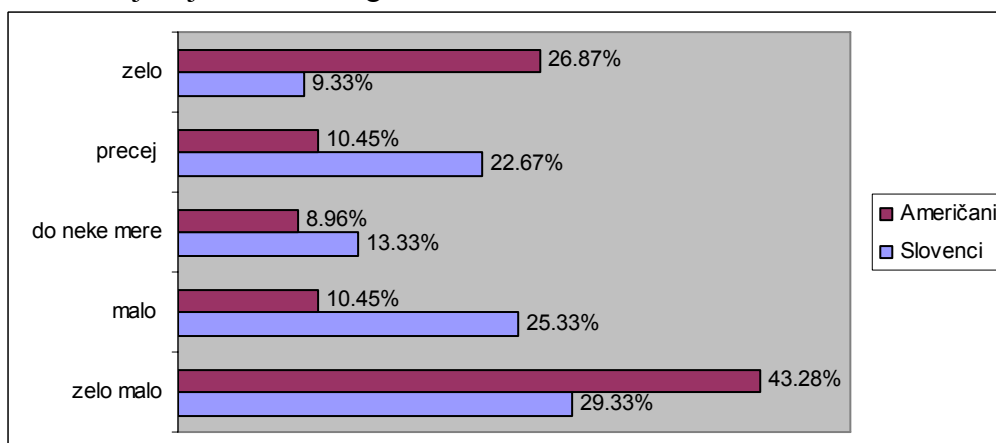
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

41. Obnašanje sodelavcev



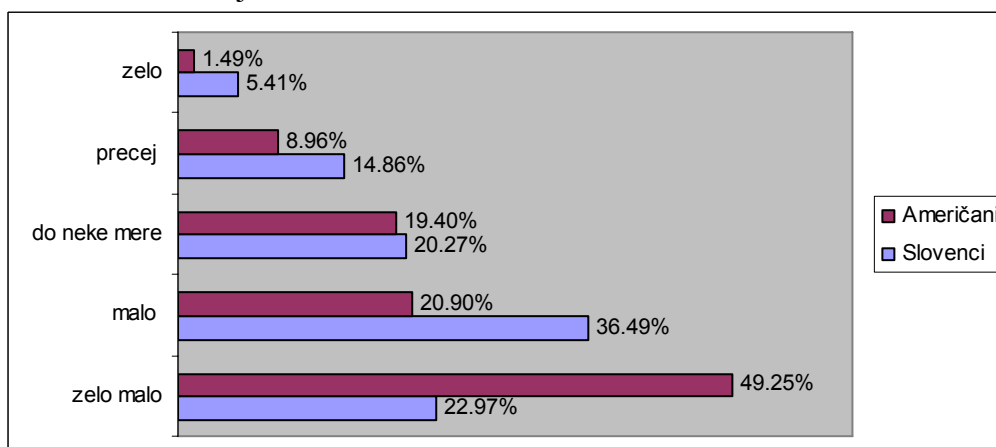
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

42. Pomanjkanje osebne integritete



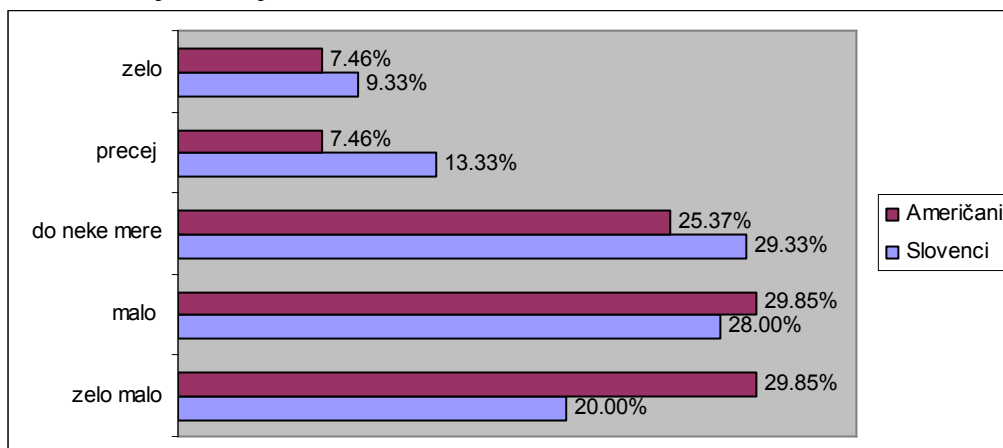
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

43. Politično ozračje v državi



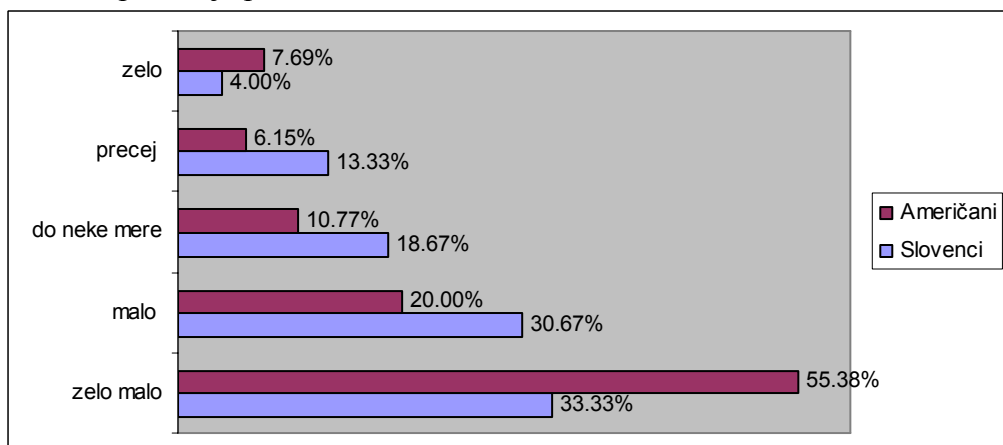
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

44. Obnašanje nadrejenih



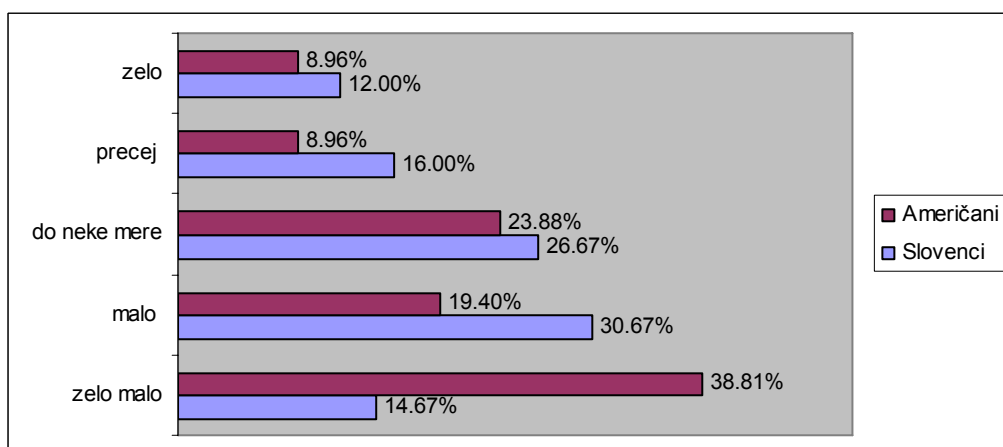
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

45. Pohlep in želja po lastnem dobičku



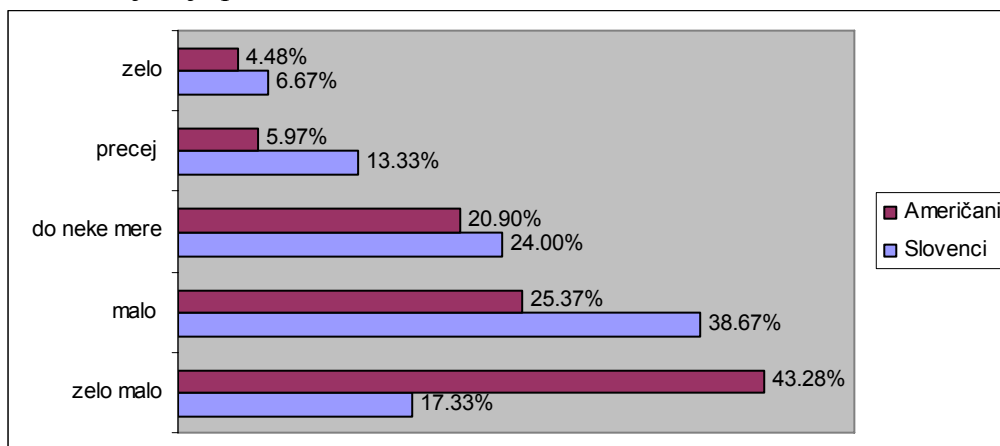
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

46. Pravni sistem



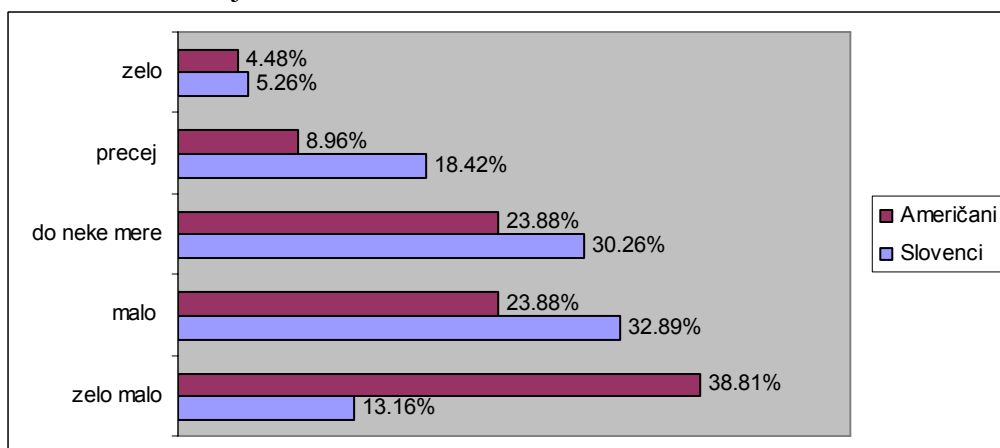
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

47. Pomanjkanje pravil



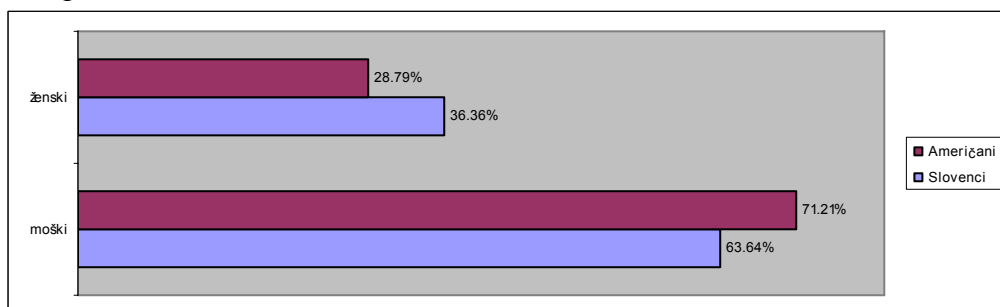
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

48. Moralno ozračje v družbi



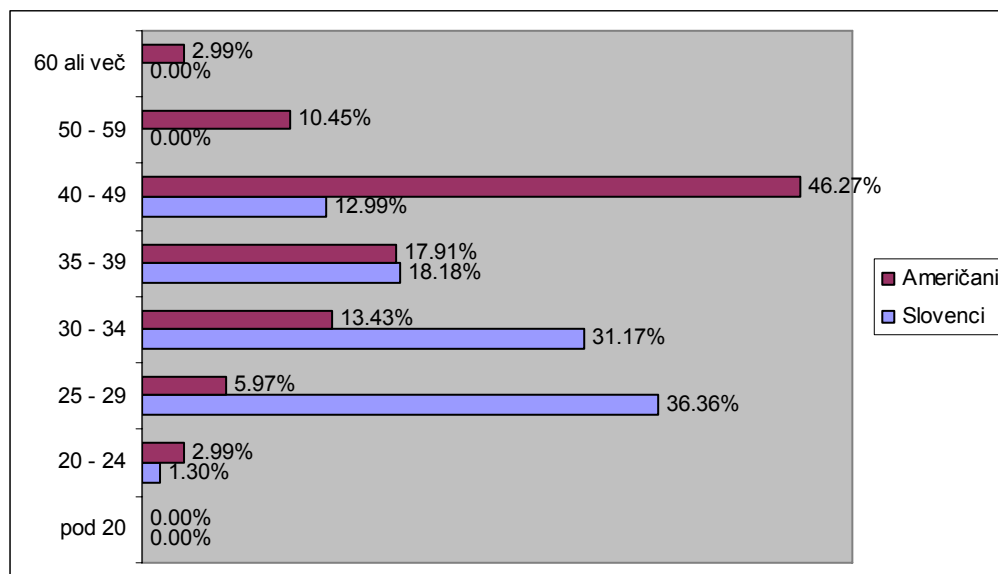
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

49. Spol



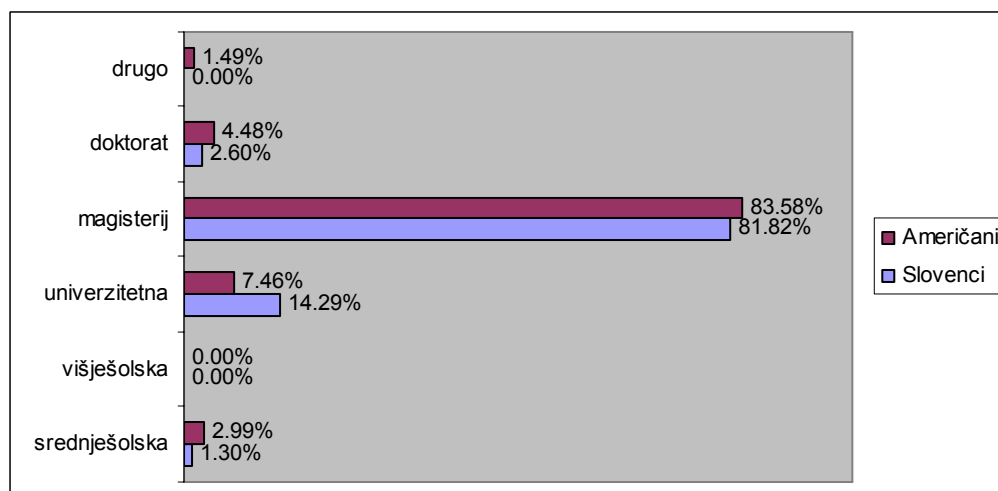
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

50. Starost



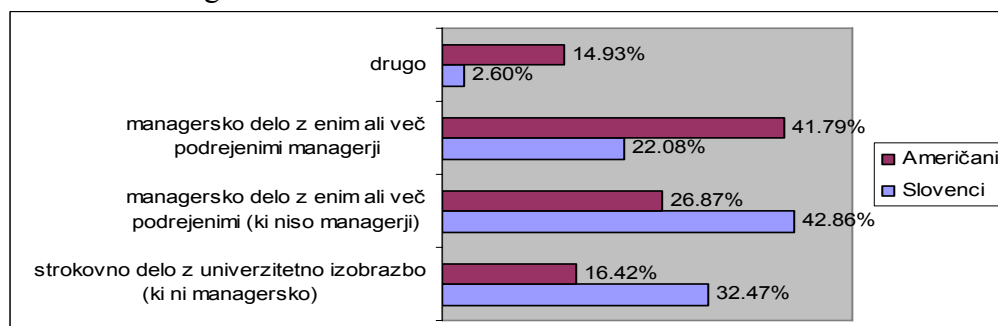
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

51. Izobrazba



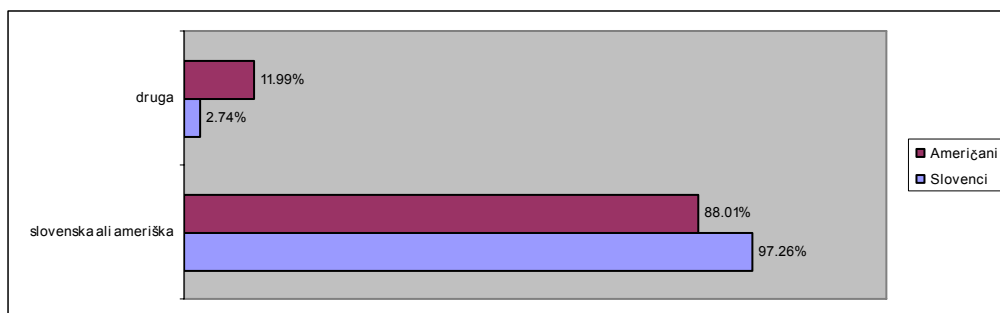
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

52. Dela in naloge



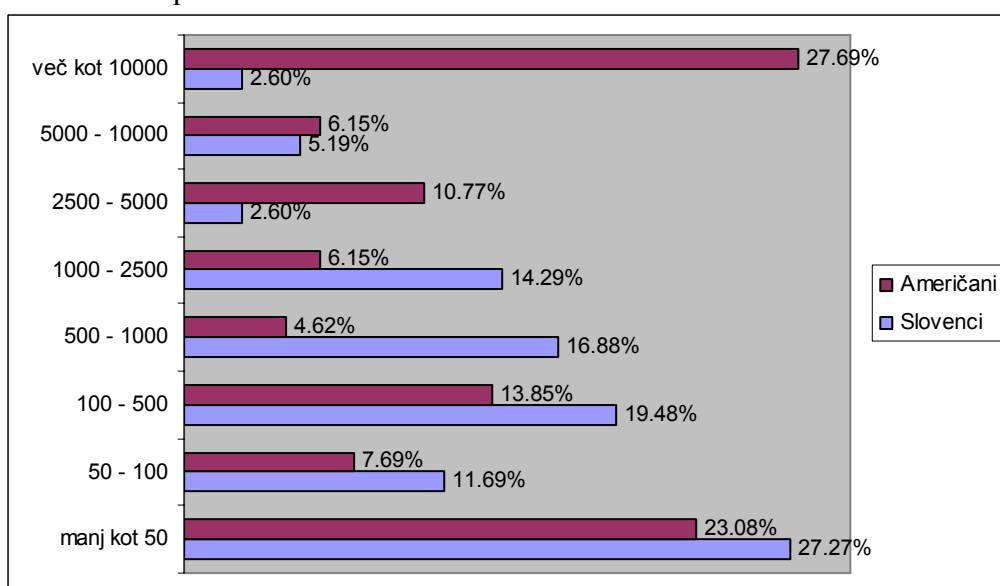
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

53. Narodnost



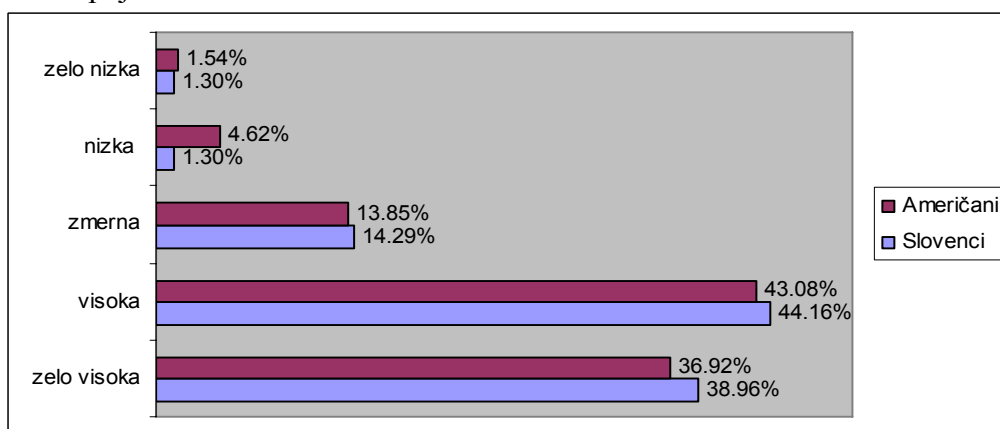
Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

54. Število zaposlenih



Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

55. Stopnja konkurence



Vir: Lastna raziskava o vplivu nacionalne kulture na etično odločanje slovenskih in ameriških managerjev

PRILOGA 3

Tabela 1: Povprečja, standardni odkloni in rezultata Mann-Whitneyevega testa za dimenzijo razlike v moči

Izjave, ki se nanašajo na dimenzijo razlike v moči	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Pomembnost dobrih odnosov z nadrejenimi*	1,95 (0,484)	1,73 (0,617)	2071,50	0,014
Pomembnost posvetovanja nadrejenega s podrejenimi*	2,27 (0,599)	2,33 (0,746)	2416,50	0,457
Pogostost bojzani izražanja mnenja, ki je v nasprotju z mnenjem nadrejenega**	3,40 (0,730)	3,16 (0,709)	2329,00	0,299
Strinjanje z izjavo, da je potrebno organizacijsko strukturo z dvema nadrejenima odpraviti***	2,77 (1,213)	2,55 (1,105)	2079,00	0,029

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku

*Lestvica: 1 – najbolj pomembno, 2 – zelo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – manj pomembno, 5 – skoraj nepomembno

**Lestvica: 1 – nikoli, 2 – redkokdaj, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vedno

***Lestvica: 1 – močno se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – neodločen/a, 4 – se ne strinjam, 5 – močno se ne strinjam

Vir: Lastni izračuni

Tabela 2: Vpliv spola, starosti, izobrazbe, števila zaposlenih in stopnje konkurence na dimenzijo razlike v moči

Neodvisna spremenljivka	Wilks' Lampda	F-value	Sig.
Spol	0,062*	2,152	0,078
Starost	0,890	0,666	0,885
Izobrazba	0,926	0,661	0,832
Število zaposlenih	0,771	1,265	0,168
Stopnja konkurence	0,847	1,430	0,124

* - predstavljena vrednost je Hotelling's T

Vir: Lastni izračuni

Tabela 3: Povprečja, standardni odkloni in rezultata Mann-Whitneyevega testa za dimenzijo individualizma

Izjave, ki se nanašajo na dimenzijo individualizma	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Pomembnost časa za prosti čas in družino	1,95 (0,686)	1,78 (0,735)	2201,50	0,093
Pomembnost dobrih delovnih pogojev	2,36 (0,605)	2,07 (0,703)	1995,00	0,006
Pomembnost varnosti zaposlitve	2,82 (0,869)	2,37 (0,756)	1842,50	0,002
Pomembnost razgibanega in zahtevnega dela	1,65 (0,623)	1,88 (0,663)	2113,00	0,036

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku

Lestvica: 1 – najbolj pomembno, 2 – zelo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – manj pomembno, 5 – skoraj nepomembno

Vir: Lastni izračuni

Tabela 4: Vpliv spola, starosti, izobrazbe, števila zaposlenih in stopnje konkurence na dimenzijo individualizma

Neodvisna spremenljivka	Wilks' Lambda	F-value	Sig.
Spol	0,085*	2,921	0,023
Starost	0,802	1,276	0,173
Izobrazba	0,896	0,956	0,505
Število zaposlenih	0,804	1,057	0,388
Stopnja konkurence	0,899	0,911	0,556

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku * - predstavljena vrednost je Hotelling's T

Vir: Lastni izračuni

Tabela 5: Povprečja, standardni odkloni in rezultata Mann-Whitneyevega testa za dimenzijo moškosti

Izjave, ki se nanašajo na dimenzijo moškosti	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Pomembnost dobrega sodelovanja s sodelavci*	1,78 (0,661)	1,97 (0,701)	283,00	0,072
Pomembnost priložnosti za napredovanje*	1,90 (0,575)	1,59 (0,803)	1787,00	0,001
Strinjanje z izjavo, da so ljudje vredni zaupanja**	2,79 (0,922)	2,61 (0,943)	2331,00	0,274
Strinjanje z izjavo, da je posameznik sam kriv, če mu v življenju spodleti**	2,88 (0,946)	2,61 (0,990)	2176,00	0,087

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku

*Lestvica: 1 – najbolj pomembno, 2 – zelo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – manj pomembno, 5 – skoraj nepomembno

** Lestvica: 1 – močno se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – neodločen/a, 4 – se ne strinjam, 5 – močno se ne strinjam

Vir: Lastni izračuni

Tabela 6: Vpliv spola, starosti, izobrazbe, števila zaposlenih in stopnje konkurence na dimenzijo moškosti

Neodvisna spremenljivka	Wilks' Lampda	F-value	Sig.
Spol	0,062*	2,136	0,080
Starost	0,832	1,049	0,401
Izobrazba	0,900	0,910	0,558
Število zaposlenih	0,810	1,012	0,450
Stopnja konkurence	0,892	0,965	0,495

* - predstavljena vrednost je Hotelling's T

Vir: Lastni izračuni

Tabela 7: Povprečja, standardni odkloni in rezultata Mann-Whitneyevega testa za dimenzijo izogibanja negotovosti

Izjave, ki se nanašajo na dimenzijo izogibanja negotovosti	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Pogostost nivoze pri delu*	3,20 (0,712)	2,93 (0,804)	2161,50	0,067
Strinjanje z izjavo, da je nekdo lahko dober manager, ne da bi imel vse odgovore**	2,97 (1,200)	2,19 (1,076)	1648,00	0,000
Strinjanje z izjavo, da tekmovalnost med sodelavci povzroči več slabega kot dobrega**	3,41 (0,926)	3,27 (0,994)	2334,50	0,355
Strinjanje z izjavo, da je treba organizacijska pravila spoštovati v vsakem primeru**	3,14 (1,029)	2,97 (1,058)	2358,00	0,353

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku

*Lestvica: 1 – nikoli, 2 – redkokdaj, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vedno

**Lestvica: 1 – najbolj pomembno, 2 – zelo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – manj pomembno, 5 – skoraj nepomembno

Vir: Lastni izračuni

Tabela 8: Vpliv spola, starosti, izobrazbe, števila zaposlenih in stopnje konkurence na dimenzijo izogibanja negotovosti

Neodvisna spremenljivka	Wilks' Lambda	F-value	Sig.
Spol	0,033*	1,131	0,344
Starost	0,714	1,962	0,005
Izobrazba	0,882	1,088	0,364
Število zaposlenih	0,750	1,393	0,089
Stopnja konkurence	0,846	1,428	0,125

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku * - predstavljena vrednost je Hotelling's T

Vir: Lastni izračuni

Tabela 9: Povprečja, standardni odkloni in rezultata Mann-Whitneyevega testa za sedem izjav, ki obravnavajo posameznikov pogled na etiko

Izjava	slovenski managerji	ameriški managerji		
	povprečje (stand. odklon)	povprečje (stand. odklon)	U	Sig.
Zdrava etika je dobra za posel na dolgi rok.	1,53 (0,577)	1,29 (0,489)	1991,50	0,006
V poslovnem svetu je včasih težko sprejeti etično pravilne odločitve zaradi visoke stopnje konkurenčnosti.	2,95 (1,102)	3,44 (1,139)	1942,00	0,006
Etika in dobiček nista združljiva.	3,95 (0,837)	4,38 (0,674)	1768,00	0,000
Pri razreševanju etičnih problemov je lažje vedeti kaj je prav kot pa je to storiti.	2,51 (1,045)	2,94 (1,201)	2018,50	0,021
Manager ravna etično dokler se drži zakonov in pravil države.	3,92 (0,834)	3,92 (0,590)	2446,00	0,629
Povprečen manager ima dva etična standarda: enega za poslovno življenje in drugega za zasebno življenje.	3,24 (1,076)	3,29 (1,064)	2510,50	0,897
Dobiček je glavna skrb managerjev, etika je sekundarnega pomena.	3,39 (1,138)	3,39 (1,108)	2525,00	0,819

Statistično značilne razlike so v poševnem tisku

Lestvica: 1 – močno se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – neodločen/a, 4 – se ne strinjam, 5 – močno se ne strinjam

Vir: Lastni izračuni