

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SPODBUJANJE ETIČNEGA VEDENJA V PODJETJIH: STALIŠČA
ZAPOSLENIH V RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLJIH**

Ljubljana, junij 2021

SARA TROBEZ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Trobez, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Spodbujanje etičnega vedenja v podjetjih: stališča zaposlenih v različnih kulturnih okoljih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ETIKA IN POSLOVNA ETIKA	2
1.1 Opredelitev pojma etika	3
1.2 Zvrsti etike	3
1.3 Opredelitev poslovne etike	5
1.4 Pomen etičnega vedenja v poslovanju	7
1.5 Osnovna načela poslovne etike	8
1.6 Področja poslovne etike	9
2 NACIONALNA KULTURA	11
2.1 Opredelitev kulture	11
2.2 Dimenzije kulture	12
2.3 Kulturna okolja	15
2.3.1 Anglo skupina	15
2.3.2 Latinska Evropa.....	16
2.3.3 Germanska Evropa	17
2.3.4 Konfucijska Azija.....	18
2.3.5 Balkan	19
3 SPODBUJANJE ETIČNEGA VEDENJA V PODJETJIH	19
3.1 Organizacijska kultura	20
3.2 Poslanstvo in vrednote podjetja	22
3.3 Etični kodeksi in kodeksi vedenja	23
3.4 Etično usposabljanje	27
3.5 Etično vodenje	28
3.5.1 Etični vodje	32
3.5.2 Etične komisije.....	33
3.6 Nagrajevanje in sankcioniranje	34
3.7 Norme	35
3.8 Etična klima	36
4 EMPIRIČNA ANALIZA SPODBUJANJA ETIČNEGA VEDENJA V PODJETJIH	38
4.1 Cilji in potek raziskave	38

4.2	Vprašalnik	39
4.3	Zbiranje podatkov in predstavitev sodelujočih.....	40
4.4	Predstavitev rezultatov	42
5	DISKUSIJA	57
5.1	Povzetek ugotovitev.....	57
5.2	Priporočila za prakso.....	62
5.3	Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave	62
	SKLEP.....	63
	LITERATURA IN VIRI	65
	PRILOGE.....	73

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dimenzije kulture	13
Tabela 2: Vprašalnik	40
Tabela 3: Podatki o sodelujočih.....	41
Tabela 3: Podatki o sodelujočih (nad.).....	42
Tabela 4: Povzetek ključnih ugotovitev po kulturnih območjih.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Kulturna okolja.....	15
Slika 2: Elementi organizacijske kulture.....	20
Slika 3: Moralna oseba in moralni vodja.....	31

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Rezultati Hofstedejeve študije kulturnih dimenzij.....	1
Priloga 2: Vprašalnik v slovenščini, angleščini in italijanščini	4
Priloga 3: Izbrani citati iz intervjujev.....	7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ZDA – Združene države Amerike

GLOBE – (angl. Global leadership and organizational behavior effectiveness); učinkovitost globalnega vodenja in organizacijskega vedenja

UVOD

Etika je prisotna na vseh področjih našega življenja, tudi v poslovanju. Pojavi se takoj, ko so prisotni odnosi do nekoga drugega – v poslovanju so to lahko zaposleni, poslovni partnerji, okolje in tako dalje (Dimmock & Fisher, 2017). Poslovna etika presega začrtane zakone, ki so predpisani s strani posameznih držav, ter jih nadgrajuje in zagotavlja potrebno zaupanje za poslovanje (Kumar & Baker, 2020). Za vzpostavitev poslovne etike v organizaciji se le-te poslužujejo številnih formalnih in neformalnih elementov. Različni avtorji navajajo predvsem uporabo etičnih kodeksov in kodeksov vedenja, etično usposabljanje, etične komisije, etično vodenje in tako dalje. Lašakova, Remišova in Bohinska (2021) navajajo, da je za uspešno vzpostavitev etične kulture organizacije potrebno, da so formalni elementi podprti s strani neformalnih elementov, kot so norme in prakse. Pogosto so prav neformalni elementi realen odraz stanja etičnosti organizacije.

Organizacije so vedno bolj primorane etiki posvečati zadostno stopnjo pozornosti. Dandanes ima že večina večjih organizacij etične kodekse in kodekse poslovanja (Stevens, 2008), vendar so mnenja raziskovalcev o njihovi učinkovitosti precej deljena. Rezaee in Fogarty (2019) menita, da so etična usposabljanja običajno bolj učinkovita od etičnih kodeksov, ter da so usposabljanja ključna za uspešno vzpostavitev etične kulture organizacije. Poleg omenjenih "klasičnih" elementov, Fernando (2014) navaja, da so se nedolgo nazaj začele pojavljati funkcije etičnih vodij in etičnih komisij, ki pa dandanes postajajo vedno bolj priznana delovna mesta. Poslovna etika se torej vidno razvija, organizacije pa iščejo nove načine, kako bi etično vedenje približale svojim zaposlenim.

Svoj pečat na poslovanju organizacij pa pusti tudi kultura, natančneje vrednote, običaji, norme in tako dalje, ki se vzpostavijo v določenem kulturnem območju. Ast (2018) izpostavlja več etičnih dilem, ki se pojavijo zaradi različnega pojmovanja, kaj je prav in kaj ni po posameznih kulturnih območjih. Poslovna darila in podkupnine, delovni standardi, odnos do okolja in tako dalje so med kulturami lahko precej raznoliki, zato jih je potrebno preučevati v posameznem kulturnem kontekstu. Študija o učinkovitosti globalnega vodenja in organizacijskega vedenja (angl. Global leadership and organizational behavior effectiveness, v nadaljevanju GLOBE) in Hofstedejeva študija prikažeta vpogled v lastnosti posameznih kultur na podlagi spleta kulturnih dimenzij, ki postavijo določen okvir, kakšno je tipično vedenje ljudi v posameznem kulturnem območju. Ugotovitve iz omenjenih študij pripomorejo tudi k razumevanju poslovnih običajev v posameznih kulturnih okoljih.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju koncepta poslovne etike in spodbujanju njene uporabe pri zaposlenih. Preko pregleda obstoječe literature in rezultatov empirične analize želim razumeti, kako posamezniki v različnih kulturnih okoljih pojmujejo poslovno etiko, na kakšne načine podjetja spodbujajo etično vedenje svojih zaposlenih ter do kakšnih odstopanj prihaja pri spodbujanju etičnega vedenja na delovnem mestu med različnimi kulturnimi okolji.

Cilj magistrskega dela je preučiti relevantno strokovno literaturo na področju etike in poslovne etike ter ugotoviti, na kakšne načine podjetja spodbujajo etično vedenje svojih zaposlenih. Prav tako je cilj na podlagi obstoječih študij preučiti in predstaviti ključne dimenzije in lastnosti posameznih kulturnih okolij. Cilj empiričnega dela je s pomočjo intervjujev ugotoviti in predstaviti razumevanje poslovne etike zaposlenih v različnih kulturnih okoljih, ugotoviti, s kakšnimi elementi spodbujanja etičnosti vedenja na delovnem mestu so se srečali posamezniki v različnih kulturnih okoljih in ugotoviti, do kakšnih razlik v načinih spodbujanja etičnosti poslovanja prihaja med posameznimi kulturnimi okolji. Nenazadnje pa je glavni cilj dela pridobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Delo bo temeljilo na treh ključnih, povezujočih se **raziskovalnih vprašanjih**, in sicer:

- Kakšne so podobnosti in razlike v vlogi etike pri poslovanju podjetij v različnih kulturah?
- Kako podjetja v različnih kulturah spodbujajo etično vedenje zaposlenih?
- Kako kultura vpliva na metode, s katerimi podjetje spodbuja etično vedenje?

Magistrsko delo bo sprva temeljilo na preučevanju obstoječe strokovne literature. Drugi oziroma empirični del pa bo temeljil na kvalitativni raziskavi, natančneje polstrukturiranih intervjujih z izbranimi posamezniki iz različnih kulturnih okolij. Kulturna okolja sem izbrala na podlagi delitve, kot jo predlaga GLOBE, in sicer anglo skupina držav, latinska Evropa, germanska Evropa, konfucijska Azija in Balkan (ki ga sicer kot takega v študiji, ki jo je leta 2004 izvedel GLOBE, še ni).

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega ter empiričnega dela. Teoretični del začnem s poglavjem o etiki in poslovni etiki, kjer opredelim oba pojma in predstavim področja, s katerimi se ukvarja poslovna etika. Sledi poglavje o kulturi in posameznih kulturnih območjih, ki jih bom nadalje preučevala tudi v empiričnem delu. V tretjem poglavju predstavim načine, s katerimi organizacije spodbujajo etično vedenje svojih zaposlenih – poslanstvo in vrednote, etični kodeksi in kodeksi vedenja, etično usposabljanje, etično vodenje, norme, sankcioniranje in nagrajevanje in tako dalje. Sledi empirični del, kjer najprej predstavim cilje raziskave, vprašalnik, sodelujoče ter pridobljene rezultate. Nadalje sledi diskusija s predstavitvijo ugotovitev, priporočili za prakso in omejitvami dela. Nalogo zaključim s sklepom.

1 ETIKA IN POSLOVNA ETIKA

V prvem poglavju obravnavam pojma etike in poslovne etike, njune zvrsti in pomen, ki ga imata v našem vsakdanu. Etika je prisotna že na praktično vseh področjih našega življenja, med drugim tudi v poslovanju, kjer so se skozi čas razvili standardi poslovne etike. Pomen etike v poslovanju je velik, pojavlja pa se na več različnih poslovnih področjih.

1.1 Opredelitev pojma etika

Filozofija o etiki se je pojavila takrat, ko so ljudje začeli razmišljati o tem, kako najbolje živeti. V svojem bistvu se je tako razvila po tem, ko so ljudje že razvili določeno moralno razmišljanje (Singer, brez datuma). Etika izvira iz grške besede "ethos", ki pomeni posameznikovo temeljno usmerjenost k življenju. Lahko jo opredelimo kot teorijo morale, ki poskuša sistematizirati moralne sodbe (Sroka & Lorinczy, 2015). Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) opredeljuje etiko kot: "filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo" (Etika, brez datuma). Etika je torej filozofija morale. Gre za disciplino, ki se ukvarja s tem, kaj je moralno dobro ali slabo ter kaj je moralno pravilno ali nepravilno (Singer, brez datuma). V literaturi je tako opaziti mnogo opredelitev pojma etika, vendar je v grobem rdeča nit vseh ta, da gre za teorijo, ki se ukvarja s tem, kaj je prav in kaj narobe.

Hurn (2008) navaja, da lahko etiko opredelimo tudi kot človekove dolžnosti v širšem pomenu, s čimer poudarimo zavedanje obveznosti in sprejemanje odgovornosti za to, kako bodo posameznikova dejanja vplivala na druge ljudi. Etični relativizem pojasnjuje, kako so etične vrednote odvisne od posamezne kulture, po drugi strani pa etični normativizem argumentira, da obstajajo univerzalni standardi sprejemljivega vedenja ter sklop absolutnih vrednot.

Etični standardi oziroma načela se oblikujejo predvsem na podlagi temeljnih prepričanj in sistemov vrednot, ki so se razvili v posamezni kulturi, kot so verska prepričanja, tradicije, nacionalna identiteta, pomen družine in tako dalje. Etika tako skuša odgovoriti na vprašanje, kaj je in kaj ni moralno sprejemljivo v določeni družbi ali kulturi. Pove nam, kako bi se morali ljudje obnašati drug do drugega v različnih kontekstih in okoljih (Hurn, 2008).

Etiko pogosto zamenjujemo z moralo, saj gre za tesno povezana pojma, čeprav sta v svojem bistvu različna. Tradicionalno je etika filozofija morale, kjer je morala bolj ali manj sistematičen nabor prepričanj in vrednot, ki so skupne določeni skupini ljudi in govorijo o tem, kako naj bi ljudje živeli. Etika je tako pravzaprav filozofska smer, ki preučuje moralno (Singer, brez datuma). V splošnem lahko torej trdimo, da se etika ukvarja z moralnim vedenjem posameznikov, ki temelji na ustaljenih in izraženih standardih določene skupine ljudi, ki pa je sama po sebi zbirka vrednot (Bishop, 2013).

1.2 Zvrsti etike

Metaetika je študija tega, kako se ukvarjamo z etiko. Na nek način gre za komentiranje tega, kako se igra etična igra (Dimmock & Fisher, 2017). Metaetika je tako preučevanje izvora pomena etičnih konceptov. V primerjavi s preostalimi zvrstmi etike gre za manj natančno področje moralne filozofije, ki zaobjema celotno filozofijo etike (DeLapp, brez datuma).

Metaetika se ukvarja predvsem z metafizičnimi in psihološkimi vprašanji. Metafizika preučuje, ali so specifične moralne vrednote “večne resnice” ali gre za človeške odločitve. Zagovorniki prve teorije so mnenja, da so moralne vrednote absolutne in večne, se ne spreminjajo in obstajajo v duhu ljudi. Gre torej za nekaj univerzalnega, skupnega vsem razumnim bitjem na celem svetu in skozi čas. Zagovorniki drugega pogleda pa trdijo, da so moralne vrednote človeški izumi. Tudi tu obstajata dve različni obliki. Individualni relativizem trdi, da posamezniki sami ustvarjajo svoje moralne standarde, kulturni relativizem pa trdi, da mora morala temeljiti na odobravanju družbe in ne le na preferencah posameznika. Zagovorniki druge teorije tako trdijo, da se moralne vrednote spreminjajo iz družbe v družbo ter skozi čas. Drugo področje metaetike se ukvarja predvsem z razumevanjem, kaj nas spodbuja k moralnosti. Gre torej za iskanje odgovora na vprašanje “Zakaj biti moralen?”. Določeni filozofi zagovarjajo, da je večina posameznikovih dejanj posledica sebičnih želja posameznika. Gre za teorijo psihološkega egoizma, ki trdi, da samo usmerjeni interesi motivirajo praktično vsa človekova dejanja. V povezavi s tem je prisoten tudi pojem psihološkega hedonizma, ki zagovarja, da je gonilna sila posameznikovih dejanj užitek. Po drugi strani pa določeni filozofi zagovarjajo teorijo psihološkega altruizma, ki trdi, da so vsaj nekatera posameznikova dejanja motivirana z dobroto (Fieser, brez datuma).

Normativna etika se ukvarja z ustvarjanjem teorij, ki zagotavljajo splošna moralna pravila, ki usmerjajo naše vedenje. Gre torej za definiranje meril o pravilnem in napačnem vedenju (Dimmock & Fisher, 2017).

Iz normativne etike izhajajo tri teorije. **Teorija vrlin** se ne osredotoča toliko na učenje pravil, temveč poudarja pomen razvijanja dobrih karakternih oziroma osebnostnih navad. Gre za razmišljanje, da se dobre navade, ko jih enkrat posebej, odražajo v splošnem obnašanju posameznika. Poudarja se predvsem pomen moralne vzgoje, saj se že v mladosti razvijejo značajske lastnosti. **Teorije dolžnosti** utemljujejo moralo na podlagi načel obveznosti oziroma dolžnosti. Tu obstajajo štiri ključni pristopi. Prvi pristop deli dolžnosti v tri ključne skupine – dolžnosti do Boga, do sebe ter do drugih. Drugi pristop temelji na teoriji pravic, kjer zagovorniki trdijo, da naravni zakoni zahtevajo, da ne smemo škodovati življenju, zdravju, svobodi in lastnini drugega. Poleg tega obstajajo še štiri značilnosti, ki so povezane z moralnimi pravicami ljudi – pravice so naravne, univerzalne, enake za vse in neodtujljive. Tretji pristop predstavlja razmišljanje, da obstaja temeljno načelo dolžnosti, samoumevno načelo razuma. Četrty pristop pa zagovarja, da so naše dolžnosti del temeljne narave vesolja. **Konsekvencialistična teorija** trdi, da je pravilno moralno dejanje mogoče določiti zgolj z analizo stroškov in koristi posledic dejanja. Dejanje je moralno pravilno, če so posledice dejanja bolj ugodne kot neugodne. V primeru te teorije je tako končni rezultat dejanja edini odločilni dejavnik moralnosti. Iz tega so se razvili etični egoizem (dejanje je moralno pravilno, če so posledice dejanja bolj ugodne samo za “izvajalca”), etični altruizem (dejanje je moralno pravilno, če so posledice dejanja bolj ugodne za vse, razen za “izvajalca”) in utilitarizem (dejanje je moralno pravilno, če so posledice dejanja za vse bolj ugodne kot neugodne) (Fieser, brez datuma).

Uporabna etika je preučevanje, kako naj delujemo na določenih področjih svojega življenja (Dimmock & Fisher, 2017). Ukvarja se z analizo specifičnih, kontroverznih moralnih vprašanj. V zadnjih letih so se začela vprašanja uporabne etike deliti na različne skupine, od medicinske do okoljske etike ter tudi poslovne etike. Na tem področju je sicer prisotnega še veliko skepticizma, saj obstaja več pristopov k določanju dopustnosti dejanj (Dittmer, brez datuma).

Za odločanje v primeru razprav uporabne etike se najbolj pogosto navajajo naslednja načela: osebna korist (v kakšni meri ima dejanje koristne posledice za posameznika), socialna korist (v kakšni meri ima dejanje koristne posledice za družbo kot celoto), načelo dobrohotnosti (pomagaj tistim, ki to potrebujejo), načelo paternalizma (pomagaj drugim, kadar tega ne morejo storiti sami), načelo škode (ne škoduj drugim), načelo poštenosti (ne zavajaj), načelo zakonitosti (ne krši zakona), načelo avtonomije (priznavaj posameznikovo svobodo), načelo pravičnosti (priznavaj pravico do pravičnega nadomestila za povzročeno škodo, pravično razdelitev koristi in tako dalje), pravice (priznavaj človekove pravice) (Fieser, brez datuma).

1.3 Opredelitev poslovne etike

Koncept poslovne etike se je pojavil okoli leta 1960, ko so se podjetja začela zavedati vedno večje zaskrbljenosti potrošnikov glede okolja, socialnih vprašanj ter odgovornosti podjetij (Kumar & Baker, 2020). Kot področje študij in preučevanja pa se je poslovna etika začela razvijati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, mednarodna poslovna etika pa šele konec devetdesetih let. Težnje po mednarodni poslovni etiki so se pojavile z vedno večjim razmahom mednarodnega poslovanja in globalizacije, kjer je prihajalo do raznolikih etičnih vprašanj, med drugim relativnost etičnih vrednot v posameznih kulturah, pravično trgovanje, spreminjajoči globalni standardi in tako dalje (Salehi, Saeidinia & Aghaei, 2012).

Poslovna etika predstavlja uporabo moralnega in etičnega razmišljanja v poslovnem okolju (Hurn, 2008). Ukvarja se z vprašanji o dobrem in slabem ter pravilnem in napačnem vedenju v poslovnem kontekstu. V teh okvirjih se vse več govori tudi o bolj subtilnih vprašanjih o pravičnosti in enakopravnosti dejanj in odločitev (Tota & Shehu, 2012). Rdeča nit vseh definicij je torej ta, da gre za moralno sprejemljivost dejanj managementa, zaposlenih in organizacije kot celote. Poslovno etiko lahko tako opredelimo kot sistematično preučevanje moralnih vprašanj (vrednote, prepričanja, norme), ki se pojavljajo v poslovnem okolju, ter s tem povezanega vedenja organizacije in njenih zaposlenih (Sroka & Lorinczy, 2015).

Poslovno etiko pogosto enačijo tudi s pojmom družbena odgovornost podjetja, saj gre v svojem bistvu za dve podobni poslovni dejavnosti. Družbena odgovornost podjetja nenazadnje temelji na načelu, da morajo organizacije izpolnjevati svoje odgovornosti do delničarjev ter preostalih deležnikov, ki čutijo vpliv njihovega poslovanja. Ključno za to je ohranjanje donosnosti podjetja, vendar vse to z odgovornim obnašanjem in poslovanjem (Sroka & Lorinczy, 2015).

Etika je v smislu sklopa določenih splošno sprejetih pravil predpogoj za poslovanje in kakršnekoli transakcije. Del teh pravil je seveda vključen v zakonodajah posameznih držav, vendar to ne zadošča. Podjetja lahko na trgu obstajajo le, če upoštevajo vsaj splet osnovnih etičnih pravil, med drugim na primer poravnava obveznosti, spoštovanje pogodb, primerno ravnanje z zaposlenimi, strankami in tako dalje (Schnebel & Bienert, 2004). Etična podjetja naj bi se torej trudila dosegati največjo možno neto korist za družbo in gospodarstvo kot celoto, prizadejati čim manj hudega naravi in ljudem, biti poštena v svojih odnosih z vsemi deležniki, biti pripravljena popravljati in odpravljati svoje napake ter v splošnem krečiti svoj korporativni značaj (Salehi, Saeidinia & Aghaei, 2012).

Področje poslovne etike tako preučuje predvsem moralna vprašanja, povezana z družbeno odgovornostjo poslovnih praks, moralnim statusom podjetij, trgovanjem z notranjimi informacijami, osnovnimi pravicami zaposlenih, diskriminacijo na delovnem mestu, zavajajočim oglaševanjem in tako dalje (Fieser, brez datuma). Poslovna etika zagotavlja, da med potrošniki in podjetji oziroma drugimi udeleženci na trgu obstaja določena osnovna stopnja zaupanja (Kumar & Baker, 2020).

Tako pravo kot etika se torej ukvarjata s tem, kaj je prav in kaj narobe. Zakone lahko na nek način opredelimo kot kodificirano etiko družbe. V primeru, da oseba krši zakon, to tudi pomeni, da se obnaša neetično. Kljub vsemu pa etično vedenje presega zakonske predpise, saj lahko načeloma trdimo, da je spoštovanje zakonodaje minimalni standard etičnega vedenja. Zakonodaja tako zagotavlja minimalne standarde, a ne zadostuje pri reševanju vseh etičnih vprašanj. Pogosto pa je zakonodaja tista, ki mora priskočiti na pomoč in uravnati ter popravljati neetične poslovne prakse (Tota & Shehu, 2012). Tudi Michael (2006) navaja, da zakoni in pravila ne pokrivajo vseh možnih področij poslovanja. Ko ni pravila, ki bi pokrivalo določeno vprašanje, se vodila o ravnanju pogosto išče v etičnih načelih.

Poslovna etika ni ne univerzalna ne statična, temveč je tesno povezana s časom in kulturo. Etična načela in vrednote se s časom spreminjajo, hkrati pa se poslovna etika dokaj razlikuje med kulturami, saj ima vsaka kultura svoje običaje, ki predstavljajo etično vedenje. Etika se torej vedno razvija in predstavlja razmišljanje določene kulture v določenem trenutku (Svensson & Wood, 2003). Tudi Scholtens in Dam (2007) navajata, da se način poslovanja razvije in vzpostavi na podlagi filozofskih, verskih, družbenih, institucionalnih in ekonomskih konceptov. Poslovna etika se torej kot del kulture ne dogaja izolirano, temveč poteka v družbenem okolju, ki je regulirano s strani zakonov in predpisov, formalnih vrednot in norm, kodeksov vedenja in tako dalje. Gallego-Alvarez, Rodriguez-Dominguez in Vallejo (2020) pa izpostavljajo, da imajo vpliv na vzpostavitev etičnih poslovnih praks tudi religije. Njihova raziskava je namreč pokazala, da je religija pozitivno povezana z etičnim dojemanjem in vedenjem.

1.4 Pomen etičnega vedenja v poslovanju

Etika je za podjetja pomembna iz različnih razlogov. Raziskave kažejo, da so zaposleni bolj predani in zvesti podjetjem, ki se vedejo etično in so korektna do svojih zaposlenih. Taki zaposleni so običajno tudi bolj produktivni. Etično ravnanje podjetij privede tudi do večje zvestobe delničarjev oziroma vlagateljev. Ti se namreč zavedajo, da etična kultura podjetja predstavlja temelj za učinkovitost, produktivnost in dobiček, hkrati pa neetično ravnanje lahko privede do negativnega ugleda podjetja, tožb in sankcij, kar niža vrednost podjetja. Etičnost poslovanja prav tako privede do večje zvestobe kupcev, ki se dandanes vse bolj zavedajo pomena poslovne etike. Nenazadnje pa velja poudariti, da etično poslovanje prinaša tudi pozitivne finančne rezultate. Raziskave kažejo, da ambicioznost in uspešnost nista v konfliktu z etičnostjo, tako da se da kljub etičnim poslovnim praksam dosegati primerne dobičke v poslovanju (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2011).

Kumar in Baker (2020) podobno navajata prednosti poslovne etike, kot element nadzora poslovanja, da je to moralno sprejemljivo in preprečuje nepošteno poslovanje in zlorabe. Hkrati poslovna etika pozitivno vpliva na zadovoljstvo strank, ki so dandanes vedno bolj ozaveščene in dajejo vedno več pomena etičnemu poslovanju podjetij, kjer kupujejo. Etika je ključna tudi za dober odnos z zaposlenimi, prav tako pa etiko povezujejo tudi z boljšim sprejemanjem odločitev. Fernando (2014) nadalje navaja, da javnost dandanes pričakuje, da bodo organizacije poslovale etično, saj ima to obilo pozitivnih lastnosti. Etičnost poslovanja izboljšuje donosnost, spodbuja dobre poslovne odnose in produktivnost zaposlenih, zmanjšuje oziroma izniči sankcije regulatorjev, ščiti zaposlene pred neprimernimi dejanji zaposlovalca, spodbuja dobra dejanja za širšo okolico organizacije oziroma za družbo kot celoto in tako dalje.

Schroeder (2002) trdi, da imajo podjetja tri ključne spodbude, zakaj se odločiti za etično poslovanje. Etično in pravično ravnanje spodbudi najboljše v zaposlenih, etično poslovanje pošilja pozitivne signale kupcem, ki so vedno bolj etično ozaveščeni, hkrati pa zavedanje, da posluješ etično, prinese osebno zadovoljstvo. Posledično ti elementi prispevajo k dobičku ter rasti podjetja. Velasquez (1996) podobno navaja, da je pravičnost donosnejša in bolj racionalna od krivice, kar velja tudi v poslovanju. Enako velja tudi za etično vedenje, saj so koristi etičnega vedenja večje kot v primeru neetičnega vedenja.

Tudi Bower (2003) trdi, da imajo podjetja z visokimi etičnimi standardi kar nekaj prednosti pred manj etičnimi podjetji. Zaposleni v podjetjih z visokimi etičnimi standardi se običajno vedejo bolj odločno in samozavestno, saj natančno vedo, kakšna ravnanja so primerna, kar ustvarja večjo zagnanost in učinkovitost podjetja. Prav tako etična podjetja lažje privabijo visokokakovostne ljudi in na ta način dosegajo večjo konkurenčnost in dobiček. Sposobni in kakovostni zaposleni se običajno izogibajo delodajalcev, katerih prakse so vprašljive. Nenazadnje pa etična podjetja razvijejo boljše in donosnejše odnose s kupci, konkurenti in splošno javnostjo, saj si vzpostavijo sloves podjetja, ki je dosledno in ravna pravilno.

Etičnost poslovanja je torej neposredno povezana tudi s kratkoročno in dolgoročno donosnostjo. Etična podjetja imajo na trgu dober ugled, kar ima pozitiven vpliv na percepcije potencialnih vlagateljev in posledično investicij. Dandanes vedno večje število vlagateljev za investicije išče prav etična podjetja, kar je dodatna spodbuda za etičnost poslovanja (Horton, 2020). Tudi Blazovich in Smith (2011) ugotavljata, da so etična podjetja finančno uspešnejša ter se štejejo za manj tvegana podjetja. Poleg tega sta avtorja ugotovila, da etičnost podjetja pozitivno vpliva tudi na tržno premijo podjetja.

Poslovna etika torej ni zgolj nujno zlo, temveč prinaša svoje koristi. Schnebel in Bienert (2004) predstavita prednosti etičnega obnašanja v poslovanju skozi dve različni ekonomski teoriji. Prva je transakcijska teorija, kjer avtorja trdita, da bolj kot sta lahko vpleteni strani v transakciji prepričani o trdnosti in resničnosti vrednot in obnašanja druge strani, nižji so transakcijski stroški. Druga pa je teorija o principalu in agentu, kjer avtorja navajata, da bolj kot imata principal in agent složne vrednote in se držita enakih temeljnih etičnih načel, manjša je negotovost ter verjetnost prisotnosti moralnega hazarda.

1.5 Osnovna načela poslovne etike

Etika ima v poslovanju več različnih vlog – določiti način odločanja v skladu z moralnimi načeli, določiti osnovne vrednote, katerim bi moralo podjetje slediti, zagotoviti ustrezen proces oblikovanja vrednot v podjetjih in tako naprej (Tota & Shehu, 2012). V svojem bistvu poslovna etika temelji na družbenih vrednotah kot splošno sprejetih normah dobrih ali slabih poslovnih praks. Svoje korenine ima, tako kot etika v širšem pomenu, v družbenih običajih, standardih in tako dalje (Kumar & Baker, 2020).

Kot navajata Kumar in Baker (2020), so načela pomemben element poslovne etike. V svoji raziskavi tako omenjata posameznikovo vest kot notranji občutek osebe, da zazna pravilno ali napačno vedenje, javnost oziroma obveščenost kot temelj razumevanja in zaupanja med posamezniki v podjetju, "čistost" oziroma neomadeževanost kot temelj resničnosti in vljudnosti, kar bi moral biti temelj za vsakega poslovneža, človečnost, ki temelji na spoštovanju ljudi, njihovih moralnih vrednot in pogleda na življenje, preglednost poslovanja in transakcij podjetja in tako dalje. Fernando (2014) navaja spet nekoliko drugačen sklop osnovnih načel, za katere se pričakuje, da jih bodo ljudje upoštevali pri poslovanju, in sicer predvsem nepristranskost, skrbnost, odprtost, zaupanje in zaupnost, zvestobo poklicnim obveznostim ter izogibanje morebitnemu ali očitnemu navzkrižju interesov.

Kung (v Warren, 2011) opredeli še osnovne in temeljne vrednote, ki bi jih moral upoštevati vsak, ter lahko zato predstavljajo osnovo za globalno etiko. Med osnovne vrednote vključuje humano ravnanje z vsakim človekom ter vzajemnost, torej česar ne želiš storiti sebi, ne stori drugemu. Med temeljne vrednote pa vključuje pravičnost, strpnost, spoštovanje življenja, resnicoljubnost, izogibanje nasilju, enakost in sodelovanje oziroma partnerstvo.

Tudi ameriški profesor Dunfee je v letu 1997 strnil osem ključnih pravil poslovne etike, po katerih naj bi se ravnali pri presoji etičnih dilem (Glas, brez datuma):

- Potrebno je voljno podrejanje zakonom oziroma sprejemanje in upoštevanje bistva zakonodaje, ki je ne smemo poskušati zaobiti.
- Pri poslovanju je treba vedno izhajati iz načela skrbnega gospodarja, kar velja tudi pri vsakodnevnem odločanju in reševanju problemov.
- Vedno je treba spoštovati blaginjo ljudi, pa naj bodo to zaposleni, kupci ali kdo drug.
- Podjetje mora spoštovati svobodo in ustavne pravice ljudi tudi takrat, ko tega zakoni izrecno ne določajo. Spoštovati je treba posameznikovo pravico do govora, veroizpovedi in druge specifične lastnosti.
- Skrbno je treba upoštevati zaupnost pridobljenih informacij.
- Zaposleni, od managerjev do preostalih zaposlenih, morajo biti zvesti (dosledni) do posebnih odgovornosti, ki jih imajo, pa naj bo to upoštevanje zakonov, pogodb ali drugih poslovnih odnosov.
- V poslu se je potrebno izogibati možnosti nastanka navzkrižja interesov, v primeru, da se to zgodi, pa je treba razkriti svoj položaj in potencialne interese, da se zagotovi transparentnost poslovanja.
- Pri vseh poslovnih razmerjih je treba delovati v dobri veri, pošteno ter razkrivati pomembna in relevantna dejstva za posamezno situacijo.

1.6 Področja poslovne etike

Managerji (in ostali zaposleni) se vsak dan srečujejo z etičnimi vprašanji v poslovanju. Pravzaprav je skoraj vsaka odločitev prepredena z določenimi etičnimi razsežnostmi ali vidiki, tako da je razumevanje poslovne etike ključnega pomena (Sroka & Lorinczy, 2015). Michael (2006) navaja, da je etično vedenje precej odvisno od tega, v kolikšni meri smo oziroma se počutimo blizu osebi, ki bo nosila posledice našega dejanja. Roozen, De Pelsmacker in Bostyn (2001) pa v svoji študiji ugotovijo, da običajno bolj ambiciozni zaposleni dajejo manj poudarka na etični vidik v postopkih odločanja. Bolj etični zaposleni pa so morda bolj idealistični in jih manj zanimajo osebni uspehi in interesi.

Etika se pojavi takoj, ko so prisotni odnosi, saj se takrat pojavi vprašanje, kako naj se v odnosu obnašamo. V podjetjih obstaja cel splet različnih odnosov, pa naj bo to odnos do delničarjev, strank, zaposlenih, okolja ali kogarkoli drugega, ki čuti vplive in posledice poslovanja podjetja (Dimmock & Fisher, 2017). Glavna vprašanja poslovne etike, ki se pojavljajo, so delovni standardi, človekove pravice, varstvo okolja, korupcija, podkupovanje, pranje denarja, diskriminacija in tako dalje. Vedenje ljudi in razumevanje, kaj je prav in kaj ni, se po svetu razlikuje, zato se med državami in kulturami razlikujejo tudi prakse poslovanja (Warren, 2011). Managerji se torej vsakodnevno srečujejo z etičnimi dilemami na različnih področjih, od primernosti poslovnih daril, navzkrižja interesov in spolnega nadlegovanja, do nepooblaščenih plačil in tako dalje (Tota & Shehu, 2012).

Na področju odnosov z dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji lahko etična vprašanja vključujejo diskriminacijo med dobavitelji in nepoštenost pri sklepanju in spoštovanju pogodb. Pri odnosih s strankami velja izpostaviti nepošteno ceno, zavajajoče ter nepošteno oglaševanje in goljufanje kupcev. Pri odnosu z zaposlenimi je pogosto vprašanje diskriminacije pri zaposlovanju ter obravnavi zaposlenih in tako dalje (Tota & Shehu, 2012).

Podkupnine in korupcija predstavljajo eno najbolj pogostih področij etičnih dilem, s katerimi se srečujejo številna podjetja. Korupcija je s strani Transparency International opredeljena kot “zloraba javne oblasti v zasebne namene”. Vključuje lahko določanje cen, poskuse zavarovanja vladnih ali drugih pogodb s podkupninami, olajševanje vladnih storitev, do katerih so podjetja upravičena, a je njihovo zagotavljanje v zamudi zaradi pretirane birokracije in tako dalje. Korupcija je torej nemoralna, včasih gre celo za kriminalno dejanje, saj povzroča škodo gospodarstvu, posameznikom in javnemu življenju, ter lahko spodbuja organiziran kriminal. Kljub vsemu na tem področju obstaja skušnjava, saj se navajajo argumenti, ki taka dejanja upravičujejo. Tako je prisoten argument, da to, kar nekateri štejejo kot podkupnino, za nekatere predstavlja poslovno darilo, ki je sestavni del običajnih poslovnih odnosov. Mnoga podjetja zato določajo stroge smernice glede tega, kaj se pojmuje kot poslovno darilo, kakšna je lahko vrednost in tako dalje, z namenom, da bi se izognili potencialnim težavam in dvomnosti na tem področju (Hurn, 2008). Korupcija lahko obsega večmilijonske podkupnine visokih uradnikov, kot tudi zgolj majhne podkupnine birokratom na nižjih ravneh. Ne glede na to, za kakšno podkupnino gre, pa to predstavlja izgubo javnih sredstev, kar vpliva na javne finance države. Pojmovanje podkupnin se po državah obravnava precej raznoliko. V nekaterih državah so majhne podkupnine za pospešitev birokracije domnevno celo potrebne (Ast, 2018).

Pogosto etično vprašanje v poslovnem svetu predstavljajo še **delovni standardi**, ki se po svetu precej razlikujejo. Velik del stroškov organizacije predstavlja strošek dela, zato se mnoga podjetja poslužujejo izdvajanja dejavnosti v kraje, kjer je delo cenejše. Prav tako so po svetu prisotni zelo različni varnostni standardi dela, kar precej vpliva na samo ceno storitve. Pojavlja se torej vprašanje, ali je neetično, če podjetje izdvaja del dejavnosti v države, kjer bo storitev cenejša, četudi so standardi tam neetični za pojme države porekla podjetja. Pogosto vprašanje v tem kontekstu je tudi otroško delo, ki na primer za ZDA in Evropo predstavlja nekaj neetičnega in celo ilegalnega, v nekaterih državah v razvoju pa je otroško delo nekaj normalnega in sprejetega (Ast, 2018).

Ponarejanje kot posledica kraje intelektualne lastnine je še eno izmed področij etičnih vprašanj v poslovanju. Takšno dejanje lahko predstavlja krajo delovnih mest in prihodkov od zakonitih proizvajalcev, zasičenje trga s poceni ponarejenim blagom, potencialna vprašanja glede vpliva takih izdelkov na zdravje kupcev in tako dalje. Etična vprašanja se pojavljajo tudi na področju trženja in oglaševanja, kjer gre predvsem za **nepriumno oglaševanje**, kot na primer pretirane in neutemeljene trditve o izdelkih, vzbujanje nerealnih pričakovanj, neustrezen prikaz oseb ali njihovih lastnosti in tako dalje. Na tem področju se

tako pojavlja predvsem etična dilema med poslovnimi cilji in potencialno manipulacijo kupčeve izbire izdelkov (Hurn, 2008). Tudi **okolje** in izraba naravnih virov je pogosto etično vprašanje, saj imajo posamezne države raznolike standarde glede pridobivanja virov in varstva okolja. Tu se poraja vprašanje, ali je etično proizvajati ali pridobivati vire nekje, kjer je to ceneje, ker imajo slabše regulirano zaščito okolja in podobno (Ast, 2018).

Poslovna etika ima torej kar nekaj ključnih nalog. Najprej se ukvarja s tem, kakšne ukrepe bi morali sprejemati, oziroma kako se primerno obnašati v podjetju. Nadalje je naloga etike v podjetjih ta, da uči. Pomembno je, da podjetja predstavijo etiko svojim zaposlenim in jih seznanijo z etičnimi vprašanji, da znajo zaposleni nato v različnih situacijah primerno odreagirati. Nenazadnje pa mora biti etika predstavljena kot merljiv kriterij, eksplicitno. Na ta način je jasno opredeljeno, kaj podjetje smatra kot sprejemljivo in kaj ne, ter se lažje nagradi primerno vedenje in sankcionira ter odpravlja neprimerno vedenje (Bishop, 2013).

2 NACIONALNA KULTURA

V drugem poglavju obravnavam različne nacionalne kulture in kulturna okolja ter njihove značilnosti. Posamezna kulturna okolja imajo različne načine dojemanja sveta in posledično tudi etičnega razmišljanja in prepoznavanja etičnih vprašanj (Kavali, Tzokas & Saren, 2001). Razlike v etičnem dojemanju se običajno pojavijo takrat, ko ena kultura pripiše nečemu moralni pomen, druga kultura pa ne (Ho, 2010). Verjetnost etičnega vedenja lahko med drugim povežemo na podlagi posameznih kulturnih dimenzij (Tsui & Windsor, 2001).

2.1 Opredelitev kulture

Kultura je z vidika študije GLOBE definirana kot “skupni motivi, vrednote, prepričanja, identitete in interpretacije ali pomeni pomembnih dogodkov, ki izhajajo iz skupnih izkušenj članov kolektivov, ki se prenašajo med generacijami” (GLOBE, 2021). Podobno je kultura s strani antropologov definirana kot skupek naučenih prepričanj, tradicij in napotkov za vedenje, ki si jih delijo člani določene skupine. Organizacijska kultura pa odraža skupne vrednote, prepričanja ter predpostavke v organizaciji (Trevino & Nelson, 2013). Pitta, Fung in Isberg (1999) nadalje še navajajo, da je kultura prikaz, kako ljudje v določeni skupini ali civilizaciji, sodelujejo med seboj.

Daft (v Ibrahimoglu, Cigdem & Seyhan, 2014) podobno opredeli kulturo kot skupne vrednote, norme, prepričanja in ideje, ki jih delijo člani iste skupine, vendar izpostavlja, da ta pravila niso nikjer zapisana. Hunt in Vittel (v Ibrahimoglu, Cigdem & Seyhan, 2014) nadalje trdita, da kulturne vrednote in norme vplivajo na zaznavo etične situacije, možne alternative in izide. Ibrahimoglu, Cigdem in Seyhan (2014) pa navajajo, da ima kultura pomemben vpliv na zaznavanje etike, vendar ni edini element. Poleg nje imajo vpliv na zaznavanje tudi posameznikove lastnosti kot so spol, starost, vera in tako dalje, ter nenazadnje tudi stopnja integracije oziroma posebljenja etičnih konceptov.

Bodley (v Scholtens & Dam, 2007) trdi, da je ena izmed ključnih značilnosti kulture ta, da se je ljudje naučijo. Pitta, Fung in Isberg (1999) pa navajajo, da imajo različne kulture različna pravila vedenja. Primarnih kulturnih vrednot se ljudje priučijo preko starševske vzgoje, izobraževanja, socializacije in religije. Sekundarni dejavniki, ki vplivajo na etično vedenje, vključujejo razlike v zakonih med državami, organizacijske kulture, kodekse vedenja in tako dalje, s katerimi se srečamo kasneje v življenju.

Vrednote so sestavni element kulture in specifičnega obnašanja, značilnega za posamezno kulturno območje (Schnebel & Bienert, 2004). Opredelimo jih lahko kot splošna in trajna prepričanja o zaželenosti dejanj in načinov obnašanja. Vrednote so prisotne na vseh družbenih ravneh, saj imajo posamezne kulture, institucije in organizacije, posamezniki in tako dalje vsi svoj specifičen splet vrednot (Craft, 2018).

V študiji GLOBE razlikujejo med kulturnimi vrednotami in kulturnimi praksami, saj zagovarjajo stališče, da je kultura sestavljena iz sklopa vrednot, prepričanj, norm in vedenjskih vzorcev posamezne nacionalne skupine. Kulturne prakse tako opredeljujejo kot trenutno stanje, kulturne vrednote pa kot stanje, kakršno "bi moralo biti". Gre za razliko med tem, kako nekaj je in kako naj bi bilo. Intuitivno bi rekli, da gre med tema dvema elementoma za pozitivno korelacijo, vendar so v študiji GLOBE iz leta 2004 ugotovili, da je povezava kar nekaj kulturnih razsežnosti pravzaprav negativno korelirana (Javidan, House, Dorfman, Hanges & de Luque, 2006).

Globalizacija ima dandanes velik vpliv na življenje in poslovanje. Prisotna pa je razdvojenost, ali globalizacija vpliva tudi na kulturo in njene elemente. Zagovorniki konvergence trdijo, da globalizacija spodbuja nastanek skupnih vrednot, norm in pravil vedenja za managerje, ne glede na njihovo državo izvora. Na drugi strani pa zagovorniki divergence trdijo, da je nacionalna kultura prevladujoča sila pri oblikovanju vrednot, prepričanj in stališč managerjev. Prva teorija tako zagovarja, da se z globalizacijo vedno bolj razvijajo enotna pojmovanja o poslovni etiki, pravilih vedenja in vrednotah, druga pa trdi, da se managerji, kljub globalizaciji še vedno bistveno razlikujejo po načinu razmišljanja in vedenja, glede na državo izvora oziroma glede na njihovo kulturo (Paik, Lee & Pak, 2019).

2.2 Dimenzije kulture

Pogost način preučevanja kultur je na podlagi dimenzij kulture. Hofstede nacionalne kulture razlikuje na podlagi petih dimenzij, GLOBE pa je skušal nadgraditi Hofstedejevo teorijo, saj so v svoji študiji razvili devet dimenzij, preučevali pa so tako prakse oziroma dejansko stanje, kot tudi vrednote oziroma kako bi moralo biti. V spodnji tabeli (tabela 1) so predstavljene dimenzije kulture, ki jih predlagajo Hofstede in GLOBE. Obe študiji imata svoje pomanjkljivosti, vendar sta široko uveljavljeni na področju preučevanja kulture, kjer predvsem Hofstede velja za pionirja (Venaik & Brewer, 2016).

Tabela 1: Dimenzije kulture

Hofstede (1980, 2001)	GLOBE (2004)
1. Izogibanje negotovosti	1. Izogibanje negotovosti
2. Odnos do moči	2. Odnos do moči
3. Dolgoročna usmerjenost	3. Usmerjenost v prihodnost
4. Individualizem/Kolektivizem	4. Institucionalni kolektivizem 5. Kolektivizem znotraj skupine
5. Moškost/Ženskost	6. Enakopravnost med spoli
Ni ekvivalentne dimenzije v Hofstedejevi študiji	7. Asertivnost 8. Usmerjenost k uspešnosti 9. Humana usmerjenost

Vir: Prirejeno po Venaik & Brewer (2016).

Hofstede deli kulturo na 5 dimenzij, in sicer (Hofstede Insights, 2021):

- **Izogibanje negotovosti** (angl. Uncertainty Avoidance): stopnja, do katere se člani družbe počutijo nelagodno zaradi negotovosti. Temeljno vprašanje je, kako se družba spopada z dejstvom, da se prihodnosti ne da napovedati.
- **Odnos do moči** (angl. Power Distance): razlaga, kako družba sprejema neenakost med ljudmi. V primeru visokega odnosa do moči družba sprejema hierarhično ureditev, v primeru nizkega odnosa do moči pa si družba prizadeva za čim večjo enakost oziroma enakomerno porazdelitev moči.
- **Individualizem/kolektivizem** (angl. Individualism/Collectivism): individualizem opredeljuje bolj ohlapien socialni okvir, kjer se pričakuje, da bodo posamezniki sami poskrbeli zase in za svojo ožjo družino. Kolektivizem pa nasprotno predstavlja tesno povezano družbo, kjer člani določene skupine skrbijo drug za drugega v zameno za veliko zvestobo.
- **Moškost/ženskost** (angl. Masculinity/Femininity): moška družba se smatra za bolj konkurenčno, saj se izpostavlja predvsem junaštvo, asertivnost, naklonjenost k dosežkom in nagrade za uspeh. Ženska družba pa je bolj usmerjena h konsenzu, saj se ceni sodelovanje, skromnost in kakovost življenja.
- **Kratkoročna/dolgoročna usmerjenost** (angl. Long term/Short term orientation): bolj kratkoročno usmerjene družbe raje spoštujejo tradicije in norme ter ne marajo velikih sprememb. Dolgoročno usmerjene družbe imajo bolj pragmatičen pristop, saj spodbujajo sodobno izobraževanje kot pripravo za prihodnost.

Hofstede je kasneje dodal še eno dimenzijo, in sicer **popustljivost/zadrževanje** (angl. Indulgence versus Restraint), kjer popustljive družbe omogočajo razmeroma prosto zadovoljevanje osnovnih človeških nagonov, povezanih z uživanjem življenja in zabavo, zadržane družbe pa so tiste, ki razmeroma zatirajo zadovoljevanje teh potreb s pomočjo strogih družbenih norm (Hofstede Insights, 2021).

Študija GLOBE deli kulturo na 9 dimenzij, in sicer (GLOBE, 2021):

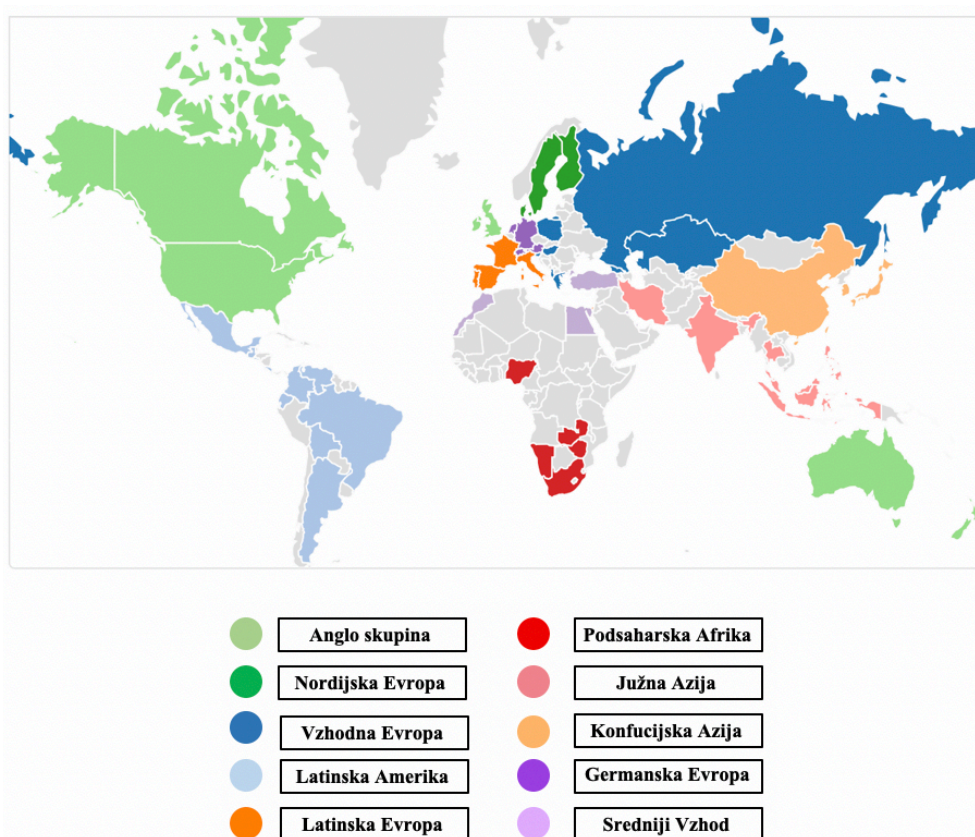
- **Usmerjenost k uspešnosti** (angl. Performance Orientation): stopnja, do katere se spodbuja in nagrajuje člane skupine za izboljšanje uspešnosti ter odličnosti.
- **Asertivnost** (angl. Assertiveness): stopnja, do katere so posamezniki asertivni, agresivni in konfrontacijski (oziroma so se pripravljene soočiti) v odnosih do drugih.
- **Usmerjenost v prihodnost** (angl. Future orientation): stopnja, do katere se posamezniki ukvarjajo z vedenji, usmerjenimi v prihodnost, kot so planiranje, vlaganje v prihodnost in podobno.
- **Humana usmerjenost** (angl. Humane orientation): stopnja, do katere se spodbuja in nagrajuje posameznike za njihovo pravičnost, altruizem, radodarnost, skrbnost in prijaznost do drugih.
- **Institucionalni kolektivism** (angl. Institutional Collectivism): stopnja, do katere organizacijske in družbene institucionalne prakse spodbujajo in nagrajujejo kolektivno razdeljevanje virov in kolektivno delovanje.
- **Kolektivism znotraj skupine** (angl. In-Group Collectivism): stopnja, do katere posamezniki izražajo ponos, zvestobo in povezanost v svojih organizacijah, skupinah in družinah.
- **Enakopravnost med spoli** (angl. Gender Egalitarianism): stopnja, do katere skupnost zmanjšuje neenakosti med spoloma.
- **Odnos do moči** (angl. Power Distance): obseg, v katerem skupnost sprejema avtoriteto, razlike v moči in statusne privilegije.
- **Izogibanje negotovosti** (angl. Uncertainty Avoidance): obseg, v katerem se družba, organizacija ali skupina zanaša na družbene norme, pravila in postopke, ki blažijo nepredvidljivost prihodnjih dogodkov. Bolj kot je prisotna želja po izogibanju negotovosti, bolj se išče in ceni red, doslednost, zakone in podobno.

Scholtens in Dam (2007) ugotavljata, da sta individualizem in izogibanje negotovosti pozitivno povezana z etičnostjo podjetij, medtem ko sta moškost in odnos do moči negativno povezana. Odnos do moči meri družbeno neenakost, kar intuitivno pomeni, da je v državah, kjer je značilna večja neenakost, namenjeno sorazmerno manj pozornosti etičnosti poslovanja. Podobno velja za moškost, saj pravila v takih družbah ne pridejo toliko v obzir kot sicer. Po drugi strani pa individualizem poudarja vlogo posameznika ter njegovo odgovornost, zato je pričakovati, da je tu večji poudarek na etičnih politikah. Tudi izogibanje negotovosti je tako pozitivno povezano z etičnostjo poslovanja, saj se v državah, kjer je večja skrb glede negotove prihodnosti, običajno bolj zanašajo na predpisana pravila in kodekse, ker želijo imeti prisoten nek sistem reševanja negotovih razmer. Tudi Rezaee in Fogarty (2019) podobno izpostavljata, da v bolj moških družbah pogosto pride do izraza tekmovalnost in doseganje ciljev, etika pa je takrat bolj postranskega pomena.

2.3 Kulturna okolja

Scholtens in Dam (2007) v svoji študiji pokažeta, da obstajajo velike razlike v značilnostih etičnih politik med podjetji, ki se nahajajo v različnih državah oziroma kulturnih okoljih. V nalogi bom izhajala iz delitve na kulturna okolja, kot so to predlagali v študiji GLOBE iz leta 2004. Takrat so prepoznali deset različnih kulturnih okolij, kot so prikazana na spodnji sliki (slika 1). V empiričnem delu bom nadalje intervjuvala posameznike iz anglo skupine držav, latinske Evrope, germanske Evrope, konfucijske Azije ter Balkana, ki ga sicer ni predstavljenega v omenjeni študiji. Že dognane ugotovitve o izbranih kulturnih okoljih in posameznih državah iz teh okolij predstavljam v nadaljevanju tega poglavja.

Slika 1: Kulturna okolja



Vir: GLOBE (2021).

2.3.1 Anglo skupina

Študija GLOBE je v anglo skupino uvrstila Avstralijo, Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Kanado, Novo Zelandijo, Irsko, Anglijo ter Južno Afriko. Ugotovili so, da so države v tej skupini močno usmerjene v uspešnost ter visoko uspešnost tudi vidno nagrajujejo. Ena izmed značilnosti te skupine držav je tudi ta, da gre za družbe, nagnjene k individualističnemu vedenju. V kolikor pogledamo kulturne vrednote kot prepričanja družbe, kako bi nekaj moralo biti, pa ugotovimo, da si države iz te skupine želijo še večji

pomen oziroma poudarek na uspešnosti, usmerjenosti v prihodnost in večjo enakopravnost spolov, kot je trenutno stanje. Z vidika vodenja velja omeniti, da so kot lastnosti izjemnih vodij izpostavili predvsem karizmatično, timsko usmerjeno in participativno vodstvo. Prav karizma pa je bila, izmed vseh kulturnih skupin glede na GLOBE delitev, najvišja v anglo skupini držav (GLOBE, 2021).

Hofstedejeva študija prav tako ugotavlja, da je za Veliko Britanijo, Avstralijo, Kanado in ZDA značilna visoka stopnja individualizma, kar pomeni, da se v poslovanju pričakuje, da so zaposleni samozavestni in kažejo pobudo. Vse štiri države imajo prav tako relativno moške družbe, kar pomeni, da so usmerjeni k uspehu ter sorazmerno majhno razdaljo do moči, kar v poslu pomeni predvsem to, da so nadrejeni vedno dostopni, managerji pa cenijo in se zanašajo na znanje svojih zaposlenih. Z vidika izogibanja negotovosti se te države znajdejo nekje v sredini, kar pomeni, da sprejemajo nove ideje in inovativnost, so strpni do mnenj drugih ter dopuščajo svobodo izražanja (Hofstede Insights, 2021).

Pitta, Fung in Isberg (1999) izpostavljajo, da v ZDA cenijo napredek in spremembe, tudi če je to na račun tradicionalnih vrednot. Američani živijo danes, se ne ozirajo preveč na preteklost, temveč gledajo v prihodnost. Zanje je pomembno, da se stvari dogajajo hitro, saj živijo po načelu "čas je denar". Njihova kultura je precej individualistična, saj so v ZDA v ospredju pravice posameznikov, cenita se posameznikova edinstvenost in raznolikost. Mele (2008) podobno navaja, da v ZDA posvečajo veliko pozornosti osebni svobodi, človekovim pravicam in demokraciji, prebivalci pa so običajno zelo zavedni glede svojega državljanstva. Američani verjamejo in podpirajo uspeh v poslu, podjetnike pa smatrajo kot ključne igralce. Scholtens in Dam (2007) v svoji študiji ugotavljata, da imajo podjetja iz ZDA najboljše urejene postopke glede podkupovanja in korupcije, obsega in kakovosti etičnih kodeksov, njihovo komunikacijo in implementacijo.

2.3.2 Latinska Evropa

Pod latinsko Evropo je GLOBE uvrstil Francijo, Italijo, Španijo, Portugalsko, Švico (francosko govoreči del) ter Izrael. Za to skupino držav je glavna značilnost predvsem ta, da so pri veliki večini kulturnih praks dosegali sredinske rezultate. Izstopal je zgolj visok rezultat pri oddaljenosti od moči, izpostaviti pa velja še višji rezultat pri kolektivističnem delovanju znotraj skupine v primerjavi z institucionalnim kolektivizmom, kar nakazuje na velik pomen družinske in skupinske usmerjenosti ljudi v tej kulturni skupini. V tej skupini držav je sicer opaziti precejšnja odstopanja med kulturnimi praksami in kulturnimi vrednotami. Raziskava je namreč pokazala, da si posamezniki želijo predvsem večjo usmerjenost k uspešnosti ter večjo usmerjenost v prihodnost kot je trenutno stanje, hkrati pa si želijo tudi večjo enakopravnost med spoloma. Glede načina vodenja pa velja izpostaviti, da naj bi bil v splošnem izjemen vodja v skupini latinsko evropskih držav tak, ki je zmerno karizmatičen, močno timsko usmerjen ter participativen, vendar tak, ki vseeno deluje neodvisno (GLOBE, 2021).

Hofstedejeva študija je pokazala, da je Italija bolj individualistično usmerjena, kar je predvsem značilno za sever države, med tem ko je jug bistveno manj individualističen, večji pomen se daje družini in družanju. Podobno je tudi Francija izrazito individualistična, Španija in predvsem Portugalska pa sta bolj kolektivistični družbi. V ospredju je pripadnost skupini, pa naj bo to družina ali katera druga skupina, kateri se čutijo pripadni. Za Italijo je značilna tudi bolj moška družba, usmerjena k uspehu, kjer dajejo velik pomen statusnim simbolom. Francija, Španija in Portugalska pa imajo bolj ženske družbe, kjer družba temelji na strinjanju, harmoniji in kompromisih. Za vse štiri države, predvsem pa Portugalsko, je značilno tudi visoko izogibanje negotovosti, kar pomeni, da jim ni prijetno v nejasnih situacijah, potrebujejo pravila in natančnost. Italijani so sicer zelo strastni ljudje, radi izražajo svoja čustva, pri čemer izrazito uporabljajo telesno govorico. Podobno velja za Špance, ki radi živijo v trenutku in uživajo življenje. Z vidika odnosa do moči za vse štiri države velja, da sprejemajo hierarhičnost družbe (Hofstede Insights, 2021).

Moran, Harris in Moran (2007) podobno navajajo, da je za Italijo družina še vedno ključna kulturna vrednota, prijateljstvo pa je gotovo med prvimi desetimi. Za Italijo so torej ključni odnosi in povezave, na čimer temelji tudi poslovanje. Špance pa označuje predvsem veselje do življenja, sproščenost ter manj striktno dojemanje časa in delovnih rokov.

2.3.3 Germanska Evropa

Germanska Evropa vključuje glede na študijo GLOBE Avstrijo, Nemčijo, Nizozemsko ter Švico. Značilno za to skupino držav je, da nagradujejo uspešnost in cenijo konkurenčnost. Prav tako velja izpostaviti visoko stopnjo asertivnosti, kar nakazuje na bolj odločne odnose med ljudmi ter visoko usmerjenost v prihodnost, kar vključuje načrtovanje in investiranje za prihodnost. Države germanske Evrope dosegajo zelo visoke rezultate na področju izogibanja negotovosti, kar nam pove, da se v tej skupini držav močno podpira pravila in postopke za zmanjševanje negotovosti prihodnjih dogodkov. Po drugi strani pa so rezultati pri usmerjenosti v človeka nizki, kar nakazuje na altruizem in omejeno skrb do drugih. Rezultati kulturnih vrednot oziroma kakšno stanje bi moralo biti, se bistveno razlikujejo od kulturnih praks. Želijo si biti bolj usmerjeni k uspešnosti, humanosti ter enakopravnosti med spoloma. Prav tako si želijo manj razdalje do moči, asertivnosti ter izogibanja negotovosti. Za vodstveni stil v tej skupini držav velja izpostaviti, da spoštujejo in cenijo predvsem vodje, ki so vizionarski, navdihujoči, cenijo mnenje drugih ter imajo integriteto (GLOBE, 2021).

Na podlagi Hofstedejeve študije so za Avstrijo, Nemčijo, Nizozemsko in Švico značilni nizki rezultati pri odnosu do moči, kar nakazuje na decentraliziranost moči, enakopravnost, neodvisnost ter neposredno in participativno komunikacijo. Te države prav tako veljajo za bolj individualistične, kjer se pričakuje, da vsak posameznik poskrbi zase in ni čutiti velike pripadnosti skupini. Za vse te države, z izjemo Nizozemske, je značilna bolj moška družba, usmerjena v uspeh. Prav tako vse štiri države dosegajo relativno visoke rezultate z vidika izogibanja negotovosti ter dolgoročne usmerjenosti, kar predstavlja potrebo po opredeljenih

pravilih vedenja, sprejemanje odločitev na podlagi natančnih analiz vseh razpoložljivih informacij, a hkrati tudi nagnjenost k varčevanju in vlaganju ter vztrajnost pri doseganju rezultatov (Hofstede Insights, 2021).

Moran, Harris in Moran (2007) izpostavljajo še, da Nemci slovijo kot delavni in natančni ljudje, hkrati pa so precej zadržani in lahko na trenutke delujejo celo hladni. Zanje je značilna organizacija dela in prostega časa, saj cenijo učinkovitost. Z vidika poslovanja imajo zaposleni izredno veliko pravic ter so v povprečju eni izmed bolje plačanih delavcev na svetu, kar jim zagotavlja visok življenjski standard. Mele (2008) navaja, da je za evropske države sicer v splošnem značilen močan občutek socialne pravičnosti in enakopravnosti. V ospredju je tudi skrb za okolje, človekove pravice in druga socialna vprašanja. Evropejci, tako kot Američani, cenijo demokracijo in prosto trgovino.

2.3.4 Konfucijska Azija

V skupino držav konfucijske Azije je študija GLOBE uvrstila Kitajsko, Japonsko, Južno Korejo, Hongkong, Singapur in Tajvan. Za te države je z vidika kulturnih praks značilno predvsem visoka razdalja do moči, institucionalni ter skupinski kolektivizem. Za države konfucijske Azije je tako na splošno značilno, da so zelo usmerjene v družine in skupine, saj so posamezniki, ki pripadajo tem družbam, ponosni in lojalni glede svoje pripadnosti. Z vidika usmerjenosti v uspešnost ima ta skupina držav enega izmed najvišjih rezultatov. Visoki rezultati pri oddaljenosti od moči kažejo, da sprejemajo in podpirajo avtoriteto, statusne privilegije in razlike v moči. Ne pričakujejo, da se bo moč enakomerno porazdelila, temveč te razlike razumejo kot zagotavljanje družbenega reda ter stabilnosti. Izstopajo tudi nizke ocene pri enakosti spolov, kar kaže na razmeroma visoko stopnjo neenakosti spolov v primerjavi z večino drugih kulturnih skupin. Z vidika kulturnih vrednot si države konfucijske Azije želijo predvsem večjo usmerjenost v uspešnost, usmerjenost v prihodnost ter večjo humano usmerjenost. Hkrati pa si želijo manjšo razdaljo do moči (GLOBE, 2021).

Tudi Hofstedejeva študija potrjuje, da je za Kitajsko, Japonsko, Južno Korejo in Hongkong značilna visoka razdalja do moči, kar pomeni, da sprejemajo hierarhično razdelitev družbe. Ta skupina držav velja za izrazito kolektivistično družbo, kjer posamezniki delujejo v interesu skupine in ne nujno samih sebe. Za vse te države prav tako velja, da gre za moške družbe, torej družbe, ki so usmerjene k uspehu. To se vidi tudi skozi dejstvo, da Kitajci pogosto žrtvujejo svoj prosti čas in družinsko življenje za delo. Japonska pa je glede na rezultate študije celo ena izmed najbolj moških družb na svetu. Vse štiri države so tudi izrazito dolgoročno usmerjene. Z vidika podjetij je to vidno predvsem kot usmerjenost k enakomerni rasti tržnega deleža in trajnosti podjetij. Z vidika izogibanja negotovosti pa med državami prihaja do manjših odstopanj, saj je za Kitajsko in Hongkong značilno nizko izogibanje negotovosti, za Japonsko in Južno Korejo pa izrazito visoko izogibanje negotovosti (Hofstede Insights, 2021).

Pitta, Fung in Isberg (1999) navajajo, da je za Kitajsko značilen dolgoročen pogled na svet, večjih sprememb se pogosto izogibajo, saj jih včasih jemljejo kot disruptivne, predvsem če gre za nenadne in velike spremembe. Izrednega pomena zanje je tudi harmonija, kar se lahko delno pripiše prevladujočima religijama budizma in taoizma, ki izpostavljata pomen miru in narave, kar je očitno vidno v načinu življenja v konfucijski Aziji. Velik pomen pripisujejo tudi človeškemu čustvom, zato je zanje dober medsebojni odnos ključnega pomena, kar jih dela uspešne v timskem delu. Zanje je značilno tudi, da se ne marajo fizično dotikati, zato tudi stisk roke ni razširjen, kot je to značilno za zahodne kulture. Prav tako se v znak spoštovanja posameznikovega zasebnega prostora izogibajo direktnemu očesnemu stiku z drugo osebo.

2.3.5 Balkan

Na podlagi Hofstedejeve študije lahko opazimo, da so tudi med državami Balkana, in sicer Slovenijo, Hrvaško, Srbijo ter Bosno in Hercegovino očitne podobnosti. Za vse štiri države je značilna visoka razdalja do moči, kar pomeni, da ljudje sprejemajo hierarhično ureditev, v organizacijah je priljubljena centralizacija, zaposleni pa pričakujejo natančna navodila od svojih nadrejenih. Vse štiri države predstavljajo kolektivistične družbe, kjer se posamezniki čutijo pripadni določenim skupinam, ter razmeroma ženske družbe, kjer ljudje v svojem poslovnem življenju cenijo enakost in solidarnost, konflikti pa se rešujejo s kompromisi in pogajanjem. Prav tako imajo vse štiri države visoke rezultate z vidika izogibanja negotovosti, kar nakazuje na potrebo po ustaljenih pravilih, natančnosti ter občasnemu upiranju inovacijam. Vse države pa so tudi relativno dolgoročno usmerjene (Hofstede Insights, 2021).

V študiji, ki jo je izvedel GLOBE, balkanskih držav kot takih niso preučevali, z izjemo Slovenije, ki so jo uvrstili med države vzhodne Evrope. Za Slovenijo so sicer vrednosti v primeru kulturnih praks precej sredinske, z izjemo visokih rezultatov z vidika kolektivismu ter odnosa do moči. Kulturne vrednote v primeru Slovenije nekoliko odstopajo od kulturnih praks, saj si posamezniki želijo bistveno več usmerjenosti k uspešnosti, usmerjenosti v prihodnost, humane usmerjenosti in več enakopravnosti med spoloma (GLOBE, 2021).

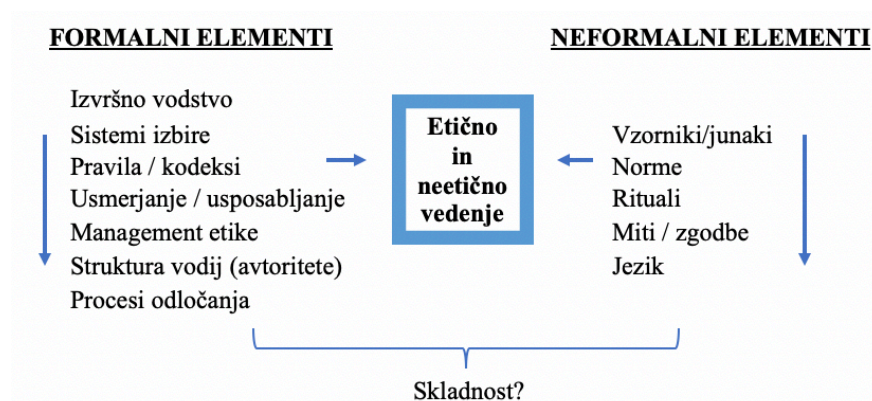
3 SPODBUJANJE ETIČNEGA VEDENJA V PODJETJIH

V tretjem poglavju obravnavam načine, s katerimi podjetja spodbujajo etično vedenje. Za razvoj etične kulture organizacije je potrebnih več prepletajočih se elementov. Pomembno je, da so formalni in neformalni elementi spodbujanja etičnosti v organizaciji usklajeni in se dopolnjujejo, ter da so neformalni elementi dejanski odraz formalnih elementov. Poleg formalnih etičnih dokumentov je pomembno še, da vodje določajo pravi ton, da organizacija nudi formalna usposabljanja iz etike in standardov ravnanja ter nenazadnje, da organizacija zagotavlja mehanizme poročanja kršitev, da lahko pride do odpravljanja težav. V kolikor so vsi elementi med seboj v harmoniji, se to nadalje odraža v počutju in dojemanju delovnega okolja, kar pozitivno vpliva na zaposlene in celotno organizacijo (Craft, 2018).

3.1 Organizacijska kultura

Bowie (2013) trdi, da imajo tudi organizacije in podjetja svojo "osebnost", ki jo v splošnem imenujemo kultura. Nadalje navaja, da moralna kultura organizacije vključuje etične zaveze, ki temeljijo na vrednotah organizacije in se kažejo skozi značaj članov, rutine in strukturo organizacije. Za organizacije, temelječe na moralnosti, je tako značilno, da imajo skupne predstave o tem, kaj je moralno vedenje ter skupne postopke za reševanje etičnih vprašanj. Schein (2017) opredeljuje organizacijsko kulturo kot naučene odzive, kjer si člani določene organizacije delijo osnovne predpostavke in prepričanja. Organizacijsko kulturo je tako mogoče razumeti kot občutek identitete skupine. Adams, Tashchian in Shore (2001) nadalje navajajo, da ima organizacijski kontekst (vedenje in kultura organizacije) prevladujoč vpliv nad individualnimi moralnimi odločitvami, ki se sprejemajo v organizacijah. To pomeni, da se posamezniki v organizacijah odločajo predvsem na podlagi pričakovanj in norm organizacije. V sliki 2 so prikazani formalni in neformalni elementi organizacijske kulture.

Slika 2: Elementi organizacijske kulture



Vir: Prirejeno po Trevino & Nelson (2013).

Organizacije imajo za uveljavljanje svoje kulture tako formalna pravila in politike, kot tudi norme in manj formalna, pogosto nenapisana, a vseeno prisotna pravila obnašanja. Za oblikovanje etične kulture podjetja so pomembni vsi elementi, tako formalni kot neformalni, ki pa morajo biti med seboj usklajeni in v podporo etičnemu vedenju organizacije. Formalni elementi kažejo kulturo podjetja navzven, vendar so neformalni elementi tisti, ki morajo to podpirati, sicer pride do odstopanja želenega in dejanskega stanja v podjetju. Dejanja so torej bolj pomembna od besed. Podjetja se morajo tako osredotočiti predvsem na implementacijo posameznih elementov, saj je vzpostavitev postopkov za upoštevanje formalno zapisanih elementov ključnega pomena za dejansko etičnost podjetja (Trevino & Nelson, 2013). Za uspešno vzpostavitev in razvoj etičnega ozračja v organizaciji je torej potrebnih več elementov. Raziskave kažejo, da zgolj formalni elementi ne zadoščajo, temveč morajo biti podprti s strani norm, praks in drugih neformalnih elementov (Lašakova, Remišova & Bohinska, 2021). Tudi Murphy (1988) trdi, da so pogosto neformalni elementi organizacije pomembnejši od formalnih elementov pri razvoju etične kulture organizacije.

Martinez, Gregg Skeet in Sasia (2021) opredelijo kulturo organizacije na podoben način, vendar elemente kulture predstavijo nekoliko drugače. Kultura podjetja je sestavljena iz sklopa vrednot in skupnega namena, kar zaposlenim omogoča skupno miselnost in sodelovanje. Z njeno pomočjo se izoblikuje, na kakšen način deluje podjetje, kakšni so procesi odločanja in opravljanje funkcij. Kultura tako vpliva na to, v kolikšni meri je etika vključena v podjetje. Skupna kultura podjetja je sestavljena iz več elementov, ki se v grobem delijo na normativne, simbolične, deklarativne in strukturne elemente. Normativne elemente predstavljajo prepričanja, standardi, sankcije in podobno, gre za elemente, ki razlagajo resničnost, kako nekaj je in kako mora biti. Simbolične elemente predstavljajo obredi, logotipi, vzorniki in podobno, torej elementi, ki ustvarjajo občutek enotnosti med ljudmi. Deklarativni elementi so uradne izjave o poslanstvu, viziji, vrednotah, kodeksi in podobno. Strukturni elementi pa vključujejo organizacijske strukture, postopke in tako dalje. Različni elementi kulture podjetja se razvijajo z rastjo in razvojem podjetja, zato imajo zrela in razvita podjetja običajno več kulturnih elementov. Za etičnost podjetja pa morajo posamezni elementi nastanka kulture podjetja temeljiti na etičnih vrednotah.

Posamezne elemente kulture je nato treba implementirati v organizacijo. Sims (1991) opredeljuje institucionalizacijo etike kot formalno in eksplicitno vnašanje etike v vsakdanje poslovno življenje. To pomeni vključevanje etike tako v formalne dokumente preko oblikovanja politik na višjih vodstvenih položajih, kot tudi prenašanje le-te v vsakodnevno odločanje preko kodeksov in drugih elementov. Gilmartin (2003) navaja tri ključne pogoje za razvoj etične poslovne kulture. Sprva omenja, da morajo vrhnji managerji določati pravi ton, torej morajo predstavljati zgled za ostale zaposlene. Nadalje trdi, da morajo organizacije nuditi formalno usposabljanje o etiki in standardih ravnanja ter vedenja za svoje zaposlene. Nenazadnje pa mora organizacija zagotavljati formalne notranje in zunanje organizacijske strukture za poročanje o kršitvah, s čimer se omogoči odprava in potencialno sankcioniranje takšnih dejanj.

Organizacijske kulture so lahko sicer močne ali šibke. Za močne organizacijske kulture je značilno, da so standardi in smernice dela dobro sprejeti, kar zagotavlja enotnost znotraj organizacije za vsakodnevno vedenje. Vsi kulturni sistemi, tako formalni kot neformalni, so v takih organizacijah usklajeni, kar zagotavlja dosledno usmerjanje vedenja za vse zaposlene v podjetju. V šibkih organizacijskih kulturah pa pogosto obstaja več močnih subkultur, ki usmerjajo vedenje, kar povzroča težjo doslednost vedenja na ravni celotne organizacije (Trevino & Nelson, 2013).

Etika se običajno razvije na vrhu organizacije ter se nato prenese in implementira navzdol, vendar je nato pomembno, da se vzpostavi tudi sistem komunikacije od spodaj navzgor. Odgovornost za razvoj etike se tako res začne na najvišjih ravneh podjetja, vendar mora biti nadalje etika v rokah vseh zaposlenih. Vključevanje zaposlenih lahko prinese tudi nove in inovativne načine za management etike v podjetju. Etika naj torej predstavlja participativen pojav, kjer lahko k razvoju prispevajo vsi (Lašakova, Remišova & Bohinska, 2021). Tudi

Trevino in Nelson (2013) navajata, da je znotraj organizacije dobra komunikacija ključnega pomena za vzpostavitev močne in učinkovite etične kulture. Formalne in neformalne elemente za uravnavanje etike je potrebno na jasn, dosleden in verodostojen način sporočiti vsem v organizaciji. Pomembno je, da se poleg komunikacije od vrha navzdol izpostavi tudi komunikacija proti vrhu, kjer lahko zaposleni svoja etična vprašanja naslovijo na svoje vodje. Nenazadnje pa je treba vzpostaviti odprto okolje za komunikacijo, ki dovoljuje in spodbuja pogovor o etiki.

Komunikacija torej igra ključno vlogo pri vzpostavitvi in ohranjanju etične kulture. Komunikacijski sistemi morajo zaposlenim omogočati poizvedovanje ter svetovanje o etičnih vprašanjih, hkrati pa morajo omogočati poročanje potencialnih kršitev (Fernando, 2014). Tudi Laškova, Remišova in Bohinska (2021) navajajo, da je vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja s pomočjo komunikacije in povratnih informacij pomemben element za management etike v organizacijah. Zaposleni lažje verjamejo, da podjetje etiko jemlje resno, če vidijo, da vodje delujejo na podlagi pobude in povratnih informacij, ki jih dobijo od zaposlenih. Ključno je, da se spodbuja pogovor o etiki, ter da to ne predstavlja tabu teme.

Cilj etičnega komuniciranja mora biti zaposlenim predstaviti vrednote in standarde etičnega poslovnega ravnanja, zagotoviti informacije o politikah in postopkih etičnega ravnanja, uvesti postopke za pomoč zaposlenim pri pridobivanju informacij in reševanju vprašanj glede skladnosti s standardi ravnanja v organizaciji ter nenazadnje vzpostaviti komunikacijske kanale, preko katerih lahko zaposleni stopijo v stik s pristojnimi osebami, ki jim lahko svetujejo in pomagajo v primeru etičnih vprašanj (Fernando, 2014).

Za pristnost in verodostojnost etičnosti kulture organizacije je potrebno imeti usklajena sporočila, ki jih zaposleni prejemajo preko formalnih in neformalnih komunikacijskih sistemov. Formalni komunikacijski sistemi vključujejo letna poročila, spletne strani, priročnike ter tudi informacije, pridobljene na sestankih in podobno. Kljub vsemu pa so prav neformalni komunikacijski sistemi ključnega pomena, saj preko njih zaposleni pridobijo večino informacij. Ti vključujejo predvsem novice, govornice, vtise in zaznave zaposlenih o dogajanju v podjetju. Resnica in poštenost sta temelja etičnega obnašanja. V kolikor se torej, kar podjetje govori (formalna komunikacija), ne ujema dejansko z njegovimi dejanji (neformalna komunikacija), podjetje izgubi verodostojnost ter ne more trditi, da gre dejansko za etično organizacijo (Trevino & Nelson, 2013).

3.2 Poslanstvo in vrednote podjetja

Poslanstvo podjetja predstavlja kratek opis, zakaj podjetje obstaja, vrednote podjetja pa govorijo, kako podjetje to dosega. Gre torej za predstavitev bistvenega vedenja podjetja. Poslanstvo in vrednote morajo natančno odražati organizacijsko kulturo podjetja. Prav to je tudi razlog, da jih mora ustvariti podjetje samo, saj so lahko le na tak način pristne ter lahko postanejo nosilci organizacijske kulture (Trevino & Nelson, 2013). Baker, Hunt in Andrews

(2006) izpostavljajo, da korporativne etične vrednote preko vpliva na druge ključne organizacijske elemente pripomorejo k vzpostavitvi višje ravni etičnega vedenja zaposlenih. Raziskava je prav tako pokazala, da korporativne etične vrednote vodijo do večje percepcije pravičnosti organizacije, kar nadalje vpliva na večjo predanost zaposlenih.

Ardichvili, Mitchell in Jondle (2009) so v svoji študiji ugotovili, da poslanstvo in vrednote podjetja predstavljajo osnovne gradnike organizacije. Ti morejo biti sestavni element strategije podjetja, hkrati pa morajo biti usklajeni tako, da spodbujajo kulturo uspešnosti ter da postanejo izvor operativnih norm podjetja. Iz vrednot podjetja namreč nadalje izhajajo tudi etični kodeksi in kodeksi vedenja, ki predpisujejo želeno vedenje v organizaciji. Raziskava je pokazala, da dajejo posamezniki velik pomen jasnosti poslanstva in vrednot, kar se mora kazati v etičnih smernicah in vedenju ter na gradnji medsebojnega zaupanja in spoštovanja v organizaciji. Podobno ugotavlja tudi Craft (2018), ki trdi, da je poslanstvo podjetja mogoče opisati kot srce organizacije, saj se okoli njega strukturira in razvije delovanje organizacije ter vedenje in odločanje njenih zaposlenih.

Formalne vrednote, ki so uradno zapisane v več dokumentih organizacije, je potrebno tudi uspešno implementirati v samo poslovanje. Pogosto se namreč zgodi, da organizacije zgolj navzven predstavljajo etične vrednote, v resnici pa se zgledujejo po povsem drugih vrednotah, dober primer tega je Enron škandal. Vodstvo tega podjetja je formalno zagovarjalo integriteto, spoštovanje, komunikacijo in odličnost, v praksi pa se je izkazalo, da se je v podjetju spodbujalo ravno nasprotno, pohlep, aroganco, brezobzirnost, korupcijo in zasledovanje cilja za vsako ceno (Roszkowska & Mele, 2020). Craft (2018) tako predstavi dva vidika vrednot, in sicer zavzete vrednote (angl. espoused values), ki predstavljajo vrednote, ki jih organizacije sporočajo kot pomembne in jih zapišejo v raznih organizacijskih dokumentih, in sprejete vrednote (angl. enacted values), torej vrednote, ki pojasnjujejo dejansko vedenje v organizaciji, torej kakšno je pravzaprav stanje in delo organizacije.

3.3 Etični kodeksi in kodeksi vedenja

Robins (v Cleek & Leonard, 1998) opredeljuje etični kodeks kot "formalni dokument, ki navaja osnovne vrednote organizacije in etična pravila, za katere se pričakuje, da jih bodo zaposleni upoštevali". Warter in Warter (2020) trdita, da etični kodeksi določajo strokovne ali organizacijske standarde. Prikazujejo torej standarde in vrednote, ki jih je treba v praksi upoštevati in spoštovati ter določajo pogoje poslovanja. Gre za javno izražene zaveze podjetja glede vedenjskih pričakovanj, ki jih imajo organizacije do svojih zaposlenih.

Podjetja so začela vse bolj uveljavljati kodekse predvsem v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja, dandanes pa ima že večina ameriških in tudi drugih večjih svetovnih podjetij vzpostavljene svoje etične kodekse (Stevens, 2008). Evropska podjetja so sicer začela etične kodekse uveljavljati relativno pozno v primerjavi z ZDA, vsebina evropskih kodeksov pa je običajno tudi bistveno bolj splošna (Stajkovic & Luthans, 1997).

Etični kodeksi in kodeksi vedenja so običajno daljši in podrobnejši zapisi od korporativnih vrednot in izjav o poslanstvu, saj gre tu za opredelitev smernic vedenja in ravnanja na več specifičnih področjih delovanja (Trevino & Nelson, 2013). McDonald (2000) meni, da morajo biti kodeksi vedenja napisani preprosto, predvsem pa je priporočljivo, da so v njih navedeni posebni dejanski primeri okoliščin, do katerih lahko pride, ter kako je treba takrat ravnati. Kodeksi morajo biti torej enostavni za razumevanje in hkrati praktični. Fernando (2014) nadalje navaja, da so etični kodeksi pogosto navdihujoče narave in dovolj izčrpni, da pokrivajo celotno shemo organizacijske etike, za katero je pričakovano, da jo poznajo vsi zaposleni. Običajno vključujejo tudi načine prijave kršitev etičnih predpisov, sankcije za kršitelje ter postopke, ki jih je treba takrat upoštevati. Tudi kodeksi vedenja morajo biti navdihujoči, hkrati pa morajo jasno določati, kakšno vedenje je na delovnem mestu sprejemljivo in kakšno ni. Odražati morajo željo vodstva podjetja po vključitvi organizacijskih vrednot in pravil, katerih skladnost bo zagotovila etično okolje organizacije.

Kodeksi vedenja so mišljeni kot element, s katerim se vpliva na organizacijsko kulturo, preko uravnavanja vedenja in dejanj zaposlenih s spodbujanjem etičnih praks, kar omogoča tudi zmanjšanje oziroma izogib pravnim posledicam neprimernih dejanj (Erwin, 2011). Kodeksi vedenja so torej mišljeni kot osnovna pravila za etično ravnanje in vedenje v organizaciji. Da bi zaposleni kodekse jemali resno, pa je le-te treba redno posodabljeni ter jih razdeliti celotni organizaciji v vednost. Mnoga podjetja se poslužujejo tudi pisnih izjav, s katerimi zaposleni jamčijo, da so kodeks vedenja prebrali ter ga spoštovali (Trevino & Nelson, 2013). Murphy (1988) meni, da morajo biti kodeksi podjetij specifični, javni, odkriti in realistični dokumenti, ki se jih na določen čas revidira in posodobi, da odražajo aktualna etična vprašanja. S kodeksom lahko podjetje svojim strankam, dobaviteljem, delničarjem in drugim deležnikom pokaže, da se odkrito zavzema za pošteno in etično prakso.

Adams, Tashchian in Shore (2001) so v svoji raziskavi med drugim ugotavljali, kakšni so sestavni elementi etičnih kodeksov. Ugotovili so, da se velika večina kodeksov dotika splošnih določil glede poštenosti, spoštovanja in etike v poslovanju, nadalje govorijo o delovnih pravilih in postopkih, odnosih do strank, zaščiti poslovnih skrivnosti, skladnostjo z zakonodajo in tako dalje. Nekaj jih je omenilo tudi prepoved spolnega nadlegovanja, pravila oblačenja ter posledice kršitev etičnega kodeksa. Precejšen delež posameznikov, ki so bili vključeni v raziskavo, pa je priznalo, da se sploh ne spomnijo oziroma ne poznajo vsebine etičnega kodeksa organizacije, v kateri delajo.

Grace in Cohen (2010) trdita, da etičnih kodeksov ne smemo zamenjevati s kodeksi vedenja, saj ne gre za enak kodeks. Kodeks vedenja tako ne more nadomeščati etičnega kodeksa. Kodeksov vedenja se običajno poslužujemo takrat, ko prihaja do ponavljajočih se dogodkov, kjer želimo ponazoriti uporabo določene vrednote ter s tem natančno določiti, kakšno vedenje se takrat pričakuje.

Etični kodeksi morajo biti več kot zgolj pravni dokumenti ali dokumenti za odnose z javnostmi. Pomembno je, da zaposlenim zagotavljajo koristna in specifična navodila, ki so jim dejansko v pomoč v primeru etičnih vprašanj. Priporočljivo je tudi, da se vključijo posebne prakse, primeri in odgovori na pogosta etična vprašanja (Murphy, 1988). Mnoga podjetja svoje etične kodekse in kodekse vedenja objavljajo na svojih spletnih straneh, vedno bolj pogosto pa kodekse tudi posredujejo neposredno zaposlenim. Raziskave so namreč pokazale, da se zaposleni, ki so s kodeksi seznanjeni, običajno vedejo bolj etično ter poiščejo pomoč oziroma se posvetujejo z drugimi v primeru, da naletijo na etično vprašanje. Vendar je potrebno za dejanski vpliv kodeksov na vsakodnevno vedenje zaposlenih le-te implementirati v poslovanje in uskladiti s preostalimi kulturnimi elementi. V nasprotnem primeru so kodeksi prisotni le formalno, kot olepševalni element, vendar nimajo dejanskega efekta na vedenje v organizaciji (Trevino & Nelson, 2013). Implementacija kodeksov v organizacijo pomeni določanje nalog in odgovornosti na tak način, da so usklajeni s strategijami in politikami organizacije, s čimer se zagotovi, da kodeksi niso zgolj ločene enote. Uspešna podjetja imajo poleg finančnih ciljev namreč tudi močne temeljne vrednote, iz katerih izhaja njihovo poslovanje (Stevens, 2008).

Proces razvijanja ter nadalje implementacije etičnega kodeksa je tisto, kar predvsem povečuje zavedanje o etičnih vprašanjih v organizaciji, morda celo bolj kot sam kodeks. Kljub vsemu pa prisotnost kodeksa simbolizira, da etično vedenje predstavlja pomembno vrednoto organizacije. Raziskave celo nakazujejo, da je prisotnost etičnega kodeksa v organizaciji morda pomembnejša od same vsebine (Adams, Tashchian & Shore, 2001). Podobno trdi tudi Erwin (2011), ki v svoji študiji ugotavlja, da imajo kodeksi vedenja pozitiven vpliv na kulturo organizacije navkljub svoji vsebini (ne glede na to, ali so zelo specifični ali pa bolj skopi) ter da kodeksi vedenja niso predpogoj za etično vedenje in ravnanje v organizacijah. Kljub vsemu Wesley (v Erwin, 2011) opozarja, da je pozitiven vpliv kodeksov vedenja brez pravilne implementacije lahko precej kratkoročne narave.

Stober, Kotzian in Weisenberger (2019) izpostavljajo, da imajo kodeksi, napisani v pozitivnem tonu, bistveno večji efekt na zaposlene kot kodeksi z negativnim tonom. Raziskave namreč v splošnem kažejo, da si posamezniki težje zapomnijo negativno oblikovana besedila. Avtorji navajajo še, da so kodeksi, ki so podpisani s strani vodij, zaznani kot močan kazalnik, da je tudi vodstvo organizacije predano etičnosti in spoštovanju kodeksov.

Adams, Tashchian in Shore (2001) navajajo, da že sama prisotnost etičnega kodeksa v organizaciji nakazuje, da vodstvo podjetja spoštuje etičnost obnašanja ter temu posveča posebno pozornost. Po drugi strani pa odsotnost etičnega kodeksa signalizira, da vodstvo podjetja etike ne šteje kot pomemben element poslovanja, oziroma da sploh ne upošteva etike kot komponente vedenja posameznika ter organizacije kot celote. Bowie (2013) sicer opozarja, da etični kodeksi sami po sebi niso dober kazalnik zavezanosti organizacije etiki, saj mora biti za dejansko učinkovitost etični kodeks del širše moralne kulture organizacije.

McDonald (2000) pa poudarja, da morajo biti etični kodeksi oziroma etična politika organizacije zastavljeni dvostransko. Poleg tega, da organizacija opominja zaposlene k etičnosti, mora hkrati navesti tudi svojo vlogo in odgovornosti do etičnega ravnanja in zaveze organizacije do svojih zaposlenih.

Adams, Tashchian in Shore (2001) so ugotovili, da zaposleni v organizacijah s sprejetimi etičnimi kodeksi ocenjujejo lastno vedenje ter vedenje sodelavcev, managerjev in drugih v organizaciji kot bolj etično v primerjavi s tistimi, ki delajo v organizacijah brez etičnega kodeksa. Prav tako so zaposleni v organizacijah, ki imajo etični kodeks, bolje ocenili podporo etičnemu vedenju s strani organizacije kot zaposleni v organizacijah brez etičnega kodeksa, poročali pa so tudi o višji stopnji zadovoljstva z izidi etičnih dilem ter o večjem spodbujanju k etičnemu vedenju s strani organizacije nasploh. Te ugotovitve tako jasno kažejo, da etični kodeksi vplivajo na dojetanje in vedenje zaposlenih. Tudi Remišova, Lašakova in Kirchmayer (2019) so v svoji študiji ugotovili, da je etični kodeks eden izmed pomembnejših komponent za oblikovanje etičnega vedenja managerjev in preostalih zaposlenih v organizaciji. Nenazadnje je prav spoštovanje norm, zapisanih v kodeksih ključno za etičnost organizacije, saj te regulirajo, urejajo in motivirajo vedenje posameznikov v organizacijskem kontekstu.

Stevens (2008) je mnenja, da je bilo izvedenih že dovolj raziskav, ki dokazujejo, da so etični kodeksi in kodeksi vedenja učinkoviti elementi za implementacijo etike v poslovno okolje. Ključno torej ni vprašanje ali so kodeksi učinkoviti ali ne, saj je dovolj dokazov za to, da so, temveč kako ustvariti in implementirati kodekse, ki vključujejo vrednote organizacije ter kako vzpostaviti dobre komunikacijske kanale za njihovo uspešno izvedbo. Nadalje navaja, da je za to potrebno sodelovanje pri ustvarjanju kodeksov in revidiranju le-teh, razpravljanje o temah kodeksa ter o težavah, ki se pojavijo v organizaciji, uporabljanje kodeksov za reševanje etičnih vprašanj, sporočanje etičnih odločitev vsem članom organizacije ter pojasnjevanje, kako je bil kodeks uporabljen za sprejetje specifične odločitve ter nenazadnje tudi nagrajevanje ljudi, ki se obnašajo skladno s pravili, navedenimi v kodeksih.

Po drugi strani sta Cleek in Leonard (1998) v svoji študiji ugotovili, da etični kodeks ni pomemben dejavnik vpliva na vedenje v organizaciji. Etični kodeks po njunih ugotovitvah sam po sebi ni dovolj močno orodje za uravnavanje in vplivanje na etično vedenje zaposlenih. Izpostavljata, da sam kodeks ni tako pomemben, kot je ključno to, kako se kodeksi komunicirajo zaposlenim ter kako se nato implementirajo ter izvajajo. Etični kodeksi so torej le en izmed načinov, kako predstaviti etično kulturo zaposlenim. Weeks in Nantel (1992) sta prav tako mnenja, da so etični kodeksi neučinkoviti, razen v primeru, ko jih v organizacijah dobro komunicirajo in predstavijo zaposlenim. Webley in Werner (2008) podobno trdita, da so kodeksi brez prave implementacije zgolj besede, ter da v podjetjih pogosto prihaja do odstopanja med politiko in prakso, saj se kodeksov ne vključi učinkovito v kulturo organizacije.

Vitolla, Raimo, Rubino in Garegnani (2021) poudarjajo, da na kakovost in sestavo etičnih kodeksov podjetja vpliva tudi nacionalna kultura. V splošnem imajo dimenzije kulture odnosa do moči in izogibanja negotovosti pozitiven učinek na kakovost etičnih kodeksov, saj gre za kulture, ki so bolj usmerjene v nadzor in spoštovanje pravil. Dimenziji individualizma in kratkoročne usmerjenosti pa vplivata na večjo verjetnost oportunističnega vedenja in neupoštevanja pravil, kar ima negativen vpliv na kakovost kodeksov.

3.4 Etično usposabljanje

Novi zaposleni so običajno deležni uvajanja na novo delovno mesto, usposabljanja in seznanjanja z organizacijsko kulturo. Takrat se zaposleni seznanijo z vrednotami ter načeli organizacije, poslanstvom, kodeksi vedenja in tako dalje. Zaradi obilice podatkov je nemogoče pričakovati, da si bodo zaposleni v trenutku zapomnili vse, zato je za podjetja izredno pomembno, da vodijo programe rednega usposabljanja, kjer lahko zaposleni pridobijo natančnejše informacije o kulturi organizacije. Vedno več podjetij pa v programe usposabljanja vključuje tudi etiko. V študiji, ki jo je leta 2007 izvedel Ethics Resource Center, je 75 % anketirancev dejalo, da delodajalci nudijo etično usposabljanje, ter da je to usposabljanje načeloma obvezno (Trevino & Nelson, 2013). Lašakova, Remišova in Bohinska (2021) pa so v svoji raziskavi ugotovile, da je veliko anketirancev mnenja, da je etično usposabljanje pomembno, ter da bi moralo biti obvezno za vse, temeljiti bi moralo na resničnih primerih, hkrati pa bi bilo treba tako usposabljanje ponavljati vsakih nekaj let.

Etično usposabljanje je pomembno tako za novo zaposlene kot tudi za zaposlene, ki so v podjetju že dalj časa. Nekatera podjetja se tako poslužujejo rednih vsakoletnih etičnih usposabljanj za vse zaposlene v podjetju. Taka izobraževanja se običajno osredotočajo predvsem na osvežitev poznavanja etike podjetja in vodstvenih vrednot ter kako lahko zaposleni te vrednote uporabljajo pri svojem delu (Trevino & Nelson, 2013). Resick, Hargis, Shao in Dust (2013) nadalje izpostavljajo, da je etično usposabljanje smiselno tudi za managerje in vodje, kjer je pomembno predvsem razvijanje široke etične ozaveščenosti, pravičnega odločanja, izkazovanja pozornosti ter spoštovanja zaposlenim in tako dalje.

Učinkovito usposabljanje torej vključuje stalno poučevanje vseh, ki so vključeni v organizacijo in njeno poslovanje, pa naj bodo to managerji ali pa preostali zaposleni. Etika v poslovanju vključuje prepoznavanje etičnih vprašanj in poznavanje primerne vedenja in ravnanja v primeru, da se tak dogodek pojavi. Vse to pa se da in se more naučiti zaposlene na vseh ravneh organizacije. Seveda je treba usposabljanje prilagoditi posameznim skupinam, saj ne potrebujejo vsi zaposleni enakih spretnosti in znanj za svoje delo. Etično usposabljanje je tako treba tem bolj vključiti v vse programe in oddelke v organizaciji, da se etika čim bolj celovito vključi v kulturo organizacije (Trevino & Nelson, 2013). Harkrider in drugi (2013) poudarjajo pomen strukturiranega usposabljanja, temelječega na pregledu praktičnih primerov, koristna in priporočljiva pa je tudi primerjava med posameznimi primeri. Na ta način naj bi se izboljšala sama učinkovitost usposabljanja.

Osnovni cilj etičnega usposabljanja mora biti pomoč zaposlenim pri razumevanju etičnih vprašanj, ki se lahko z veliko verjetnostjo pojavijo v njihovem delovnem okolju ter prikaz, kako se s takimi težavami spoprijeti. Uspešno usposabljanje zaposlene podučijo o politikah in pričakovanih organizacije, pomembnih zakonih in predpisih ter potrebi po upoštevanju letih. Prav tako lahko takšno usposabljanje zaposlene seznanijo z razpoložljivimi viri, podpornimi sistemi in osebje, ki jim lahko nudi pomoč v primeru etičnih ali pravnih vprašanj. Nenazadnje pa velja omeniti, da se z etičnim usposabljanjem zaposleni bolje zavedajo, da je etika pomemben element organizacijske kulture (Fernando, 2014). Rezaee in Fogarty (2019) trdita, da si mora podjetje prizadevati, da si zaposleni želijo biti dobri in etični oziroma, da so vsaj najboljša različica sebe. Cilj etičnega usposabljanja naj bo torej tudi v vzbujanju želje zaposlenih, da so kar se da etični in pravični. Etično usposabljanje mora temeljiti na pozitivnem tonu predavanja informacij ter razlagi, zakaj je pomembno, da se usposabljanje izvaja. Trevino in Nelson (2013) izpostavljata, da je ključno, da je etično usposabljanje skladno z drugimi elementi etične kulture, ki je vzpostavljena v organizaciji. Gumusluoglu, Karakitapoglu-Aygun in Hu (2020) pa navajajo, da bi se moralo etično usposabljanje osredotočati tudi na sporočanje procesne pravičnosti v organizaciji. Na ta način se namreč sporoča pomen medosebnih odnosov in ravnanja vodij z zaposlenimi.

Warren (2011) navaja, da imajo etični programi pozitiven vpliv na vedenje zaposlenih ter na njihova mnenja o etiki managerjev, preostalih zaposlenih, etiki podjetja in nenazadnje tudi o lastni etičnosti. Tudi Valentine in Fleischman (2004) navajata, da imajo zaposleni v organizacijah s formalnim etičnim usposabljanjem bolj pozitivno dožemanje organizacijske etike kot zaposleni, ki delajo v podjetjih brez takega usposabljanja. McDonald (2000) nadalje trdi, da lahko programi etičnega usposabljanja naredijo zaposlene bolj pozorne in občutljive na to, kaj predstavlja etično dilemo, kako se spoprijeti s situacijo ter kako uporabiti etično razmišljanje za doseg primerne rešitve. Nenazadnje pa takšno usposabljanje pomaga tudi vodjem, kako se odzvati na pomisleke in etične dileme zaposlenih.

Rezaee in Fogarty (2019) navajata, da so programi etičnega usposabljanja bolj učinkoviti kot etični kodeksi in kodeksi vedenja pri vzpostavljanju etične kulture podjetja. Pogosto je temu tako, ker so kodeksi napisani zelo splošno in jih zaposleni ne posebej ali jim posvečajo pretirane pozornosti, etično usposabljanje pa je običajno bolj praktične narave, neposreden osebni pristop pa pozitivno vpliva na razumevanje konceptov etičnega vedenja.

3.5 Etično vodenje

Brown, Trevino in Harrison (2005) opredelijo etično vodenje kot "prikaz normativno primernega vedenja z osebnimi dejanji in medsebojnimi odnosi ter predavanje takšnega vedenja preostalim preko dvosmerne komunikacije, podpore in odločanja". Etično vodenje tako označuje integriteto, poštenost, zaupanje, skrb za druge in vsesplošno etično ravnanje. Nadalje mora etično vodenje vključevati tudi pošteno ravnanje z zaposlenimi, zmožnost prisluhniti zaposlenim, sposobnost deljenja moči ter jasne delitve vlog. Rezaee in Fogarty

(2019) podobno navajata, da morajo biti temeljna načela etičnih vodij iskrenost, odgovornost, odprtost, odzivnost, skrbnost in pravičnost. Zaželeno pa je, da so vodje tudi modri, saj so taki ljudje običajno strpni, razmišljajo o posledicah vedenja, niso ozkogledi in se ne osredotočajo zgolj na kratkoročni dobiček, kar je pogost vzrok za neetično vedenje.

Etično vodenje vpliva na etično kulturo organizacije na vsaki hierarhični ravni, večji del vpliva voditeljev pa je posrednega, saj se prenaša prav skozi etično kulturo. Etična kultura se sicer predaja po hierarhičnih ravneh organizacije navzdol (Schaubroeck in drugi, 2012). Tudi Bishop-Monroe, Cockrell, Harrison in Miller (2021) poudarjajo, da mora biti korporativna etična kultura zastavljena od zgoraj navzdol, kjer morajo vodje iz višjih ravni upoštevati iste etične standarde kot preostali zaposleni. Ton na vrhu organizacije namreč postavlja meje etičnega vedenja. Rezaee in Fogarty (2019) ugotavljata, da je ton, kakšno etično vedenje je zaželeno, razviden iz tega, kaj se govori in kako se govori v organizaciji. Ključno je torej predajanje pravega sporočila, na način, ki ga vsi razumejo in je verodostojno. Zaposleni bodo upoštevali in posnemali pozitiven etičen ton in obnašanje managerjev, vendar to velja tudi za neetično obnašanje, saj to hitro pusti svoj pečat na kulturi organizacije. Tudi Upadhyay in Singh (2010) ugotavljata, da je ključna doslednost med besedami in dejanji managementa.

Vodje oziroma managerji morajo biti najbolj glasni predstavniki kulture, ki jo želijo spodbujati. V njihovem vsakdanjem vedenju morajo biti vidne vrednote in prakse, ki jih želijo vpeljati v organizacijo. Dejanja dajejo verodostojnost besedam, zato mora vedenje voditeljev uresničevati besede, ki jih je organizacija zapisala, pa naj bodo to vrednote, poslanstvo, kodeksi in tako dalje (Trevino & Nelson, 2013). Quierrez in Idian (2020) ter Roszkowska in Mele (2020) trdijo, da mora biti dober vodja vzornik. Zaposlenim mora biti kot zgled, nekdo, ki ga želijo posnemati. Tudi Toor in Ofori (2009) trdita, da so vodje dolžni izkazovati visoko stopnjo etičnega vedenja in se ravnati po najvišjih moralnih standardih, ko gre za odločanje in vedenje. To je ključnega pomena, saj s tem dajejo zgled preostalim članom organizacije.

Vodje morajo postaviti visoke standarde, ki jih morajo hkrati tudi jasno komunicirati ter biti dosledni pri njihovem upoštevanju. V primeru, da nekdo standarde krši, je tako potrebno hitro in odločno ukrepanje, obenem pa je potrebna doslednost, torej za vse veljajo enaka pravila. Hkrati je treba spodbujati komunikacijo, kjer se zaposleni ne smejo bati predajati tudi slabih novic in težav, ki jih zaznajo. Brez zavedanja, da težava obstaja, le-te namreč ne moremo reševati (Trevino & Nelson, 2013).

Izvršni vodje lahko vplivajo na kulturo podjetja tako formalno kot neformalno. Vodje na višjih položajih lahko namreč ustvarjajo in spreminjajo tako formalne kot neformalne kulturne elemente preko svojih dejanj, podpore, mišljenja in tako dalje. Kar zagovarjajo, predstavlja močno sporočilo o tem, kaj je pomembno v organizaciji. Prav tako imajo močan vpliv na neformalno kulturo organizacije, saj predstavljajo zgled za svoje podrejene, z

odločitvami, ki jih sprejemajo, govorico, ki jo uporabljajo, ter normami, ki jih podpirajo njihova dejanja. Če želijo spremeniti kulturo organizacije, lahko to storijo preko spremembe vizije in vrednot podjetja in drugih formalnih elementov. Svoj pečat na kulturo organizacije pa lahko pustijo tudi z zaposlovanjem ljudi, ki ustrezajo njihovi viziji in željam, torej z izbiro takih posameznikov, ki posebej želijo kulturo in vrednote podjetja (Trevino & Nelson, 2013).

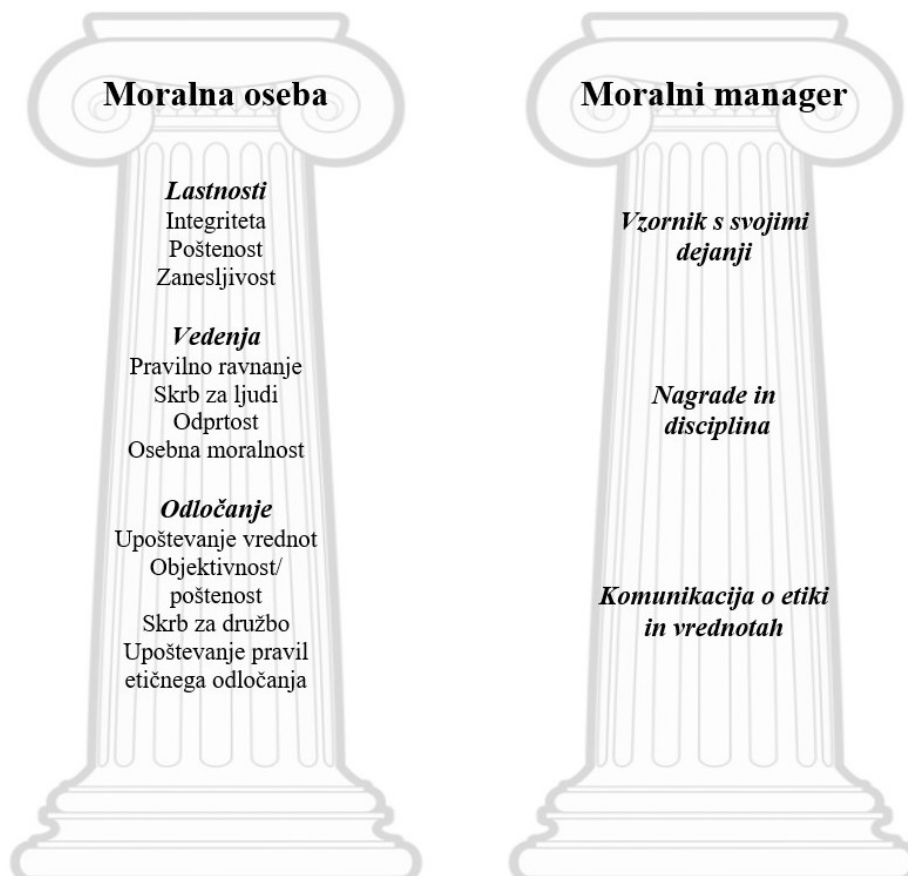
Tudi Lašakova, Remišova in Bohinska (2021) so v svoji raziskavi ugotovile, da je vzpostavitev etične kulture v podjetju v veliki meri odvisna od etičnosti vrhnjega managementa. Lastniki in višji managerji imajo najmočnejša orodja in hkrati glavno odgovornost za vzpostavitev etičnosti organizacije. Grace in Cohen (2010) nadalje menita, da je za etično opolnomočenje potrebno izhajati iz samega vrha proti dnu organizacije. Potreben je torej prenos pooblastil za etično odločanje od zgoraj navzdol. Podobno trdi tudi Murphy (1988), ki navaja, da je predaja nalog in odgovornosti od vrha proti dnu bistvena za učinkovito delovanje organizacije, kar velja tudi za etiko poslovanja. Managerji na višjih ravneh morajo biti pri prenosu etičnih odgovornosti na managerje nižjih ravni jasni in natančni, sicer se zgodi, da se managerji na nižjih ravneh pogosto znajdejo v težkih etičnih dilemah. Bandura (v Roszkowska & Mele, 2020) nadalje trdi, da vodje s "postopki modeliranja" vplivajo na svoje zaposlene, saj se na ta način predajajo vrednote, vedenja in stališča znotraj organizacije. Z modeliranjem se smatra predvsem proces opazovanja vedenja vodij s strani zaposlenih, ki se posledično naučijo, kaj je sprejemljivo in kaj ni, ter to vedenje običajno tudi upoštevajo pri svojem delu.

Jordan, Brown, Trevino in Finkelstein (2013) ugotavljajo, da je večja verjetnost, da bodo podrejeni vodjo zaznali kot etičnega, če ta razmišlja na bolj izpopolnjeni ravni kognitivnega moralnega razvoja. Etični vodje tako o etičnih vprašanjih ne smejo zgolj tiho razmišljati, temveč morajo o tem komunicirati ter to vidno prenašati v svoje vedenje. Ko, Ma, Bartnik, Haney in Kang (2018) nadalje izpostavljajo še, da je odnos med managerji in zaposlenimi pomemben dejavnik vzpostavitve etične organizacije. Kadar so odnosi dobri, zaposleni vzpostavijo čustveno vez ter se poistovetijo z vrednotami in prepričanji managerja.

Zaposleni jemljejo svoje vodje kot zgled, vendar dejstvo je, da marsikateri zaposleni, predvsem v večjih podjetjih, ključnih vodij ne poznajo direktno. Zaposleni tako vedo le tisto, kar lahko razberejo iz vsakodnevnega dela, zato je pomembno, da vodje razvijejo sloves etičnih vodij in s tem celotni organizaciji sporočajo etičnost poslovanja (Trevino & Nelson, 2013). Za doseg takega ugleda pa sta potrebni dve dimenziji, in sicer dimenzija moralne osebe in dimenzija moralnega managerja. Dimenzija moralne osebe je ključnega pomena za ustvarjanje ugleda etičnega vodje med zaposlenimi. Za moralno osebo se tako pričakuje, da ima določene lastnosti kot so poštenost, integriteta, zaupanje in podobno. Prav tako je pomembno izkazovanje zaskrbljenosti do soljudi, spoštljivost, ključni pa sta tudi odprtost in zmožnost prisluhniti drugim. Nenazadnje pa je izrednega pomena tudi način odločanja, da je ta zaznan kot etičen, morajo odločitve temeljiti na vrednotah, poštenosti, skrbi za družbo

in tako dalje. Dimenzija moralnega managerja pa vključuje prenašanje etičnosti v kulturo organizacije in vedenje zaposlenih. Ključ je v dobri komunikaciji in jasnih standardih (Trevino, Hartman & Brown, 2000). Managerji morajo biti torej pravični in morajo izkazovati moralna načela v svojem vsakodnevem vedenju, če želijo pozitivno vplivati na vedenje zaposlenih (Ruiz-Palomino, Martinez-Canas & del Pozo-Rubio, 2012). V sliki 3 so prikazani elementi moralne osebe in moralnega managerja.

Slika 3: Moralna oseba in moralni vodja



Vir: Prirejeno po Trevino, Hartman & Brown (2000).

Nenazadnje Bulog in Grančič (2017) izpostavljata, da etično vedenje managerjev vpliva na lojalnost in moralo zaposlenih, ugled podjetja, pozitivno javno podobo in tako dalje, kar ima neposreden vpliv na samo donosnost podjetja.

Kultura organizacije se torej oblikuje na podlagi vodenja in želja ustanovitelja, ki s svojo osebno močjo zahteva in spodbuja določeno vedenje, ki je usmerjeno k doseganju zadanih ciljev. Vodje so tako nepogrešljiv element za učenje zaposlenih (Schein, 2017). Velik vpliv na kulturo organizacije ima torej tudi ustanovitelj oziroma ustanoviteljica, saj v samo organizacijo vnese svojo vizijo o tem, kakšna naj bo organizacija. Pogosto je to oseba, ki posebej vrednote organizacije ter predstavlja vzor drugim, kar pride še toliko bolj do izraza v primeru manjših podjetij (Trevino & Nelson, 2013). V majhnih in srednje velikih podjetjih

namreč pogosto ni toliko elementov za vzpostavitev etične kulture kot v večjih korporacijah. Lašakova, Remišova in Bohinska (2021) so v svoji raziskavi ugotovile, da je v tem primeru za vzpostavitev etičnosti podjetja ključno predvsem vedenje lastnikov in managerjev, ki morajo skozi svoje vedenje izkazovati etična načela in biti vzorniki za preostale zaposlene.

Pomemben vpliv na vedenje pa ima tudi kultura, saj je kultura države neposredno povezana z etičnim vedenjem njenih managerjev (Pitta, Fung & Isberg, 1999). Jackson (2011) ugotavlja, da primerjava etičnih stališč managerjev in zaposlenih po državah zagotovo pokaže, da med državami prihaja do odstopanj, ter da so managerji iz ene države manj ali bolj etični kot iz druge države. Kulturne vrednote posamezne države sicer predstavljajo okvir za razpravo o etičnosti poslovanja, ne pa tudi natančne razlage, zakaj prihaja do razlik v samih etičnih vrednotah. Rezaee in Fogarty (2019) navajata, da lahko verjetnost za etičnost obnašanja managerjev preučujemo tudi na podlagi kulturnih dimenzij. Posamezniki, ki prihajajo iz pretežno moško naravnanih družb, bodo tako verjetno dajali manjšo težo etičnemu vedenju kot posamezniki, ki prihajajo iz bolj ženskih družb in tako dalje.

3.5.1 Etični vodje

Funkcija etičnega vodje je trenutno še relativno nova in v organizacijah še ni tako pogosta, a postaja vedno bolj priznana. Etični vodje so običajno odgovorni za oceno potrebnih elementov in področij, ki jih mora pokrivati etični program organizacije, za razvoj, distribucijo in posodabljanje etičnega kodeksa in kodeksa vedenja, izvajanje etičnega usposabljanja za zaposlene, zagotavljanje komunikacije o etiki znotraj organizacije, spremljanje etičnosti vedenja v organizaciji, ukrepanje ob morebitnih kršitvah ter nenazadnje zagotavljanje skladnosti podjetja z zakonodajo (Fernando, 2014). Kumar in Baker (2020) podobno trdita, da je naloga etičnih vodij predvsem komuniciranje in izvajanje politik ter razvijanje verodostojnosti, poštenosti, integritete ter odgovornosti. Trevino, den Nieuwenboer, Kreiner in Bishop (2014) nadalje navajajo, da je naloga etičnih vodij zagotavljanje, da se zaposleni in organizacija vedejo zakonito in etično. Odgovorni so za ustvarjanje in vzdrževanje organizacijskega okolja, katerega glavni cilj je ustvariti etične zaposlene in vodje.

McDonald (2000) navaja, da etični vodje za zaposlene predstavljajo neodvisno tretjo osebo, ki jim lahko pomaga rešiti etično dilemo, v kolikor se ta pojavi. Pomembno je, da se s tem vzpostavi komunikacija za zgodnje odkrivanje etičnih dilem in problemov, preden ti pridejo v javnost ter dokler se jih še lahko rešuje. Wood, Svensson, Singh, Carasco in Callaghan (2004) podobno trdijo, da morajo biti etični vodje neodvisni sodniki etičnega vedenja, do katerih lahko zaposleni brez skrbi pristopijo v primeru etičnih dilem ali če zaznajo neetično vedenje v organizaciji. Pozicija etičnega vodje načeloma bistveno pripomore k izboljšanju etičnosti organizacije.

Za etične vodje je najpomembneje, da si prislužijo spoštovanje drugih oseb v organizaciji, da jih ti vidijo kot poštene, zaupanja vredne, diskretne in verodostojne osebe. Etični vodje bi morali poročati neposredno generalnemu direktorju, saj se na tak način vzpostavi mentaliteta, da gre za funkcijo, ki je del celotne organizacijske kulture in ne zgolj podelement določene divizije v organizaciji. Smiselno je, da se v organizaciji vzpostavi centralna pisarna za etiko, ki koordinira etiko, skladnost poslovanja ter zagotavljanje podpore s strani managementa za celotno podjetje (Trevino & Nelson, 2013). Trevino, den Nieuwenboer, Kreiner in Bishop (2014) sicer ugotavljajo, da naloga etičnih vodij ni lahka, saj so pogosto deležni odpora s strani zaposlenih, ki so mnenja, da je etika nekaj, kar so se že naučili in verjamejo, da se že vedejo etično ter ne potrebujejo navodil etičnih vodij.

Hogenbirk in van Dun (2021) izpostavljata še pomen inovativnega vodenja etičnih vodij, kar pozitivno vpliva tako na etična usposabljanja, ki jih ti vodje nato izvajajo, kot tudi na etično vedenje zaposlenih. Avtorja nadalje opozarjata, da so odprtost za nove izkušnje ter vestnost pozitivno povezani z bolj inovativnim vedenjem etičnih vodij.

3.5.2 Etične komisije

Podobno kot etični vodje tudi etične komisije dandanes (še) niso pogoste, za razliko od formalnih elementov, kot so etični kodeksi in podobno, ki so prisotni že v večini organizacij (Fernando, 2014). Tudi Garcia-Blandon, Castillo-Merino, Argiles-Bosch in Ravenda (2020) navajajo, da etične komisije še zdaleč niso tako razširjene kot so etični kodeksi in programi etičnega usposabljanja, ki so dandanes prisotni v praktično vseh večjih korporacijah, vendar hkrati poudarjajo, da je ustanovitev etične komisije pomemben korak k institucionalizaciji poslovne etike v organizaciji. Ključna naloga etične komisije je sicer ta, da spremlja etično vedenje celotne organizacije. Hurn (2008) pa navaja, da je naloga etične komisije predvsem svetovanje o etičnih standardih ter spremljanje poslovnih praks podjetja.

Etične komisije so pogosto zadolžene za oblikovanje etične politike organizacije, razvijanje etičnih standardov ter ocenjevanje skladnosti organizacije z zelenimi normami. V kolikor ima podjetje etično komisijo, je v domeni le-te, da pripravi in posodablja kodekse vedenja in rešuje etične dileme, ki se pojavijo v podjetju. Člani etične komisije morajo biti dobro seznanjeni s kodeksi, standardi skupnosti in dogajanjem v panogi poslovanja (Fernando, 2014). Etične komisije so običajno sestavljene iz managerjev na višjih položajih iz različnih funkcij v podjetju. Ustanovljene so z namenom zagotavljanja etičnega nadzora nad celotno organizacijo ter kot podpora za sprejemanje odločitev. Etična komisija nenazadnje tudi simbolizira, da je vodstvu organizacije mar za etiko in etičnost poslovanja (Trevino & Nelson, 2013). V praksi se sicer pogosto dogaja, da vodstvo zlorablja funkcijo etične komisije na način, da služijo lastnim interesom. Tu gre predvsem za upravičevanje dejanj vodstva s strani komisije, tudi v primeru, ko se ta dejanja in vedenje sicer s strani organizacije ne bi dojemala kot korektna. Člane komisije je zato potrebno izbrati skrbno, na podlagi njihove objektivnosti ter brezpogojne zavezanosti etičnim standardom (Fernando, 2014).

Glede odločitve o ustanovitvi etične komisije Garcia-Blandon, Castillo-Merino, Argiles-Bosch in Ravenda (2020) ugotavljajo, da je država izvora organizacije pomemben odločevalni element o vzpostavitvi le-te. V svoji študiji pokažejo, da je država izvora celo pomembnejši faktor od na primer panoge dela ali obsega potencialnega konflikta agentov.

3.6 Nagrajevanje in sankcioniranje

Za organizacije, ki so iskreno predane etičnosti, je nujna vzpostavitev sistema za obravnavo in sankcioniranje etičnih kršitev. V primeru neetičnega ravnanja je namreč ključna hitra in odločna obravnav kršitve, saj to signalizira, da je pomen etičnosti v organizaciji velik in spoštovan. V primeru, da reakcije ob kršenju pravil ni, lahko etični zaposleni to občutijo kot nepravilnost ter podpiranje neetičnega vedenja s strani organizacije, kar lahko poruši etičnost kulture organizacije (Fernando, 2014). Upadhyay in Singh (2010) sicer ugotavljata, da ima za učinkovitost etike v organizacijah pogosto nagrajevanje etičnega vedenja večji vpliv kot kaznovanje neetičnega vedenja.

Učinkovit management etike v organizaciji mora temeljiti na vnaprej določenih procesih in pravilih delovanja. Za učinkovitost sistema pa so potrebni redni pregledi in izboljšave. Uspešna institucionalizacija etike zahteva potreben nadzor vedenja in aktivnosti zaposlenih, da se pravočasno opazi vedenjske in etične težave, ko se te pojavijo, ter dokler se jih še lahko rešuje. Potencialne sankcije za neetično vedenje pa morajo biti jasne ter nazorno predstavljene zaposlenim (Lašakova, Remišova & Bohinska, 2021). Pri zagotavljanju etičnega vedenja morajo biti organizacije dosledne, torej morajo vsakogar obravnavati pošteno, brez pristranskosti ali diskriminacije, temeljito morajo preučiti vzroke nastanka specifičnega vedenja, razmisliti o posledicah sankcioniranja neetičnih dejanj, saj lahko sankcije prinesejo nepričakovane in neželene posledice, ter nenazadnje biti skrbne, saj je cilj sankcioniranja popravek in ne uničenje (Fernando, 2014).

Podobni so tudi sistemi vodenja uspešnosti (angl. Performance management systems), ki vključujejo zastavljanje ciljev, določanje meril uspešnosti oziroma sistema ocenjevanja, ter nenazadnje zagotavljanje kompenzacijske strukture, namenjene nagrajevanju posameznikov in/ali skupin za doseganje rezultatov. Poleg nagrajevanja pa se sistemi vodenja uspešnosti ukvarjajo tudi z disciplinskimi sistemi, ki so namenjeni reševanju težav z uspešnostjo. Dober in učinkovit sistem vodenja uspešnosti je ključni element etične kulture organizacije. Postavlja namreč vidne okvirje, kakšno vedenje se nagrajuje in kakšno disciplinira oziroma sankcionira. Če se organizacija drži načrtanih dejstev iz sistema za vodenje uspešnosti, to omogoča napredovanje in vidno spodbujanje posameznikov, ki se vedejo etično, kar daje zgled tudi preostalim v organizaciji in spodbuja splošno etičnost organizacije (Trevino & Nelson, 2013). Sistemi nadzora tako vključujejo določanje ciljev, merjenje in vrednotenje ter oblikovanje shem za spodbujanje zaposlenih. Namenjeni so predvsem usklajevanju interesov organizacije z interesi posameznika (Roszkowska & Mele, 2020).

Trevino in Weaver (2001) ugotavljata, da je dejanska izvedba elementov iz sistema managementa etike izredno pomembna za percepcijo zaposlenih. Ko se podjetje drži lastnih besed, to namreč odvrta neetično vedenje in hkrati spodbuja zaposlene, da poročajo, če se neetično vedenje vseeno pojavi, saj so zaposleni prepričani, da takšno vedenje ne bo ostalo nerešeno ali prezrto. Brown in Trevino (2014) poudarjata tudi, da se zaposleni primernega in neprimernega vedenja naučijo že posredno, na podlagi opazovanja vedenja sodelavcev in ne potrebujejo nujno tudi dejansko prejeti nagrade ali kazni za lastno vedenje, da bi vedeli, kaj je sprejemljivo in kaj ni. Zaposleni se lahko marsičesa, tudi etičnega vedenja, namreč naučijo z opazovanjem. Bhal in Dadhich (2011) ugotavljata, da v primeru, ko so posledice neetičnega dejanja resne (stroge sankcije), zaposleni čutijo večji pritisk ravnati etično in je bolj verjetno, da podpirajo etične vodje. Dosledno etično vodenje in upoštevanje sankcij neetičnega vedenja tudi spodbuja zaposlene, da opozorijo, če se le-to v organizaciji pojavi.

Bishop-Monroe, Cockrell, Harrison in Miller (2021) trdijo, da je za poročanje o neetičnem vedenju optimalno vzpostaviti več načinov poročanja. Verjetnost za prijavo neetičnega vedenja pa je še toliko večja, če se lahko zagotovi anonimnost prijave. Brown, Trevino in Harrison (2005) prav tako ugotavljajo, da močna etična kultura organizacije in etični vodje povečajo verjetnost, da zaposleni spregovorijo o neetičnem vedenju v organizaciji, saj se počutijo zaščitene pred negativnimi posledicami, ki jih lahko to prinese, hkrati pa verjamejo, da bo organizacija na tem področju ukrepala, saj ceni etičnost poslovanja.

Wang, Xu in Song (2020) ugotavljajo, da so etični konflikti škodljivi za zaposlene in organizacijo kot celoto, saj med drugim zmanjšujejo predanost organizaciji. Zaradi tega menijo, da bi morale organizacije sprejeti ukrepe, ki zmanjšajo ali izničijo pojavnost takih situacij. Abid in Ahmed (2014) sta ugotovila, da so najbolj pogosti razlogi, zaradi katerih pride do neprimerne vedenja v organizaciji, pohlep ter prekomerna ambicija managerjev, čemur pa sledijo ambicije po agresivni rasti podjetja ter slaba notranja kontrola. Po drugi strani pa lastnosti kot so pravičnost, dostojanstvo, resnicoljubnost, dobrohotnost in skrb za skupno dobro razvijajo integriteto organizacije. Holtbrugge, Baron in Friedmann (2015) nadalje ugotavljajo, da imajo osebni atributi, kot so predvsem starost, spol in odprtost za nove izkušnje, večji vpliv pri napovedovanju etičnih odnosov in vedenja, kot organizacijski pogoji. Tako naj bi bile predvsem ženske, starejši ter tisti, ki so bolj odprti za nove izkušnje, bolj nagnjeni k etičnemu vedenju, saj imajo močnejši čut pri prepoznavanju etičnih dilem.

3.7 Norme

Norme so standardi vsakodnevnega vedenja, ki se smatrajo in so sprejeti kot primerni s strani članov skupine. Norme imajo v organizacijah pomemben vpliv na vedenje posameznika in lahko služijo kot podpora etični kulturi organizacije (Trevino & Nelson, 2013). Rallapalli, Vitell in Barnes (1998) v študiji potrdijo, da imajo norme vpliv na etično presojanje in posledično vedenje posameznikov. Organizacije si morajo zato prizadevati za vzpostavitev etičnih norm, s čimer pozitivno vplivajo na odločanje svojih zaposlenih.

Pogosto se zgodi, da pravila podjetja, ki so večinoma predstavljena v etičnih kodeksih in kodeksih vedenja, trdijo eno, norme, ki se v podjetju dejansko vzpostavijo, pa so nekaj popolnoma drugačnega. To se zgodi, ko se zaposleni v organizaciji ne vedejo tako, kot organizacija daje misliti na podlagi svojih formalnih dokumentov, vendar se te prakse vedenja zaposlenih dejansko vzpostavijo na podlagi signalov, ki jih pridobijo s strani organizacije. Pomembno je torej, da so norme odraz želenega stanja, ki je opredeljeno v formalnih dokumentih organizacije. Če so formalni elementi, kot so etični kodeksi, kodeksi vedenja, vrednote organizacije in tako naprej, in neformalni elementi, kot so norme, rituali in tako dalje, usklajeni med seboj, to namreč bistveno prispeva k etični kulturi organizacije (Trevino & Nelson, 2013). Ruiz-Palomino, Banon-Gomis in Linuesa-Langreo (2019) zato poudarjajo, da morajo biti vodje pozorni na neformalne družbene norme, ki se vzpostavijo v organizaciji in so pogosto odraz vedenja določenih vrstniških skupin zaposlenih. Te norme imajo močan vpliv na vedenje zaposlenih, zato je pomembno, da se jih usmerja v etičnost in strogo sankcionira v primeru neetičnosti.

Teorija socialnega učenja navaja, da se posamezniki naučijo norm ustreznega vedenja preko lastnih izkušenj ter z opazovanjem drugih. Če so vodje etični, to torej spodbuja tudi druge zaposlene, da delajo na tak način. Teorija socialne izmenjave pa trdi, da so norme vzajemnosti tiste, ki spodbujajo številne socialne interese. Če zaposleni zaznajo, da so vodje in praksa organizacije etična, skrbna, pravična ter da jih skrbi za dobro počutje zaposlenih, to tudi vračajo z vzajemnim vedenjem. Gre torej za princip, če ti storiš nekaj dobrega zame, se bom tudi jaz potrudil zate. Norme, kot ustaljeni standardi vedenja, so torej pomemben kazalnik etičnosti organizacije (Al Halbusi, Williams, Ramayah, Aldieri & Vinci, 2020).

3.8 Etična klima

Victor in Cullen (1988) opredelita etično klimo podjetja kot “prevladujoče dojetje tipičnih organizacijskih praks in postopkov, ki imajo etično vsebino”. Al Halbusi, Williams, Ramayah, Aldieri in Vinci (2020) navajajo, da je etična klima povezana z zaupanjem, odgovornostjo in visokimi moralnimi standardi. Prav tako spodbuja uveljavljanje etičnih praks ter postopkov, s katerimi se sporoča, da je pravilno ravnanje pričakovano, spodbujano ter cenjeno. Etična klima torej bistveno vpliva na etično vedenje zaposlenih. Velik vpliv na ustvarjanje etične klime in etične kulture pa imajo vodje, ki lahko s svojimi dejanji in standardi pripomorejo k zaznavanju etičnosti klime organizacije s strani zaposlenih.

Dojetje delovnega okolja organizacije s strani zaposlenih vpliva na etičnost in na splošno poslovanje podjetja. Zaposleni etično kulturo organizacije običajno najprej povezujejo s pravičnostjo v organizaciji. To vključuje predvsem, ali se z zaposlenimi ravna primerno in pravično z vidika rezultatov, ki jih dosegajo, torej ali imajo primerno plačo, možnost napredovanja in podobno, kakšni so procesi v organizaciji, torej ali gre za pošteno in nepristransko sprejemanje pomembnih odločitev o zaposlenih in tako dalje, ter kakšna je interakcija, torej predvsem ali se zaposlene obravnava s spoštovanjem in dostojanstvom.

Raziskave so namreč pokazale, da ima percepcija zaposlenih o pravičnosti in poštenosti ravnanja organizacije prav tako močan vpliv, če ne še večji, na etično vedenje zaposlenih kot formalni elementi za vzpostavitev etičnosti v organizaciji. Dokazano je, da zaposleni pravični organizaciji vračajo s svojim etičnim vedenjem (Trevino & Nelson, 2013). Tudi Upadhyay in Singh (2010) ugotavljata, da je za večino zaposlenih eno izmed pomembnejših etičnih vprašanj prav poštenost organizacije, kako se ravna z njimi in drugimi zaposlenimi.

Rice, Young, Johnson, Walton in Stacy (2020) izpostavljajo, da je pošteno in pravično ravnanje ključno tudi do managerjev, saj bodo ti na ta način dobili signal, kako morajo nadalje ravnati do svojih podrejenih. V študiji dokažejo, da dojemanje managerjev o splošni organizacijski pravičnosti in etičnosti močno vpliva na njihovo nadaljnje etično vedenje.

Ruiz-Palomino, Martinez-Canas in del Pozo-Rubio (2012) so ugotovili, da ima pravičnost organizacije pomemben pozitiven učinek na etično vedenje zaposlenih. To se nadalje odraža v dejanjih in vedenju zaposlenih do organizacije, sodelavcev in strank. Zaposleni torej pozitivnost in pravičnost organizacije, v kateri delajo, vračajo z enakim odnosom, ne zgolj do organizacije same, temveč tudi do drugih vpletenih v njeno poslovanje. Trevino in Weaver (2001) prav tako ugotavljata, da je verjetnost za neetično vedenje zaposlenih bistveno nižja, če ti menijo, da organizacija pravično obravnava svoje zaposlene. Vitell in Hidalgo (2006) ugotavljata, da so za organizacije z močnimi etičnimi vrednotami pogosto značilni predani zaposleni, kar pomeni manjši osip zaposlenih in potencialno tudi lažje zaposlovanje, saj običajno posamezniki raje delajo za organizacijo, ki ima vzpostavljen močan sistem korporativnih etičnih vrednot. Tudi Quierrez in Idian (2020) sta potrdila, da je etična klima v organizaciji za zaposlene izrednega pomena, ter da etično okolje spodbuja zaposlene k bolj produktivnemu delu ter zmanjšuje verjetnost odhoda zaposlenih.

Etičnost celotnega okolja organizacije torej pozitivno vpliva na etiko zaposlenih. Mayer, Nurmohamed, Trevino, Shapiro in Schminke (2013) so v raziskavi prikazali, da zaposleni pri svojem vedenju upoštevajo nasvet tako nadrejenih kot sodelavcev. Če je vedenje sodelavcev etično, je večja verjetnost, da se bo tudi opazovalec vedel etično. Na etičnost organizacije tako vpliva čisto vsak posameznik. Kot navajata Quierrez in Idian (2020) so spoštovanje, pohvala za dobro opravljeno delo, spodbudne besede in vzpostavljanje dobrega medsebojnega odnosa osnovni elementi etike, ki pa lahko močno pripomorejo k dobremu počutju v organizaciji. Nenazadnje pa se mora vsak posameznik zavedati, da je pripadnik določene organizacije, katere kulturo soustvarja s svojimi odločitvami in dejanji.

“Person-organization fit” oziroma usklajenost med posameznikom in organizacijo je še eden izmed elementov, ki močno pripomore k dobremu počutju in sprejemanju okolja organizacije. Tu gre predvsem za skladnost vrednot in ciljev posameznika in organizacije, ujemanje želja posameznika s poslanstvom ter cilji organizacije, ter ujemanje osebnosti posameznika z značilnostmi organizacije. Visoka stopnja usklajenosti med posameznikom in organizacijo naj bi vodila do uspešnejših in konkurenčnejših zaposlenih ter organizacije

kot celote. Dobro počutje na delovnem mestu vodi do večje predanosti organizaciji, večje produktivnosti ter nenazadnje boljšega etičnega vedenja zaposlenih. Ujemanje med osebo in organizacijo je tako pomemben faktor odnosa med etično klimo organizacije ter etičnim vedenjem zaposlenih (Al Halbusi, Williams, Ramayah, Aldieri & Vinci, 2020). Tudi Manroop (2015) trdi, da usklajenost med posameznikom in organizacijo ustvarja trdno vez med organizacijsko identiteto in identiteto zaposlenih, kar posledično privede do večje zavzetosti in sodelovanja zaposlenih. Organizacije, ki se osredotočajo na čim večjo usklajenost med posameznikom in organizacijo, s tem ustvarjajo dodano vrednost. Holtbrugge, Baron in Friedmann (2015) poudarjajo, da bi morale organizacije pri izbiri zaposlenih posvečati posebno pozornost iskanju posameznikov z osebnimi lastnostmi, ki zmanjšujejo verjetnost neetičnega vedenja na delovnem mestu, kot predvsem pomembno lastnost pa izpostavljajo odprtost posameznika za nove izkušnje.

Neetično vedenje slabi kulturo podjetja, spodbuja konflikte ter zmanjšuje zavzetost, predanost in uspešnost zaposlenih (Quierrez & Idian, 2020). Schwartz je v svoji študiji iz leta 2001 ugotovil, da je eden izmed glavnih razlogov, zakaj se zaposleni ne držijo etičnih kodeksov podjetja oziroma kodeksov vedenja ta, da niso zadovoljni s svojim delovnim mestom, hkrati pa je velik razlog za upoštevanje kodeksov ta, da se zaposleni čutijo zvesti podjetju. Skladnost z željami podjetja po etičnem poslovanju je torej tesno povezana z zadovoljstvom pri delu (Vitel & Hidalgo, 2006).

4 EMPIRIČNA ANALIZA SPODBUJANJA ETIČNEGA VEDENJA V PODJETJIH

V četrtem poglavju se začne empirični del magistrskega dela, kjer predstavim cilje in potek raziskave, vprašalnik, sodelujoče in pridobljene rezultate. V empiričnem delu bom s pomočjo kvalitativne raziskave odgovarjala na zastavljena raziskovalna vprašanja. Izmed različnih metod kvalitativnega raziskovanja sem se odločila za izvedbo intervjujev, saj želim pridobiti poglobljene odgovore na zastavljena vprašanja, kjer mi bodo lahko intervjuvanci prosto odgovarjali ter predstavili svoja stališča in izkušnje. Posamezniki prihajajo iz različnih kulturnih okolij po svetu, in sicer anglo skupina, latinska Evropa, germanska Evropa, konfucijska Azija ter Balkan.

4.1 Cilji in potek raziskave

Kvalitativno raziskovanje izhaja iz želje po razlagi vedenja in razmišljanja oseb. Takšne raziskave vključujejo preučevanje življenja ljudi v njihovih resničnih vlogah, kar pravzaprav pomeni, da se prikaže bolj jasna slika posameznika, saj gre za preučevanje oseb v njihovem naravnem okolju ter njihovo prosto odgovarjanje na vprašanja (brez vnaprej podanih odgovorov). Prioriteta kvalitativnih raziskav je namreč ta, da predstavijo stališča in perspektive udeležencev, torej življenje skozi oči oziroma pogled udeležencev in ne skozi pogled raziskovalca (Yin, 2016).

Kvalitativna raziskava predstavlja v splošnem zbiranje in analiziranje informacij, ki so podane besedno, skozi pripovedovanje ter nadalje tudi analiziranje podatkov na besedni način, brez uporabe merskih postopkov (Mesec, 1998). Bryman (v Vogrinc, 2008) prav tako izpostavlja, da se kvalitativne metode raziskovanja ukvarjajo predvsem z besedami. Poleg tega so ključne lastnosti še, da analiziraš celoten proces in ne zgolj končnih rezultatov, gledaš na svet skozi oči udeležencev ter prožnost izvedbe in oblikovanja konceptov in teorij.

Ena izmed možnih metod pridobivanja primarnih podatkov v okviru kvalitativnega raziskovanja je intervju. Posamezni avtorji ga delijo na različne podvrste, skupna vsem pa sta predvsem strukturiran in polstrukturiran intervju, poleg njiju pa obstajajo še druge podvrste. Sama sem se odločila za izvedbo polstrukturiranih intervjujev. Za polstrukturirane intervjuje so značilna predvsem vprašanja odprtega tipa, fleksibilnost in zmožnost pridobivanja bolj spontanin in konkretnih odgovorov. Posledično pa je analiza takih intervjujev običajno težavnejša in dolgotrajnejša (Kordeš & Smrdu, 2015).

Analiza pridobljenih podatkov na podlagi kvalitativnih raziskav je običajno sestavljena iz več korakov. Sprva je treba podatke urediti in pripraviti za analizo, nadalje je treba vse pridobljene podatke temeljito prebrati in si ustvariti občutek o pomenu pridobljenega, sledi podrobna analiza in združevanje podatkov v segmente, povezovanje tematik ter nenazadnje interpretacija oziroma razlaga pridobljenih informacij (Creswell, 2014).

Cilj empirične raziskave je s pomočjo polstrukturiranih intervjujev prikazati, kakšne so razlike in podobnosti v percepciji etike v poslovanju po posameznih kulturnih okoljih ter ugotoviti povezavo med kulturnim okoljem in metodami, s katerimi podjetje spodbuja etično vedenje svojih zaposlenih.

Raziskava temelji na treh ključnih raziskovalnih vprašanjih, ki sem jih že predhodno predstavila, in sicer:

- Kakšne so podobnosti in razlike v vlogi etike pri poslovanju podjetij v različnih kulturah?
- Kako podjetja v različnih kulturah spodbujajo etično vedenje zaposlenih?
- Kako kultura vpliva na metode, s katerimi podjetje spodbuja etično vedenje?

4.2 Vprašalnik

Raziskava temelji na polstrukturiranih intervjujih z izbranimi posamezniki iz različnih kulturnih okolij. Preučevana kulturna okolja sem, kot že predhodno omenjeno, izbrala na podlagi delitve kot jo predlaga GLOBE, in sicer anglo skupina, latinska Evropa, germanska Evropa, konfucijska Azija ter Balkan. V tabeli 2 predstavljam vprašanja, ki sem jih zastavila sodelujočim.

Tabela 2: Vprašalnik

<p>Zaznavanje etike:</p> <p>Kakšne so podobnosti in razlike v vlogi etike pri poslovanju podjetij v različnih kulturah?</p>	<p>Kako vi vidite, kako pomembno je etično vedenje in ravnanje v vaši nacionalni kulturi?</p> <p>Kakšen vpliv menite, da ima kultura (vrednote, običaji in tako dalje) na etične prakse v poslovanju? Prosim ponazorite z vsaj enim primerom (morda kaj se v vaši kulturi smatra za etično, kjer se drugod ne in podobno).</p>
<p>Elementi spodbujanja etičnega vedenja:</p> <p>Kako podjetja v različnih kulturah spodbujajo etično vedenje zaposlenih?</p>	<p>Na kakšen način se v podjetju, kjer delate (ali ste pred tem delali), spodbuja etično vedenje? Ali ima podjetje etični kodeks in kodeks vedenja? Ali podjetje nudi etično usposabljanje? Ali ima podjetje etično komisijo?</p> <p>Kakšen je v vašem podjetju proces seznanitve novih zaposlenih s poslovno etiko podjetja? Prosim, opišite kakšna je bila vaša izkušnja.</p> <p>Kako po vašem mnenju vpliva vodenje na etičnost organizacije? Prosim opišite, kakšne so vaše izkušnje na tem področju.</p> <p>Kdo so po vašem mnenju ključni deležniki, ki dvigujejo raven etičnega vedenja v podjetju?</p> <p>Kako podjetje, v katerem delate, sankcionira neetično vedenje (če ga sploh)? Ali je primerno oziroma etično vedenje nagrajeno? Kako?</p> <p>Kateri je za vas ključen element za spodbujanje etičnega vedenja pri zaposlenih? Prosim, obrazložite zakaj. Kakšni so vaši predlogi za dodatno motiviranje zaposlenih k etičnemu vedenju?</p>
<p>Vpliv kulture:</p> <p>Kako kultura vpliva na metode s katerimi podjetje spodbuja etično vedenje?</p>	<p>V kolikor ste že poslovali na mednarodni ravni, prosim predstavite svoje izkušnje z etiko poslovanja drugod – ali imajo stroge etične standarde vedenja, ali podjetje raje ostane etično in ne izpelje posla in podobno?</p> <p>Po svetu se ne posveča enako pozornosti managementu etike znotraj podjetij. Ali menite, da obstaja povezava med nacionalno kulturo in metodami, s katerimi podjetja spodbujajo etičnost poslovanja? Prosim obrazložite vaše mnenje.</p>

Vir: lastno delo

4.3 Zbiranje podatkov in predstavitev sodelujočih

Intervjuje za empirično analizo sem izvedla s tridesetimi posamezniki iz različnih kulturnih okolij. V tabeli 3 navajam podatke o intervjuvancih glede na kulturna območja, katerim pripadajo. Vključila sem podatke o državi, položaju osebe v podjetju, v katerem dela, panogi delovanja podjetja, velikosti podjetja glede na število zaposlenih, stopnji izobrazbe in starosti intervjuvancev. Zaradi zagotavljanja anonimnosti v samo nalogo nisem vključila

osebnih imen in imen podjetij. Intervjuje sem večinoma izvajala preko video klicev in telefonskih klicev, nekaj pa sem jih izvedla tudi v živo. Podatke sem zbirala od konca meseca marca do začetka maja 2021, intervjuji pa so v povprečju trajali od 20 do 30 minut.

Tabela 3: Podatki o sodelujočih

	Država	Položaj	Panoga	Velikost podjetja	Stopnja izobrazbe	Starost
Anglo skupina	ZDA	Generalni direktor	Medicinska oprema	Veliko	VII.	57
	ZDA	Diplomat	Ministrstvo za zunanje zadeve	Združeni narodi	VII.	78
	ZDA	Manager za skladnost	Medicinska oprema	Veliko	VII.	48
	ZDA	Lastnik	Psihologija	Mikro	VII.	34
	Anglija	Vodja prodaje	CNC stroji	Veliko	VI.	49
	Irska	Zaposlen	Tehnologija in informatika	Veliko	VI.	27
Latinska Evropa	Italija	Lastnik in direktor	Avtomobilaska industrija	Mikro	V.	55
	Italija	CEO	Avtomobilaska industrija	Veliko	VII.	47
	Italija	Zaposlen	Tehnologija in informatika	Veliko	V.	37
	Italija	Zaposlen	Finance	Veliko	V.	46
	Italija	Zaposlen	Policija	Veliko	V.	55
	Francija	Manager	Avtomobilaska industrija	Majhno	VII.	52
	Francija	Direktor nabave	Avtomobilaska industrija	Veliko	VII.	52
Germanska Evropa	Nemčija	Direktor podružnice	Kovinska industrija (pohištveno okovje)	Veliko	VI.	37
	Nemčija	Manager	CNC stroji	Veliko	VI.	60
	Nemčija	Manager	Industrija zabave	Srednje	V.	45
	Nemčija	Prodajni manager	CNC stroji	Veliko	VI.	40
	Avstrija	Prodajni manager	CNC stroji	Veliko	VI.	45

se nadaljuje

Tabela 4: Podatki o sodelujočih (nad.)

	Država	Položaj	Panoga	Velikost podjetja	Stopnja izobrazbe	Starost
Konfucijska Azija	Koreja	Prodajni manager	CNC stroji	Veliko	VII.	32
	Kitajska	Manager	Tehnologija	Srednje	VII.	34
	Kitajska	Manager	Proizvodnja avtobusov	Veliko	VII.	40
	Kitajska	Zaposlen	Trgovina	Mikro	VI.	24
	Japonska	Zaposlen	Tehnologija	Veliko	VII.	34
Balkan	Slovenija	Pomočnik direktorja	Gostinstvo in turizem	Majhno	VI.	33
	Slovenija	Manager	Trgovina na veliko (CNC stroji in orodja)	Srednje	V.	56
	Slovenija	Direktor službe za skladnost poslovanja	Zavarovalništvo	Veliko	VII.	44
	Slovenija	Zaposlen	Kovinska industrija	Srednje	VI.	29
	Slovenija	Prodajni manager	CNC stroji	Veliko	VI.	48
	Srbija	Zaposlen	Proizvodnja	Srednje	VI.	26
	BIH	Manager	Novinarstvo	Majhno	VII.	33

Vir: lastno delo

4.4 Predstavitev rezultatov

V tem poglavju predstavljam rezultate raziskave. Te sem strukturirala glede na vrstni red vprašanj, znotraj vsakega vprašanja pa sem združila odgovore, ki sem jih prejela od intervjuvancev iz posameznega kulturnega območja. V predstavitev rezultatov sem vključila tudi izbrane citate za boljšo ponazoritev, več pa jih je navedenih v prilogi 3.

1. Kako vi vidite, kako pomembno je etično vedenje in ravnanje v vaši nacionalni kulturi?

Anglo skupina: Vsi intervjuvanci so mnenja, da je etično vedenje v njihovi nacionalni kulturi izrednega pomena in je v splošnem nekaj, kar se pričakuje od vsakega posameznika. Koncept etičnega vedenja je tu na zelo visokem nivoju. Izpostavili so tudi, da gre za vedno bolj relevantno tematiko, ki pridobiva na pomembnosti. Etično vedenje tako postaja vedno

širši koncept, ki pokriva vedno več elementov našega življenja, pa naj bo to zasebno ali poslovno življenje. Ena izmed intervjuvank je navedla, da “zdaj razumemo, da etika in etično vedenje ni le pravilno, temveč tudi, da je to lahko poslovna in konkurenčna prednost”.

Latinska Evropa: V splošnem se vsi intervjuvanci strinjajo, da se etično vedenje v njihovi nacionalni kulturi smatra kot nekaj pomembnega. Kljub vsemu je eden izmed intervjuvancev izpostavil, da je “besedna zveza etično vedenje zahtevna, saj ima sam koncept etike več plati, kljub temu, da bi morala biti ena sama”. Poudarjeno je bilo tudi, da je sam koncept etičnega vedenja pomemben, če se tega držijo vsi, vendar pa predvsem v Italiji temu pogosto ni tako. Vsi intervjuvanci iz Italije so izpostavili, da med severom in jugom države opažajo bistvene razlike, saj je na jugu države še vedno občutiti vpliv mafije in slabše etike v poslovanju. Dva intervjuvanca sta mnenja, da se je etično vedenje skozi leta spremenilo, saj je bil včasih v latinskih državah večji poudarek na kolektivu, družini in skupnosti, dandanes pa v ospredje vedno bolj prihajata individualizem in poslovna uspešnost. Podobne ugotovitve je opaziti tudi v Hofstedejevi študiji, kjer so ugotovili, da je sever Italije bolj individualistično usmerjen, medtem ko je jug še vedno bolj nagnjen h kolektivu (Hofstede Insights, 2021). Eden izmed intervjuvancev je izpostavil še, da je v Franciji etika koncept, ki izhaja iz njihove zgodovine, saj so v času francoske revolucije poudarjali predvsem vrednote svobode, enakosti in bratstva, kar je čutiti še danes.

Germanška Evropa: Etično vedenje predstavlja pomemben element vsakdanjika in gre pravzaprav za nekaj samoumevnega. Eden izmed intervjuvancev je navedel, da je “etično in odgovorno vedenje eden izmed glavnih elementov njihove kulture”. Etično vedenje in disciplina sta pomembna tako na zasebni kot tudi na poslovni ravni. Intervjuvanci so med drugim izpostavili, da je to v poslu razvidno predvsem skozi točnost in natančnost. Kot primer je bilo navedeno, da je pričakovano, da v primeru, da se zмениš za sestanek ob 8. uri zjutraj, takrat tudi prideš, saj se zamujanje ne tolerira. Ugotovitve so v skladu z dejstvi, ki jih v svojem delu navajajo Moran, Haaris in Moran (2007), ki trdijo, da je predvsem za Nemce značilna natančnost, organizacija dela in visoka učinkovitost.

Konfucijska Azija: V splošnem velja enotno mnenje, da je etika izrednega pomena, tako v vsakdanjem zasebnem življenju kot tudi v poslovnem svetu. Še več, eden izmed intervjuvancev je dejal, da je etično vedenje tu bistvenega pomena, ter da je Koreja znana tudi kot “Vzhodna država vljudnosti” (angl. “Eastern Country of Courtesy”). Tu sta v ospredju interes in vedenje kolektiva oziroma družbe, ne pa posameznika, kar je nenazadnje tudi v skladu z ugotovitvami študije GLOBE in Hofstedejeve študije (Hofstede Insights, 2021; GLOBE, 2021). Ena izmed intervjuvank iz Kitajske trdi, da je etika v njihovi krvi, ter da pogosto govorijo o besedi “mianzi”, kar pravzaprav pomeni izgled oziroma vtis človeka, kjer etika igra ključno vlogo. Izpostavljeno je bilo še, da so Kitajci izredno ustrežljivi in prijazni, vendar znajo biti tudi pretkani poslovneži.

Balkan: Glede stanja etičnega vedenja so bila med intervjuvanci prisotna dokaj deljena mnenja. Enotni so bili v strinjanju, da je etično vedenje izredno pomembno, saj ima pozitiven vpliv tako na zasebno življenje kot tudi na poslovno življenje. Strinjali so se tudi v dejstvu, da se etično vedenje v poslovanju obrestuje. Kljub vsemu jih je kar nekaj dejalo, da je etičnega vedenja na Balkanu bistveno premalo. Ena izmed intervjuvank je tako dejala, da “primarne vrednote pogosto prekrijejo pohlep, tekmovalnost in pridobitništvo, česar je pri nas preveč, premalo pa je primerne vedenja in etike”. Večinoma so tudi mnenja, da gre razlog za pomanjkljivo etično vedenje iskati v samem sistemu delovanja in vodenja držav, saj bi tudi tu etika morala prihajati iz vrha, vendar pa ni tako. Eden izmed intervjuvancev je tako izpostavil, da je predvsem za Bosno in Srbijo značilen oportunističen, problem celotnega Balkana pa je predvsem politične narave, saj države vodi majhna politična elita, ki ima močne vezi v zasebnem sektorju, kjer lahko prijatelji in družinski člani profitirajo na podlagi tesnih vezi s politiki. Nadalje je dejal, da je “na Balkanu veliko izredno etičnih in izobraženih ljudi, ki takega sistema ne prenesejo, saj onemogoča razvoj in uspeh in zato prihaja do selitev oziroma zapuščenja države, saj ne vidijo načina, kako spremeniti ta sistem delovanja”.

2. Kakšen vpliv menite, da ima kultura na etične prakse v poslovanju?

Anglo skupina: Večinoma je prisotno mnenje, da ima kultura močan vpliv na poslovanje in poslovne prakse, ki se vzpostavijo. Eden izmed intervjuvancev je dejal, da je “nacionalna kultura utelešena in izražena skozi državljane, ti državljani pa delujejo v korporacijah in vladah, ki določajo standarde, ki spodbujajo etično vedenje”. Običaji in vrednote, ki so v eni kulturi smatrani kot etični, so morda za drugo kulturo povsem nesprejemljivi. Ena izmed intervjuvank je tu poudarila predvsem razlike glede enakopravnosti med spoloma. V zahodnih kulturah je to ena izmed ključnih vrednot, medtem ko je predvsem v arabskih državah zgodba precej drugačna. Na tej točki velja izpostaviti še, da ima kar nekaj posameznikov, ki ne prihajajo iz ZDA a so tam delali in živeli dalj časa, mnenje, da imajo ZDA zelo nizko raven kulture, oziroma da gre za zmes različnih kultur. Zaradi tega je marsikdo izpostavil, da kultura tam nima tako močnega vpliva na poslovanje kot drugod po svetu. Po drugi strani pa Američani kulturo dojemajo kot pomemben element.

Latinska Evropa: Vsi intervjuvanci so mnenja, da ima kultura pomemben vpliv na prakse, ki se vzpostavijo tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Skozi odraščanje in izobraževanje se pridobi pomembne navade in načela, ki se nato preslikajo v poslovne prakse. Eden izmed intervjuvancev je navedel, da “če se znajdeš v okolju, kjer vsi spoštujejo pravila, to pozitivno vpliva tudi nate” in obratno. Vsi so bili tudi mnenja, da je v latinskih državah prisoten problem korupcije, ki je zakoreninjena že v sami kulturi. Intervjuvanci iz Italije so izpostavili, da je ta težava prisotna predvsem na jugu države, kjer je razumevanje etike in etičnih načel precej drugačno, kljub temu, da so načela skladna za celotno nacijo. Korupcija in zaobitje določenih načel dobrega poslovanja je na jugu tako nekaj običajnega. Tu se lahko nekoliko navežem tudi na ugotovitve Morana, Harrisa in Moran (2007), ki podobno ugotavljajo, da so za Italijo v poslovanju zelo pomembni odnosi in povezave.

Germanska Evropa: Glede vpliva kulture na poslovne prakse so vsi enotnega mnenja, da je to absolutno res. Izpostavljen je bil pomen razumevanja tradicij in običajev drugih nacij in kultur, saj mnoga podjetja temu posvečajo premalo pozornosti, zaradi česar prihaja povsod po svetu do nesporazumov, ki bi se jim pravzaprav lahko izognili. Eden izmed intervjuvancev je tako dejal, da je “zaradi globalizacije postalo izredno pomembno, da zaposleni obvladajo lokalne posebnosti in oblike vljudnosti, kot tudi, da sprejemajo različne poglede na svet”. Kljub vsemu je eden izmed intervjuvancev poudaril še, da so ljudje in vzdušje, ki ga ti ustvarijo v podjetju, morda še bolj pomemben element vpliva na vzpostavitev poslovnih praks.

Konfucijska Azija: Intervjuvanci so bili načeloma mnenja, da pri poslovanju običajno obstaja neko osnovno soglasje glede etičnega vedenja, vendar kultura vseeno pusti določen pečat. To se morda pokaže v nenapisanih pravilih, ki živijo v ljudeh samih iz določene nacije. Kot primer so tako navedli, da za Korejca zamujanje na delovno mesto po neprespani noči ni sprejemljivo in se smatra za neetično vedenje, saj je za njihovo kulturo značilno, da je interes skupine na prvem mestu. Izpostavljeno je bilo tudi, da v primeru neprimerne ali neetičnega vedenja Kitajci občutijo in kažejo, da jih je sram, hkrati pa navajajo, da je za zahodne kulture bolj običajen občutek krivde in ne sramu. Ena izmed intervjuvank pa je izpostavila še, da so Kitajci precej površni pri pripravi pisne dokumentacije, saj se daje večji poudarek verbalni komunikaciji in zaupanju, da tudi ustni dogovor drži, saj se etika tam smatra kot samoumevna, dogovor pa je dogovor.

Balkan: V splošnem so vsi mnenja, da ima kultura zagotovo določen vpliv. V poslovanju namreč nisi izoliran, temveč si vezan na okolje, v katerem posluješ, ter ljudi, s katerimi posluješ. Ena izmed intervjuvank je tako dejala, da “vrednote, ki jih ima, oziroma ki jih zasleduje država, vplivajo na njeno poslovno okolje, če je organizacija mednarodna, pa je to poslovno okolje toliko širše in morda ni več čutiti toliko nacionalnega vpliva, ampak bolj regionalnega oziroma mednarodnega”. Eden izmed intervjuvancev pa je sicer dejal, da ima kultura zagotovo vpliv, vendar sam meni, da imajo še večji vpliv socialno-ekonomske okoliščine, kjer je ponovno izpostavil spolitizirano stanje na Balkanu.

3. Na kakšen način se v podjetju, kjer delate, spodbuja etično vedenje? Ali ima podjetje etični kodeks in kodeks vedenja? Ali podjetje nudi etično usposabljanje? Ali ima podjetje etično komisijo?

Anglo skupina: Večina intervjuvancev je sprva izpostavila pomen jasne komunikacije in pravil igre. Podjetja iz anglo skupine držav so nagnjena k vzpostavitvi obsežnih sistemov za spodbujanje etičnega vedenja, saj je večina intervjuvancev dejala, da imajo tako etični kodeks kot tudi etično usposabljanje in etično komisijo. Izpostavljen je bil predvsem pomen razvoja formalnih elementov, ki pa jih je treba nato implementirati v vsakdanje poslovanje, da to postane norma za vse zaposlene. Ena izmed intervjuvank je tako dejala, da so pomembne tako besede kot tudi dejanja vodij (angl. “walk the talk from the top”). Predvsem

za ameriška podjetja je vzpostavitev kodeksov postal standard, kar gre lahko delno pripisati škandalom nekaterih podjetij (na primer Enron), zaradi česar je postalo področje etike bistveno bolj regulirano. Omenjeno je tudi v skladu z ugotovitvami Scholtensa in Dama (2007), ki navajata, da imajo podjetja iz ZDA najbolj urejene postopke oblikovanja, kakovosti, komunikacije in implementacije etičnih kodeksov v podjetjih.

Latinska Evropa: Kot glavni element spodbujanja etičnega vedenja navajajo predvsem vsakodnevno vedenje, ki vključuje spoštljive in korektne odnose znotraj podjetja, zglede vedenje vodij, poštenost tako znotraj podjetja kot tudi navzven in tako dalje. Prisotnost etičnega kodeksa ni značilna za manjša podjetja, velika podjetja in nekatera srednja pa kodekse že imajo. Eden izmed intervjuvancev je tako dejal, da je njihovo “podjetje premajhno, v glavnem se zaposlenim vrednote in prakse predstavi ustno, pri nas tako vse sloni na besedah in ustni predaji etičnih pravil”. Majhna in srednje velika podjetja običajno tudi nimajo etičnega usposabljanja, vendar se zaposleni etičnega vedenja priučijo skozi vsakodnevno delo, ki te pripelje do razumevanja, kaj je etično sprejemljivo in kaj ni. Etične komisije so prisotne zgolj v velikih podjetjih, ki se morajo prilagoditi globalnim standardom.

Germanska Evropa: Vsi intervjuvanci so dejali, da imajo v podjetju, kjer delajo, kodekse vedenja in etične kodekse. Poudarili so tudi, da je to predvsem v Nemčiji stalnica, ter da se kodeksov poslužujejo tudi mnoga manjša podjetja. To lahko povežem z ugotovitvami tako Hofstedejeve študije kot tudi študije GLOBE, ki navajata, da je za države germanske Evrope značilno izogibanje negotovosti, kar pomeni, da podpirajo opredelitev pravil in postopkov (Hofstede Insights, 2021; GLOBE, 2021). Na podlagi omenjenega ni nič nepričakovanega, da so kodeksi v teh državah pogosti. Pogosta so tudi etična usposabljanja, ki so prisotna v večjih, srednjih in manjših podjetjih. Zaposleni iz večjih mednarodnih podjetij navajajo, da so usposabljanja vsakoletna, osredotočajo pa se na etično vedenje tako znotraj podjetja kot tudi navzven v smislu okoljskih vprašanj in trajnosti. Na izobraževanjih pa se prav tako dotaknejo vprašanj podkupnin, sprejemanja poslovnih daril in tako dalje. Etične komisije so prisotne zgolj v nekaterih velikih podjetjih, ki delujejo na mednarodni ravni. V drugih podjetjih etične komisije same po sebi niso pogoste oziroma predstavlja etika zgolj element delovanja odbora, ki je v osnovi namenjen drugi funkciji.

Konfucijska Azija: Majhna in srednje velika podjetja se zanašajo na dejstvo, da so posamezniki že skozi odraščanje in vzgojo ponotranjili osnove morale in etike, ter to prenašajo dalje v poslovno vedenje. Intervjuvanci tako večinoma navajajo, da podjetja ne potrebujejo etičnega kodeksa, saj v podjetjih računajo na to, da posamezniki sledijo svojemu notranjemu nenapisanemu kodeksu. Eden izmed intervjuvancev je tako tudi dejal, da “podjetje ne potrebuje etične komisije, saj je etično vedenje osnovna vrlina kitajske civilizacije”. Po drugi strani pa imajo velika in mednarodna podjetja vseeno kodekse, usposabljanja in komisije, saj na ta način zagotovijo potrebne standarde za mednarodno poslovanje.

Balkan: Podjetja se za spodbujanje etičnega vedenja večinoma ne poslužujejo formalnih elementov kot so kodeksi in etične komisije. To je prisotno zgolj v velikih podjetjih, ki poslujejo na mednarodni ravni. Manjša in srednje velika podjetja se poslužujejo predvsem korektnih in spoštljivih odnosov tako znotraj kot tudi izven podjetja, komunikacije, nenapisanih pravil in smernic delovanja, ki se jih predstavi ob zaposlitvi in tako dalje. Kljub vsemu je ena izmed intervjuvank dejala, da v njihovem podjetju imajo etični kodeks, ki se ga tudi vsako leto komunicira zaposlenim. Poudarila pa je tudi, da je “pomembno, da se kodeks komunicira samostojno in ne kot del nečesa drugega, hkrati pa je potrebna tudi jasna komunikacija o povezanih temah, kot je preprečevanje korupcije in obvladovanje konfliktov interesov”.

4. Kakšen je v vašem podjetju proces seznanitve novih zaposlenih s poslovno etiko?

Anglo skupina: Zaposleni so običajno deležni predpisanih usposabljanj takoj, ko so ti sprejeti na določeno delovno mesto. Takrat se novo zaposlenim predstavijo pravila delovanja, seznanijo se s kodeksi podjetja, prav tako pa so deležni mentorstva s strani zaposlenih, ki so v podjetju že dalj časa in jih lahko vodijo na njihovi novi poti. Ena izmed intervjuvank je izpostavila, da sta “etika in skladnost vključeni že v samem postopku zaposlovanja, saj že takrat iščemo ljudi, ki izražajo prepričanja in vrednote, skladne z vrednotami korporacije”. Dobršen del intervjuvancev je izpostavil tudi, da se usposabljanja o etiki tu ne končajo, temveč da so redna vsakoletna usposabljanja obvezna za vse zaposlene, da na ta način obnovijo svoje znanje in sledijo spreminjajočim se zahtevam.

Latinska Evropa: Večina intervjuvancev je izpostavila, da poleg predstavitve delovnih nalog in načina dela ob zaposlitvi ni posebnega procesa za seznanitev s poslovno etiko podjetja. Te se namreč priučijo predvsem skozi delo, vsakodnevno vedenje in sprejemanje odločitev. Izstopajo zgolj večja podjetja, ki se bistveno bolj posvečajo standardizirani rutini ob sprejemu novih zaposlenih na delovno mesto. V večjih podjetjih je tako pogosto določeno usposabljanje, pa naj bodo to spletni tečaji oziroma predavanja, ali pa usposabljanje na delovnem mestu. V podjetjih, ki imajo kodeks, je pogosto prisotna tudi seznanitev z elementi kodeksa in nadalje podpis dokumenta, s katerim zagotavljaš, da si s kodeksom seznanjen.

Germanska Evropa: Vsi intervjuvanci so navedli, da je v podjetju za nove zaposlene predpisan določen proces seznanitve z novim delovnim mestom in etičnimi praksami. Pogost odgovor je bil, da so novi zaposleni deležni posamičnega izobraževanja, ki se običajno izvaja pod okriljem mentorja. Zaposlenim se predstavi način dela, med drugim pa se seznanijo tudi s kodeksi podjetja. Pogosto je tudi posebno usposabljanje na temo kodeksov in preverjanje razumevanja le-teh. To na koncu vključuje test z raznolikimi vprašanji, s katerimi se preverja, ali se je zaposleni zadovoljivo seznanil z zahtevano tematiko. Eden izmed intervjuvancev je tudi dejal, da svoje novozaposlene na začetku za okoli dva tedna pošlje v matično podjetje, kjer se ti bolje spoznajo z načinom dela in poslovno etiko podjetja, da se to lažje implementira tudi v podružnici.

Konfucijska Azija: Večina intervjuvancev je odgovorila, da gre za proces spoznavanja skozi delo. V manjših in srednje velikih podjetjih je pogosto prisotno uvajanje na delovno mesto s pomočjo mentorjev ali pa enostavno učenje skozi vsakdanjik. Kot primer je eden izmed intervjuvancev dejal, da se prodajnike pogosto neposredno spusti na trg, kjer se od slednjih pričakuje, da bodo hitro pridobili potrebne kompetence in spretnosti glede primerne vedenja. Eden izmed intervjuvancev pa je dejal, da “na Kitajskem ljudje že od malih nog pridobivajo ustrezno moralno izobrazbo, saj se otroci že od osnovne šole dalje učijo o pomembnosti in razvijanju etike in delavnosti, torej dobrih navad, kjer mora biti moralnost vedno na prvem mestu”. Zaradi tega so tam pogosto mnenja, da je etika v ljudeh že tako ponotranjena, da ti na delovnem mestu ne potrebujejo dodatnih usposabljanj, saj gre za nekaj samoumevnega. Podobno so ugotovili tudi Pitta, Fung in Isberg (1999), ki trdijo, da je za države konfucijske Azije zelo pomembno ohranjanje harmonije in dobrih medsebojnih odnosov, temelj česar pa je tudi etično vedenje.

Balkan: Tudi v tej skupini držav je najbolj pogost način seznanjanja preko sprotnega spoznavanja delovnega mesta in delovnih nalog ter s pomočjo dodeljenega mentorja. Pogosto se že pri samem razgovoru predstavijo zahteve in osnovni standardi dela, ki so posredno povezani tudi z etičnimi praksami podjetja. V večjih podjetjih, ki delujejo na mednarodni ravni, pa so prisotna tudi predavanja o etiki, ki so lahko tako v spletni obliki kot tudi v fizični obliki, tem predavanjem pa običajno sledi preverjanje pridobljenega znanja, kar se stori preko testov, kjer je potrebno doseči pozitiven rezultat, ki dokazuje zadovoljivo znanje na tem področju. Ena izmed intervjuvank je tako dejala, da gre v njihovem podjetju za splet različnih metod, od predavanja, namenjenega izključno novozaposlenim, kjer se poskrbi tudi za razumevanje kodeksa, varstva osebnih podatkov, preprečevanja korupcije in tako naprej, pa do sistema samoučenja, ki se izvaja preko spleta in se nato preverja s testom.

5. Kako po vašem mnenju vpliva vodenje na etičnost organizacije?

Anglo skupina: Med intervjuvanci velja enotno mnenje, da so vodje ključnega pomena za spodbujanje etičnosti v organizaciji. Ena izmed intervjuvank je tako izpostavila, da “etika ni nekaj, česar se lahko dotakneš zgolj enkrat letno, ali nekaj, kar se vključi v enkratni govor direktorja, etika mora postati nova norma”, za kar pa so odgovorni predvsem vodje. Nadalje je eden izmed intervjuvancev dejal, da zakoni in druga pričakovanja določajo zgolj osnovne okvirje delovanja in vedenja podjetij, vodstvo pa postavlja ton, kako se je treba lotiti vseh zakonsko opredeljenih in vseh preostalih dejavnosti, ki niso obravnavane v zakonodajah. Če je vodstvo jasno glede tega, kako se je treba v podjetju vesti, to pozitivno vpliva na vse zaposlene. Vodje so torej tisti, ki morajo venomer stremeti k lastnemu etičnemu vedenju in spodbujanju etičnega vedenja svojih zaposlenih. Ena izmed intervjuvank navaja še, da višje standarde kot ima vodja in močnejše kot jih uveljavlja, večja verjetnost je, da bodo vsi ostali temu tudi sledili.

Latinska Evropa: Vodje morajo biti zaposlenim zgled. Eden izmed intervjuvancev je tako dejal, da ima “vodenje močan vpliv, saj mora zgled prihajati iz vrha”. V kolikor je vodja čista in iskrena oseba, ki se drži pravil in se vede v skladu s tem, kar zagovarja, to vpliva na celotno organizacijo. Izpostavljeno je bilo predvsem, da morajo biti vodje iskreni, pošteni in transparentni v svojih dejanjih. Poudarjeno je bilo tudi, da je vodja neke vrste učitelj, ki si mora prizadevati za opolnomočenje svojih zaposlenih in korekten odnos do vsakogar, saj se na ta način omogočata rast in razvoj tako oseb kot celotne organizacije. V tem pogledu lahko opazimo podobnosti z ugotovitvami iz študije GLOBE, kjer navajajo, da so cenjeni predvsem timsko usmerjeni in participativni vodje (GLOBE, 2021). Nenazadnje pa so intervjuvanci izpostavili še, da morajo biti vodje tudi nadzorniki, ki zagotavljajo skladnost vedenja zaposlenih s cilji organizacije.

Germska Evropa: Eden izmed intervjuvancev je predstavil pomembnost vodij kar skozi star pregovor, ki pravi, da “riba smrdi pri glavi” (angl. “the fish stinks from the head”). To z drugimi besedami pomeni, da če vodje in management ponazarjajo vrednote podjetja in se vedejo etično, se to običajno prenese tudi na nižje ravni in obratno, če se vodje ne držijo smernic, tedaj še najboljši predpisi o skladnosti in etiki ne koristijo in so brez pomena. Izpostavili so tudi, da so vodje ključni za motiviranje zaposlenih in usmerjanje le-teh, če se znajdejo v dilemah. Prav tako pa je eden izmed intervjuvancev izpostavil, da je pomembna prisotnost vodij na delovnem mestu, saj ti s tem nakazujejo avtoriteto in dajejo zgled.

Konfucijska Azija: Tudi v tej skupini velja splošno mnenje, da imajo vodje močan vpliv na etičnost organizacije. Večinoma so mnenja, da se vrednote in način dela prelivata od zgoraj navzdol po organizaciji, zaradi česar imajo vodje velik pomen tudi pri sami implementaciji etike v poslovanje. Ne glede na to, kaj se v vrhu organizacije govori, pa je potrebno tudi ujemanje med dejanji in besedami, saj zaposleni običajno svoje vedenje prilagodijo vedenju vodij in pričakovanjem organizacije. Tu se lahko navežem na ugotovitve študije GLOBE, ki trdi, da se v državah konfucijske Azije avtoriteta in razlike v moči smatrajo kot nekaj potrebnega za zagotavljanje družbenega reda ter stabilnosti (GLOBE, 2021). Zaradi tega je morda še toliko bolj vidno, da sprejemajo pretok moči in navodil od vrha organizacije navzdol. Eden izmed intervjuvancev pa je izpostavil še, da morajo vodje zagotoviti pomoč in usmerjanje v primeru nastanka praktičnih dilem, pa naj bodo te etične ali ne.

Balkan: Ponovno so bili vsi intervjuvanci mnenja, da imajo vodje izredno močan vpliv na etičnost organizacije. Sprva morajo vodje zaposlene seznaniti s pravili in načinom dela, nadalje pa je potrebno to kot vodja tudi prikazovati z lastnim vedenjem. Ena izmed intervjuvank je tako dejala, da je “pravilno vodenje je vodenje z zgledom”. Dvojna merila, torej nekaj se govori, nekaj drugega pa je dejansko delovna praksa, vnašajo v organizacije negotovost. Eden izmed intervjuvancev je tudi jasno izrazil, da tega ne tolerira, ter da se sam trudi biti dober zgled, saj je že večkrat od svojih vodij doživel prav te dvojne standarde. Izpostavljeno je bilo tudi, da morajo biti vodje v svojih dejanjih transparentni. Pomembno je, da se lahko zaposleni od svojih vodij učijo, torej da ti omogočijo rast svojih zaposlenih.

6. Kdo so po vašem mnenju ključni deležniki, ki dvigujejo raven etičnega vedenja v podjetju?

Anglo skupina: V splošnem velja prepričanje, da se ključni akterji pri spodbujanju etičnega vedenja nahajajo znotraj podjetja. Večina jih je tako mnenja, da so to vodje in managerji, saj ti s svojim zgledom pomembno vplivajo na ostale v organizaciji. Tu lahko najdemo tudi povezavo s študijo GLOBE, kjer so ugotovili, da se v anglo skupini držav ceni predvsem karizmatične in participativne vodje (GLOBE, 2021). Poleg tega je eden izmed intervjuvancev mnenja, da so ključni lastniki, saj so ti prvi, ki v organizacijo vnesejo določene vrednote in cilje, iz česar nato izhaja način vedenja managerjev in posledično samo delo v organizaciji. Izpostavljeno pa je bilo tudi, da so ključni vsi zaposleni, saj vsi skupaj zastopajo podjetje ter najbolj pripomorejo k celotnemu delovanju podjetja. Ena izmed intervjuvank je tako povzela, da je “jasno, da so na koncu odgovorni prav vsi, saj ne moremo reči, da gre tu zgolj za delo ene same osebe, temveč gre za delo vseh v organizaciji”.

Latinska Evropa: Mnenja glede ključnega deležnika pri dvigovanju etičnega vedenja so bila v tej skupini deljena. Del intervjuvancev je mnenja, da gre za dejavnike izven podjetja, torej zunanjo skupnost, ki zahteva določen način vedenja, stranke, ki vedno bolj izražajo svoje mnenje in tako dalje. Spet drugi so bili mnenja, da gre predvsem za vodje, ki močno vplivajo preko zgleda, ki ga dajejo zaposlenim in celotni organizaciji. Izpostavljeni pa so bili tudi lastniki, ki so prvi, ki postavijo merila delovanja organizacije.

Germanska Evropa: Mnenja glede tega, kdo je ključni deležnik pri dvigovanju etičnega vedenja, so bila tudi tu nekoliko deljena, vendar enotna z vidika tega, da gre za osebe znotraj podjetja. Nekateri so bili tako mnenja, da so ključni lastniki, saj so oni tisti, ki določijo osnovne vrednote organizacije. Spet drugi so bili mnenja, da gre za upravni odbor in nato vse vodje in managerje, saj so oni tisti, ki prenašajo navodila zaposlenim in morajo biti nato vzorniki za celotno organizacijo. Nenazadnje pa je bilo izpostavljeno, da je ključen prav vsak zaposleni znotraj podjetja, saj ima vsak svojo določeno nalogo v podjetju, za katero je odgovoren.

Konfucijska Azija: Intervjuvanci v tej skupini so se težje odločili za ključno osebo, saj večinoma velja mnenje, da so za etično vedenje zadolženi vsi kolektivno. Kljub vsemu je eden izmed intervjuvancev dejal, da sam meni, da “se začne s tistim, ki ima največ moči, to pa so lahko lastniki, če so aktivno vpleteni v delovanje podjetja, sledijo direktorji, vodje in tako dalje vse do zadnjega zaposlenega”. Podobno so navajali tudi drugi, torej da se začne z lastniki ali generalnim direktorjem, sledijo vodje in managerji, izpostavljen pa je bil tudi pomen kadrovske službe. Več intervjuvancev pa je omenilo tudi, da se ne sme zapostaviti pomena zunanjih akterjev, pa naj bodo to kupci, dobavitelji ali lokalna skupnost. Tu je očitno vidna povezava z ugotovitvami študije GLOBE, kot tudi Hofstedejeve študije, ki navajata, da je to izrazito kolektivistična družba, kjer posamezniki delujejo v interesu skupine (Hofstede Insights, 2021; GLOBE, 2021).

Balkan: Ponovno so bila prisotna precej deljena mnenja glede ključnega deležnika. Del intervjuvancev se je nagibal bolj k notranjim akterjem, del pa bolj k zunanjim. Nekateri so bili tako mnenja, da je prva država s svojo regulatorno funkcijo ter pričakovanja zunanjega okolja. Eden izmed intervjuvancev je izpostavil pomen “finančne šibe” oziroma kazni, ki doletijo kršitelje. Izpostavljen je bil tudi pomen celotne verige od dobavitelja do kupca, saj vsak člen pripomore k poslovanju podjetja. Pomembno je torej tudi poslovno okolje, v katerem se podjetje nahaja. Tu je morda opaziti povezavo s Hofstedejevo študijo, ki navaja, da gre za države z visokimi rezultati na področju izogibanja negotovosti, kar pomeni, da si osebe želijo neka ustaljena pravila, ki jih kot prva določa država s svojo regulatorno funkcijo in zunanje okolje podjetja s svojimi pričakovanji in zahtevami (Hofstede Insights, 2021). Nenazadnje pa je bila večina intervjuvancev vseeno mnenja, da so ključni predvsem uprava, vodje in managerji, saj ti diktirajo delovanje organizacije.

7. Kako podjetje, v katerem delate, sankcionira neetično vedenje (če ga sploh)? Ali je primerno oziroma etično vedenje nagrajeno?

Anglo skupina: Podjetja neetično vedenje sankcionirajo na različne načine, odvisno od resnosti dogodka. Za manjše napake, ki so bile storjene v dobri veri, gre večinoma za pisna ali ustna opozorila. Za resnejše prekrške oziroma napake, ki se večkrat ponavljajo, pa se lahko osebo tudi odpusti. V ekstremnih primerih lahko pride tudi do sodnih postopkov. Ena izmed intervjuvank je dejala, da imajo v podjetju izredno dobro razvit sistem prijav neetičnega vedenja ali suma na neetično vedenje. Vse zaposlene se tako ves čas spodbuja, da takoj ko zaznajo neetično vedenje, to prijavijo, za kar imajo omogočeno posebno zaupno telefonsko linijo, govorijo pa lahko tudi neposredno s kadrovsko službo, odborom za skladnost ali z nadrejenim. Vsem je tudi jasno predstavljena tako imenovana “no retaliation policy” oziroma pravilo, da se osebe, ki prijavi neetično vedenje, ne sme kaznovati na nikakršen način, četudi se v procesu preiskave ugotovi, da do neetičnega vedenja ni prišlo. Primerno vedenje običajno ni neposredno nagrajeno. Eden izmed intervjuvancev je dejal, da je primerno in etično vedenje dolžnost vsakega posameznika, ter da se to pričakuje. Nagrade so tako običajno bolj posredne narave, lahko gre za bonuse ob koncu leta, ustne pohvale, možnosti napredovanja in tako dalje. Ena izmed intervjuvank je izpostavila, da je v ZDA bonus ob koncu leta sestavljen iz tega, kaj je oseba dosegla in kako je to dosegala, etika in skladnost pa zagotovo predstavljata del kriterija, kako se je to doseglo.

Latinska Evropa: Neetično vedenje se sankcionira, vendar so intervjuvanci v tej skupini običajno navajali, da gre za milejše oblike sankcij, bolj v smislu ustnih in pisnih opozoril, ter pogovorov z osebo. Eden izmed intervjuvancev je tako mnenja, da je “zelo težko, ko je treba spremeniti vedenje neke osebe, vendar je razlika med vodjo in šefom ta, da vodja omogoča rast drugih, torej se svoje pozicije ne sme izkoristiti zgolj za ukazovanje drugim, temveč je treba poskrbeti, da s podrejenimi ravnaš dobro in jim omogoča osebno rast”. Izpostavil je še, da zanj ni toliko pomembno sankcioniranje, temveč predvsem izboljševanje vedenja zaposlenih. Podobno je navedel še en izmed intervjuvancev, ki je dejal, da se

“napake tolerirajo, saj se ljudje na napakah učimo”, ter da je pomembno izboljševati vedenje oseb, vendar se to ne sme storiti kot “napad na ego osebe”. Seveda pa tudi v tej skupini držav v primeru hujših kršitev, namernih neprimernih dejanj ali večkratnih napak lahko pride do odpustitve. Glede primerne nagrade so intervjuvanci dejali, da se le-to vedno nagradi z lepo besedo, vendar ni neposrednih finančnih nagrad. Osebo se lahko javno pohvali, s čimer se zagotovi, da se vsi v organizaciji zavedajo, kakšno vedenje je primerno in hvale vredno. Taka oseba nato v organizaciji pridobi dober sloves. Poleg tega pohvala pozitivno vpliva na počutje zaposlenega in poveča verjetnost za takšno vedenje tudi v prihodnosti.

Germanska Evropa: Večina intervjuvancev navaja, da je neetično vedenje strogo obravnavano, ter da se je treba s takim vedenjem spopasti nemudoma. Seveda so sankcije odvisne od težavnosti vedenja. Običajno se osebo sprva opozori, se ji da opomin, nadalje pa eden izmed intervjuvancev navaja, da “lahko zelo hitro pride tudi do odpovedi”. V primeru hude kršitve je lahko odpoved tudi neposredna, brez predhodnega opozorila. Večina intervjuvancev iz te skupine držav tako navaja, da so pravila stroga in se jih je treba tudi dosledno držati, sicer so lahko sankcije zelo resne. Primerno in etično vedenje nista neposredno nagrajena, saj je takšno vedenje samoumevno in se od vsakogar tudi zahteva. Prav tako je eden izmed intervjuvancev izpostavil, da je etično vedenje težko meriti samo zase oziroma ni mogoče enako in nepristransko obravnavanje vseh, zaradi česar se mu nagrajevanje na tem področju ne zdi smiselno.

Konfucijska Azija: Podobno kot v drugih skupinah, se tudi tu neetično vedenje sprva rešuje preko opozoril, ki so lahko ustna ali pisna, kar je odvisno od težavnosti situacije. Zgodi se lahko tudi, da se zapiše uradno pisno opozorilo, ki se hrani v osebni mapi zaposlenega in tako postane del njegove zgodovine, kar seveda nosi svoje posledice. Eden izmed intervjuvancev je dejal tudi, da se osebo, ki stori prekršek, pokliče k odgovorni osebi in ima tam možnost svojo napako priznati in zagovarjati. V primeru resne napake, ki se je storila namerno, lahko tako pride do neposredne odpustitve. Primerno in etično vedenje se tudi tu načeloma ne nagrajuje direktno, temveč gre za posredne ugodnosti, kot je dolgoročno zaupanje, možnosti napredovanja in tako dalje. Kljub vsemu je eden izmed intervjuvancev dejal, da je poleg pohvale in spodbujanja nadaljnjega etičnega vedenja možna tudi denarna nagrada. Podobno je izpostavil tudi intervjuvanec, ki je sicer iz Nemčije, vendar dela v podjetju, ki ima podružnice tudi v konfucijski Aziji. Sam trdi, da je tam mentaliteta drugačna in denarne nagrade za etično vedenje niso tako neobičajne.

Balkan: Neetično vedenje se sankcionira, vendar gre iz odgovorov razbrati, da so postopki nekoliko bolj neurejeni. Intervjuvanci so tako navajali predvsem, da gre za ustna in pisna opozorila, ter odpustitev osebe v primeru resnejšega prekrška, ki pa ga večina intervjuvancev še ni doživela. Izpostavljeno je bilo tudi, da se etične napake bistveno bolj tolerirajo kot če pride zaposleni navzkriž z mentaliteto ali željami nadrejenega. Eden izmed intervjuvancev je navedel še, da “etika tu (na Balkanu) morda ni prva prioriteta”. Zgolj intervjuvanka iz večjega podjetja je dejala, da imajo za to predviden stopenjski sistem, saj imajo v podjetju

ničelno toleranco do neetičnega vedenja, vendar jim do sedaj še ni bilo treba poseči po strožjih delovno pravnih ukrepih. Etično vedenje se ne nagrajuje neposredno, je pa primerno vedenje pogosto del variabilnega dela plače ali pa bonusov, ki jih prejemajo zaposleni ob koncu leta in podobno.

8. Kateri je za vas ključen element za spodbujanje etičnega vedenja pri zaposlenih?

Anglo skupina: Mnenja glede ključnega elementa so bila dokaj podobna, vključevala pa so predvsem postavitev jasnih standardov, spodbujanje pogovora o etiki in vodenja z zgledom. Jasni standardi so ključni zato, da osebe vedo, kaj se od njih pričakuje, kar pa morajo seveda vodje in managerji prikazovati z lastnim zgledom. Ena izmed intervjuvank je dejala, da je ključno “konstantno govoriti o etiki, jasno povedati, da je to resnična stvar in da predstavlja del vrednot organizacije, v primeru, da gre z etičnega vidika kaj narobe, pa imeti do tega ničelno toleranco”. Eden izmed intervjuvancev je izpostavil še pomen vključenosti zaposlenih, torej možnost, da ti spregovorijo o etičnih dilemah ali predlogih, ki jih imajo na tem področju, saj se na ta način počutijo bolj vključene v sam etični proces organizacije. Tu so vidne podobnosti z ugotovitvami Hofstedejeve študije, ki pravi, da imajo države anglo skupine sorazmerno majhno razdaljo do moči, kar pomeni, da so nadrejeni vedno dostopni, spoštuje in ceni pa se sodelovanje in doprinos vseh zaposlenih (Hofstede Insights, 2021).

Latinska Evropa: Odgovori v tej skupini so si bili dokaj podobni. Intervjuvanci so večinoma izpostavljali pomen dobrega zgleda vodij in vzpostavitev etične kulture celotne organizacije. Ključno se jim torej zdi, da je celotna organizacija etična, da so odnosi korektni, spoštljivi ter da takšno vedenje postane vsakdan. V kolikor je organizacija znotraj čista, iskrena in etična, se nato to kaže tudi navzven do preostalih deležnikov. Eden izmed intervjuvancev je izpostavil še pomen vodila “ne stori nekomu drugemu nečesa, kar ne želiš, da nekdo drug stori tebi”. Drug intervjuvanec pa je poudaril še pomen spodbujanja timskega duha in podpore. Tu lahko ponovno opazimo vzporednico z ugotovitvami študije GLOBE, kjer navajajo, da so za države latinske Evrope v splošnem prisotni visoki rezultati pri institucionalnem kolektivizmu, kar nakazuje na velik pomen skupine (GLOBE, 2021).

Germska Evropa: Mnenja v tej skupini intervjuvancev so bila dokaj deljena. Eden izmed intervjuvancev je tako dejal, da se “dobra dejanja vračajo z dobrimi dejanji”, zato je sam mnenja, da je ključen korekten in spoštljiv odnos do vseh zaposlenih, saj bodo ti v zameno tak odnos vračali podjetju. Podobno je ena izmed intervjuvank dejala, da je ključno ustvariti skupinski duh in občutek, da so vsi enakovredni ter vsi pomembni za uspeh organizacije. Poudarjen je bil tudi pomen dobre in jasne komunikacije in posredovanja ključnih vrednot. Nadalje je bil izpostavljen pomen rednega usposabljanja za vse zaposlene, ki se ga morajo udeležiti tudi vodje in managerji, saj se na tak način prikaže, da je etika prioriteta za vse v podjetju. Nenazadnje pa je bil poudarjen tudi pomen vodenja z zgledom.

Konfucijska Azija: Tudi tu so bili odgovori precej deljeni, vendar v splošnem velja strinjanje, da gre za proces od vrha organizacije navzdol. Izpostavljen je bil pomen oblikovanja vrednot in procesov, kar vpliva na celotno kulturo organizacije. Omenili so tudi, da je ključno dobro počutje in blaginja zaposlenih. Spodbujati je treba pozitivne odnose, grajene na medosebnem spoštovanju in zaupanju. Večji del jih je tudi mnenja, da so za to odgovorni predvsem posamezniki na vodstvenih položajih, ki morajo predstavljati zgled vsem ostalim. Ključno je, da ti prikazujejo integriteto, poštenost, pravičnost in odgovornost. Eden izmed intervjuvancev pa je opozoril, da se ne sme zanemariti tudi samega procesa zaposlovanja, saj je že na samem začetku pomembno, da izberemo primerne ljudi, katerih vrednote so skladne z vrednotami organizacije.

Balkan: Intervjuvanci so si bili enotni v mnenju, da je ključno vodenje z zgledom, nekaj pa jih je omenilo še ton z vrha organizacije. Ena izmed intervjuvank je poleg tega navedla še, da v podjetju obeležujejo pomembne dni v letu, kot so dan boja proti korupciji, dan varstva potrošnikov, teden skladnosti, kjer se intenzivno komunicira o poslovni etiki in tako dalje.

9. V kolikor ste že poslovali na mednarodni ravni, prosim predstavite svoje izkušnje z etiko poslovanja drugod – ali imajo stroge etične standarde vedenja, ali podjetje raje ostane etično in ne izpelje posla in podobno?

Anglo skupina: Koncept etike in etičnosti je lahko skladen ali vsaj podoben po celem svetu, vendar med državami še vedno prihaja do razlik, kako uveljavljena in razvita je etika. Ena izmed intervjuvank je tako mnenja, da je zagotovo še nekaj držav in trgov, kjer etika še ni na točki, na kateri bi morala biti. Prav tako navaja, da je “včasih lahko mamljivo pomisliti, da če se ne upošteva lokalnih pravil in običajev, posel ne bo uspel, vendar je to samo izgovor, saj je včasih enostavno treba ostati zvest samemu sebi in zavrniti posel, ki ni etičen, četudi vas okolje sili v nekaj drugega”. Večina jih je mnenja, da je pomembno poznati druge kulture, vendar se je treba na koncu držati lastnih pravilnikov in se držati etičnega vedenja, četudi se zaradi tega morda nekje izgubi posel. Ena izmed intervjuvank je dejala, da verjame, da se “vedno lahko najde dober posel, zato to ne more in ne sme biti razlog za sprejetje neetičnega posla, treba se je samo potruditi in najti pravega”.

Latinska Evropa: Intervjuvanci so mnenja, da so etični standardi in vrednote podobni po celem svetu, saj obstajajo standardi olike in moralnosti. Kljub vsemu prihaja do razlik, kar so nekateri delno pripisali veri in politiki. Na podlagi lastnih izkušenj so med drugim izpostavili, da je korupcija na Balkanu in v večini latinskih držav (Italija, Španija, države Latinske Amerike in tako dalje) nekaj povsem običajnega. Za latinske države so prav tako izpostavili večjo sproščenost poslovanja, kar naj bi se predvsem v Španiji prevesilo že v prelaganje dela. To so v svojem delu ugotovili tudi Moran, Harris in Moran (2007), ki navajajo, da je predvsem za Špance značilna sproščenost in manj striktno dojetje delovnih rokov. Intervjuvanci nadalje Japonski, ZDA in Angliji pripisujejo višje etične standarde oziroma predvsem za ZDA bistveno bolj regulirane postopke. Prav tako naj bi bila

tudi Avstrija bistveno bolj stroga z vidika reguliranosti poslovanja in poslovne etike. Eden izmed intervjuvancev je razlike povzel predvsem z dejstvom, da “gre za drugačne koncepte v postopku izobraževanja od rojstva naprej”, kot primer pa je navedel poslovna darila, ki se ponekod dojemajo kot podkupnina, drugod pa je neprimerno in žaljivo, če darila ne prineseš.

Germanska Evropa: Intervjuvanci načeloma opažajo določene razlike pri poslovanju na mednarodni ravni. V Nemčiji so pravila jasno in strogo definirana, ljudje se tega držijo, vendar pa marsikje ni tako. Eden izmed intervjuvancev je mnenja, da je izmed držav, s katerimi je že posloval, Anglija po mentaliteti z vidika etike in poslovnih praks še najbližje Nemčiji, medtem ko so ZDA še kakšno stopnjo višje. Španijo so izpostavili kot državo, kjer se stvari jemljejo bolj preprosto in počasi. Drugi intervjuvanec je opazil, da je med državami in kulturami razlika predvsem v stopnji kontrole etike znotraj organizacije, pri čemer je izpostavil predvsem ZDA, ki so v tem stopnjo višje nad ostalimi. Sam je mnenja, da je temu tako predvsem zaradi resnih škandalov, ki so jih imeli v preteklosti in resnimi posledicami, ki so jih doživela ta podjetja, zaradi česar si sedaj prizadevajo preprečiti take situacije.

Konfucijska Azija: Prisotno je razmišljanje, da obstaja na globalni ravni splošno soglasje glede etike in etičnega vedenja. Eden izmed intervjuvancev meni, da se podjetja po celem svetu borijo za posle, vsako na svoj način, vendar imajo večinoma v mislih vsaj osnovne etične standarde. Izpostavljena je bila zgolj vzhodna Evropa, kjer naj bi v splošnem dali manjši poudarek na etično vedenje in imajo bolj direkten pristop k poslu. Poleg tega pa so bile izpostavljene še nordijske države, kjer si tako zaposleni kot vodje prizadevajo spoštovati prav vsakogar v organizaciji in dajejo izreden pomen medsebojnim odnosom.

Balkan: Tudi tu je prisotno mnenje o določenih enotnih standardih etičnega vedenja po celem svetu. Intervjuvanci so v splošnem mnenja, da so stvari predvsem zaradi globalizacije vedno bolj poenotene. Osnovne smernice so tako podobne ali celo enake, vprašanje se postavi le, koliko se jih ljudje držijo, tu pa prihaja do razlik. Izpostavili so predvsem togost oziroma striktno sledenje pravil Japoncev, Korejcev in Kitajcev, ter bistveno večjo prilagodljivost in popustljivost Evropejcev, predvsem latinske Evrope in Balkana. Več intervjuvancev je tudi mnenja, da je v drugih državah Evrope in ZDA več poudarka na etiki kot na Balkanu.

10. Po svetu se ne posveča enako pozornosti managementu etike znotraj podjetij. Ali menite, da obstaja povezava med nacionalno kulturo in metodami, s katerimi podjetja spodbujajo etičnost poslovanja?

Anglo skupina: Intervjuvanci so enotni v mnenju, da obstaja povezava. Organizacije morajo posvečati določeno pozornost lokalnim kulturam in običajem, glede na to, da so podjetje ljudje, pa tudi ti vnesejo svoje poglede, običaje in vedenje. Poleg tega je eden izmed intervjuvancev izpostavil, da ima pomembno vlogo tudi panoga dela podjetja, saj imajo določene panoge bolj regulirano dejavnost ali višje zahteve po transparentnosti. Kljub vsemu

je ena izmed intervjuvank izpostavila, da je zagovornica tega, da je vsako podjetje mikro družba, ki se ne sme izgovarjati na račun slabih praks države, v kateri se nahaja, temveč mora stremeti k odličnosti, saj lahko več podjetij skupaj prinese pozitivne spremembe za celotno družbo. Izpostavila je predvsem težave z rasizmom v ZDA in dejala, da se je podjetje, v katerem dela, javno zavzelo za enakopravnost in se odločilo narediti spremembo na tem področju, namesto da bi enostavno sprejelo stanje, ki je takrat vladalo v državi.

Latinska Evropa: Vsi intervjuvanci so mnenja, da ima kultura določen vpliv na metode, s katerimi se spodbuja etičnost poslovanja. Večina jih zagovarja, da je to pogojeno z vzgojo v družini in v šolah, kjer se čuti vpliv določene kulture. Ljudje, ki so vzgojeni na določen način, tak odnos nato prenesejo tudi v poslovni svet. Predvsem pa se to pozna na vrednotah, ki so za ljudi pomembne. Izpostavljeno je bilo tudi, da v kolikor si vzgojen v etičnem okolju, kjer se spodbuja korektnost, poštenost, transparentnost in tako dalje, take vrednote posebej tudi sam in obratno, neetično okolje in vzgoja pripeljeta do neetičnih ljudi. Kljub vsemu je eden izmed intervjuvancev izpostavil, da je tudi tu vedno bolj opaziti trend globalizacije, kjer prihaja do enotnih standardov poslovanja, vendar je to opaziti predvsem pri velikih podjetjih, ki poslujejo na mednarodni ravni, medtem ko majhna podjetja še vedno bistveno bolj odražajo kulturo okolja, kjer poslujejo.

Germanska Evropa: Ponovno so intervjuvanci enotni v mnenju, da kultura pusti svoj pečat v organizacijah. Eden izmed intervjuvancev je omenil, da posamezne kulture dajejo različno težo etiki in etičnemu vedenju v poslovanju. Prav tako lahko prihaja do različnih interpretacij, kaj je etično in kaj ne, kaj je vljudno in kaj ni in tako dalje. Poudarili so, da je potrebno druge kulture spoštovati in priznavati, ter se nenazadnje z njimi tudi dobro seznaniti, saj so pomemben element mednarodnega poslovanja.

Konfucijska Azija: Intervjuvanci se strinjajo, da obstaja povezava med kulturo in metodami spodbujanja etičnega vedenja v organizacijah. Med drugim je temu tako že zaradi načina vzgoje, torej celoten način razmišljanja in vrednot, ki se razlikujejo od kulture do kulture. Za azijske države navajajo, da so značilni dokaj kompleksni etični standardi, predvsem pa se občuti izreden pomen kolektivism, saj je interes skupine tu v ospredju. Prav tako gre za izredno lojalne osebe, ki pogosto živijo za podjetje, v katerem delajo. Tu lahko razberemo vzporednico s Hofstedejevo študijo, kjer podobno ugotavljajo, da v državah konfucijske Azije osebe pogosto žrtvujejo svoj prosti čas in družinsko življenje za delo (Hofstede Insights, 2021). Eden izmed intervjuvancev je izpostavil še, da etično vedenje in moralnost tu živita v ljudeh in morda zaradi tega ni potrebnih tako strogih predpisov kot drugod.

Balkan: Tudi v tej skupini držav velja enotno mnenje, da kultura pusti svoj pečat. Večina jih je mnenja, da je tako zaradi določenega načina vzgoje, ki nato postane standard. Eden izmed intervjuvancev je dejal, da "ima vsaka kultura svoje standarde, ki nas precej zaznamujejo, to pa nato podzavestno nosimo v sebi". Ena izmed intervjuvank pa zagovarja, da se določeni standardi zagotovo vzpostavijo na podlagi standardov države oziroma kulture,

v kateri živimo, vendar je treba konstantno stremeti k razvoju in napredku, kar je potrebno storiti tudi na področju etike. Sama se je tako udeležila raznih usposabljanj na temo etike in skladnosti, pridobljeno znanje pa je vnesla v svoje podjetje, kjer sicer morda določenih metod spodbujanja etike ne bi bilo. Sama trdi, da "je treba vnesti malo stroke in dobre prakse iz tujine, kjer imajo določene funkcije že bolj razvite kot pri nas".

5 DISKUSIJA

V petem poglavju predstavljam ugotovitve, pridobljene na podlagi opravljene raziskave, nato pa navajam še priporočila za prakso in omejitve dela s priporočili za bodoče raziskave.

5.1 Povzetek ugotovitev

Etika je kompleksen pojem, ki je prisoten na praktično vseh področjih našega življenja. V poslovanju je etično vedenje ključnega pomena, saj zagotavlja osnovne smernice vedenja in delovanja, kar zagotavlja vsaj osnovno stopnjo zaupanja in razumevanja med vpletenimi stranmi. Vedno večja globalizacija in z njo mednarodno poslovanje zahtevata osnovne poenotene standarde razumevanja tudi na etičnem področju.

Med izbranimi kulturnimi okolji opazam enotno mnenje, da je etično vedenje in ravnanje izredno pomembno, ter v splošnem predstavlja nekaj, kar se od ljudi pričakuje. V anglo skupini držav so izpostavili, da gre za vedno bolj relevanten in vseobsegajoč pojem, kar se v poslovanju pozna tudi preko ustanavljanja novih funkcij in načinov spodbujanja etike. Podobno velja tudi za države germanske Evrope, kjer so izpostavili, da je etika eden izmed glavnih elementov njihove kulture, etično vedenje pa se brezpogojno pričakuje od vsakogar. Izpostaviti velja tudi države konfucijske Azije, kjer se pomen etike in moralnosti poudarja že zelo zgodaj v otroštvu, da to postanejo vodilne vrednote vsakogar, saj njihova kultura temelji na kolektivni dobrobiti. Nekoliko izstopata zgolj latinska Evropa in Balkan, kjer se etično vedenje smatra kot pomembno, vendar se v praksi ne implementira tako kot bi bilo treba. V državah latinske Evrope navajajo, da prihaja do spreminjanja vrednot, saj se poudarek na kolektivu in skupnosti vedno bolj odmikata, v ospredje pa prihajajo individualizem in poslovna uspešnost. V balkanskih državah pa so izpostavili predvsem problematično politično okolje, ki ne podpira etike kot bi jo moralo.

Tudi glede vpliva kulture na etične prakse v poslovanju je med kulturnimi okolji opaziti enotnost, saj so vsi mnenja, da neka povezava zagotovo obstaja. Nenazadnje so ljudje predstavniki lastne kulture, posel pa so ljudje. Glede na rečeno je torej jasno, da vsaka oseba v posel vnese svoje vrednote, prepričanja in tako dalje, kar pa se odraža tudi v etičnosti vedenja in praksah, ki se vzpostavijo. V kolikor torej odraščáš oziroma se nahajaš v okolju, kjer je etičnost pomembna vrednota, ter se ljudje vedejo v skladu z moralnimi načeli, je velika verjetnost, da boš tudi sam postal taka oseba in obratno.

Na podlagi omenjenega lahko povzamem ugotovitve svojega **prvega raziskovalnega vprašanja**: Kakšne so podobnosti in razlike v vlogi etike pri poslovanju podjetij v različnih kulturah? Osnoven koncept etike in etičnosti je sicer dokaj enak po celem svetu, vendar pri razlagi oziroma implementaciji določenih konceptov prihaja do razlik. Razlike med državami in kulturnimi okolji lahko iščemo že v načinu vzgoje in šolanju, saj je etika nekaj, česar se priučimo glede na okolje, v katerem odraščamo. Zaradi globalizacije prihaja do vedno bolj enotnih standardov in praks dela, pa vendar je potrebno dobro poznati kulturo podjetja in oseb, s katerimi poslujemo. V nekaterih državah se tako nekaj smatra kot poslovno darilo, drugod pa gre za podkupnino, nekje se določeno dejanje smatra kot vljudnost, drugod pa gre lahko za žalitev, nekje se zamujanje tolerira, drugod gre za neetično dejanje in tako dalje. Na podlagi intervjujev lahko zaključim, da so osnove etičnega vedenja v poslu podobne po celem svetu, vendar prihaja tudi do pomembnih odstopanj, ki jih moramo za kvalitetno izpeljavo posla temeljito poznati.

Globalizacija je torej res nekoliko zbrisala meje med državami, kulturami in ljudmi, poenotila standarde in razširila možnosti za poslovanje, vendar določenih elementov enostavno ne more zbrisati. Vsaka kultura ohranja svoje standarde, rituale, praznike, vedenja in tako dalje. Z razlogom sta kultura in etika kompleksna pojma, saj sta sestavljena iz sklopa različnih elementov. Na podlagi intervjujev sem dobila zgolj bežen vpogled v izbrana kulturna okolja, za dobro in korektno izpeljavo posla pa menim, da je treba temeljito poznavanje lokalnih kultur.

Podjetja za spodbujanje etičnega vedenja uporabljajo raznolike metode, od formalnih do neformalnih, ki pa morajo biti med seboj usklajene. Ne glede na kulturno okolje so vsi poudarjali izreden pomen primernega vodenja, torej vodij, ki so celotni organizaciji vzor, in ki se do vsakogar v podjetju vedejo korektno, spoštljivo in pravično. Z vidika formalnejših elementov kot so kodeksi, usposabljanja in etične komisije, pa je med podjetji prihajalo do precejšnjih razlik. Predvsem za anglo skupino držav so formalni elementi spodbujanja etike postali nekaj običajnega in skoraj nujnega. Etični kodeksi in kodeksi vedenja so že dodobra uveljavljeni, podobno velja za etično usposabljanje, ki se ga izvaja redno in ne zgolj enkrat, etične komisije pa so prav tako vedno bolj uveljavljene. Na podlagi intervjujev bi lahko celo zaključila, da se etične komisije vedno bolj uveljavljajo predvsem v ZDA in se od tam kot dobra praksa širijo tudi v druge države sveta. Etični kodeksi in kodeksi vedenja so prav tako že močno uveljavljeni v germanski Evropi, pogosta so tudi etična usposabljanja, medtem ko so etične komisije še relativno neuveljavljene oziroma se pojavljajo zgolj v mednarodnih podjetjih. Preostale tri skupine kulturnih okolij nekoliko zaostajajo z vidika formalnih elementov spodbujanja etičnega vedenja. Kodeksi so v nekaterih podjetjih sicer uveljavljeni, vendar gre običajno za večja podjetja. Predvsem v latinski Evropi je značilno, da se zaposleni usposabljujejo kar med uvajanjem na delovno mesto, kjer se etičnih vprašanj priučijo predvsem skozi delo. V državah konfucijske Azije so formalni elementi sicer dokaj pogosti, vendar se podjetja načeloma zanašajo na posebljene vrednote moralnosti in etike, zaradi česar sama usposabljanja na temo etike niso tako pogosta. Na Balkanu velja izpostaviti, da

se formalnih elementov spodbujanja etike poslužujejo zgolj večja podjetja, ki poslujejo na mednarodni ravni, sicer pa je to področje še dokaj nerazvito. Opaziti je torej, da na področju implementacije formalnih elementov spodbujanja etike v podjetjih med kulturnimi okolji še vedno prihaja do pomembnih razlik.

Z vidika vodenja je opaziti popolno enotnost med kulturnimi okolji, saj so vsi mnenja, da ima vodenje izreden vpliv na delo organizacije. Vodje morajo tako predstavljati zgled zaposlenim, tako skozi svoje besede kot tudi skozi svoja dejanja in vedenje, ki mora podpirati to, kar se govori. V primeru neskladja med govorjenim in storjenim se to namreč opazi in vnaša napačne vrednote v poslovanje organizacije, kar običajno ponotranjijo tudi preostali. Vodje morajo svoje zaposlene motivirati, usmerjati, spoštovati in jim omogočiti rast in razvoj, hkrati pa morajo venomer predstavljati zgled celotni organizaciji.

V poslovanju podjetij je sicer udeleženih mnogo deležnikov, pa naj bodo to zaposleni, lastniki, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost ali kdo drug. Vsi deležniki imajo tudi določen vpliv na etiko in etično vedenje v podjetjih. Glede tega, kdo je ključni deležnik, ki najbolj vpliva na visoko raven etičnega vedenja v podjetju, so si bila mnenja precej deljena. Ne glede na kulturno skupino se je večina intervjuvancev nagibala k vodjem in managerjem, saj imajo ti močan vpliv na svoje podrejene, ki se zgledujejo po njih. Poleg tega je bil pogost odgovor tudi lastniki, saj so oni prvi, ki določijo cilje in vrednote organizacije, ki predstavljajo temelje, in iz katerih se nato razvije organizacija kot celota. Posamezniki iz anglo skupine držav ter iz germanske Evrope so se tako bolj nagibali k notranjim akterjem, posamezniki iz latinske Evrope in Balkana so imeli deljena mnenja glede tega ali gre za notranje ali zunanje akterje, posamezniki iz konfucijske Azije pa so imeli težave pri odločitvi, saj so zagovorniki tega, da je ključna cela veriga akterjev.

Neetično vedenje se sankcionira povsod, vprašanje je le, kako strogo. Vsi so navedli, da je sankcija odvisna od resnosti dogodka, vendar so sprva najbolj pogosta ustna ali pisna opozorila. V primeru hujših napak pa seveda lahko pride tudi do odpustitve. V anglo skupini držav je bilo opaziti dokaj urejen sistem sankcioniranja in predvsem prijave suma neetičnega vedenja, kjer podjetja svoje zaposlene spodbujajo, da o etičnih problemih spregovorijo čim prej, da se lahko ti kar se da hitro razrešijo. Za države germanske Evrope velja izpostaviti, da so pri sankcioniranju zelo strogi, ter da lahko do odpustitve zaposlenega pride relativno hitro. Po drugi strani pa je za latinsko Evropo in Balkan značilen bolj fleksibilen odnos, kjer se zagovarja učenje na napakah, če te niso prehude. Predvsem za Balkan pa velja, da je večja verjetnost za sankcijo v primeru nestrinjanja s šefom kot pa v primeru neetičnega vedenja. Etično vedenje se večinoma ne nagrajuje neposredno oziroma je nagrajeno zgolj z lepo besedo, pohvalo in podobno. Denarne nagrade tu načeloma niso predvidene, z izjemo variabilnih delov plač in bonusov, ki jih zaposleni prejmejo ob koncu leta. Tu je opaziti enotnost med vsemi preučevanimi kulturnimi okolji, izstopa zgolj konfucijska Azija, ki je edino kulturno okolje, kjer so izpostavili, da so občasno prisotne tudi neposredne denarne spodbude za etično vedenje.

Zdi se, da je ključen element za spodbujanje etičnega vedenja v vodjih in pomenu vodenja z zgledom, saj je bil to daleč najbolj pogost odgovor. Poleg tega so v anglo skupini držav izpostavljali še pomen jasno določenih standardov in pravil delovanja ter konstantno spodbujanje pogovora o etiki, saj so mnenja, da mora etika prodreti v same temelje organizacije, da postane zares uspešna. V državah konfucijske Azije so poudarili pomen dobrega počutja, ki temelji na pozitivnih odnosih znotraj organizacije, kolektivizmu in splošnem medsebojnem spoštovanju.

Glede na opisano lahko povzamem ugotovitve **drugega raziskovalnega vprašanja**: Kako podjetja v različnih kulturah spodbujajo etično vedenje zaposlenih? Na podlagi opravljenih intervjujev sklepam, da je v določenih kulturnih okoljih etika na višjem nivoju razvitosti oziroma implementiranosti v poslovno okolje kot drugod, pa naj bo to z vidika motiviranja zaposlenih k višji etičnosti ali spremljanju dejanskega stanja. Podjetja se sicer poslužujejo raznolikih metod spodbujanja etike v poslovanju. Najbolj pogost formalen element so zagotovo raznoliki kodeksi, ki pa sami po sebi brez primerne implementacije ne pomenijo veliko. Preostali formalni elementi kot so etične komisije in etična usposabljanja niso tako močno razširjena. Tu je izstopala predvsem anglo skupina držav, kjer so metode spodbujanja in nadziranja etičnosti na višji stopnji kot drugod, kar gre lahko delno pripisati resnejšim zahtevam po kontroingu etičnosti organizacije in njenih zaposlenih, ki so jih predvsem v ZDA uvedli po resnih škandalih na tem področju (na primer Enron). Opaziti je tudi, da je predvsem za države latinske Evrope in Balkana še veliko prostora za napredek in nadgradnjo metod spodbujanja etike v podjetjih, z izjemo velikih podjetij, ki delujejo na mednarodni ravni, ki imajo v veliki večini že vse potrebne elemente spodbujanja etike.

Opaziti je prevladujoče mnenje, da je koncept etike in predvsem poslovne etike vsaj v osnovi skladen po celem svetu. Do razlik prihaja predvsem v vrednotah, ki jih zasledujejo posamezne kulture, kar se nato pozna tudi v delovanju podjetij. Vendar kot je dejal eden izmed intervjuvancev "denar nikjer ne smrdi", s čimer je želel izpostaviti, da se podjetja držijo določenih etičnih standardov, vendar je posel temelj preživetja podjetij, zato se pogosto zgodi, da se strožji etični standardi včasih malce spregledajo ali zaobidejo v korist posla. Druge kulture je treba poznati ter se jim prilagajati oziroma iskati kompromise. Predvsem spodbudno pa je mišljenje ene izmed intervjuvank, ki je dejala, da se lahko povsod najde dober posel in izguba enega posla zaradi tega, ker je ta vidno neetičen, še ne pomeni pogube podjetja. Če bi se več podjetij držalo te filozofije, bi bilo lahko bistveno več poštenosti v poslovnem svetu.

Kultura torej zagotovo pusti določen pečat na poslovanje podjetij in načine, kako ta spodbujajo etično vedenje. Dejstvo je, da brez ljudi ni podjetja, vsak posameznik pa v podjetje vnese določene osebne lastnosti in prepričanja. Posamezniki iz iste kulturne skupine imajo podobne vrednote in običaje, kar zaznamuje tudi poslovne prakse, ki se vzpostavijo. O tem, da nek vpliv zagotovo obstaja, so se strinjali popolnoma vsi sodelujoči.

Zaključim lahko še z ugotovitvami **tretjega raziskovalnega vprašanja**: Kako kultura vpliva na metode, s katerimi podjetje spodbuja etično vedenje? Kultura zagotovo pusti pečat na poslovnih praksah podjetij in posledično tudi načinih, s katerimi ta spodbujajo etično vedenje, vendar je z današnjo stopnjo globalizacije in vedno večjo razširjenostjo mednarodnega poslovanja to morda manj občutiti. Velika podjetja in predvsem tista, ki poslujejo na mednarodni ravni, so tako dandanes že primorana posvetiti zadostno stopnjo pozornosti etiki. To se kaže skozi prisotnost kodeksov, etičnimi usposabljanji in tudi vedno bolj razširjenimi etičnimi komisijami, ki se kot redna praksa širijo predvsem iz ZDA. Vpliv kulture posamezne nacije je tako morda bistveno bolj zaznati v mikro, majhnih in nekaterih srednjih podjetjih, ki se še ne poslužujejo toliko formalnih prijemov spodbujanja etike in etičnega vedenja.

V tabeli 4 predstavljam strnjene ugotovitve raziskave po posameznih kulturnih območjih. Osredotočam se predvsem na ključne lastnosti z vidika formalnih in neformalnih elementov spodbujanja etike v podjetjih ter povezavo med etiko in kulturo.

Tabela 5: Povzetek ključnih ugotovitev po kulturnih območjih

	Formalni elementi spodbujanja etike	Neformalni elementi spodbujanja etike	Povezava kulture in etike
Anglo skupina	Na zelo visokem nivoju – kodeksi, usposabljanja in tako dalje so prisotni v večini podjetij.	Zelo pomembni. Vodenje z zgledom je poglavitno, spodbuja se vključenost zaposlenih.	Področje etike je že zakonodajno precej regulirano – velik pomen za podjetja.
Latinska Evropa	Prisotni v večjih mednarodnih podjetjih. V manjših podjetjih je prisotno predvsem učenje tekom dela.	Bolj pomembni od formalnih elementov. Poudarek je na vodjih, ki morajo biti zgled.	Etika je pomembna vrednota, vendar prihaja do različnih interpretacij med posamezniki.
Germanska Evropa	Na visokem nivoju – kodeksi so praksa večine podjetij, vedno več je tudi usposabljanj.	Velik pomen zglednih vodij, vendar so večjega pomena napisana pravila, ki se jih vsi držijo.	Etično vedenje je brezpogojno pričakovano. Strogo držanje pravil.
Konfucijska Azija	Prisotni zgolj v večjih mednarodnih podjetjih. Sicer vse temelji na komunikaciji in kolektivni dobrobiti.	Izrednega pomena. Kolektivna dobrobit je na prvem mestu. Velik pomen dobrega počutja zaposlenih.	Pomen etike se poudarja že v otroštvu – živi v ljudeh.
Balkan	Prisotni zgolj v mednarodnih in nekaterih večjih podjetjih.	Bolj pomembni od formalnih elementov. Velik pomen vodij.	Etika ni dovolj razvita predvsem zaradi političnega stanja.

Vir: lastno delo

5.2 Priporočila za prakso

Globalizacija je že močno zabrisala meje med poslovnimi običaji in etičnimi praksami, vendar so določeni običaji, vrednote in prakse še vedno specifični za posamezno kulturo. Na podlagi analize ugotavljam, da v poslovanju med kulturami še vedno prihaja do pomembnih razlik. Zaradi tega menim, da je za korektno izpeljavo posla na mednarodni ravni pomembno dobro poznavanje drugih kultur, saj se lahko na ta način izognemo neprijetnim situacijam in ohranjamo spoštljivo in etično sodelovanje z drugimi nacijami. Za prakso se mi torej zdi pomembno, da se pred začetkom poslovanja v drugi kulturi podjetja in zaposleni spoznajo z običaji in vrednotami te kulture, saj se z osnovnim poznavanjem le-teh lahko izognejo neprijetnim situacijam, hkrati pa ustvarijo dober vtis in občutek etičnosti že na samem začetku sklepanja posla. Že dober prvi vtis je ključnega pomena.

Spodbujanje etike v podjetjih po svetu je dokaj raznoliko. V določenih delih sveta oziroma kulturah je etika v poslovanju na višjem nivoju kot drugod oziroma vsaj njeno formalno in neformalno spodbujanje znotraj podjetij. Pomembno je, da se dobre etične prakse podjetij implementirajo tudi drugod, kjer to še ni tako razvito, saj je etika eden izmed ključnih elementov za korektno izpeljavo posla. Za prakso se mi zdi pomembno, da se vsa podjetja, tudi manjša, zgledujejo po dobrih praksah implementacije etike in to vnesejo tudi v svoje poslovanje. Čim višja raven etike v poslovanju je (načeloma) v interesu vseh.

V kolikor strnem misli, so moja ključna priporočila za prakso naslednja:

- dobro poznavanje kultur, s katerimi poslujemo, še preden se lotimo samega posla,
- sprejemanje drugih kultur in prilagajanje le-tem oziroma sprejemanje kompromisov,
- seznanjanje z dobrimi praksami drugih podjetij in implementacija le-teh tudi v lastnem podjetju oziroma organizaciji,
- uvedba vsaj etičnih kodeksov in kodeksov vedenja, ki zagotavljajo osnovne smernice za vse zaposlene, hkrati pa tudi dobra implementacija le-teh v delovanje podjetja,
- vzpostavitev dobrega sistema komunikacije o etiki v podjetju,
- omogočiti sodelovanje vseh zaposlenih v etični dimenziji organizacije, da se ti počutijo bolj vključene in na ta način etiko lažje poosebijo.

5.3 Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave

V empiričnem delu magistrskega dela sem se soočala z določenimi omejitvami, ki pa lahko predstavljajo izhodišče in izziv za prihodnje raziskovanje in nadgradnjo tega dela. Raziskava je kvalitativne narave in temelji na izvajanju intervjujev s posamezniki iz različnih kulturnih okolij. Ena izmed omejitev raziskave je tako gotovo že število izvedenih intervjujev, ki bi se ga dalo v prihodnje povečati in s tem zagotoviti bolj reprezentativen vzorec. Prav tako sem za namene te naloge na podlagi študije GLOBE izbrala zgolj pet kulturnih okolij, kljub temu, da so jih v študiji prepoznali več, kar predstavlja potencial za nadaljnje raziskovanje.

Kvalitativne raziskave običajno zaznamuje tudi prisotnost subjektivnosti, tako raziskovalca kot tudi sodelujočih, ki se je ponekod ne da izničiti. Nadaljnja omejitev je torej tudi subjektivni element raziskave, ki se pokaže tako pri izbiri posameznikov za izvedbo intervjujev, kot tudi pri izvedbi samih intervjujev in pri odgovorih. Vsakdo si ustvari svoj krog oziroma vzorec intervjuvancev, s čimer se samodejno vnese določen element subjektivnosti. Vodenje pogovora lahko nehote vpliva tudi na podajanje odgovorov s strani intervjuvanca. Vsak posameznik nadalje po svoje interpretira vprašanja in poda odgovore, kar je sestavni del intervjujev, vendar je s tem seveda prisotna določena stopnja subjektivnosti.

Ena izmed ugotovitev raziskave napeljuje na še eno izmed omejitev dela, oziroma bolje rečeno potencialnih možnosti za nadgradnjo tega dela. Na podlagi intervjujev je opaziti, da ima večina velikih in mednarodnih podjetij oziroma organizacij že močno razvito formalizacijo etike v podjetju, kar pa še ne velja za mikro, majhna in velik del srednje velikih podjetij. Sama sem se v raziskavi ukvarjala s posamezniki iz različno velikih podjetij ter ne zgolj z na primer majhnimi podjetji. Raziskava se je tako osredotočala na širok spekter podjetij. V prihodnje bi bilo morda relevantno zagotoviti reprezentativen vzorec zgolj majhnih in srednje velikih podjetij, s čimer bi se lahko natančneje opredelilo, kakšen vpliv ima kultura na poslovne prakse podjetij in načine spodbujanja etičnega vedenja v podjetjih iz različnih kulturnih okolij.

SKLEP

Etika je obsežen pojem, ki je prisoten na vseh področjih našega življenja. Pomen etike v poslovanju je velik, saj zakonodaja kot taka enostavno ne more urejati vseh potrebnih področij. Kar ni legalno, tudi ni etično, vendar imamo tu še veliko sivo področje, ki sicer je legalno, pa vendar ni etično. Etika tako zagotavlja neko osnovno stopnjo zaupanja, osnovna pravila igre, za katere bi bilo prav in moralno, da se jih vpletene strani držijo. Osnovna etična načela torej zagotavljajo potrebno stopnjo zaupanja, da se posli sploh lahko izpeljejo.

Poleg etike, ki ima velik vpliv na poslovanje, pa ne smemo zanemariti tudi kulture. Vsaka kultura ima specifične vrednote, običaje in način vedenja, ki zaznamujejo posameznike, ki so tam vzgojeni. Zaradi specifičnih lastnosti vsake kulture se tudi etična načela med kulturami lahko nekoliko razlikujejo, kljub temu, da bi moral biti koncept etike en sam, temu v praksi ni tako. Dejstvo je, da igra vzgoja veliko vlogo pri implementaciji etike v naše obnašanje, tu pa se med kulturami še vedno pojavljajo bistvene razlike. Vsako kulturno okolje ima torej svoje specifične lastnosti. V praksi sta najbolj pogosti delitvi na kulturna okolja na podlagi dimenzij, ki jih je predlagal Hofstede, ter dimenzij, ki so jih predpostavili v študiji GLOBE. Ne glede na izbrano delitev so njihove raziskave prikazale podobne rezultate. V študiji GLOBE so tako na podlagi pridobljenih rezultatov izoblikovali kulturna območja, na osnovi katerih sem tudi sama strukturirala to nalogo. Izbrala sem si anglo skupino držav, latinsko Evropo, germansko Evropo, konfucijsko Azijo in Balkan.

Podjetja se za spodbujanje etike poslužujejo različnih metod, ki so lahko bolj ali manj formalne narave. Ključno je, da so vse metode med seboj usklajene in motivirajo zaposlene k etičnemu vedenju. Kot najbolj pogost element, iz katerega se običajno razvijejo tudi preostali elementi, lahko smatramo zapis vrednot podjetja, ki predstavljajo temelje organizacije. Iz tega se nato razvijejo etični kodeksi in kodeksi vedenja, ki v formalni obliki prikazujejo, kakšno naj bi bilo vedenje vseh zaposlenih v organizaciji. Pogosta so tudi etična usposabljanja, kjer se zaposleni spoznajo s predpisanim načinom dela in kodeksi podjetja. Izrednega pomena je tudi postavitvev jasnih standardov delovanja in sankcij v primeru neetičnega vedenja oziroma kršenja kodeksov, da zaposleni natančno vedo, kaj se od njih pričakuje. Prav tako je smiselno tudi nagrajevanje primerne in etičnega vedenja, saj to privede do večjega zadovoljstva zaposlenih. Izredno pomemben je tudi vpliv etičnega vodenja. Ključno je, da se vodje vedejo primerno, saj predstavljajo zgled za svoje podrejene, ki lahko hitro opazijo neskladje med besedami in dejanji. Izpostaviti velja tudi vedno bolj pogoste etične komisije in funkcije etičnih vodij, ki so se sicer pojavili nedolgo nazaj in v podjetjih še niso tako razširjeni, a vedno bolj pridobivajo na pomenu. Nenazadnje pa so tu še neformalni elementi, kot so organizacijska kultura, norme in etična klima organizacije. Pomen teh elementov je izredno velik, saj prav to ponazarja počutje in način delovanja organizacije, kar ima močan vpliv na vedenje zaposlenih. V kolikor je organizacija korektna in spoštljiva, to zaposleni tudi vračajo nazaj tako organizaciji kot tudi širši okolici.

Po svetu prihaja do precejšnjih razlik pri implementaciji elementov spodbujanja etike v podjetjih. Glavna razlika, ki sem jo opazila, je predvsem ta, da je v skupini anglo držav etika že zelo formaliziran proces, izstopajo pa zlasti ameriška podjetja. Za to skupino držav je značilna bistveno večja razvitost metod spodbujanja etike in nadziranja le-te kot v drugih kulturah. Tesno jim sicer sledijo tudi države germanske Evrope, kjer je že v sami kulturi prisotna mentaliteta spoštovanja pravil in reguliranosti poslovanja. Kljub vsemu v primerjavi z anglo skupino držav še vedno zaostajajo predvsem z vidika uveljavljanja etičnih komisij in podobnih funkcij nadzora etike. Za države konfucijske Azije opažam, da je pojem etičnosti tako močno zakoreninjen v mentaliteti ljudi, da morda ne potrebujejo tako rigidnih sistemov upravljanja etike in gre za bolj mehke načine spodbujanja le-te. Izrednega pomena je predvsem pozitivna klima organizacije, kjer vladajo spoštljivi odnosi in dobrobit kolektiva. Za latinsko Evropo in Balkan je značilen bistveno bolj popustljiv pristop ("laissez faire"), kjer etika še ni tako močno formalizirana kot bi lahko bila. Etiko se spodbuja z manj formalnimi prijemi in bistveno manjšo rigidnostjo glede upoštevanja pravil.

Zaključim lahko s trditvijo, da sta etika in kultura povezani in sovplivata druga na drugo. To se čuti tudi v poslovanju in načinih, s katerimi organizacije spodbujajo etično vedenje. Etika postaja koncept, o katerem se vedno več govori in se ga vedno bolj jemlje v obzir, morda prav zaradi potrebe po bolj enotnih standardih zaradi vedno večje globalizacije. Kljub bolj enotnim standardom pa je še vedno čutiti vpliv posameznih kultur, ki ga po vsej verjetnosti ne bomo nikoli mogli povsem izničiti, kar pa ni nujno slabost. Kulture nas delajo raznolike, življenje in poslovanje pa sta zaradi tega bolj pestra in dinamična.

LITERATURA IN VIRI

1. Abid, G. & Ahmed, A. (2014). Failing in corporate governance and warning signs of a corporate collapse. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(3), 846–866.
2. Adams, J. S., Tashchian, A. & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(2001), 199–211.
3. Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L. & Vinci, C. P. (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person – organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159–185.
4. Ardichvili, A., Mitchell, J. A. & Jondle, D. (2008). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*, 85(2009), 445–451.
5. Ast, F. (2018, 5. november). The moral dilemmas of global business. *IntechOpen*. Pridobljeno 20. marca 2021 iz <https://www.intechopen.com/books/globalization/the-moral-dilemmas-of-global-business>
6. Baker, T. L., Hunt, T. G. & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: the influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849–857.
7. Bhal, K. T. & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader-member exchange on whistle blowing: the moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of Business Ethics*, 103(2011), 485–496.
8. Bishop, W. H. (2013). The role of ethics in 21st century organizations. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 635–637.
9. Bishop-Monroe, R., Cockrell, S. R., Harrison, B. M. P. & Miller, G. J. (2021). Thank you whistleblower! How organizations can cultivate whistleblower activity to enhance business success. *Organizational Dynamics*, (2021), 100814.
10. Blazovich, J. L. & Smith, L. M. (2011). Ethical corporate citizenship: does it pay? *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 15(2011), 127–163.
11. Bower, M. (2003, 1. maj). Company philosophy: 'the way we do things around here'. *McKinsey Quarterly*. Pridobljeno 22. marca 2021 iz <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/company-philosophy-the-way-we-do-things-around-here#>
12. Bowie, N. (2013). *Business ethics in the 21st century*. Dordrecht: Springer.
13. Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modelling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(2014), 587–598.
14. Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
15. Bulog, I. & Grančić, I. (2017). The benefits of business ethics- ethical behaviour of decision makers: the empirical findings from Croatia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4), 9–14.

16. Cleek, M. A. & Leonard, S. L. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics*, 17(1998), 619–630.
17. Craft, J. L. (2018). Common thread: The impact of mission on ethical business culture, a case study. *Journal of Business Ethics*, 149(2018), 127–145.
18. Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. izd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
19. DeLapp, K. M. (brez datuma). Metaethics. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Pridobljeno 9. marca 2021 iz <https://iep.utm.edu/metaethi/>
20. Dimmock, M. & Fisher, A. (2017). *Ethics for A-Level*. Cambridge, UK: Open Book Publishers.
21. Dittmer, J. (brez datuma). Applied ethics. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Pridobljeno 9. marca 2021 iz <https://iep.utm.edu/ap-ethic/>
22. Erwin, P. M. (2011). Corporate codes of conduct: the effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, 99(2011), 535–548.
23. Etika. (brez datuma). V *FRANu*. Pridobljeno 5. marca 2021 iz <https://fran.si>
24. Fernando, A. C. (2014). *Business ethics: an Indian perspective* (2. izd.). India: Dorling Kindersley.
25. Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2011). *Business ethics: ethical decision making & cases* (8. izd.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
26. Fieser, J. (brez datuma). Ethics. *Internet Encyclopedia of Philosophy*. Pridobljeno 9. marca 2021 iz <https://iep.utm.edu/ethics/>
27. Gallego-Alvarez, I., Rodriguez-Dominguez, L. & Vallejo, J. M. (2020). An analysis of business ethics in the cultural contexts of different religions. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 570–586.
28. Garcia-Blandon, J., Castillo-Merino, D., Argiles-Bosch, J. M. & Ravenda, D. (2020). Board-level ethics committees in large European firms. *Business Ethics: A European Review*, 29(4), 824–841.
29. Gilmartin, R. V. (2003, 10. november). Ethics and the corporate culture. *Raytheon Lectureship in Business Ethics, Center for Business Ethics, Bentley*. Pridobljeno 20. marca 2021 iz <http://d2f5upgbvkvx8pz.cloudfront.net/sites/default/files/inline-files/gilmartin-monograph.pdf>
30. Glas, M. (brez datuma). Poslovna etika: Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov. *Združenje nadzornikov Slovenije*. Pridobljeno 15. marca 2021 iz http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/glas___poslovna_etika.pdf
31. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. (2021). *Vizualizations of the 2004 study*. Pridobljeno 19. marca 2021 iz https://globeproject.com/results?page_id=country#cluster
32. Grace, D. & Cohen, S. (2010). *Business ethics* (4. izd.). Victoria: Oxford University Press.
33. Gumusluoglu, L., Karakitapoglu-Aygun, Z. & Hu, C. (2020). Angels and devils?: how do benevolent and authoritarian leaders differ in shaping ethical climate via justice perceptions across cultures? *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 388–402.

34. Harkrider, L. N., MacDougall, A. E., Bagdasarov, Z., Johnson, J. F., Thiel, C. E., Mumford, M. D., Connelly, S. & Davenport, L. D. (2013). Structuring case-based ethics training: how comparing cases and structured prompts influence training effectiveness. *Ethics & Behavior*, 23(3), 179–198.
35. Ho, J. A. (2010). Ethical perception: are differences between ethnic groups situation dependent? *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 154–182.
36. Hofstede Insights. (2021). *Country comparison*. Pridobljeno 19. marca 2021 iz <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
37. Hogenbirk, S. & van Dun, D. H. (2021). Innovative ethics officers as drivers of effective ethics programs: an empirical study in the Netherlands. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(1), 76–89.
38. Holtbrugge, D., Baron, A. & Friedmann, C. B. (2015). Personal attributes, organizational conditions, and ethical attitudes: a social cognitive approach. *Business Ethics: A European Review*, 24(3), 264–281.
39. Horton, M. (2020, 1. julij). The importance of business ethics. *Investopedia*. Pridobljeno 9. marca 2021 iz <https://www.investopedia.com/ask/answers/040815/why-are-business-ethics-important.asp>
40. Hurn, B. J. (2008). Ethics in international business. *Industrial and commercial training*, 40(7), 347–354.
41. Ibrahimoglu, N., Cigdem, S. & Seyhan, M. (2014). Relationship between culture & ethic: a research in terms of cultural diversity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 143(2014), 1117–1119.
42. Jackson, T. (2011). *International management ethics: a critical, cross-cultural perspective*. New York, NY: Cambridge University Press.
43. Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J. & de Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(2006), 897–914.
44. Jordan, J., Brown, M. E., Trevino, L. K. & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660–683.
45. Kavali, S., Tzokas, N. & Saren, M. (2001). Corporate ethics: an exploration of contemporary Greece. *Journal of Business Ethics*, 30(2001), 87–104.
46. Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H. & Kang, M. (2018). Ethical leadership: an integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132.
47. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
48. Kumar, A. & Baker, S. (2020). The basic principles and components of business ethics. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 6(3), 1891–1895.

49. Lašakova, A., Remišova, A. & Bohinska, A. (2021). Best practices in ethics management: insights from a qualitative study in Slovakia. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(1), 54–75.
50. Manroop, L. (2015). Human resource systems and competitive advantage: an ethical climate perspective. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 186–204.
51. Martinez, C., Gregg Skeet, A. & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, 64(1), 83–92.
52. Mayer, D. M., Nurmohamed, S., Trevino, L. K., Shapiro, D. L. & Schminke, M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: it takes a village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 89–103.
53. McDonald, G. (2000). Business ethics: practical proposals for organisations. *Journal of Business Ethics*, 25(2000), 169–184.
54. Mele, D. (2008). Business ethics: Europe versus America. V Flynn G. *Leadership and Business Ethics: Issues in business ethics*. Springer, Dordrecht.
55. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
56. Michael, M. L. (2006). Business ethics: the law of rules. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 457–504.
57. Moran, R. T., Harris, P. R. & Moran, S. V. (2007). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7. izd.). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
58. Murphy, P. E. (1988). Implementing business ethics. *Journal of Business Ethics*, 7(12), 907–915.
59. Paik, Y., Lee, J. M. & Pak, Y. S. (2019). Convergence in international business ethics? A comparative study of ethical philosophies, thinking style, and ethical decision-making between US and Korean managers. *Journal of Business Ethics*, 156(2019), 839–855.
60. Pitta, D. A., Fung, H. G. & Isberg, S. (1999). Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA. *Journal of Consumer Marketing*, 16(3), 240–256.
61. Quierrez, J. & Idian, R. A. (2020). Business ethics: Impact to employee behaviour and productivity. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(2), 159–165.
62. Rallapalli, K. C., Vitell, S. J. & Barnes, J. H. (1998). The influence of norms on ethical judgements and intentions: an empirical study of marketing professionals. *Journal of Business Research*, 43(3), 157–168.
63. Remišova, A., Lašakova, A. & Kirchmayer, Z. (2019). Influence of formal ethics program components on managerial ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 160(2019), 151–166.
64. Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P. & Dust, S. B. (2013). Ethical leadership, moral equity judgements, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*, 66(7), 951–972.

65. Rezaee, Z. & Fogarty, T. (2019). *Business sustainability, corporate governance, and organizational ethics*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
66. Rice, D. B., Young, N. C. J., Johnson, D., Walton, R. & Stacy, S. (2020). Overall justice and supervisor conscientiousness: implications for ethical leadership and employee self-esteem. *Business Ethics: A European Review*, 29(4), 856–869.
67. Roozen, I., De Pelsmacker, P. & Bostyn, F. (2001). The ethical dimensions of decision processes of employees. *Journal of Business Ethics*, 33(2001), 87–99.
68. Roszkowska, P. & Mele, D. (2020, 27. marec). Organizational factors in the individual ethical behaviour: The notion of the “organizational moral structure”. *Humanistic Management Journal*, (2020).
69. Ruiz-Palomino, P., Banon-Gomis, A. & Linuesa-Langreo, J. (2019). Impacts of peers’ unethical behaviour on employees’ ethical intention: moderated mediation by Machiavellian orientation. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 185–205.
70. Ruiz-Palomino, P., Martinez-Canas, R. & del Pozo-Rubio, R. (2012). Promoting ethics in the workplace: Why not reflect general organizational justice? *International Business & Economics Research Journal*, 11(13), 1447–1454.
71. Salehi, M., Saeidinia, M. & Aghaei, M. (2012). Business ethics. *International Journal of Scientific Research Publications*, 2(1), 1–5.
72. Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Trevino, L. K., Dimotakis, N. & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078.
73. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. izd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
74. Schnebel, E. & Bienert, M. A. (2004). Implementing ethics in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 203–211.
75. Scholtens, B. & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(2007), 273–284.
76. Schroeder, D. (2002). Ethics from the top: top management and ethical business. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 11(3), 260–267.
77. Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 10(1991), 493–506.
78. Singer, P. (brez datuma). Ethics: philosophy. *Brittanica*. Pridobljeno 9. marca 2021 iz <https://www.britannica.com/topic/ethics-philosophy>
79. Sroka, W. & Lorinczy, M. (2015). The perception of ethics in business: analysis of research results. *Procedia Economics and Finance*, 34(2015), 156–163.
80. Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997). Business ethics across cultures: a social cognitive model. *Journal of World Business*, 32(1), 17–34.
81. Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: effective instruments for influencing behaviour. *Journal of Business Ethics*, 78(2008), 601–609.

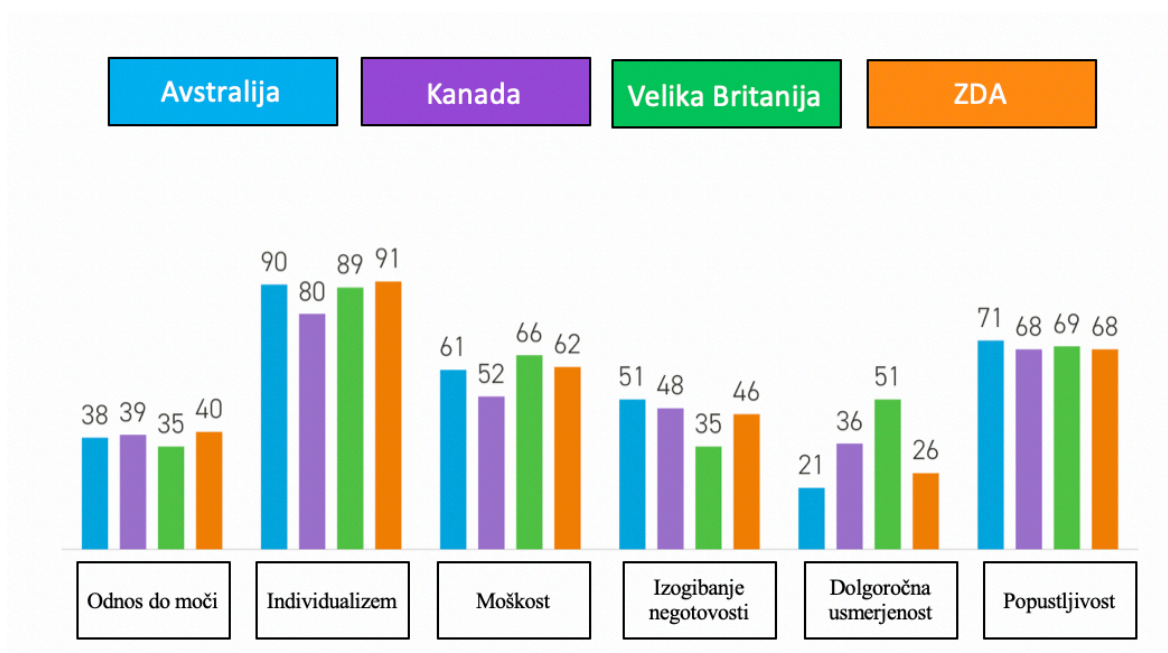
82. Stober, T., Kotzian, P. & Weisenberger, B. E. (2019). Culture follows design: code design as an antecedent of the ethical culture. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 112–128.
83. Svensson, G. & Wood, G. (2003). The dynamics of business ethics: a function of time and culture – cases and models. *Management Decision*, 41(4), 350–361.
84. Toor, SuR. & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(2009), 533–547.
85. Tota, I. & Shehu, H. (2012). The dilemma of business ethics. *Procedia Economics and Finance*, 3(2012), 555–559.
86. Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
87. Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (2013). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right* (6. izd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
88. Trevino, L. K., den Nieuwenboer, N. A., Kreiner, G. E. & Bishop, D. G. (2014). Legitimizing the legitimate: a grounded theory study of legitimacy work among ethics and compliance officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 186–205.
89. Trevino, L. K. & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program “follow-through”: influences on employees’ harmful and helpful behaviour. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651–671.
90. Tsui, J. & Windsor, C. (2001). Some cross-cultural evidence on ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 31(2001), 143–150.
91. Upadhyay, Y. & Singh, S. K. (2010). In favour of ethics in business: the linkage between ethical behaviour and performance. *Journal of Human Values*, 16(1), 9–19.
92. Valentine, S. & Fleischman, G. (2004). Ethics training and businesspersons’ perception of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 52(2004), 381–390.
93. Velasquez, M. (1996). Why ethics matters: a defense of ethics in business organizations. *Business Ethics Quarterly*, 6(2), 201–222.
94. Venaik, S. & Brewer, P. (2016). National culture dimensions: the perpetuation of cultural ignorance. *Management Learning*, 47(5), 563–589.
95. Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
96. Vitell, S. J. & Hidalgo, E. R. (2006). The impact of corporate ethical values enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: a comparison of U.S. and Spanish managers. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 31–43.
97. Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M. & Garegnani, G. M. (2021). Do cultural differences impact ethical issues? Exploring the relationship between national culture and quality of code of ethics. *Journal of International Management*, 27(1), 100823.

98. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
99. Wang, Z., Xu, H. & Song, M. (2020). Exploring how and when ethical conflict impairs employee organizational commitment: a stress perspective investigation. *Business Ethics: A European Review*, (2020), 1–16.
100. Warren, R. C. (2011). Are we making progress in international business ethics? *Humanomics*, 27(3), 212–224.
101. Warter, I. & Warter, L. (2020). Eastern Europe: Culture and business ethics. V I. Warter & L. Warter (ur.), *Understanding National Culture and Ethics in Organizations* (str. 95–106). Bingley: Emerald Publishing Limited.
102. Webley, S. & Werner, A. (2008). Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 17(4), 405–415.
103. Weeks, W. A. & Nantel, J. (1992). Corporate codes of ethics and sales force behaviour: a case study. *Journal of Business Ethics*, 11(1992), 753–760.
104. Wood, G., Svensson, G., Singh, J., Carasco, E. & Callaghan, M. (2004). Implementing the ethos of corporate codes of ethics: Australia, Canada, and Sweden. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 13(4), 389–403.
105. Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2. izd.). New York, NY: The Guilford Press.

PRILOGE

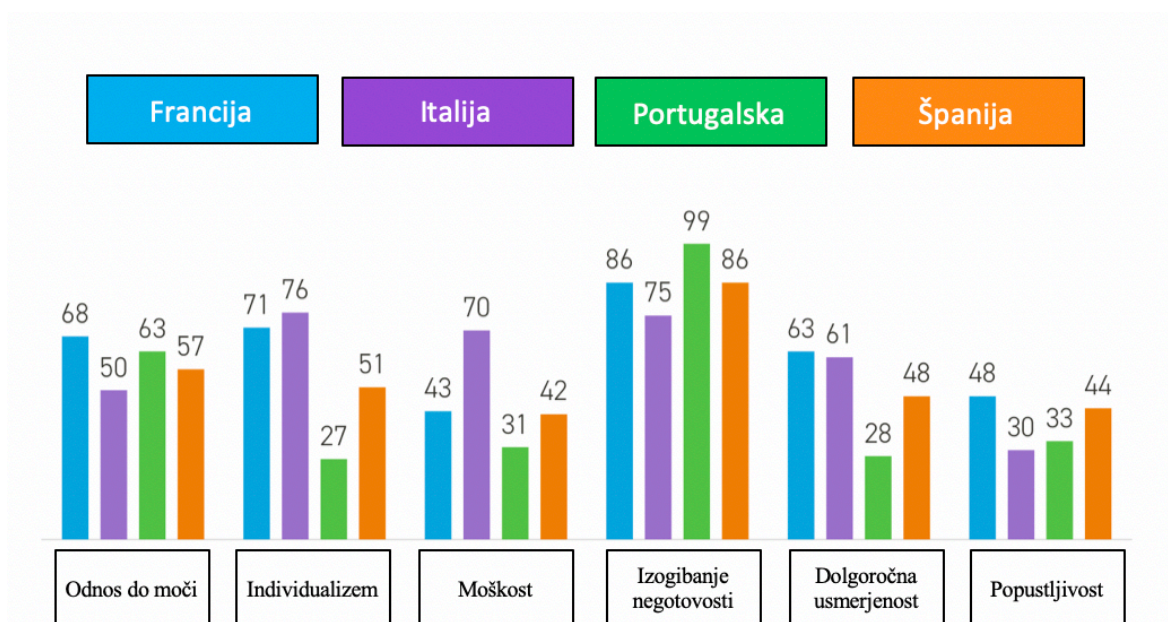
Priloga 1: Rezultati Hofstedejeve študije kulturnih dimenzij

Anglo skupina



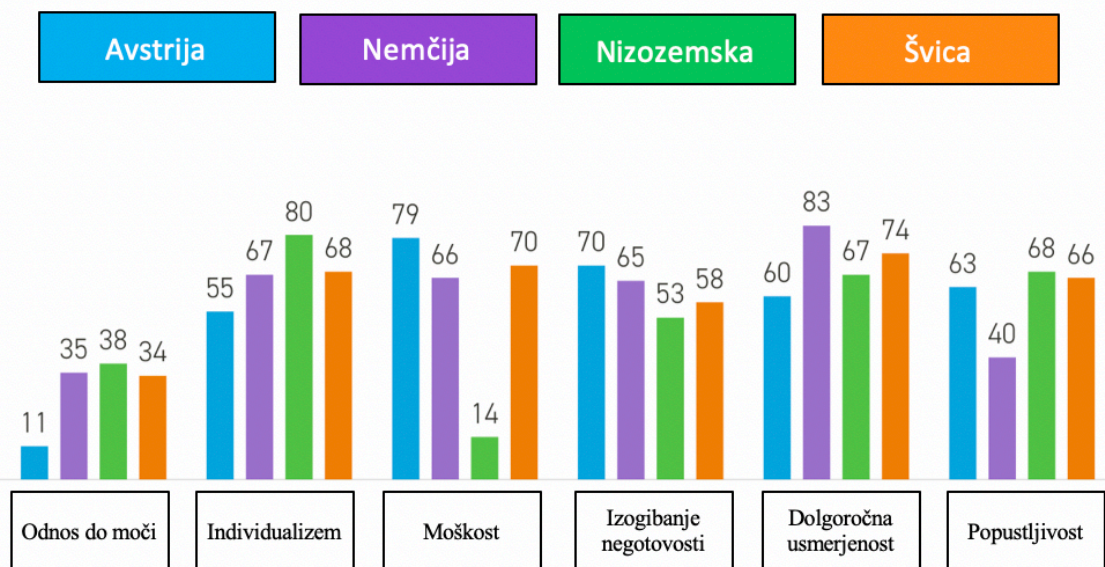
Vir: Prirejeno po Hofstede Insights (2021).

Latinska Evropa



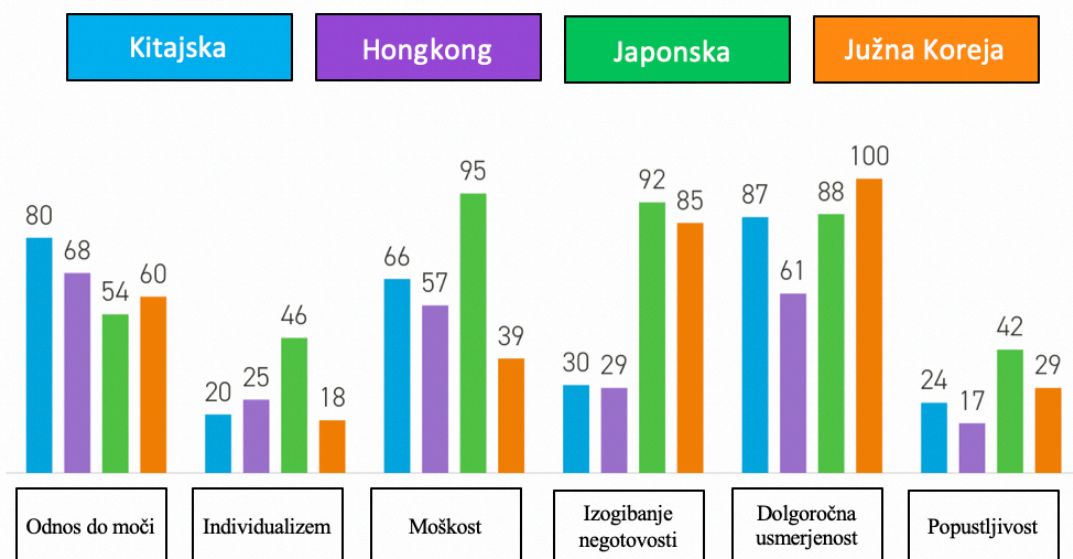
Vir: Prirejeno po Hofstede Insights (2021).

Germanška Evropa



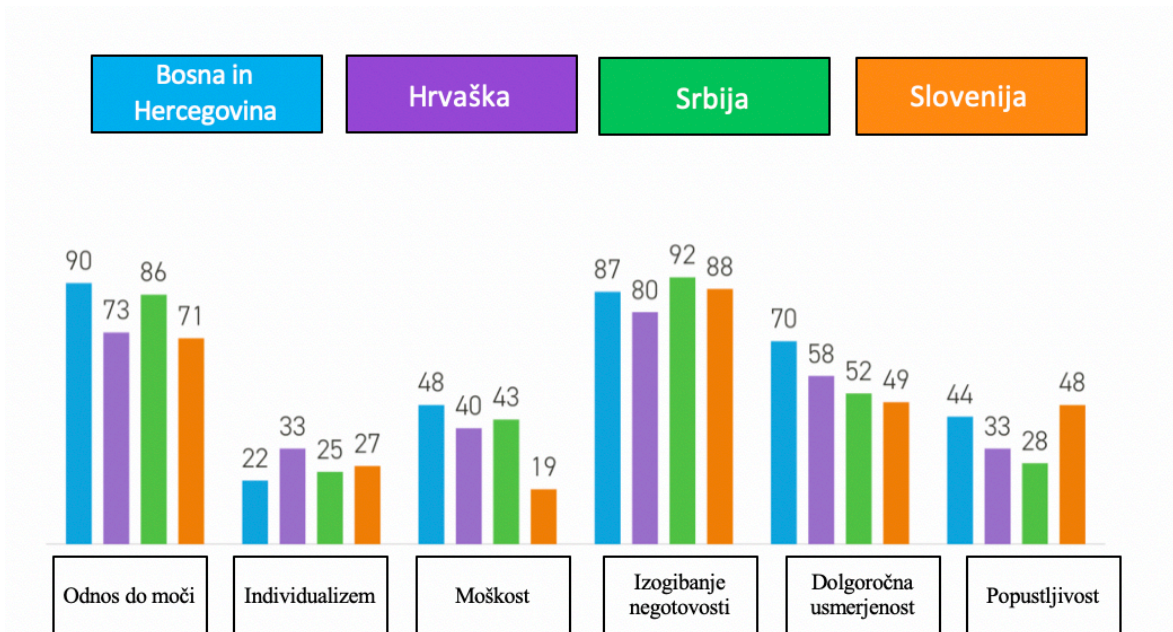
Vir: Prirejeno po Hofstede Insights (2021).

Konfucijska Azija



Vir: Prirejeno po Hofstede Insights (2021).

Balkan



Vir: Prirjeno po Hofstede Insights (2021).

Priloga 2: Vprašalnik v slovenščini, angleščini in italijanščini

VPRAŠALNIK

1. Kako vi vidite, kako pomembno je etično vedenje in ravnanje v vaši nacionalni kulturi?
2. Kakšen vpliv menite, da ima kultura (vrednote, običaji in tako dalje) na etične prakse v poslovanju? Prosim ponazorite z vsaj enim primerom (morda, kaj se v vaši kulturi smatra za etično, kjer se drugod ne in podobno).
3. Na kakšen način se v podjetju, kjer delate (ali ste pred tem delali), spodbuja etično vedenje? Ali ima podjetje etični kodeks in kodeks vedenja? Ali podjetje nudi etično usposabljanje? Ali ima podjetje etično komisijo?
4. Kakšen je v vašem podjetju proces seznanitve novih zaposlenih s poslovno etiko podjetja? Prosim, opišite kakšna je bila vaša izkušnja.
5. Kako po vašem mnenju vpliva vodenje na etičnost organizacije? Prosim opišite, kakšne so vaše izkušnje na tem področju.
6. Kdo so po vašem mnenju ključni deležniki, ki dvigujejo raven etičnega vedenja v podjetju?
7. Kako podjetje, v katerem delate, sankcionira neetično vedenje (če ga sploh)? Ali je primerno oziroma etično vedenje nagrajeno? Kako?
8. Kateri je za vas ključen element za spodbujanje etičnega vedenja pri zaposlenih? Prosim, obrazložite zakaj. Kakšni so vaši predlogi za dodatno motiviranje zaposlenih k etičnemu vedenju?
9. V kolikor ste že poslovali na mednarodni ravni, prosim predstavite svoje izkušnje z etiko poslovanja drugod – ali imajo stroge etične standarde vedenja, ali podjetje raje ostane etično in ne izpelje posla in podobno?
10. Po svetu se ne posveča enako pozornosti managementu etike znotraj podjetij – Ali menite, da obstaja povezava med nacionalno kulturo in metodami, s katerimi podjetja spodbujajo etičnost poslovanja? Prosim obrazložite vaše mnenje.

QUESTIONNAIRE

1. How do you perceive the importance of ethical behavior and conduct in your national culture?
2. What impact do you believe culture (values, customs and so on) has on ethical practices in business? If so, please illustrate with at least one example (perhaps what is considered to be ethical in your culture and it is not ethical elsewhere).
3. In what way is ethical behavior promoted in the company you currently work at (or in a company where you have worked before)? Does the company have a code of ethics and a code of conduct? Does the company offer ethical training? Does the company have an ethics committee?
4. What is the process of acquainting new employees with business ethics in your company? Please describe your experience.
5. How does, in your opinion, leadership affect the ethics of an organization? Please describe your experience in this area.
6. Who do you believe are the key stakeholders that raise the level of ethical behavior in a company?
7. How does the company you work for sanction unethical behavior (if it sanctions it)? Is appropriate and ethical behavior rewarded? How?
8. What is in your opinion the key element for promoting ethical behavior among employees? Please explain your answer. What are your suggestions for motivating employees even further to behave ethically?
9. If you have already done business internationally, please describe your experience with business ethics elsewhere – do they have strict ethical standards of conduct, does the company prefer to remain ethical and not fulfil a certain business deal and so on?
10. Companies around the world do not focus equally on the management of ethics within companies – do you believe that there is a link between national culture and the methods a company chooses to promote business ethics? Please explain your answer.

QUESTIONARIO

1. Come percepisce l'importanza del comportamento etico nella vostra cultura nazionale?
2. Lei pensa che la cultura (valori, costumi e così via) abbia una forte influenza sulle pratiche etiche negli affari? In tal caso, mi faccia almeno un esempio (forse ciò che è considerato etico nella vostra cultura e non lo è altrove).
3. In che modo viene promosso il comportamento etico nell'azienda in cui lavorate attualmente (o in cui ha lavorato)? Attualmente l'azienda dispone di un codice etico o di un codice di condotta? Offre formazione etica? Dispone di un comitato etico?
4. Avete un processo nella vostra azienda per far conoscere ai vostri nuovi dipendenti l'etica aziendale. Prego, mi descriva la sua esperienza.
5. Secondo lei in che modo influisce l'amministrazione sull'etica di un'organizzazione? Prego, mi descriva la sua esperienza.
6. Secondo lei chi sono i principali stakeholder (proprietari, dipendenti, amministratori, consumatori, comunità locale,...) che innalzano il livello di comportamento etico in un'azienda?
7. In che modo l'azienda dove lei lavora sanziona il comportamento non etico (se lo sanziona)? Il comportamento appropriato ed etico viene ricompensato? Come?
8. Quale ritiene sia l'elemento chiave per promuovere comportamenti etici tra i dipendenti? Prego, mi spieghi meglio. Quali sono i suoi suggerimenti per motivare ulteriormente i dipendenti a un comportamento etico?
9. Se avete già lavorato a livelli internazionali, descriva la sua esperienza con l'etica aziendale negli altri paesi – hanno standard di condotta etici rigorosi, l'azienda preferisce non concludere l'affare se non è etico, e così via?
10. Le aziende in varie parti del mondo non dedicano pari attenzione all'amministrazione dell'etica all'interno delle aziende – lei pensa che esista un legame tra la cultura nazionale e i metodi che un'azienda sceglie per promuovere l'etica aziendale? Prego, mi descriva la sua opinione.

Priloga 3: Izbrani citati iz intervjujev

Anglo skupina

“Etika dandanes postaja vedno širši pojem. Kar je bilo včasih smatrano za etično vedenje, se je namreč danes razširilo in pokriva tudi druga področja delovanja, v smislu komercialnega vedenja, skladnosti, varnosti in tudi v smislu vključenosti in raznolikosti. Zdaj razumemo, da etika in etično vedenje ni le pravilno, temveč tudi, da je to lahko poslovna in konkurenčna prednost.”

“Eden izmed ključnih elementov spodbujanja etičnega vedenja je zagotovo usklajenost med besedami in dejanji vodij (“walk the talk”). Vodje se morajo o etiki odkrito pogovarjati in to vedno znova podkrepiti z dejanji. O etiki je torej treba jasno komunicirati, vendar je hkrati nujno tudi dosledno vedenje. Če vedenje ne odraža besed, zaposleni to opazijo in je vse zaman, potrebna je doslednost. Drug pomemben element pa je ničelna toleranca do namernega neetičnega vedenja.”

“Mislim, da je najbolj pomembno konstantno govoriti o etiki, jasno povedati, da je to resnična stvar in da predstavlja del vrednot in kakovosti organizacije, v primeru, da gre z etičnega vidika kaj narobe, pa imeti do tega ničelno toleranco.”

“Etika ni nekaj, česar se lahko dotakneš zgolj enkrat letno ali nekaj, kar se vključi v enkratni govor direktorja. Etika mora postati nova norma. V zadnjih 15ih letih sem videla, da to postaja sestavni del organizacije. Na začetku je bilo morda prisotnega še nekaj strahu, da bomo zaradi zasledovanja določenih etičnih načel v slabšem položaju v primerjavi s konkurenco, vendar smo kmalu ugotovili, da je to edino pravilno ravnanje in da lahko to postane tudi naša konkurenčna prednost.”

“Nacionalna kultura je utelešena in izražena skozi državljane. Ti državljani pa nato delujejo v korporacijah in vladah, ki določajo standarde, ki spodbujajo etično vedenje.”

“Mislim, da ima kultura zelo močan vpliv na etične prakse v poslovanju, še posebej za podjetja, ki poslujejo na globalni ravni. Navade in vrednote, ki so povsem etične za nekatere kulture, se lahko pri nas smatrajo za nekaj neetičnega. Izpostavim lahko predvsem enakopravnost med spoloma. V državah kot sta Savdska Arabija in Indija ženske nimajo enakih možnosti kot moški in se na tem področju bistveno razlikujejo od bolj zahodnih kultur, kjer si prizadevamo za enakopravnost.”

“Etika in skladnost sta vključeni že v samem postopku zaposlovanja. Tu so nam izredno pomembne tudi mehke spretnosti kandidatov, kar med drugim vključuje vrednote in etično vedenje kandidatov. Pri zaposlovanju torej upoštevamo vrednote posameznika, saj iščemo ljudi, ki izražajo prepričanja in vrednote, skladne z vrednotami korporacije.”

“Vodstvo ima velik vpliv na etiko organizacije. Zakoni in druga pričakovanja ter zahteve držav imajo morda res pomembno vlogo pri določanju vedenja organizacij, vendar je vodstvo tisto, ki postavlja ton, kako se bodo dejavnosti izvajale. Če vodstvo jasno opredeli svoja stališča do etičnega vedenja v organizaciji, potem to ponotranjijo tudi zaposleni.”

“Etično vodenje zame pomeni vodenje na način, ki spoštuje dostojanstvo in pravice zaposlenih. Odgovornost vodij je, da zagotavljajo izpolnjevanje dobrih standardov etičnega in moralnega ravnanja, to pa pozitivno vpliva na organizacijo in delovno okolje v njej.”

“Mislim, da je za spodbujanje etike najbolj odgovoren vrh organizacije in nato vsi ostali. Višji managerji imajo pomembno vlogo, saj morajo biti vzorniki najprej s svojo govorico in nato še z dejanji, ki morajo biti zvesta besedam. Ampak tu velja izpostaviti tudi izreden pomen srednjega managementa, saj so na koncu oni tisti, ki upravljajo in so v stalnem stiku z veliko večino delovne sile, zaposleni pa se običajno zgleduje po svojem neposrednem vodji. Jasno pa je, da so na koncu odgovorni prav vsi. Ne moremo reči, da gre tu za delo ene osebe (“this is not a one man job”), gre za delo vseh v organizaciji. Zagotovo pa je vloga višjega in srednjega managementa ključna, saj morajo te osebe zagotoviti, da etika ni samo nekaj zapisanega, ampak da to postane del vsakdana.”

“Po svetu je še kar nekaj držav, kjer etika v poslovanju še ni na primerni oziroma pričakovani ravni. Seveda je težko reči ne poslu, a včasih je to edina pravilna rešitev. Včasih je lahko tudi mamljivo pomisliti, da če se ne upošteva lokalnih pravil in običajev, posel ne bo uspel, vendar je to samo izgovor, saj je včasih enostavno treba ostati zvest samemu sebi in zavriniti posel, ki ni etičen, četudi vas okolje sili v nekaj drugega. Včasih se je treba poslu odreči, ampak sama verjamem, da vedno obstaja način, kako poslovati pravilno in etično.”

Latinska Evropa

“Besedna zveza etično vodenje je zahtevna, saj ima sam koncept etike več plati, kljub temu, da bi morala biti ena sama. Kar se nauči v družini in v procesu študija, je nato pri implementaciji v delovno okolje pogosto izkrivljeno ali narobe interpretirano. Sam sem mnenja, da bi moral koncept etičnosti voditi vsako osebo od začetka pa do konca življenja, saj se le na tak način lahko zagotovi osnovno ravnotežje v družbi.”

“Mislim, da ima kultura velik vpliv na etične prakse. Če se znajdeš v okolju, kjer vsi spoštujejo pravila, to pozitivno vpliva tudi nate. Po drugi strani pa, ko se znajdeš v realnosti, kjer so vsi zviti oziroma spretni, kjer vsi poskušajo, kjer vsi dajejo zaslužek in denar na prvo mesto, v nasprotju s primernim vedenjem, spoštovanjem pravil in tako dalje, se zagotovo znajdeš v težavah. Prav ta problem obstaja v italijanski kulturi.”

“Italijani bi bili radi etični, ampak v resnici niso preveč. Italijan je vedno mislil, da je bolj prebrisan in pameten od ostalih.”

“Skozi čas opažam, da se je etika spremenila. Še 20 let nazaj je bila bolj pomembna kot je danes. Danes so osebe bolj individualistične, ne mislijo več toliko na skupnost, vse se želi narediti na hitro, posel in denar pa sta vedno bolj v ospredju. Zame je etika sicer še vedno zelo pomembna vrednota.”

“Vodenje ima močan vpliv na etiko, saj mora zgled prihajati iz vrha. Če so osebe na višjih položajih čiste, spoštujejo pravila, dokazujejo, da delajo zadeve na določen način in se ne obnašajo neetično, potem je to zgled za celotno podjetje.”

“Ustanovitev etične komisije je za moje pojme težavna. Sestavljena bi morala biti iz posameznikov, ki so tako nedotaknjeni in čisti, nekdo, ki še nikoli v življenju ni delal, kar pa ni dobro. To za moje pojme ni konkretno in realistično v življenju. Nenazadnje pa, kdo bi potem preverjal delo etične komisije, ustvariti bi bilo treba še eno, ki preverja to in tako dalje. Ustvari se začaran krog. Zame primerna komisija predstavlja skupino ljudi, ki izobražuje.”

“Etično usposabljanje zame predstavlja predvsem vsakodnevno delo, skozi katerega se priučimo oziroma nas vodi k razumevanju tega, kaj je etično in kaj ni. Zame je pomembno, da ljudje razumejo, da mora biti etika prisotna v vsakdanjiku. To zame predstavlja naravni trening.”

“Vodje morajo biti prvo kot prvo zgled. Nato pa morajo izvajati kontrolo. Tu gre za vodenje ekipe, zgled je zelo pomemben. Če pa kdo ne spremlja in izvaja stvari pravilno, potem ga je treba postaviti “nazaj v vrsto” ali pa ga sankcionirati. Treba je imeti jasne standarde.”

“Vodja mora biti prvi in glavni zgled, nato osebe, ki so mu blizu, posledično pa etično vedenje postane realnost, postane vsakdanjik. Takšno vedenje mora postati vsakdanjik!”

“Vodje imajo velik vpliv, saj je pravi vodja zgled za svoje podrejene. Vodje pravzaprav igrajo ključno vlogo. Poleg dajanja navodil pa morajo tudi usmerjati zaposlene, jim pomagati, svetovati.”

“Vedno te mora voditi načelo, ne stori drugemu nečesa, kar ne želiš, da nekdo drug stori tebi. To nas mora voditi tako v zasebnem, kot v poslovnem svetu.”

“Zelo težko je, ko je treba spremeniti vedenje neke osebe, vendar je razlika med vodjo in šefom ta, da vodja omogoča rast drugih. Svoje pozicije se ne sme izkoristiti zgolj za ukazovanje drugim, temveč je treba poskrbeti, da s podrejenimi ravnaš dobro in jim omogočaš osebno rast.”

“Mi nismo ameriško podjetje, kjer si v primeru napake naslednji dan že odpuščen. Sam sem mnenja, da so napake nekaj povsem človeškega. Če nekdo naredi napako, se o tem pogovorimo, na tak način se omogoča rast ljudi. Ljudje se učimo na napakah.”

“Zame je bila izkušnja dela v Italiji ena lepših izkušenj v življenju. Tam so medosebni odnosi zelo pomembni, ljudje se poznajo. V Avstriji pa je vse zelo strogo, vse po pravilih.”

“Zaradi globalizacije so se začela vsa velika podjetja prilagajati globalnim standardom, vendar problem je, kako se dotakniti celotne strukture podjetij. Velika globalizirana podjetja imajo globalno vizijo, etično vedenje in raznoliki prijemi za spodbujanje etike postanejo običajna stvar, vendar to ne velja za manjša podjetja. Prav v manjših podjetjih se vidita vpliv kulture in izobraževanja. Problem je torej, kako se dotakniti vseh podjetij, celotne strukture podjetij in ne zgolj velikih mednarodnih.”

Germanska Evropa

“Zaradi globalizacije je postalo izredno pomembno, da zaposleni obvladajo lokalne posebnosti in oblike vljudnosti, kot tudi, da sprejemajo različne poglede na svet.”

“Etično in primerno vedenje se v Nemčiji ne nagrajuje neposredno, ker je takšno vedenje samoumevno in se ga od zaposlenih zahteva. Vem pa, da se določene podružnice poslužujejo takšnega nagrajevanja. Tu gre predvsem za Tajsko in druge azijske države, kjer je drugačna mentaliteta na tem področju.”

“Dobra dejanja se vračajo z dobrimi dejanji.”

“Zame je ključ do uspeha redno in nenehno usposabljanje vseh zaposlenih. Usposabljanju pa se mora pridružiti tudi vodstvo oziroma management, saj se le na tak način prikaže, da je to prioriteta za celotno organizacijo.”

“Najbolj pomembno se mi zdi dajanje zgleda. To je enako kot z vzgojo otrok, biti jim moramo vzor. Enako velja za podjetja in način, kako se morajo vodje vesti do svojih podrejenih. Biti morajo zgled!”

“V Nemčiji smo dokaj strogi, pravila so jasno definirana in ljudje se tega držijo. To izhaja že iz same mentalitete in vzgoje. Morda nam je izmed evropskih držav po mentaliteti še najbolj podobna Anglija. Španija pa je povsem drugačna, tam je prisoten velik “flegmatizem”, gre za nekaj povsem drugačnega, bolj ležernega kot pri nas v Nemčiji.”

“Do zdaj še nisem delal s kulturo, kjer bi bili neizmerno striktni. Konec koncev denar nikjer ne smrdi.”

“Glede na moje izkušnje v mednarodnem poslovanju lahko trdim, da je jasno, da imajo podjetja v različnih državah drugačne stopnje etičnega nadzora. ZDA so tu dandanes zelo močne, saj so se na škandalih iz preteklosti zaradi visokih denarnih kazni naučile, da se je treba nemudoma izogniti vsaki kršitvi etičnih načel.”

“Star rek pravi, da “riba smrdi pri glavi” (“the fish stinks from the head”). Če management poudarja in ponazarja pomen vrednot in etičnega vedenja, se to običajno prenese tudi na nižje ravni. Če pa se vodstvo ne drži smernic, potem tudi najboljši predpisi o etiki in skladnosti ne koristijo, saj vodje predstavljajo slab zgled, kar vpliva tudi na zaposlene.”

Konfucijska Azija

“V Koreji je etično vedenje bistvenega pomena. Znani smo tudi kot “vzhodna država vljudnosti” (“Eastern Country of Courtesy”). Pri nas ne izstopa posameznik, vedno gre za skupino, interese in vedenje skupine.”

“Etično vedenje je v krvi Kitajcev, ker nas v tej smeri vzgajajo že zelo zgodaj. Pogosto govorimo o besedi “mianzi”, ki pomeni izgled oziroma vtis človeka. Starši zelo radi primerjajo otroke, zato je zelo pomembno, da se primernega vedenja priučimo že zgodaj.”

“V podjetju nimamo ne kodeksa vedenja ne etičnega usposabljanja. Med Korejci vedno obstaja nenapisan kodeks, ki ga imajo vsi v mislih in se ravna po njem.”

“Podjetje ne potrebuje etične komisije, saj je etično vedenje osnovna vrлина kitajske civilizacije in je najosnovnejše merilo za vsakogar. To se spodbuja in izvaja že od osnovne šole dalje in je posledično globoko zakoreninjeno v srcih ljudi.”

”Na Kitajskem ljudje že od malih nog pridobivajo ustrezno moralno izobrazbo. Otroci se že od osnovne šole dalje učijo o pomembnosti in razvijanju etike in delavnosti, torej dobrih navad, kjer mora biti moralnost vedno na prvem mestu.”

“Etično vedenje je možno vsebinsko različno opredeliti oziroma si ga razlagati med podjetji, državami, kulturnimi okolji in tako dalje. Vodenje pa definira, kako dobro je etično vedenje dejansko implementirano v organizaciji.”

“Rekel bi, da se (etično vedenje) začne s tistim, ki ima največ moči. To so lahko lastniki, če so aktivno vpleteni v delovanje podjetja, sledijo direktorji, vodje in tako dalje vse do zadnjega zaposlenega.”

“Poleg karizme ljudi na vodilnih položajih je ključno zagotoviti še dobro počutje zaposlenih. Spoštovanje vodij in dobro počutje v organizaciji sta po mojem mnenju popolna kombinacija za spodbujanje etičnega vedenja.”

“Mislim, da se v vseh podjetjih vrednote in način dela prelivajo od vrha organizacije navzdol. Pomembna je praksa. Lahko se še tako govori o nečem, ampak če so dejanja potem drugačna, bodo vsi začeli tako ravnati. Ko pride do praktičnih dilem, pa naj bodo to etične dileme ali ne, se prevzema ravnanje vodstva.”

“Menim, da je za etično vedenje organizacije odgovoren prav vsak zaposleni, kar se lahko doseže preko pozitivnih odnosov, ki temeljijo na spoštovanju, odprtosti in zaupanju. To je ključnega pomena za ustvarjanje etičnega delovnega okolja. Res pa je, da se vse začne pri vodstvu, saj so vodje tisti, ki dajejo zgled in določajo vrednote in načela etičnega vedenja, kot so integriteta, poštenost, pravičnost in odgovornost.”

Balkan

“Etično vedenje je zelo pomembno. Vsega enostavno ne moreš regulirati s predpisi, zato etično vedenje v smislu zasledovanja poštenosti, spoštovanja drug drugega in tako dalje, postavlja družbo kot celoto na nek višji standard. Vendar primarne vrednote pogosto prekrijejo pohlep, tekmovalnost in pridobitništvo. Mislim, da je tega pri nas preveč, premalo pa je primernega vedenja in etike.”

“Vrednote, ki jih ima država oziroma tiste, ki jih zasleduje, vplivajo na njeno poslovno okolje. Če je organizacija mednarodna, je to poslovno okolje toliko širše in morda ni več čutiti in videti toliko nacionalnega vpliva, ampak bolj regionalnega oziroma kar mednarodnega.”

“Rečem lahko, da je Srbija ujeta s strani majhne politične elite, ki ima močne vezi v privatnem sektorju. Tu gre predvsem za prijatelje in družinske člane, ki na podlagi teh vezi pridejo do zelo profitabilnih poslov. Da prideš do “korita” se moraš tako držati nenapisanih pravil političnih zavez. Tega je v Bosni morda še več. Na Balkanu je sicer veliko izredno etičnih in izobraženih ljudi, ki takega sistema ne prenesejo, saj onemogoča razvoj in uspeh in zato prihaja do selitev oziroma zapuščenja države, saj ne vidijo načina, kako spremeniti ta sistem delovanja.”

“Pomembno je, da se kodeks komunicira samostojno in ne kot del nečesa drugega. Hkrati pa je potrebna tudi jasna komunikacija o povezanih temah, kot je preprečevanje korupcije in obvladovanje konfliktov interesov.”

“Pravilno vodenje je vodenje z zgledom. Če ima vodja trdne vrednote, po katerih se tudi ravna jih bo zagotovo prenesel na svoje podrejene, ker se bodo odražale v njegovem načinu vodenja. Nekonsistentno vedenje vzbudi slabo klimo ter neenoten vzorec ravnanja tudi v samih zaposlenih, ker ne prihaja do primernega zgleda.”

“V podjetju, kjer trenutno delam, mislim, da nisem niti enkrat zasledil besede etika. Mislim, da v Sloveniji nasploh večina podjetij temu posveča premalo pozornosti.”

“Vodenje ima po mojem mnenju dva pristopa. Najprej je treba zaposlene seznaniti s pravili in načinom dela, nato pa je treba to s svojim zgledom tudi vsakodnevno prikazovat. Lažje je namreč pričakovati, da bodo zaposleni nekaj spoštovali, če ti vidiš, da tudi ti kot vodja to spoštuješ.”

“Mislim, da so z globalizacijo razlike v poslovnem (etičnem) vedenju precej izpuhtele. Razlike so seveda še vedno prisotne, a so vedno manjše. Zame največjo razliko predstavlja poslovanje z Azijo, predvsem Japonci in Korejci. Včasih je bil tam opazen velik vpliv tradicionalnih vrednot, kar pa dandanes z mlajšo generacijo ni več toliko opazno. Ljudje so že drugače izobraženi, več potujejo, zadeva je precej drugačna.”

“V našem podjetju načeloma etične in moralne napake niso bile nikoli pretirano sankcionirane. Večja verjetnost je, da si sankcioniran, če prideš navzkriž s šefom, kot pa če narediš kaj neprimernega z etičnega vidika. Lahko torej narediš marsikatero neumnost pa je vse v redu, če pa prideš navzkriž s šefom, potem pa zadeva ni tako enostavna.”

“Samo nacionalna etika sigurno ni dovolj, treba je vnesti malo stroke in dobre prakse iz tujine, kjer imajo določene funkcije že bolj razvite kot pri nas, za kar pa je seveda treba imeti primerne pogoje in podporo. Sama sem naredila kar nekaj izobraževanj v okviru ameriškega združenja Society of corporate compliance and ethics, potem pa sem pridobljeno znanje implementirala v naše podjetje.”