

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN ETIČNEGA VEDENJA V TRGOVSKEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

KATARINA MAJER

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Majer, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen etičnega vedenja v trgovskem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. 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 prek 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

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 POSLOVNA ETIKA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Pojma etika in morala .....	2
1.2 Poslovna etika in družbena odgovornost .....	4
1.3 Ravni poslovne etike .....	6
1.4 Osnovni elementi doseganja večje etičnosti .....	7
1.5 Poslovna kultura podjetja in vrednote udeležencev .....	8
<b>2 ETIČNE DILEME IN SODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE .....</b>	<b>10</b>
2.1 Etičnost in interesi okolij .....	10
2.2 Etične dileme v podjetju .....	12
2.3 Izmikanje in odgovornost .....	14
2.4 Vrline za etično odločanje .....	16
2.5 Sodila za etično odločanje .....	18
<b>3 MEDSEBOJNI ODNOSI .....</b>	<b>21</b>
3.1 Pomen medsebojnih odnosov .....	21
3.2 Medsebojni odnosi v podjetju .....	21
3.3 Opredelitev medsebojnih odnosov .....	22
<b>4 POMEN ETIČNEGA VEDENJA V TRGOVSKEM PODJETJU .....</b>	<b>22</b>
4.1 Raziskovalni problem in cilj raziskave .....	22
4.2 Izbrana podjetja in potek raziskave .....	23
4.3 Demografski podatki vzorca .....	24
4.4 Predstavitev in analiza rezultatov .....	25
4.5 Priporočila podjetjem .....	34
<b>SKLEP .....</b>	<b>35</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>37</b>

## PRILOGA

### KAZALO SLIK

Slika 1: Etika in morala .....	3
Slika 2: Interesi okolij in odločanje .....	12
Slika 3: Zakoni in etika .....	15
Slika 4: Absolutna etika in absolutna neetika .....	16
Slika 5: Izobrazba anketirancev .....	24
Slika 6: Delovno mesto anketirancev .....	24
Slika 7: Delovna doba anketirancev .....	25
Slika 8: Znanje anketirancev o etiki in morali .....	25

Slika 9: Splošno znanje o etiki in morali v podjetju .....	26
Slika 10: Etična stališča anketirancev in podjetja .....	27
Slika 11: Podkupovanje.....	28
Slika 12: Poslovne skrivnosti .....	29
Slika 13: Uporaba dobrin in storitev podjetja v lastne namene.....	29
Slika 14: Informiranje vodje o kršitvah sodelavcev .....	30
Slika 15: Opravljanje osebnih opravkov v službi.....	30
Slika 16: Bolniška odsotnost.....	31
Slika 17: Prikrivanje napak .....	31
Slika 18: Neetično vedenje in uspešnost podjetja .....	32
Slika 19: Etični kodeks.....	32
Slika 20: Etični kodeks in uspešnost podjetja .....	33
Slika 21: Ocenjevanje etičnih vedenj .....	33

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Vrline managerjev .....	17
Tabela 2: Temeljne dolžnosti .....	20
Tabela 3: Povprečne vrednosti odgovorov .....	27

## UVOD

Podjetja v današnjem času vse pogosteje iščejo konkurenčno prednost v zaposlenih in njihovem razvoju, zato je pomembno, da so slednji s svojim delovnim mestom zadovoljni in imajo visok občutek pripadnosti podjetju (Mihelič & Pintar, 2015). Visoka raven etičnosti v podjetju in dobri medsebojni odnosi pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem k večji uspešnosti podjetja. V preteklih letih je bilo opazno večje število neetičnih dejanj v podjetjih. Slednja so se v porastu konkurence osredotočala zgolj na dobiček in v ozadje postavila zaposlene in etično vedenje, zato so njihovi lastniki začeli bolj poglobljeno razmišljati o pomenu poslovne etike in dolgoročni uspešnosti podjetja. Visoka etična ozaveščenost je v današnjem času pomembna sestavina dolgoročne uspešnosti podjetja in dolgoročnega zadovoljstva zaposlenih v njem. Trgovsko podjetje je ena izmed pomembnejših kategorij v gospodarstvu, zato je pomembno, kako zaposleni dojemajo etičnost, koliko jim pomeni in v kolikšni meri se z njo srečujejo. Predmet obravnave tega diplomskega dela so torej etično vedenje v trgovskih podjetjih, zavedanje in uporaba etičnega vedenja na delovnem mestu v odnosu do udeležencev v podjetju.

Namen diplomskega dela je zapolniti vrzel med etično ozaveščenostjo zaposlenih in implementacijo etičnih vrednot v trgovskih podjetjih. Zaposleni v maloprodaji se z etičnim vedenjem srečujejo na različnih ravneh, in sicer v odnosu do sodelavcev, v odnosu do kupcev, v odnosu do svojih vodij ter v odnosu do dobaviteljev. Z anketo med zaposlenimi poskušam ugotoviti, kakšna so osebna etična stališča zaposlenih, kako ti ocenjujejo etično kulturo v podjetju in etično vedenje nadrejenih ter kako pomembna se jim zdi vloga etike v podjetju v prihodnosti.

Cilj diplomskega dela je odgovoriti na raziskovalni vprašanji kakšen pomen zaposleni pripisujejo etičnemu vedenju v podjetju in kakšno je njihovo osebno stališče glede etike. Ker poslovna etika izhaja iz splošne etike, me zanima tudi vrednotenje poslovne etike v odnosu do splošno veljavnih načel etičnega vedenja. Z anketo med zaposlenimi v maloprodaji, ki predstavljajo večinski del podjetja, želim tudi ugotoviti, ali si zaposleni želijo ocenjevanja etičnega vedenja na podlagi sodil.

V raziskovalnem delu upoštevam osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, in sicer poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj tudi primerjam in ustrezno opredelim. Z metodo kompilacije povzamem spoznanja, opazovanja, stališča, sklepe in rezultate avtorjev, ki obravnavajo poslovno etiko podjetja, pri čemer opredelim predvsem glavne sestavine poslovne etike ter dejavnike, od katerih je ta odvisna. Z deduktivno metodo na osnovi teoretičnega znanja pridem do določenih spoznanj, na podlagi katerih predlagam priporočila podjetjem na področju integriranja poslovne etike v podjetje. Z metodo anketiranja zaposlenih želim ugotoviti, kako ti ocenjujejo etično kulturo v podjetju in etično vedenje nadrejenih ter kako pomembna se jim zdi vloga etike v podjetju v prihodnosti.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela: teoretični in praktični del. V teoretičnem delu najprej opredelim pojem etike in morale z namenom razumevanja poslovne etike, ki izhaja iz etike kot takšne. V nadaljevanju opišem povezanost poslovne etike in družbene odgovornosti, ravni poslovne etike in elemente za doseganje večje etičnosti v podjetju. V tem poglavju navajam še povezanost kulture podjetja in interesov okolja z etiko, etične dileme v podjetju ter vrline za etično odločanje. Na koncu drugega poglavja pojasnim razsežnosti etike in navedem sodila za etičnost, ki so pomembna pri odločanju. V tretjem poglavju opredelim še pomen medsebojnih odnosov v podjetju. V praktičnem delu izvedem raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika. Raziskava je opravljena v maloprodaji dveh trgovskih podjetij, na njeni podlagi pa v nadaljevanju navedem priporočila, s katerimi bi izboljšali stanje etične ozaveščenosti v podjetju.

## **1 POSLOVNA ETIKA**

### **1.1 Pojma etika in morala**

Pojem etike se skozi čas spreminja, dopolnjuje, kljub temu pa še dan danes izhajamo iz izhodišč, ki so jih skozi čas napisali različni strokovnjaki. Kaj je etično in kaj ne, kaj je moralno in kaj ne, kaj je dobro in kaj ne, vsa ta vprašanja in odgovore, ki jih iščemo, so avtorji opredelili v različnih pogledih in z različnimi tezami. Janet Morrison (2015) meni, da obstaja dobro in slabo vedenje, vendar teh dveh skrajnosti ne moremo popolnoma ločiti in definirati, saj obstajajo razlike med posameznimi kulturami, prav tako je nemogoče docela stopiti iz okvirov, ki nam jih narekuje okolje in v katerih živimo. Vse teorije so si enotne v tem, da izhajajo z vidika, da je posameznik človeško bitje z razumom ter občutki ugodja in bolečine, vsak ima svoje osebne cilje, vest in voljo. Vse to pa vpliva na naše življenje in na odločitve, ki jih sprejemamo.

Pojem etika izvira iz grške besede *ethicos*, ki pomeni moralen, nraven. Pri etiki govorimo o temeljnem vprašanju človeških odnosov, o našem odnosu do drugih in o pričakovanjih, kako naj se drugi obnašajo do nas. Je nauk o moralnem in govori o tem, ali je naše vedenje v skladu z določenim pojmom dobrega. Etika je filozofija morale (Jaklič, 1999, str. 282).

Gosar (1994, str. 7) etiko opredeljuje kot filozofsko panogo, ki nudi smernice človekovemu ravnanju. Daft, Kendrick in Vershinina (2008, str. 164) jo opredeljujejo kot vedo o moralnih vrednotah in načelih, ki vodijo vedenje osebe ali skupine glede na to, kaj je prav in kaj narobe v ravnanju in obnašanju posameznika. Etika se ukvarja s teoretičnim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem morale, torej v prvi vrsti z ugotavljanjem, raziskovanjem in s pojasnjevanjem vzroka moralnega vedenja, razumevanja namenov, ciljev in ne nazadnje tudi kriterijev moralnega vrednotenja, skratka smisla moralnega značaja, delovanja ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših skupin (skupnosti, družin, organizacij itn.), (Jelovac 1997, str. 14). Jelovac (1997, str. 31) v eni od definicij etiko definira kot tisti del filozofije, ki se ukvarja s takimi posebnimi načini

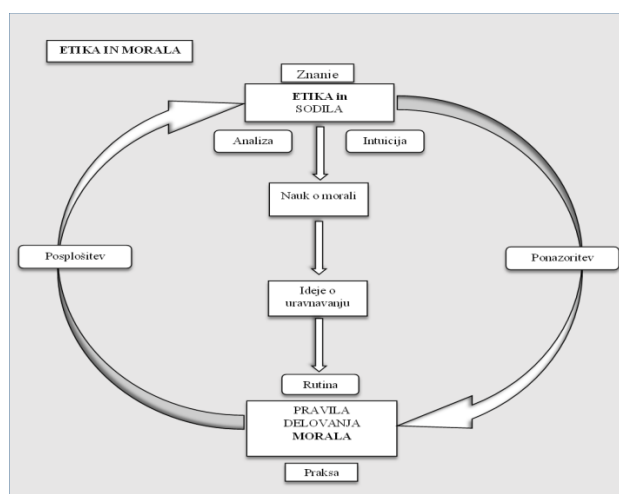
posameznikovega delovanja in obnašanja, pri katerih so v ospredju razločevanje, urejanje in presojanje vsakdanjega življenja s pomočjo moralnih vrednot, norm in pravil.

Morala je ravnanje v skladu z etiko. Je glavna tema raziskovanja etike in je v bistvu človeški fenomen, saj je samo človek zmožen iz perspektive dobrega in zla vzpostaviti kritičen odnos do samega sebe, do značajskih lastnosti drugih ter do ravnanja in obnašanja drugih ljudi (Jelovac 1997, str. 14). Na osnovi moralnega sklepanja tako ločimo etično vedenje od neetičnega s pomočjo moralnih sodb (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, & Terpin, 1996, str. 311). Morala torej obsega vse tisto, kar je treba narediti, da se deluje v skladu z družbenimi normami vedenja, etična teorija pa je sestavljena iz filozofskih stališč za ali proti morali, ki jo zagovarja družba (Berlogar, 2000, str. 253).

Beseda morala izhaja iz latinske besede *mos*, ki pomeni običaj, in iz pridevnika *moralis*, ki pomeni moralen. Morala je celota družbenih norm in predpisov, v primeru neupoštevanja teh norm in predpisov sledi posebna notranja kazen, ki jo lahko uporabljamo na sebi ob kršitvi pričakovanih norm. Bolj ko posameznik usvoji in nato ponotranji moralne norme in predpise, bolj je morala učinkovita. Moralni napredek človeštva se kaže v tem, da človek išče vzroke za etične sodbe vse bolj v samem sebi, kar pomeni, da ponotranja vire etičnega presojanja (Jaklič, 1999, str. 282).

Morala družbe je v veliki meri povezana z običaji in načinom obnašanja, ki ga okolica ali skupina sprejema kot dobrega ali slabega, ter tudi z zakoni družbe, ki nemoralne dejavnosti kazensko sankcionira. Brez uveljavljenih moralnih norm družbe niso stabilne. Poleg tega ni možno življenje v dokajšnjem miru ter varno opravljanje dejavnosti, ki so potrebne za preživetje in razvoj družbe. Moralnost se izraža skozi moralne sodbe, mnenja in občutke (Tavčar, 2008, str. 57). Po De Georgu (1999, str. 19) morala dejanja deli na dobra in slaba ter s pravili ureja vrednote, ki so osnova teh dejanj. Etika je torej veda, ki proučuje moralo.

Slika 1: Etika in morala



Vir: S. Možina, M. Tavčar & A. Knežević, Poslovno komuniciranje, 1998, str. 417.

## 1.2 Poslovna etika in družbena odgovornost

Poslovna etika je tista veja etike, ki se primarno ukvarja s proučevanjem posebnosti poslovne morale (Jelovac, 1997, str. 38). Raziskave poslovne etike lahko po Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 47) razvrstimo v štiri širše kategorije:

- pedagoško usmerjeno raziskovanje, ki vsebuje tako empirične kot tudi teoretične raziskave;
- teoretično raziskovanje in postavljanje teorij brez empiričnih preskušanj;
- empirično raziskovanje, s katerim se meri etično prepričanje študentov in akademikov;
- empirično raziskovanje poslovnega okolja, s katerim merijo predvsem etična stališča in odnos vodstvenih delavcev.

Jelovac (1997, str. 76) predlaga definicijo v nadaljevanju. Poslovna morala je prostovoljno izbrana zavest o dobrih poslovnih običajih, ki skupaj s tradicionalnim kulturnim in socialnim okoljem nastopajo kot vzoren način delovanja in veljaven kriterij ocenjevanja, postopkov, stvari, značajev in obnašanja na področju gospodarjenja.

V splošnem lahko pričakujemo, da bo v okolju, ki je bolj etično, večja tudi produktivnost. Ljudje imajo namreč občutek večje varnosti in zaščite, zato je bolj verjetno, da bodo delali tako, da bi ščitili tudi druge interesne skupine oziroma interese javnosti. Večja etična ozaveščenost v podjetju ni le realna možnost, temveč lahko ob pravi kombinaciji osnovnih elementov doseganja etičnosti postane tudi samoumevna realnost (Jaklič, 1992, str. 82–88).

Etika je prisotna v ozadju celotnega delovanja podjetja in brez nje to ne more imeti dolgoročnega obstoja. Bistvo poslovne etike torej ni v spreminjanju moralnih načel, ampak v njihovem neprestanem razvoju (De George, 1999, str. 12).

Koncept družbene odgovornosti je v primerjavi z razumevanjem poslovne etike vsebinsko jasno ločen, iz teorije pa je razvidno, da je bila družbena odgovornost v razcvetu predvsem v 70. letih, nato pa jo zamenjala poslovna etika. Ta je bila bolj blizu managerjem in sprejemljivejša za podjetja. Družbena odgovornost opredeljuje cilje podjetja in vrednotenje rezultatov ne samo po dobičkonosnosti in koristih podjetja, temveč tudi z etičnimi standardi in s presojo glede družbenih potreb (Berlogar, 2000, str. 273–274).

Eno izmed definicij ponuja Boatright (1999, str. 340), ki pravi, da je koncept družbene odgovornosti podjetij največkrat opredeljen kot prostovoljno sprejemanje obveznosti, ki presegajo zgolj ekonomske ali zakonske odgovornosti podjetij. Pomen družbene odgovornosti je torej določanje ciljev in vrednotenje rezultatov podjetja na osnovi etičnih standardov in ne samo na podlagi kratkoročnih koristi podjetja.



Na uspešnost podjetja poleg prihodkov in odhodkov vpliva tudi družbena odgovornost podjetja, ki vključuje ekonomsko uspešnost. Podjetja so vse bolj medsebojno odvisna in povezana z drugimi udeleženci v gospodarstvu. Zavedajo se, da dolgoročnega razvoja in uspešnosti družbe ni mogoče doseči samo s tekmovanjem med podjetji, temveč vedno bolj z moralnim, odgovornim in obojestranskim sodelovanjem (Možina et al., 2002, str. 51).

Marcus (1993, v Glas, 1997, str. 60) poudarja, da mora imeti posameznik v podjetju občutek za dve dimenziji odgovornosti podjetja:

- razsežnosti zunanje odgovornosti: odgovornost do zakonov, ki obstajajo v neki družbi, kjer država postavlja pravila in sankcije za kršitelje;
- razsežnosti notranje odgovornosti: odgovornost do vrednot in načel o tem, kaj je prav in kaj ni, kaj je dobro in kaj slabo.

Pomembno je, da se podjetje družbene odgovornosti zaveda in razmišlja širše, kar lahko vpliva tudi na operativnost podjetja. Jaklič (1999) družbeno odgovornost predstavi na štirih stopnjah družbene odgovornosti:

- Stopnja ekonomske odgovornosti  
Je najpomembnejša za vsako podjetje. Podjetje mora proizvajati proizvode in storitve, ki jih družba potrebuje in je za njih pripravljena plačati določeno ceno. Podjetje s tem dolgoročno zagotavlja dobiček, s katerim lahko izvaja druge dimenzije družbene odgovornosti. Podjetje, ki posluje z izgubo, je družbeno neodgovorno.
- Stopnja zakonske odgovornosti  
V vsaki družbi obstajajo zakoni, ki jih družbeno odgovorna podjetja morajo upoštevati. Zakon predstavlja le minimalno vsoto zahtev po družbeni odgovornosti, vsa ostala družbena odgovornost je odvisna od stališč, ki veljajo v posameznem podjetju.
- Stopnja etične odgovornosti  
Ni napisana v zakonih, temveč se nanaša na tiste aktivnosti in prakso, ki jo pričakuje in želi družba. Večje možnosti za uspešnost in dobičkonosnost bodo v prihodnje imela tista podjetja, ki bodo vnaprej in prostovoljno sposobna ugotoviti družbene spremembe, interese in pričakovanja.
- Stopnja filantropske odgovornosti  
Dejavnosti v tem smislu niso vezane na zakone in etična merila. So v večini prostovoljne kot na primer humanitarne in dobrodelnih akcije. Družba običajno pričakuje, da podjetje sodeluje pri tovrstnih aktivnostih, vendar ne dojema kot neetično, če podjetje pri tem ne sodeluje.



- poslovni subjekti znotraj vseh osnovnih funkcij poslovnega sistema etično upravljajo vse službe, ki so med seboj usklajene;
- vse službe in funkcije se odvijajo ob pravem času in v okviru osnovnih procesov ter so med seboj usklajene.

Vsi poslovni dogodki se odvijajo v okviru vrste, zahtevnosti in časa, ki zadovoljujejo poslovna in etična merila (Bebek & Kolumbić, 2000, str. 9).

#### **1.4 Osnovni elementi doseganja večje etičnosti**

Proces, ki pripelje do višjih stopenj moralne razvitosti, v katerem dozoreva človekova osebnost, je kompleksen in dokaj dolgotrajen. Nanj je mogoče vplivati tako, da ljudi spodbujamo, da gledajo na stvari iz različnih zornih kotov, jih usmerjamo k logičnemu razmišljanju in razpravljanju na osnovi utemeljitev. Naložimo jim zadolžitve, da lahko sami odločajo o etičnih zadevah, in jih izpostavimo etičnim dilemam. Poskrbimo, da spremljajo ljudi na višjih stopnjah, in jih navdušujemo za snovanje pravične skupnosti (Tavčar, 2008, str. 98).

Jaklič (1992, str. 88–94) navaja tri osnovne dejavnike doseganja večje etičnosti:

- Cilji in vrednote managerjev  
Managerji so najpomembnejši člen v podjetju, ki odloča o tem, ali bo v podjetju prevladovala etična ozaveščenost. V podjetju največ odločitev sprejmejo prav oni, zato so njihova dejanja in njihovo obnašanje po navadi model za vse ostale. Etičnost običajno ne sodi med glavne cilje podjetja, temveč so cilji predvsem večja učinkovitost, produktivnost in uspešnost. Njihova merila dajejo osebni zgled za etično vedenje zaposlenih v odnosu do podjetja in okolja. Raziskave kažejo, da je to osnovni element za večjo ali manjšo etičnost v podjetju. Etičnost managerja kot posameznika v sodobnem svetu poslovnega vedenja postaja vse pomembnejša vrednota, saj je vsaka poslovna odločitev tudi odločitev o etičnosti.
- Osebne lastnosti managerjev in ostalih udeležencev podjetja  
Etičnost se prične in konča pri ljudeh, zato je izziv etičnosti širši, saj sta tudi tu prisotna problema delovanja posameznika in njegovega povezovanja v združbo. Raziskave kažejo, da so pravi managerji pošteni, gradijo na moralnem pogumu ter na kredibilnosti in razumevanju ljudi. V etičnost dejansko zaupajo in skladno s tem tudi delujejo.
- Kultura v podjetju  
Kultura, ki jo predstavljajo ideje, navade, tradicije in vrednote podjetja, ki določajo vedenje v nekem podjetju, bistveno vpliva na etičnost posameznika. Del kulture podjetja je tudi etična klima, pri čemer govorimo o razpoloženju, ki se ga da v

določenem okolju hitro ugotoviti oziroma začutiti. Ljudje so načeloma bolj zadovoljni in posledično učinkoviti, če je v medsebojnih odnosih prisotna več medsebojne skrbi in poštenosti ter manj koristoljubja in egoizma.

Etična merila v podjetju uvajamo s pomočjo strategije integrativnosti. Ta strategija pravi, da je eden izmed ciljev podjetja doseči, da bo etično obnašanje zaposlenih postalo vpleteno v vse odločitve, dejavnosti in zaposlene. V podjetju je treba obravnavati etiko, koristnost, poštenost in pravičnost z naklonjenostjo vrhnjega managementa temu konceptu, ki se mora kazati tudi v dejanjih. Pri tem je pomembno, da pravilniki za etičnost nastanejo v sodelovanju z zaposlenimi. Postaviti je treba odbor za etičnost in svetovalce za etična vprašanja ter v ta proces vključiti tudi člane nadzornih svetov. Organizirati je treba šolanje, pripraviti program o etiki in ustanoviti etično revizijo. Le s takšnimi pristopi lahko dosežemo vidnejše spreminjanje na področju etičnosti in kulture v podjetju ter s tem vplivamo na večjo uspešnost in učinkovitost podjetja (Jaklič, 1999, str. 290).

Organizacije morajo gojiti etično kulturo in nenehno utrjevati etične vrednote, s čimer zagotavljajo, da kaj je prav in kaj narobe prežema vse ravni hierarhije. Priprava smernic za povečanje etičnega ravnanja, zmanjšanje kršitev in poročanje o neetičnih praksah so temelji razvoja etične organizacije (Culiberg & Mihelič, 2015, str. 106).

## **1.5 Poslovna kultura podjetja in vrednote udeležencev**

Dolgo časa so managerji svoje poslovanje gradili na kompleksnih sistemih organizacije, planiranja in nadzora, ne da bi se pri tem vprašali, kakšen je pomen posameznika in notranje organizacijske kulture, ki je pomembna za celoten način obnašanja podjetja. Ta vključuje skupno zavest o normah in vrednotah, v katere se združujejo posamezni interesi lastnikov, managerjev in zaposlenih. Prikazuje določen način komunikacije med ljudmi, stil vodenja podjetja in vzpostavlja skupno identiteto podjetja. Kultura podjetja je vez, ki prek medsebojnih odnosov vzpostavlja pravo sliko podjetja in njegove poslovne sposobnosti. Zaposleni v njej opravljajo delo in živijo, ne da bi jo prav razumeli ali celo o njej razmišljali. To so skrita, toda pomembna pravila, ki jih le s težavo razumemo in javno opredelimo kot način vodenja podjetja (Kovač, 1996, str. 111). Lipičnik (2000, str. 208) dodaja, da je le tako možno organizacijo spreminjati s kar najmanjšim prizadevanjem, da bi podjetje bilo vedno optimalno organizirano.

Podjetja, ki imajo dobro razvito etično kulturo, dajejo velik pomen poslovni etiki. Če v podjetju želimo ustvariti etično kulturo, morajo tako formalni kot neformalni organizacijski sistemi podpirati etično vedenje v podjetju. Veliko podjetij želi vpeljati etično kulturo, zato v ta namen zaposlijo strokovnjake, kar pa večkrat ne pripelje do vidnejših rezultatov, saj govorimo o dolgotrajnem procesu, kjer morajo zaposleni etiko enostavno »živeti« (Trevino & Nelson, 1999, str. 204, 206). Organizacije lahko spodbujajo etično vedenje z različnimi mehanizmi, kot so uradne politike in postopki, ki pomagajo



Vrednote so koristi, tako materialne (premoženje) kot tudi nematerialne (moč in oblast, poštenje in dobrot), ki ljudem največ pomenijo in se jim le težko odpovejo. Nastajajo postopoma, s tem ko ljudje preizkušamo različna ravnanja in usmeritve, na podlagi katerih se odločamo za tiste, ki so nam vedno znova v prid. Prevzemamo jih iz bližnjega okolja in od preteklih skupnosti, nekatere pa skozi čas izoblikujemo sami. Ljudje o njih večinoma ne govorimo radi, pri drugih ljudeh pa jih ocenjujemo na podlagi njihovega vedenja. Oblike vedenja, ki prevladujejo so kulture, skupine ali organizacije (Možina et al., 2002, str. 207).

Ravnanje in delovanje svobodnega človeka usmerjajo osebni interesi, ki temeljijo na kratkotrajnih in spremenljivih potrebah, kot tudi tisti, ki temeljijo na trajnih, manj spremenljivih vrednotah. Razumevanje in upoštevanje vrednot je zato pogoj za dobra razmerja med ljudmi, zlasti med udeleženci podjetja, managementom in sodelavci ter drugimi udeleženci podjetja (Tavčar, 2008, str. 48). Vrednote posameznikov vplivajo na vrednote celotne družbe, te vrednote pa delujejo v nasprotno smer in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov (Možina et al., 2002, str. 181).

Različna sodila za etično odločanje nastanejo prav zaradi različnih vrednot posameznikov in družbe. V človeški skupnosti, kjer imajo iste odločitve eni za dobre in sprejemljive, drugi za slabe in nesprejemljive, so skladni medsebojni odnosi nemogoči. Prizadevanje za skladno, splošno etiko je eno izmed glavnih vprašanj vsake družbe, religije, ideologije (Možina et al., 1998, str. 424). Vedenje v skladu z vrednotami, ki oblikujejo posamezno kulturo, velja kot primerno, zaželeno, pošteno, etično ali moralno. Če se želimo razumeti z ljudmi, se izogibamo ravnanju, ki bi bilo v nasprotju z njihovimi vrednotami. To še posebej velja za managerje, saj zmorejo obvladovati podjetje le, če znajo uravnoteženo delovati z ljudmi in jih primerno voditi (Možina et al., 2002, str. 208). Vrednote so splošna načela, ki usmerjajo delovanje v podjetju. Vrednote niso ukrepi, so lastnosti, ki so osnova za sankcije vedenj na eni strani in nagrade na drugi ter imajo velik vpliv na uspešnost tako managerja kot tudi celotnega podjetja (Mihelič, Lipičnik, & Tekavčič, 2010).

## **2 ETIČNE DILEME IN SODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE**

### **2.1 Etičnost in interesi okolij**

Možina et al. (1998, str. 418–423) razsežnosti etike delijo na tri ravni: zadeve v zunanjem okolju podjetja, v podjetju in zadeve managerjev:

- Razsežnosti zunanjega okolja  
Na tej ravni govorimo o poslovni etiki podjetja v razmerju s poslovnimi partnerji in konkurenti ter o družbeni odgovornosti managementa v odnosu z drugimi posamezniki, skupinami in podjetju v okolju. Etične dileme, s katerimi se managerji srečujejo pri vsakodnevnem delu, ne vključujejo le vprašanja, ali ravnaajo v skladu z interesi lastnikov, temveč predvsem, ali je odločanje v korist teh interesov zares združljivo z

moralo do drugih udeležencev tako v notranjem kot tudi v zunanjih okoljih podjetja. Podjetje vpliva na okolje s svojimi storitvami in proizvodi, z delovnimi mesti, ki jih ustvarja, ter z davki, ki jih plačuje. Na okolje vpliva tudi z delom, ki ga daje dobaviteljem in kooperantom, s kakovostjo in z varnostjo, s črpanjem naravnih virov ter z vplivi, ki jih lahko ima na naravno okolje.

- Razsežnosti notranjega okolja

Poslovna etika sega v notranje okolje podjetja, pri tem pa zajema odločitve ter dejavnost vseh sodelavcev in notranjih udeležencev podjetja, od najvišjega managerja in srednjih ter nižjih managerjev do tehnostrukture in strokovnih služb, usposobljenih in nekvalificiranih izvajalcev. Managerji ne morejo učinkovito in dobro voditi podjetja brez medsebojnega sodelovanja notranjih udeležencev. Njihova moč, ki jo običajno imajo do sodelavcev, na drugi strani zahteva odgovornost, ki vključuje tako njihovo uspešnost kot tudi vrsto pravic in osebno spoštovanje sodelavcev.

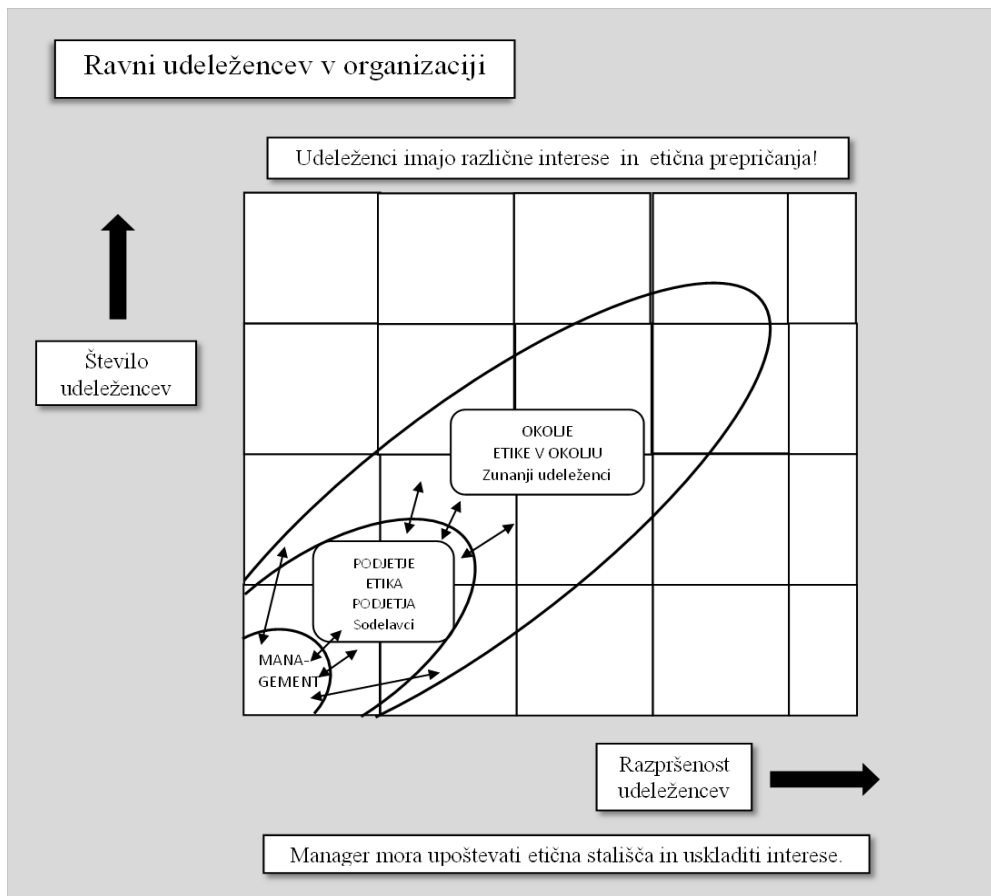
- Managerji

Za managerje je podjetje okolje, kjer doživljajo svoje vzpone in padce, iščejo svojo identiteto in poslanstvo, se dokazujejo z delom in stremijo k uspešnosti. Njihov cilj je zgraditi močno, vitalno in neodvisno podjetje ter pripeljati vanj najboljše sodelavce, napraviti iz podjetja hvaležno delovno okolje in ustvarjati priložnosti za rast in razvoj zaposlenih.

Managerji, ki svoja etična prepričanja jasno izražajo v delovnem okolju in so odgovorni, imajo potrebne kompetence, da pripomorejo k ustvarjanju prijetnega delovnega okolja. V takšnih podjetjih se cenijo izkušnje in talenti vsakega posameznika, spoštujejo se vrednote in zavzemanje za ravnotežje med zasebnim in profesionalnim življenjem. Podjetje, v katerem si management prizadeva ustvariti takšno delovno okolje, aktivno stremi k prepoznavanju in uresničevanju potencialov zaposlenih (Mihelič, 2014a).

Delo managerjev je zahtevno in lahko predstavlja veliko odrekovanja zasebnemu življenju. Ker managerji predstavljajo vzor zaposlenim in širši družbi, so njihovo delo, urejeni družinski odnosi in vedenje pomembni dejavniki v procesu doseganja kariernega napredovanja. Mnogi dokazujejo, da za profesionalni uspeh ni treba žrtvovati družinskega življenja, celo nasprotno. Urejeno družinsko življenje managerjev ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri upravljanju odgovornejših poklicev, kar vpliva na večjo uspešnost pri delu (Mihelič, 2014b, str. 217).

Slika 2: Interesi okolij in odločanje



Vir: S. Možina et al., *Poslovno komuniciranje*, 1998, str. 420.

## 2.2 Etične dileme v podjetju

Poslovna etika je tesno povezana z etiko na drugih področjih. Največji vpliv na etično odločanje in moralno delovanje v podjetju ima management, ki s svojimi odločitvami in kritičnim pregledom vpliva na etično kulturo podjetja. Zaradi številnih odločitev, ki zadevajo notranje ali zunanje okolje podjetja, je nujno etično presojanje o tem, ali je odločitev dobra ali zla, pravilna ali napačna. Vrzal med vrednotami je lahko med usmerjenostjo in delovanjem podjetja ter njegovih sodelavcev, partnerjev ali zunanjih udeležencev. Človeških vrednot je na stotine, zato je možnih nasprotij med njimi lahko še mnogo več, etične dileme pa postajajo vsakdanjik v managerjevem delovanju (Tavčar, 2008, str. 50).

Etične dileme so temeljna sestavina vsake poslovne odločitve na področju poslovnega vedenja, kjer poslovna etika predstavlja uporabo splošnih etičnih prepričanj. Etični problemi izvirajo predvsem iz nasprotujočih si interesov med primarnimi interesnimi skupinami (zaposleni, lastniki, prodajalci, kupci, dobavitelji, konkurenti in posojilodajalci) in znotraj njih ter tudi odnosov s sekundarnimi interesnimi skupinami (lokalne skupnosti,



družbeni aktivisti, mediji, poslovno interesne skupine, tuje in domače vlade ter javnost). Etične nepravilnosti se pojavljajo v določenem poslovanju in se kažejo na primer v neprimernih poslovnih darilih, spolnem nadlegovanju, sumljivih izplačilih, podkupovanju, vdiranju v zasebnost zaposlenih, oglaševanju, odnosu do naravnega okolja, prikazovanju finančnih podatkov in podobno in se vse pogosteje pojavljajo v poslovni praksi (Jaklič, 1999, str. 283). Presojanje etičnosti svojih odločitev in moralnosti osebnega delovanja je največkrat neprijetno in zahtevno početje, hitro se lahko ujame v lastna nasprotujoča si stališča in težko najdemo pravo pot (Možina et al. 2002, str. 209).

Jaklič (1999, str. 283) etične dileme v poslovnem svetu razdeli na:

- Vsakodnevne etične dileme v medsebojnih odnosih  
Govorimo o odnosih med zaposlenimi, med nadrejenimi in podrejenimi, med sodelavci na različnih ravneh, med komercialistom in dobavitelji, med prodajalcem in kupcem itd.
- Etične dileme v podjetju  
V tem delu gre za vprašanja odnosa podjetja do zasebnosti zaposlenih, odnosa do žensk pri zaposlovanju in njihovem porodniškem dopustu, odnosa do invalidov, odnosa varnosti pri delu, odnosa do okolja in še mnogo drugih vprašanj. Odgovori na ta vprašanja in dileme se kažejo predvsem v etični klimi podjetja in odnosu višje ravni managementa do tovrstnih dilem.
- Etične dileme po funkcijskih področjih  
Na različnih ravneh v podjetju se srečujemo s popolnoma različnimi dilemami. V računovodstvu so na primer zelo pomembna strokovna združenja in zaščita pred pritiski predpostavljenih, v trženju so možne dileme pri vseh pomembnih elementih trženjskega spleta, v finančnem oddelku naletimo na problem notranjih informacij na finančnih trgih in v odnosih med posojilodajalci in posojilodajalci, na ostalih področjih se lahko pojavi tudi problem korupcije in izrabljanje podatkov.

Etične dileme (DeGeorge, 1999; Beauchamps, 1993, v Tavčar, 2008, str. 51–52):

- se lahko pojavijo zaradi zlorabe moči: nekdo lahko izrabi fizično moč (pregovarjanje, zastraševanje, manipuliranje), položajno moč (predvsem nadrejenih do podrejenih), moč znanja (uporaba strokovnih znanj in veščin, predvsem v pravnih zadevah, zdravstvenih organizacijah, svetovanju, oglaševanju itn.), osebni vpliv voditeljev (do sodelavcev, vernikov, članov političnih strank, javnosti), interesno moč (spodbujanje in uporabljanje, povezovanje in ločevanje interesov drugih ljudi) in negativno moč (zavajanje, pritiski, grožnje, obrekovanje);
- lahko nastanejo zaradi različnih nevarnosti: tveganje zaposlenih (nevarne snovi, žarčenje, nevarnosti pri delu), tveganje potrošnikov (nevarni predmeti in usluge,

nezdruva hrana, opojne substance), tveganje za vlagatelje (padec donosov in tržne vrednosti nepremičnin, padec in nizke obresti za hranilne vloge, izguba donosov delnic), tveganje za okolje (sevanje, prah, nevarne snovi);

- velikokrat nastajajo v delovnih razmerjih z zaposlenimi: nevarnost izgube zaposlitve (zaradi zmanjševanja števila zaposlenih, nižanja stroškov v podjetju, ukinitve delovnih mest, pogodbe za določen čas), opozarjanje na nepravilnosti (nepravilnosti, ki nasprotujejo zakonom in je nanje treba opozoriti), varovanje poslovnih skrivnosti (uhajanje znanja in informacij ob menjavi zaposlitve, izdaja informacij konkurenčnim podjetjem), neenakovrednost pri zaposlovanju in osebnem razvoju (spol, starost, nosečnost, invalidnost, rasa, veroizpoved), nepravilnost pri nagrajevanju (nepravilnosti pri izplačilu plač, dodatkih, nagradah, odtegljajih), neenakost pri prerazporejanju in napredovanju, preveč ali premalo plačane odpravnine in odškodnine, pridobivanje, varovanje, razkrivanje in uporabljanje vseh informacij z namenom povzročitve škode ostalim udeležencem (pravice sodelavcev do zasebnosti, varovanje informacij o zaposlenih);
- prinašajo mednarodno poslovanje, ki sega preko meja kultur in poteka med organizacijami in okolji, kjer lahko prevladujejo različne vrednote: predvsem razlike v kulturah, razlike v raznih predpisih, prenos nevarnosti in tveganj (na primer prenos nevarnih materialov ali škodljivih ter oporečnih proizvodenj), moralno oporečno poslovanje (korupcija, izrabljanje delovne sile, nevednosti uporabnikov);
- se dogajajo pri delovanju podjetja v različnih okoljih, kot so: naravno okolje (izvajanje dejavnosti, ki sicer niso prepovedane, kljub temu pa imajo negativen vpliv na kakovost okolja), politično okolje (uporabljanje moči organizacije do raznih občinstev za uveljavljanje interesov organizacije, ki so v konfliktu z interesi vpletenih) in kulturno okolje (delovanje ni v skladu s kulturo, z običaji in navadami v določenem okolju);
- se pojavijo tudi zaradi prikrivanja, zbiranja in preoblikovanja informacij: zavajanje in manipuliranje v poslovnih odnosih (prodaji, nabavi, pogajanjih), zavajanje v delovnih razmerjih na področju pravic in obveznosti delodajalcev in delojemalcev, zavajanje v sporazumevanju z okoljem (oglaševanje, pospeševanje prodaje, stiki z javnostjo), zbiranje informacij o poslovnih partnerjih in konkurentih (obljube, grožnje, ugodnosti).

## **2.3 Izmikanje in odgovornost**

Spreminjanje vrednot je dolgotrajen proces, ki potrebuje podporo in sodelovanje vseh udeležencev v podjetju. Pri tem je pomembno, da vodstvo zaposlenim predstavlja vzor in jih usmerja k pravilnemu vedenju. Prepogosto se pri sprejemanju odločitev zatekamo k raznim izgovorom, ki naj bi opravičili izmikanje etičnim dilemam. Možina et al. (2002, str. 211) opredelijo najpogostejše izgovore:

- Zakoni in etika: kar je v skladu z zakonom, je prav in etično in ni nezakonito. Izgovora ne moremo upoštevati predvsem zaradi treh razlogov. Zakoni temeljijo na normiranju

tistega, kar ni dovoljeno, vendar vse, kar je dovoljeno, ni nujno tudi etično, saj zakoni ne morejo predpisovati vsega, kar je dovoljeno. Tisto, kar zakoni prepovedujejo ali dovoljujejo, ni vedno tudi smiselno, zato je presojanje etičnosti samo po zakonu lahko tudi zelo neetično. V primeru, da je predpisanih preveč zakonov, jih država težje uveljavlja in skrbi za njihov nadzor. Na Sliki 3 je prikazano sivo območje med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar posebej dovoljujejo. V tem sivem območju je posameznik ali manager sam s svojo vestjo.

*Slika 3: Zakoni in etika*



*Vir: S. Možina et al., MANAGEMENT: Nova znanja za uspeh, 2002, str. 211.*

- Trg in etika: izgovor domneva, da bodo tržni mehanizmi samodejno slej ali prej izločili vsakogar, ki bo ravnal nemoralno. Ta izgovor zahteva popolno tržišče, ki ga v realnosti ni in ne more biti. Samo tržišče ne more zagotoviti etičnosti poslovanja, nizanje drobnih neetičnosti pa vleče celotno gospodarstvo v propad.
- Veljavnost vseh etik: ključna je predpostavka, po kateri etika temelji na vrednotah ljudi in po kateri ima vsak pravico do svojih vrednot in do svoje etike. Vsak mora verjeti v svoje vrednote in ravnati v skladu z njimi, te pa morajo biti skladne in ne nasprotne.
- Prava mera etike: pri tem se pogovarjamo o absolutni etiki in absolutni neetiki ter odločanju med popolnim, nepopustljivim ravnanjem po lastnih vrednotah in med popolno odsotnostjo vrednot.

Oprelitev etike organizacije, upravljalcev in managerjev med absolutno etiko in absolutno neetiko je zahtevno in tvegano početje. Delovanje managementa je vedno med popolno etiko, ki je nerealna, in popolno neetiko, ki v vodi v propad družbe (Tavčar, 2008, str. 78).

Slika 4: Absolutna etika in absolutna neetika



Vir: S. Možina et al., *MANAGEMENT: Nova znanja za uspeh*, 2002, str. 213.

## 2.4 Vrline za etično odločanje

Vrline za etično odločanje so pomemben vir lastnosti, ki koristijo zaposlenim in vodstvu, da so odločitve v organizaciji etične in da v podjetju prevladuje etična kultura, ki izboljšuje uspešnost podjetja. Solomon (v Možina et al., 1998, str. 439–440) vrline, ki so pomembne za moralno odločanje, razdeli na:

- Vrline managerjev

Med najpomembnejše vrline sodita poštenost in pravičnost. Temelj vseh poslovnih dogovorov je zaupanje in poštenost udeleženih oseb. Vsi posli, vezani na transakcije, temeljijo na tržni vrednosti dobrin in osebni presoji koristi in žrtev obeh vpletenih strani. Za vsako razmerje so pomembni tudi zaupanje in nespremenljivost ter predpostavka, da so osebe večji del svojega časa poštene in pravične. Stanoviten manager je pokončen in pošten, trd in dinamičen, vreden spoštovanja.

*Tabela 1: Vrline managerjev*

1. Etični managerji imajo močan osebni značaj.
2. Etični managerji radi delajo prave stvari ob pravem času.
3. Etični managerji so proaktivni in dinamični.
4. Etični managerji razumejo vedenje in delovanje ostalih udeležencev.
5. Etični managerji so vzor in model za vrednote v podjetju.
6. Etični managerji so transparentni in aktivno sodelujejo pri odločitvah v podjetju.
7. Etični managerji imajo celoten pregled nad kulturo in etiko v podjetju.

*Vir: O. C. Ferrell, J. Fraedrich & L. Ferrell, Ethical Decision Making For Business, 2011, str. 244, tabela 5-2.*

V največji meri so prav managerji nosilci etičnega vedenja v podjetju, zato je bistvenega pomena, da so s svojim ravnanjem zgled ostalim zaposlenim. Krause (1997, str. 91) pravi, da delovanje vodje postane model delovanja njegovih podrejenih, njegov značaj pa daje moralni ton njegovemu vodenju. Standardi, ki jih postavlja manager, postanejo merila za zaposlene, njegova dejavnost pa nakazuje, kakšno vedenje je v podjetju sprejemljivo. S svojim vsakodnevnim vedenjem sporočajo zaposlenim, kaj je pomembno in pravilno (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 175). Etični vodje izhajajo iz presoje usklajenosti ravnanj in vrednot in se zavedajo posledic, ki jih prinašajo njihove odločitve. Zanima jih dolgoročna uspešnost podjetja, zato je poleg etičnega cilja za njih pomembna tudi pot, po kateri bodo dosegli cilj. Etični vodje pri svojih odločitvah vidijo celotno dogajanje in upoštevajo interese široke skupine deležnikov (Mihelič, 2014a).

- Vrline v podjetju

Med pomembnejše vrline etičnega podjetja se štejeta prijaznost in zvestoba, ki sta bistvo vsakega poslovnega razmerja. Prijaznost je lastnost močnih ljudi in je pomembna sestavina osebne integritete managerja. Zvestoba in privrženost sta ključni vrline za obvladovanje različnih interesov, pomenita trdnost in zanesljivost. V etičnem podjetju sta nujni vrline tudi častitost in sramovanje, ki sta del posameznikove osebne identitete. Predvsem prva izhaja iz pripadnosti in jo lahko pridobimo le v določeni skupnosti. Pomaga nam določiti pomen posameznika v podjetju ter vlogo posameznika in podjetja v javnosti. Raven osebne integritete dviguje tudi sramovanje, ki je posledica neuspelega delovanja v skladu z normativi skupine ali družbe.

Tekmovalnost je vrline, ki poganja podjetje. V uspešnih podjetjih je razlika med tekmovalnostjo in sodelovanjem praktično zanemarljiva. Govorimo o »zdрави« tekmovalnosti in odličnosti, kjer je v ospredju bolj dokazovanje, kot dosežek. Zavzetost za delo pomeni več kot obojestransko spoštovanje in sprejemljivost, ki zadošča začasne sodelavce, ne pa za trajne. Zavzetost narašča z občutkom enotnosti in pripadnosti, daje občutek varnosti in trdnosti ter obojestranske naklonjenosti. Ključna

vrlina je tudi sočutje. Podjetje je uspešno, ko čuti s sodelavci in skrbi za njihov razvoj. Etična so podjetja, kjer so sodelavci predvsem ljudje in šele potem človeški resursi.

Eden izmed ciljev uspešnih podjetij je pripeljati in obdržati v podjetju najboljše sodelavce, ki bodo pripomogli k večji uspešnosti podjetja. Ljudje se raje zaposlujejo v podjetjih, ki so etično naravnana in se v njih dobro počutijo. Večja verjetnost je, da bodo ti zaposleni tudi bolj lojalni, navdušeni in produktivni (Trevino & Nelson, 1999, str. 27). Organizacije s svojim načinom delovanja, z ustreznimi razporeditvijo delovnih nalog in delovnega časa vplivajo tudi na družinsko življenje zaposlenih. Premalo časa za opravljanje delovnih nalog ali pa prekomerna količina dela lahko negativno vplivata na zaposlene in v veliki meri na njihovo zasebno življenje. S tem se posledično zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih, kar v veliki meri vpliva na uspešnost podjetja. Zato je bistvenega pomena, da organizacija morebitnih konfliktov ne dojema kot individualno odgovornost zaposlenih, temveč kot težavo, ki jo je treba obravnavati na vseh ravneh družbe (Mihelič & Tekavčič, 2014, str. 21).

## 2.5 Sodila za etično odločanje

Da lahko določimo sodila, ki so ključna za odločanje v določeni organizaciji, najprej opredelimo koncepte etike, ki jih najpogosteje srečujemo v managementu. Možina et al. (2002, str. 219) koncepte etike, ki so ključni, razdeli na:

- teološke etike, v katerih štejejo predvsem cilji in koristi in kjer je etična tista odločitev, ki prinese vsem vpletenim kar največ koristi oziroma čim večji presežek koristi nad izgubami;
- deontološke etike, kjer je etičnost človeka temeljna dolžnost, ki je pred koristmi in odločitve posledično ni dobra zaradi izidov, temveč zaradi pravil, po katerih se ravna;
- etika pravic in pravičnosti, ki poudarja svobodo in enakopravnost pri odločanju za vse udeležence.

Teološki etiki sta predvsem dve. **Egoistična etika**, ki temelji na trditvi, da je prav vse, kar koristi posamezniku ali podjetju, in če vsak skrbi za lastni interes, bo tržišče samo uveljavilo primeren red. **Utilitaristična etika**, pri kateri je sprejemljivo le tisto, kar prinaša največ koristi čim večjemu številu udeležencev v podjetju. Deontološki etiki ali etiki neškodljivosti pa sta predvsem **etika človekovih pravic** in **etika pravičnosti**. Etična je odločitev, ki nikomur, ki je vpleten v delovanje managementa in podjetja, ne krši temeljnih človekovih pravic in ne povzroča krivic (Možina et al., 1998, str. 428–429).

Pomembna sestavina uspešnega podjetja je odločanje, ki obsega vse elemente in vidike politike podjetja in je lahko rutinsko, analitično in intuitivno. Odločanje pomeni izbiranje med različnimi možnimi odločitvami, pri čemer potrebujemo sodila in usmeritve. Določanje sodil in usmeritev za etično odločanje je bolj kompleksno in zahtevno kot za

odločanje o enostavnejših vsebinah delovanja in usmeritev podjetja (Tavčar, 2008, str. 78–79). Etika se ukvarja s snovanjem in z uporabo etičnih sodil za odločanje in ne z vnaprejšnjim določanjem ali s predpisovanjem odločitev. Etika predlaga sodila in postopek, ki nas vodi do pravih odločitev (Možina et al., 1998, str. 430).

Možina et al. (1998, str. 430–431) sodila deli glede na ključne koncepte etike:

- Pravilniki in kodeksi

Etični kodeks je po Jelovcu (1997, str. 34) skrbno in načrtno izbrana oblikovana množica ocen, meril in norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega vedenja posameznikov ter kot vzorci vzornega vedenja v določeni družbi. Uporaba preprostih sodil in splošno sprejetih vodil o dobrem in slabem, ki smo jih pridobili na podlagi vzgoje, šole in okolja, je težavna in omejena. Primernejši so specializirani nabori sodil kot na primer razni kodeksi poklicne etike in nabori sodil, ki jih postavljajo različna podjetja. Mednje sodijo tudi pravilniki in poslovniki ter določila o zagotavljanju kakovosti. Tavčar (2008, str. 84) dodaja, da je pri uporabi vseh pravilnikov in dokumentov, ki obravnavajo etično odločanje, potrebna nenehna kritičnost. Vedno znova je treba preverjati, ali izhodišča zanje še veljajo, in jih po potrebi spreminjati. Dodaja tudi, da je kodifikacija temeljnih in široko veljavnih etičnih načel koristna. Tako vodje kot njihove sodelavce rešijo nekoristnega in ponavljajočega se razmišljanja v okoliščinah z znanim potekom in izidom, kjer je tudi etične odločitve s precejšnjo mero gotovosti mogoče postaviti vnaprej. V literaturi je največkrat kot primer izpostavljen etični kodeks podjetja Johnson & Johnson. Thommen (v Belak et al., 2003, str. 13) odločilno vlogo pri nastanku etičnega kodeksa pripisuje močnemu poudarku organizacijske in vodstvene decentralizacije, dolgoročni usmeritvi poslovnih dejavnosti in življenjski filozofiji ključnega udeleženca podjetja.

Etični pravilniki se štejejo med najpomembnejše sestavine pri uvajanju visokih etičnih standardov v podjetja, čeprav so bolj značilni za anglosaško okolje. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) ima 90 % največjih podjetjih svoj etični kodeks, med vsemi podjetji naj bilo takih več kot polovica (Glas, 2007, str. 235).

V vsaki organizaciji je treba zagotoviti, da zaposleni vedo, kaj je sprejemljivo vedenje, ki velja kot profesionalno in etično. V praksi se to področje pogosto zanemarja in posledica tega je, da se etična pravila, tako splošno veljavna kot tudi poslovna, pogosto kršijo. Zato je naloga odgovornih za razvoj človeških virov, da določijo kodeks etike ali pravilnik vedenja na ravni celotnega podjetja ter načrtno stremijo k etičnemu ravnanju vseh zaposlenih in sistematično preprečujejo ter sankcionirajo neetično vedenje (Mihalič, 2006, str. 304).

- Sodila za koristnost  
Govorimo o analiziranju materialnih in nematerialnih stroškov in koristi, pri čemer nekaj ovir povzroča upoštevanje več sodil tako za stroške kot za koristi. Za analiziranje koristi je na voljo več modelov (računovodski izkazi in kalkulacije, analiziranje vrednosti in večplastno analiziranje), mnogi upoštevajo tveganje in negotovost, drugi pa donose in izgube v prihodnosti. Težje je presojanje pri kvalitativnih dejavnikih, ki je v večini subjektivno, zato skušajo mnogi modeli in metode upoštevati vedenjske lastnosti.
- Sodila za pravičnost  
Področja temeljnih človekovih pravic in pravičnosti najboljše urejajo zakoni, ki so temeljna sodila za etičnost managerskih odločitev. Pri tem imajo škodljive posledice odločitev (materialne posledice, telesne poškodbe in neposredno ogrožanje, omejevanje svobode in kršitev etičnih načel) večjo težo pri presojanju kakor koristi vpletenih. Načela pravičnosti so temelj predpisanih zakonov in obsegajo osnovne lastnosti poštenja, enakopravnosti in nepristranskosti. Zelo pomembno je načelo enakosti, ki temelji na dejstvu, da imajo vsi člani družbe enake temeljne pravice in dolžnosti. Ljudje skušamo za človekove pravice in pravičnost najti preprosta pravila, s katerimi bi se izognili etičnim dilemam, takšna pravila so tudi temeljne etične dolžnosti.

*Tabela 2: Temeljne dolžnosti*

ETIČNE DOLŽNOSTI	
<b>Verodostojnost</b>	Oseba mora izpolnjevati vse obljube, zato mora govoriti resnico, kar je prva obljuba ob začetku komuniciranja za drugo osebo.
<b>Popravljanje krivic</b>	Oseba mora svoja napačna ravnanja popraviti.
<b>Hvaležnost</b>	Oseba mora drugim pokazati hvaležnost za usluge, ki jih je bil deležen.
<b>Pravičnost</b>	Oseba mora skrbeti za pravično razdelitev dobrin.
<b>Dobrodelnost</b>	Oseba mora storiti vse potrebno, da bi izboljšal položaj drugih.
<b>Izpopolnjevanje</b>	Oseba se mora izpopolnjevati v vrlinah in v znanju.
<b>Neškodljivost</b>	Oseba ne sme škodovati drugim.

*Vir: M. Tavčar, Kulture, etika in olika managementa, 2008, str. 81, Preglednica 3.10.*

Mihelič in Culiberg (2014, str. 376) v svoji študiji o etičnem vedenju v poslovni šoli navajata naslednje ukrepe, ki bi lahko pripomogli k večji etični ozaveščenosti:

- vsi udeleženci in vodstvo podjetja se morajo držati visokih etičnih načel;
- etično vodstvo mora aktivno sodelovati pri spodbujanju etičnega obnašanja in dvigovanju etične klime v podjetju;



- uvedba sankcij za nepoštenosti. S sankcioniranjem dejanj, ki niso poštena oziroma etična, šole lahko neposredno vplivajo na prepričanja učencev o akademski nepoštenosti;
- sankcije neetičnih dejanj je treba jasno razložiti in v primeru neprimerne vedenja tudi izvesti.

### **3 MEDSEBOJNI ODNOSI**

#### **3.1 Pomen medsebojnih odnosov**

Medsebojni odnosi so opredeljeni kot odzivi na dražljaje posameznikov, ki jih oddaja druga oseba ali skupina ljudi. Ta druga oseba ali skupina ljudi ocenjuje, ali se je oseba odzvala tako, kot je bilo mogoče pričakovati, oziroma ali je odziv za posameznika ali skupino ugoden ali ne. Naše odnose smo pripravljene prepoznati kot dobre, če je odziv neke osebe pričakovano ugoden, sicer jih običajno označujemo kot slabe. Medsebojne odnose bi zato bilo smiselno označiti tudi kot igro odzivov in dražljajev. Pri tem določena skupina ljudi povzroča dražljaje in druga skupina se nanje odziva. Vlogi pa se lahko tudi zamenjata, in sicer tako, da druga skupina povzroča dražljaje in se prva nanje odziva (Lipičnik, 2006, str. 26).

#### **3.2 Medsebojni odnosi v podjetju**

Managerji od svojih sodelavcev pričakujejo takšne odzive, ki prinašajo maksimalne koristi podjetju kot tudi njim samim, sodelavci pa od svojih managerjev pričakujejo takšne odzive, ki bodo za njih ugodni. Če se oboji odzivajo tako, kot pričakuje druga stran, potem so medsebojni odnosi označeni kot dobri. Če ena stran doživlja, da se nasprotna stran odziva vedno samo sebi v prid, potem bi te medsebojne odnose proglasila za slabe in iskala načine za kaznovanje povzročitelja tovrstnih odnosov. Kako zaposleni doživljajo medsebojne odnose pri delu, odločilno vpliva na človekovo vedenje, ki lahko bistveno krepí ali slabi človekovo zavzetost za delo. Če zaposleni doživljajo svojega vodjo kot njim naklonjeno osebo, bodo tudi sami čutili naklonjenost do njega in bodo temu podrejali svoje ravnanje pri delu. Takšne medsebojne naklonjenosti si želijo vsi udeleženci, tako zaposleni kot vodstvo. Od dobrih medsebojnih odnosov vsi pričakujejo lastno korist. Pričakovanja udeležencev kot posledica dobrih ali slabih medsebojnih odnosov managerjev in zaposlenih so zato dokaj različna (Lipičnik, 2006, str. 25–26).

Odnosi na delovnem mestu so zelo pomembni, saj vplivajo na organizacijsko klimo, zato je pomembno, da managerji gradijo na zaupanju zaposlenih, saj bodo na ta način zaposleni bolj sproščeni in posledično v večji meri pripravljene opravljati naloge ali spreminjati odnose. Zaposleni ohranjajo in gradijo odnose s sodelavci na različne načine. S tistimi, ki

se dobro razumejo, lahko odnose poglobijo, z drugimi lahko interakcije zmanjšujejo (Mihelič & Pintar, 2015, str. 66).

Izmenjava znanja, ki je najpomembnejši vir konkurenčne prednosti v podjetju, je bistvenega pomena za podjetje, zato v njem potrebujemo »zdrave« medsebojne odnose. Za podjetje je bistvenega pomena preoblikovanje individualnega znanja v znanje celotnega podjetja, kar vodi k ustvarjanju znanja, ustvarjanju idej in reševanju problemov (Brčić & Mihelič, 2015, str. 853).

### **3.3 Opredelitev medsebojnih odnosov**

Poleg dražljajev, ki jih dobivamo iz zunanjega okolja, na človekovo obnašanje vplivajo tudi notranji dejavniki. Velik vpliv imajo vrednote in stališča o tem, kaj je prav in kaj narobe. Poseben način medsebojnega odzivanja povzroča prepričanje o etičnosti ali neetičnosti ravnanja enega ali drugega, pri čemer se pojavlja vprašanje, ali naj posameznik razmišlja o etičnosti svojega ravnanja ali naj se sprašuje o neetičnosti ravnanja drugih oseb. Ljudje, ki v svojem odzivanju želijo ugajati drugim, raziskujejo predvsem vrednote drugih oseb. Razmišljanje o etičnosti nekega ravnanja je vedno podrejeno lastnemu etičnemu prepričanju in je v pozitivni povezavi z lastnimi vrednotami (Lipičnik, 2006, str. 25–26). Orodje za urejanje medsebojnih odnosov so torej predvsem vrednote, ki predstavljajo temelj etičnega ravnanja v nekem okolju ali v podjetju.

V prihodnosti bo zaradi hitrega razvoja tehnologije vloga etike v podjetjih še toliko pomembnejša. Vse manj bo rutinskih nalog in podjetja bodo vse bolj odprta. Prav tako bo z razvojem tehnologije v podjetjih vse več priložnosti za neetično vedenje, pojmovanje dobrega in slabega se bo spreminjalo glede na vrednote družbe. Poslovna etika ima svoje korenine v preteklosti, vendar je njena prihodnost odločna in pomembna (Bradburn, 2001, str. 185).

## **4 POMEN ETIČNEGA VEDENJA V TRGOVSKEM PODJETJU**

Del diplomskega dela predstavlja empirična raziskava, ki je narejena s pomočjo ankete v maloprodaji dveh trgovskih podjetij.

### **4.1 Raziskovalni problem in cilj raziskave**

Vloga etičnega vedenja v podjetju je v današnjem času eden ključnih izzivov, s katerimi se srečujejo podjetja in zaposleni. Zaposleni so pri svojem delu merjeni in ocenjevani z različnimi kriteriji uspešnosti, ki so usmerjeni k večji produktivnosti. Uspešna podjetja poleg kazalnikov, ki neposredno merijo učinkovitost zaposlenih, velik pomen pripisujejo etičnemu vedenju, saj se zavedajo, kakšen vpliv ima na dolgoročno uspešnost poslovanja, zato etiko z raznimi pravilniki ali s kodeksi tudi uradno vključujejo v delovni proces.

Njihovo poznavanje in uporaba pa običajno v praksi izgubita moč, zato so osebna stališča zaposlenih lahko glavni kriterij etičnega vedenja v določenem podjetju.

Z anketo med zaposlenimi sem poskušala ugotoviti, kakšna so posameznikova osebna etična stališča, kako zaposleni ocenjujejo etično kulturo v podjetju, etično vedenje nadrejenih ter kako pomembna je za njih vloga etike v podjetju v prihodnosti. Cilj raziskave je ugotoviti stanje etične ozaveščenosti in vedenja v maloprodaji dveh trgovskih podjetij ter poiskati odgovor na raziskovalni vprašanj: **kakšen pomen zaposleni pripisujejo etičnemu vedenju v podjetju in kakšno je njihovo osebno stališče glede etike**. Z anketo med zaposlenimi v maloprodaji, ki predstavljajo večinski del obeh podjetij, želim ugotoviti tudi, ali si zaposleni želijo ocenjevanja etičnega vedenja na podlagi sodil. Na koncu želim podati tudi predloge za izboljšave obravnavanega problema, ki jih podam na podlagi ugotovljenih rezultatov in trenutnega stanja v podjetjih.

## 4.2 Izbrana podjetja in potek raziskave

Trgovsko podjetje je ena izmed najpomembnejših kategorij v gospodarstvu, zato je pomembno, kako zaposleni dojemajo etičnost, koliko jim pomeni in v kakšni meri se z njo srečujejo. V raziskavo sta vključeni dve podjetji, ki se ukvarjata s trgovsko dejavnostjo na področju zabavne elektronike in hišnih aparatov s tržnimi deleži od 30 % do 60 %. Glavnino prihodkov ustvarita v maloprodaji, manjši delež prihodkov predstavljata veleprodaja in internetna prodaja. Ker je v podjetju delež zaposlenih najvišji ravno v maloprodaji, sem se odločila, da raziskavo naredim v maloprodajnih poslovalnicah obeh trgovskih podjetij.

Raziskava je bila opravljena s pomočjo ponudnika spletnih anket Mojaanketa.si. in je bila povsem anonimna. S tem sem želela priti do čim bolj iskrenih rezultatov glede na to, da sem tudi sama zaposlena v enem od obravnavanih podjetij. Anketa je bila poslana 284 naslovnikom 29.04.2016, odprta je bila 14 dni, vendar sem število izpolnjenih anket, ki sem si ga zadala (100 anketirancev) zbrala že v nekaj dneh. Anketa je bila poslana elektronsko v 10 poslovalnic različnih velikosti, lociranih po vsej Sloveniji. Anketa je sestavljena iz 27 zaprtih vprašanj, kar pomeni, da so bili odgovori anketirancem dani. Med njimi so tudi vprašanja, pri katerih so anketiranci morali določiti nekatere osebne podatke, s katerimi bom lahko tudi statistično opisala lastnosti vzorca anketirancev.

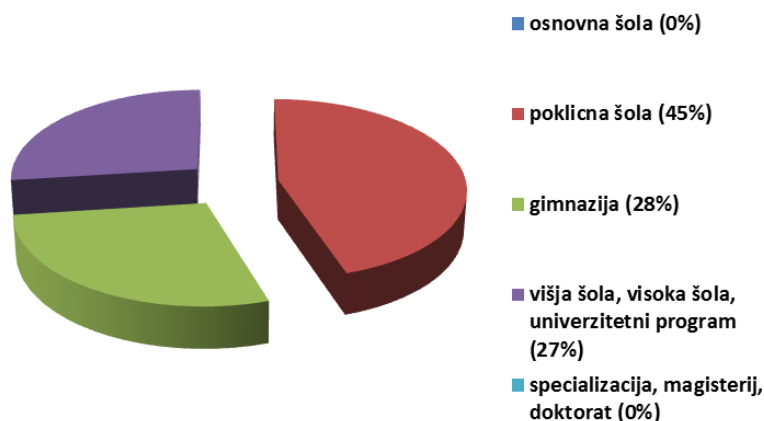
Anketa je razdeljena v tri sklope, v katerih zaposleni odgovarjajo na vprašanja o organizacijski etiki, etiki zaposlenih ter o prisotnosti in pomenu etičnega kodeksa v podjetju. Prva dva sklopa sta sestavljena iz trditev, ki se ocenjujejo s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice, pri čemer so na eni strani lestvice odgovori, s katerimi se popolnoma strinjajo, ter na drugi strani odgovori, s katerimi se popolnoma ne strinjajo, ter dejanj, ki jih anketiranci ocenjujejo na eni strani kot zelo etična in na drugi kot zelo neetična. Na podlagi preteklih raziskav lahko sklepamo, da bodo zaposleni, ki dejanja ocenjujejo za neetična,

manj verjetno to dejanje tudi storili in obratno, če se vprašanim dejanje ne zdi sporno in ga ocenjujejo kot etično, je večja verjetnost, da so zaposleni bolj nagnjeni k tovrstnemu vedenju (Culiberg & Mihelič, 2015, str. 100).

### 4.3 Demografski podatki vzorca

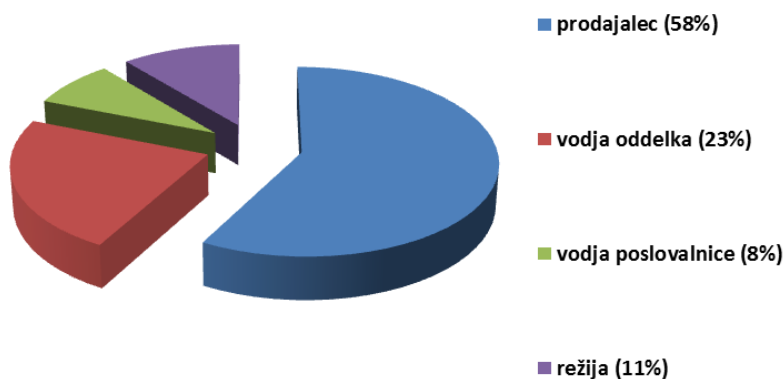
V anketi je sodelovalo 100 oseb, od tega 48 % žensk in 52 % moških, kar kaže na dokaj razporejeno razmerje med spoloma. Devet anketirancev je mlajših od 25 let, 30 jih je starih med 26 in 35 let, največji delež anketirancev (41 %) je starih med 36 in 45 let, 18 anketirancev je starih med 46 in 55 let, dve osebi, ki sta sodelovali v anketi, pa sta starejši od 56 let. Povprečna starost anketirancev je med 30 in 40 let.

Slika 5: Izobrazba anketirancev



Največ anketiranih ima opravljeno poklicno šolo (45 %), 28 anketirancev ima dokončano gimnazijsko izobrazbo, 27 anketirancev pa je zaključilo višjo ali visoko šolo oziroma univerzitetni program.

Slika 6: Delovno mesto anketirancev



Največ anketiranih je zaposlenih na delovnem mestu prodajalca, kar 58 %. 23 anketiranih v podjetju opravlja delo vodje oddelka, 8 pa jih je zaposlenih kot vodja poslovalnice. 11 % jih je zaposlenih v režiji, kamor sodijo dela blagajnikov, reklamantov, skladiščnikov, čistilcev, nadzornikov ipd.

*Slika 7: Delovna doba anketirancev*



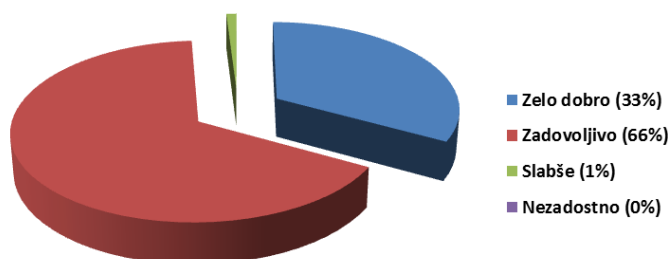
11 anketirancev je v podjetju zaposlenih manj kot 2 leti, prav tako je 11 anketirancev v podjetju zaposlenih od 2 do 5 let. 31 % vprašanih je v podjetju zaposlenih od 5 do 10 let, isti odstotek (31 %) anketirancev je v podjetju zaposlenih od 10 do 15 let. Delovne dobe več kot 15 let v podjetju je izpolnilo 16 anketirancev.

#### 4.4 Predstavitev in analiza rezultatov

Anketiranci so v uvodu ankete ocenjevali svoje znanje o etiki in morali ter splošno znanje o etiki in morali v podjetju, v katerem so zaposleni. Prav tako so podali mnenje o tem, ali njihova osebna stališča o etiki sovpadajo s stališči podjetja.

- **Kako bi ocenili svoje znanje o etiki in morali?**

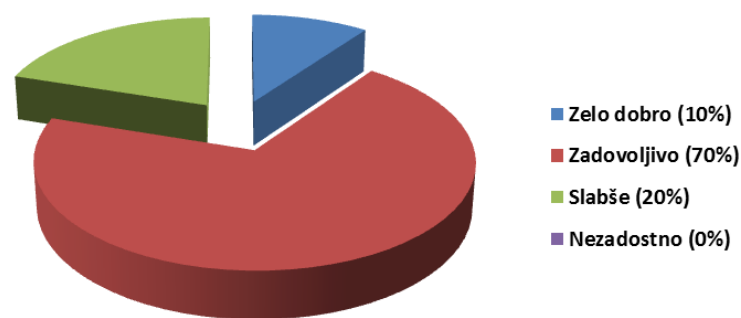
*Slika 8: Znanje anketirancev o etiki in morali*



Velika večina anketirancev (kar 66 %) je mnenja, da je njihovo znanje o etiki in morali zadovoljivo. 33 % jih meni, da je njihovo znanje o etiki in morali zelo dobro, le 1 anketiranec je svoje znanje označil kot slabše. Noben anketiranec ni izbral odgovora nezadostno. V povprečju torej zaposleni ocenjujejo svoje znanje o etiki in morali kot zadovoljivo ali zelo dobro.

- **Kako bi ocenili splošno znanje o etiki in morali v podjetju, v katerem ste zaposleni?**

*Slika 9: Splošno znanje o etiki in morali v podjetju*



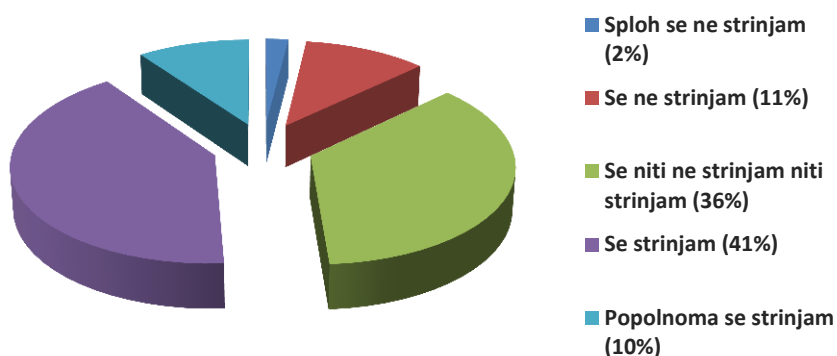
Anketiranci so splošno znanje o etiki in morali v podjetju, v katerem so zaposleni, v večini (70 %) ocenili kot zadovoljivo. 20 anketirancev je splošno znanje o etiki in morali v podjetju ocenilo kot slabše, 10 anketirancev pa kot zelo dobro. Tudi pri tem vprašanju noben anketiranec ni izbral odgovora nezadostno. V večini torej zaposleni ocenjujejo, da je splošno znanje o etiki in morali v podjetju zadovoljivo.

- **Moja osebna stališča sovpadajo s stališči podjetja, v katerem sem zaposlen.**

Zgornjo trditev so anketiranci ovrednotili po Likertovi lestvici, in sicer:

- odgovor 1 pomeni »sploh se ne strinjam«,
- odgovor 2 pomeni »se ne strinjam«,
- odgovor 3 pomeni »se niti ne strinjam niti strinjam«,
- odgovor 4 pomeni »se strinjam«,
- odgovor 5 pomeni »popolnoma se strinjam«.

Slika 10: Etična stališča anketirancev in podjetja



Največ anketirancev se strinja, da njihova osebna stališča o etiki in morali sovpadajo s stališči podjetja, v katerem so zaposleni. Za ta odgovor se je odločilo 41 % vseh anketiranih. 36 % jih je izbralo odgovor »se niti ne strinjam niti strinjam«, kar pomeni, da se delno strinjajo s trditvijo. 11 % anketiranih se s trditvijo ne strinja, torej se njihova stališča o etiki in morali razlikujejo od stališč podjetja. 2 % anketiranih se s trditvijo sploh ne strinja, torej so njihova stališča popolnoma različna. 10 % vprašanih se s trditvijo popolnoma strinja, torej njihova stališča o etiki in morali popolnoma sovpadajo s stališči podjetja, v katerem so zaposleni. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 3,46 (na lestvici od 1 do 5).

Trditve v nadaljevanju se nanašajo na **organizacijsko etiko**. Na ocenjevalni lestvici so anketiranci označili, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na etično vedenje v njihovem podjetju.

Tabela 3: Povprečne vrednosti odgovorov

Trditev	Povprečna vrednost odgovora (na lestvici od 1 do 5)
Dobiček podjetja je edini kriterij merjenja uspešnosti podjetja.	3,52
Moralne vrednote v podjetju niso pomembne.	2,22
Vodstvo podjetja zanimajo samo rezultati.	4,19
Na delovnem mestu vsak gleda le lastni interes.	3,38
Če želimo prehiteti konkurenco, je včasih treba biti neetičen.	2,74
Podjetje deluje zakonito, kar pomeni, da deluje etično.	2,92
Svojega vodjo ne ocenjujem kot etični vzor zaposlenim.	2,58
Neetično vedenje s strani vodstva se ne obravnava kot večja kršitev delovnih obveznosti.	3,02

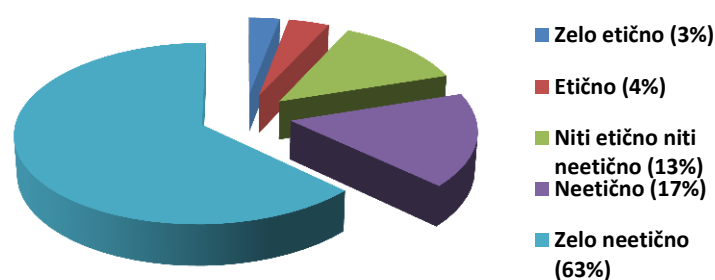
Anketiranci so na vprašanja o etičnosti podjetja odgovarjali dokaj kritično. Večina se jih strinja, da vodstvo podjetja zanimajo samo rezultati, prav tako so se vprašani v veliki meri strinjali, da je dobiček podjetja edini kriterij merjenja uspešnosti podjetja in da na delovnem mestu vsak gleda le lastni interes.

Konkurenca na trgu je številčna in zelo agresivna, nekatera podjetja poslujejo s ciljem hitrega zaslužka in kratkoročne uspešnosti, zato etičnega vedenja pri poslovanju ne postavljajo v ospredje. Povprečna vrednost odgovorov, ki ocenjujejo trditev, da je za večjo konkurenčnost včasih treba biti neetičen, je 2,74. Neetično vedenje s strani vodstva v nekaterih podjetjih pomeni tudi hujšo kršitev delovnih obveznosti. Anketiranci so na lestvici od 1 do 5 ocenili trditev, da se neetično vedenje s strani vodstva ne obravnava kot večja kršitev delovnih obveznosti, z oceno 3,02. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da moralne vrednote v podjetju niso pomembne (2,22), in s trditvijo, da svojega vodjo ne ocenjujejo kot etični vzor (2,58).

Naslednje trditve se navezujejo na **etiko zaposlenih**. Anketiranci so ocenili spodnje trditve, glede na svoje osebno etično prepričanje. »Zelo etično« označuje, da je dejanje pravilno, ni sporno, zadovoljuje etične standarde in pripomore k uspešnosti podjetja. »Zelo neetično« pomeni, da je opisano dejanje etično sporno, nepravilno in za podjetje nesprejemljivo:

- odgovor 1 pomeni zelo etično,
  - odgovor 2 pomeni etično,
  - odgovor 3 pomeni niti etično niti neetično,
  - odgovor 4 pomeni neetično,
  - odgovor 5 pomeni zelo neetično.
- **Sprejemanje/dajanje podkupnine v namen sklenitve dobrega posla.**

*Slika 11: Podkupovanje*

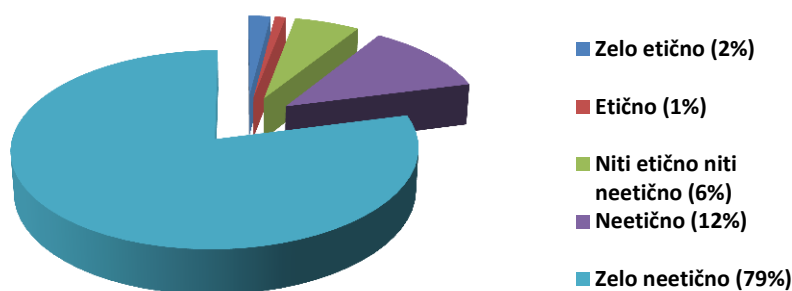




Zgornja trditev v trgovskem podjetju večkrat postavi na preizkušnjo tako prodajalce kot tudi višji management. Večina anketiranih je zgornjo trditev označila kot zelo neetično (63 %), 17 % pa kot neetično. 13 % je izbralo odgovor niti etično niti neetično, 4 % so označili odgovor etično in 3 % zelo etično. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 4,33 (na lestvici od 1 do 5).

- **Razkritje zaupnih informacij.**

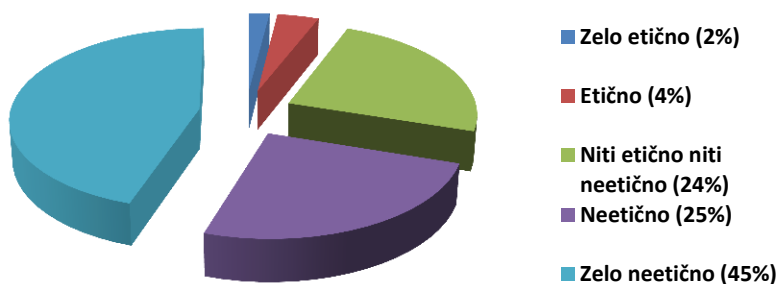
*Slika 12: Poslovne skrivnosti*



79 % anketirancev se strinja, da je izdajanje zaupnih informacij na delovnem mestu zelo neetično. 12 % jih meni, da je dejanje neetično. Minimalni odstotek anketirancev je trditev označilo kot zelo etično in etično, 6 % vprašanih se ni jasno opredelilo o zgornji trditvi. Skupaj so anketiranci jasno izrazili, da je razkrivanje zaupnih informacij zelo neetično dejanje. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 4,65 (na lestvici od 1 do 5).

- **Občasna uporaba storitev, dobrin, lastnin podjetja za osebno uporabo.**

*Slika 13: Uporaba dobrin in storitev podjetja v lastne namene*



Pri naslednji trditvi anketiranci dejanja niso tako jasno označili kot zelo neetično (45 %). 25 anketirancev je mnenja, da je uporaba dobrin, storitev in lastnin podjetja v lastne namene neetična, 24 % jih mnenja, da dejanje niti ni etično niti ni neetično. Zelo nizek odstotek anketirancev je mnenja, da je to dejanje etično. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 4,07 (na lestvici od 1 do 5).

- **O kršitvah sodelavcev ne govorim svojemu vodji.**

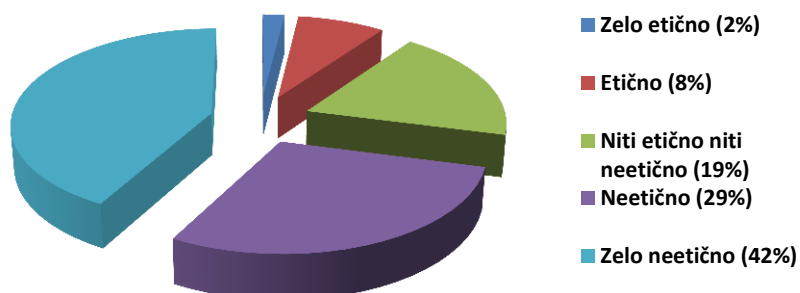
*Slika 14: Informiranje vodje o kršitvah sodelavcev*



O kršitvah sodelavcev večinoma neradi govorimo svojemu vodji, kljub temu je polovica anketiranih to dejanje označila kot neetično (26 % kot zelo neetično in 24 % kot neetično). Največkrat so se anketiranci odločili, da se jim trditev ne zdi niti etična niti neetična, 9 % vprašanih meni, da je dejanje etično, in 5 %, da je zelo etično. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 3,57 (na lestvici od 1 do 5).

- **Izkoriščanje delovnega časa za opravljanje osebnih opravkov.**

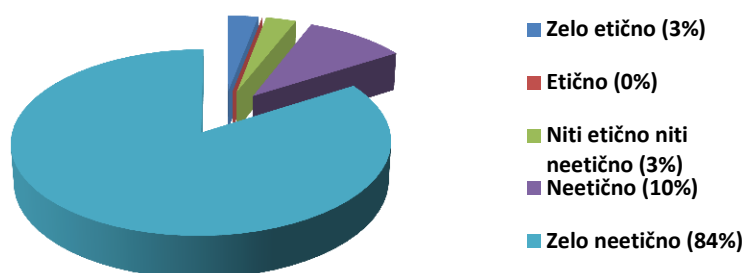
*Slika 15: Opravljanje osebnih opravkov v službi*



Skupaj 71 % vprašanih je mnenja, da je opravljanje osebnih opravkov med delovnim časom zelo neetično ali neetično. 19 % jih meni, da trditev ni niti etična niti neetična. Skupaj 10 % jih meni, da je to dejanje etično ali zelo etično, torej se jim to ne zdi sporno. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 4,01 (na lestvici od 1 do 5).

- **Javim, da sem bolniško odsoten, čeprav se dobro počutim.**

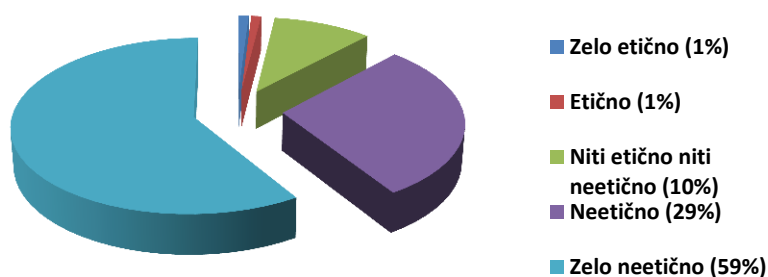
*Slika 16: Bolniška odsotnost*



Pri tej trditvi je bil v primerjavi z ostalimi trditvami največkrat izbran odgovor »zelo neetično«, kar v 84 %. Anketirancem je torej najbolj neetično dejanje, da zaposleni koristi bolniško odsotnost kljub dobremu počutju. 10 % jih je dejanje označilo kot neetično. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 4,72 (na lestvici od 1 do 5).

- **Prikrivanje svojih napak.**

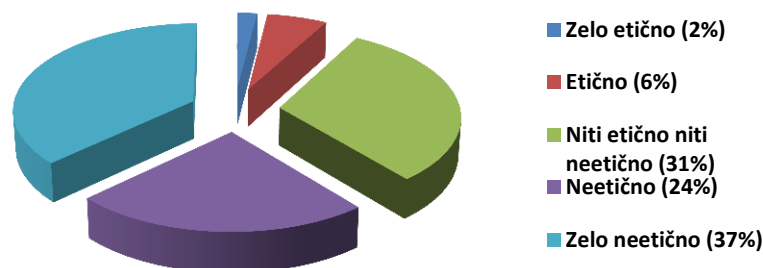
*Slika 17: Prikrivanje napak*



Tudi pri tej trditvi so anketiranci jasno izrazili, da je prikrivanje svojih napak na delovnem mestu zelo neetično dejanje. Skupaj je dejanje za neetično ali zelo neetično označilo kar 88 % vseh anketiranih. Jasno se ni opredelilo 10 % vprašanih, 2 % pa jih ocenjuje, da je dejanje etično. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 4,44 (na lestvici od 1 do 5).

- Če je moje vedenje neetično v odnosu do kupca, dobavitelja ali sodelavca in s tem koristno za podjetje, sem pripomogel k večji uspešnosti podjetja.

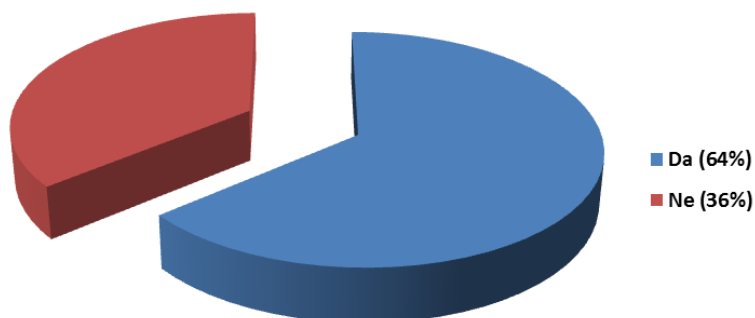
Slika 18: Neetično vedenje in uspešnost podjetja



Pri zadnji trditvi so bila mnenja anketirancev dokaj različna. 37 % anketirancev se je opredelilo, da je dejanje zelo neetično, in 24 %, da je neetično. 31 % anketirancev niti ne podpira niti ne obsoja neetičnega vedenja do kupca, dobavitelja ali sodelavca, če s tem kratkoročno prispeva k večji uspešnosti podjetja. 8 % vprašanih je mnenja, da je dejanje etično. Med 100 udeleženci je povprečen odgovor 3,88 (na lestvici od 1 do 5).

- V podjetju, v katerem sem zaposlen, imamo predpisan etični kodeks.

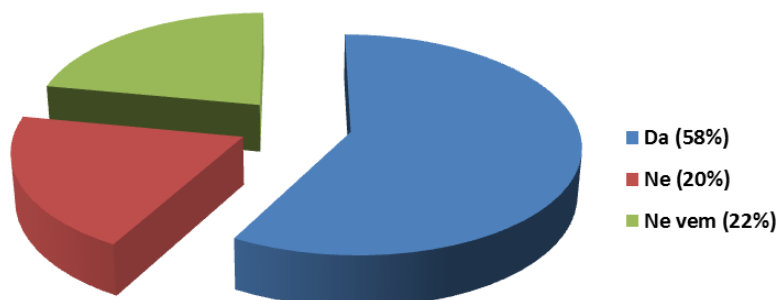
Slika 19: Etični kodeks



Veliko podjetij ima predpisan etični kodeks, vendar ga ne izvajajo na vseh ravneh v podjetju. Med anketiranci v trgovskih podjetjih je 64 % anketirancev potrdilo, da v imajo podjetju predpisan etični kodeks. 36 % vprašanih pravi, da etičnega kodeksa v podjetju nimajo.

- **Ali menite, da bi predpisani etični kodeks oziroma pravilnik pripomogel k izboljšanju etičnega vedenja in uspešnosti podjetja?**

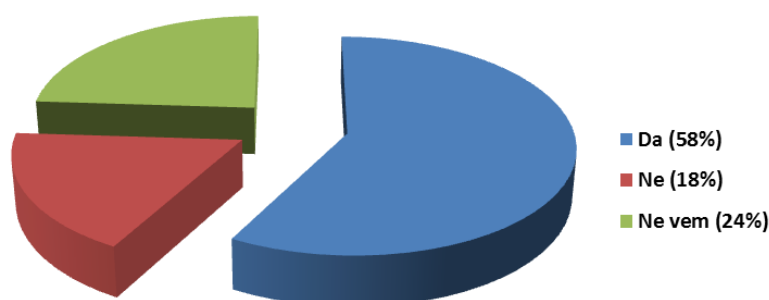
*Slika 20: Etični kodeks in uspešnost podjetja*



58 % anketirancev je mnenja, da bi predpisani etični kodeks oziroma pravilnik pripomogel k večji uspešnosti podjetja, 20 % se jih s to trditvijo ne strinja, 22 % vprašanih je izbralo odgovor »ne vem«.

- **Menite, da bi z uvedbo kvartalnega ali letnega ocenjevanja etičnih vedenj zaposlenih in vodstva lahko pripomogli k večji etični zavesti, boljšim medsebojnim odnosom in uspešnosti podjetja?**

*Slika 21: Ocenjevanje etičnih vedenj*



Na koncu so anketiranci še izrazili svoje mnenje glede ocenjevanja etičnega vedenja v podjetju. 58 % jih je mnenja, da bi z uvedbo ocenjevanja lahko pripomogli k večji etični zavesti, boljšim medsebojnim odnosom in uspešnosti podjetja. 18 % vprašanih se s tem ne strinja, 24 % jih je izbralo odgovor »ne vem«.

## 4.5 Priporočila podjetjem

Zaposleni so v anketi ocenili svoje znanje o etiki in splošno znanje o etiki v podjetju kot zadovoljivo, iz česar lahko sklepamo, da v podjetju obstaja etična ozaveščenost, ki pa jo je mogoče izboljšati in dvigniti na višjo raven. Na vprašanja, ki so se nanašala na organizacijsko etiko, so anketiranci odgovarjali dokaj kritično. Ocenjujejo, da vodstvo zanimajo predvsem rezultati, da je dobiček v podjetju glavni kriterij merjenja uspešnosti, na delovnem mestu pa večina gleda le lastni interes. Na drugi strani so pri oceni lastne etičnosti v veliki večini obsodili neetična ravnanja, iz česar je razvidno, da zaposleni ocenjujejo sebe kot zaposlene, ki delujejo v skladu z etičnimi standardi. Večina je odgovorila, da imajo v podjetju predpisan etični kodeks oziroma pravilnik o etičnem vedenju. Anketiranci, ki so odgovorili z ne, kodeksa oziroma pravilnika v podjetju bodisi nimajo predpisanega ali pa z njim niso seznanjeni. V večini so mnenja, da etični kodeks pripomore k izboljšanju etičnega vedenja in uspešnosti podjetja in da bi z uvedbo ocenjevanja etičnih vedenj lahko pripomogli k večji etični zavesti, boljšim medsebojnim odnosom in uspešnosti podjetja.

V nadaljevanju predlagam ukrepe, ki bi lahko pripomogli k izboljšanju etičnega vedenja na ravni posameznega zaposlenega kot tudi podjetja kot celote.

- Uvedba in poznavanje etičnega kodeksa na vseh ravneh podjetja  
V podjetju, kjer imajo v veljavi že predpisan etični kodeks, je glede na splošno oceno organizacijske etičnosti treba poskrbeti, da napisani etični kodeks zaživi tudi v praksi, se ustrezno obnavlja in kontrolira. Vodstvo podjetja mora upoštevati vse točke etičnega kodeksa, se ravnati v skladu s pravilnikom in s tem predstavljati vzor ostalim zaposlenim. Prav tako je treba v primeru neupoštevanja ustrezno ukrepati z disciplinskimi ukrepi na eni strani in s pohvalami ali z nagradami v primeru upoštevanja na drugi strani. V podjetju je treba zagotoviti, da vsi zaposleni vedo, kaj je sprejemljivo vedenje, ki velja kot profesionalno in etično obnašanje v odnosu do sodelavca, vodje, dobavitelja in kupca. S tem bi pripomogli k dvigu etične zavesti v podjetju in posledično uspešnosti podjetja.

V podjetju, kjer nimajo predpisanega etičnega kodeksa, bi bilo smiselno narediti raziskavo o pomenu etičnega vedenja na višji ravni managementa ter ugotoviti stališča glede njegove uvedbe. Samo zapisan etični kodeks v podjetju nima posebne veljave, če stališča glede pomena etičnega vedenja niso jasna in v podjetju ne zaživijo.

- Ocenjevanje 360 stopinj  
Zaposleni se v večini strinjajo, da bi ocenjevanje etičnega vedenja v organizaciji pripomoglo k izboljšanju medsebojnih odnosov, večji etični zavesti in uspešnosti podjetja, zato predlagam kvartalno ocenjevanje etičnega vedenja zaposlenih po metodi 360 stopinj. Zaposleni v podjetju bi na ta način lahko pridobili povratno informacijo o

lastnem etičnem vedenju s strani podrejenih, nadrejenih, sodelavcev na isti ravni in podali samooceno. Na podlagi ocene etičnega vedenja zaposleni poišče priložnosti, kje lahko izboljša svoje vedenje in odkrije slepe cone. Ocenjevanje po metodi 360 stopinj bi bilo smiselno ponavljati periodično, vsaj štirikrat letno, saj bi na ta način lahko ocenili napredek posameznika in izboljšanje etične kulture v podjetju.

Podjetju bi tudi predlagala, da so rezultati ocenjevanja etičnega vedenja za celoto in posamezne funkcije znotraj hierarhičnih nivojev, objavljeni na intranetu in dostopni vsem zaposlenim. S tem bi omogočili transparenten vpogled v splošno stanje etične ozaveščenosti in možnost primerjave ocene posameznika z oceno celote, kar je osnova za dvig etične zavesti.

- **Organizirane delavnice o etiki**

Pomembno je, da se v podjetju zaposleni na vseh ravneh zavedajo pomena etičnega vedenja in posledic, ki jih prinaša neetično vedenje. V ta namen predlagam organizirane delavnice, ki se jih udeležujejo zaposleni z vseh ravni podjetja. Namen delavnic je ugotovitev trenutnega stanja na podlagi ocenjevalne metode, obravnavanje tekočih problematik, urejanje in po potrebi spreminjanje etičnega kodeksa podjetja ter predlagati rešitve in usmeritve za izboljšanje ozaveščenosti zaposlenih. Vpletenost vseh deležnikov v podjetju in sistematično delovanje na področju etičnega vedenja s pomočjo organiziranih delavnic lahko pripomoreta k večanju etične zavesti in dolgoročni uspešnosti podjetja.

## **SKLEP**

Teoretična izhodišča etičnega vedenja so v literaturi dokaj jasno opredeljena. Pomen poslovne etike se skozi obdobja spreminja, prilagaja glede na trg, kulturo in okolje, v katerem podjetje deluje. V podjetjih je etika lahko ozadje celotnega delovanja, brez katerega podjetje nima dolgoročnega obstoja. Vse bolj se zavedamo, da razvoja in uspešnosti družbe ni mogoče doseči zgolj s tekmovalnostjo med združbami, temveč vse bolj z zavestnim, odgovornim in moralnim sodelovanjem med njimi. Podjetja, ki se zavedajo pomena etičnega vedenja, bodo bolj privlačna za najboljše sodelavce, ki bodo pripomogli k njegovi večji uspešnosti. Ljudje se raje zaposlujejo v podjetjih, ki so etično naravnana in se v njih dobro počutijo, zato je večja verjetnost, da bodo ti zaposleni tudi bolj lojalni, navdušeni in produktivni.

Etika v poslovnem svetu je tesno povezana z etiko na vseh drugih področjih. Nosilec etičnega odločanja in moralnega delovanja je management, ki s svojimi odločitvami in presojami vpliva na etiko celotnega podjetja. Kako zaposleni dojemajo pomen etike v podjetju, je torej v veliki meri posledica delovanja vodstvenih kadrov.

V diplomskem delu sem si zastavila raziskovalni vprašanji, na kateri sem iskala odgovor v raziskavi, ki sem jo opravila v maloprodaji trgovskega podjetja: kakšen pomen zaposleni pripisujejo etičnemu vedenju v podjetju in kakšno je njihovo osebno stališče glede etike.

Zaposleni so v anketi ocenili svoje znanje o etiki in splošno znanje o etiki v podjetju kot zadovoljivo. Od tod izhaja, da v podjetju obstaja etična ozaveščenost, ki pa jo je mogoče izboljšati in dvigniti na višjo raven. Na vprašanja, ki so se nanašala na organizacijsko etiko, so anketiranci odgovarjali dokaj kritično. V večini so anketiranci odgovorili, da etični kodeks pripomore k izboljšanju etičnega vedenja in uspešnosti podjetja in da bi z uvedbo ocenjevanja etičnih vedenj lahko pripomogli k večji etični zavesti, boljšim medsebojnim odnosom in uspešnosti podjetja. Na podlagi pridobljenih podatkov iz opravljene raziskave torej lahko potrdim, da zaposleni pripisujejo velik pomen etičnemu vedenju v podjetju. Prav tako so dokaj kritično ocenili neetična dejanja, kar pomeni, da imajo dokaj visoka osebna etična stališča.

Omejitve diplomskega dela so predvsem v vprašalniku, ki sem ga za anketirance pripravila sama in ni standardiziran ter predhodno testiran, s čimer bi lahko zagotovili večjo zanesljivost rezultatov. Vprašanja so bila zaprtega tipa, kar je omogočilo hitro in številčnejše reševanje ankete na račun izgube bolj natančnih poglobljenih odgovorov, ki bi nam omogočali temeljitejši pogled v raziskovalni problem. Ugotovitev ne moremo posploševati na širšo populacijo, saj je bila anketa opravljena le v dveh trgovskih podjetjih. Omejitve pri raziskavi so lahko tudi v samooceni, saj obstaja verjetnost, da so anketiranci bolj nagnjeni k odgovorom, ki so splošno veljavna etična načela in ne njihova osebna stališča, saj je tema dokaj občutljiva.

V prihodnosti bo zaradi hitrega razvoja tehnologije vloga etike v podjetjih še toliko pomembnejša, saj bodo podjetja vse bolj odprta. Prav tako bo z razvojem tehnologije v podjetjih vse več priložnosti za neetično vedenje. Naloga managementa je, da zaposlenim nudi ustrezne etične usmeritve, oblikuje kodekse, vpelje ocenjevanje, delavnice oziroma dejavnosti, ki bodo pripomogle k dvigu etične ozaveščenosti. Zadovoljni zaposleni so dolgoročna investicija podjetja, zato je ključno, da se pomena etike v podjetju zavedajo vsi zaposleni ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo.



## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV.
3. Bebek, B., & Kolumbić, A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
4. Belak, J., Duh, M., Kastelic, D., Štrukelj, T., Štampfel, B. J., Uršič, M., Vrečko, I., & Thommen, J. P. (2003). *Praktikum managementa* (2. izd.). Gubno: MER Evrocenter.
5. Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Boatright, J. R. (1999). *Ethics and the conduct of business* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
7. Bradburn, R. (2001). *Understanding Business Ethics*. London: Continuum.
8. Brčić, J. Ž., & Mihelič, K. K. (2015) Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia, *Economic Research- Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 853–867.
9. Culiberg, B., & Mihelič, K. K. (2014). Turning a Blind Eye: A Study of Peer Reporting in a Business School Setting. *Ethics & Behavior*, 24(5), 364–381.
10. Culiberg, B., & Mihelič, K. K. (2015). Three ethical frames of reference: insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace. *Business Ethics. A European Review*, 25(1), 94–111.
11. Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2008). *Management* (8<sup>th</sup> ed.). Andover: South Western Higher Education, a division of Cengage Learning, Inc.
12. De George, R. T. (1999). *Business Ethics* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
13. Fraedrich, J., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). *Ethical Decision Making For Business* (8<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western, Cengage Learning.
14. Glas, M. (1997). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Glas, M. (1999). *Etika in podjetniki: Mednarodna primerjalna raziskava*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Glas, M. (2007). *Poslovna etika. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov* (2. dop. izd.). Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
17. Gosar, A. (1994). *Sodobna socialna etika*. Ljubljana: Rokus.
18. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV.
19. Jaklič, M. (1992). *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Jelovac, D. (1997). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.
22. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Krause, D. G. (1997). *Zgled vodje*. New Canaan: Taxus.
24. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

25. Lipičnik, B. (2006). Ali pretekla etika ustreza bodoči podjetjem? V *Zbornik referatov. Družbena odgovornost in etika v organizacijah* (str. 25–30) Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede.
26. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
27. Mihelič, K. K., & Pintar, J. (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: Vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and business review*, 17(pos. št.), 49–70.
28. Mihelič, K. K. (2014a). Etično in odgovorno vodenje za vključujoče delovno okolje. *Posvet o etiki in vključujočem delovnem okolju: Konferenčni zbornik*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Inštitut za razvoj vključujoče družbe.
29. Mihelič, K. K. (2014b). Commitment to life roles and work-family conflict among managers in a post-socialist country. *Career Development International*, 19(2), 204–221.
30. Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010*, 14(5), 31–42.
31. Mihelič, K. K., & Tekavčič, M. (2014). Work-Family Conflict: A Review Of Antecedents And Outcomes. *International Journal of Management & Information Systems – First Quarter 2014*, 18(1), 15–26.
32. Morrison, J. (2015). *Business Ethics*. New York: Palgrave Macmillan.
33. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *MANAGEMENT: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
34. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
35. Tavčar, M. (2008). *Kulture, etika in olika managementa* (II. dop. izd.). Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
36. Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (1999). *Managing Business Ethics* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

## **PRILOGA**



## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik – vzorec 100 anketirancev**

### ETIČNO VEDENJE V TRGOVSKEM PODJETJU

Pozdravljeni,

sem Katarina Majer, študentka dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V diplomski nalogi bi rada raziskala pomen etičnega vedenja v trgovskih podjetjih. Prosim vas, da si vzamete nekaj minut in iskreno odgovorite na spodnja vprašanja. Vaše sodelovanje v anketi je anonimno, podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomske naloge.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Katarina Majer

#### 1. SPOL:

- Ženski.
- Moški.

#### 2. STAROST:

- Do 25 let.
- Od 26 do 35 let.
- Od 36 do 45 let.
- Od 46 do 55 let.
- Nad 56 let.

#### 3. IZOBRAZBA:

- Osnovna šola.
- Poklicna šola.
- Gimnazija.
- Višja šola, visoka šola, univerzitetni program.
- Specializacija, magisterij, doktorat.

#### 4. DELOVNO MESTO, KI GA OPRAVLJATE:

- Prodajalec.

- Vodja oddelka.
- Vodja poslovalnice.
- Režija.

5. DELOVNA DOBA V PODJETJU, KJER STE TRENUTNO ZAPOSLENI:

- Manj kot 2 leti.
- 2–5 let.
- 5–10 let.
- 10–15 let.
- Več kot 15 let.

6. KAKO BI OCENILI SVOJE ZNANJE O ETIKI IN MORALI?

- Zelo dobro.
- Zadovoljivo.
- Slabše.
- Nezdostno.

7. KAKO BI OCENILI SPLOŠNO ZNANJE O ETIKI IN MORALI V PODJETJU, V KATEREM STE ZAPOSLENI?

- Zelo dobro.
- Zadovoljivo.
- Slabše.
- Nezdostno.

8. MOJA OSEBNA ETIČNA STALIŠČA SOVPADAJO S STALIŠČI PODJETJA, V KATEREM SEM ZAPOSLEN.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

9. Spodnje trditve se nanašajo na ORGANIZACIJSKO ETIKO. Na ocenjevalni lestvici označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na etično vedenje v vašem podjetju.

Dobiček podjetja je edini kriterij merjenja uspešnosti podjetja.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

10. Moralne vrednote v podjetju niso pomembne.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

11. Vodstvo podjetja zanimajo samo rezultati.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

12. Na delovnem mestu vsak gleda le lastni interes.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

13. Če želimo prehiteti konkurenco, je včasih treba biti neetičen.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

14. Podjetje deluje zakonito, kar pomeni, da deluje etično.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

15. Svojega vodjo ne ocenjujem kot etični vzor zaposlenim.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

16. Neetično vedenje s strani vodstva se ne obravnava kot večja kršitev delovnih obveznosti.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

17. Naslednje trditve se navezujejo na ETIKO ZAPOSLENIH. Prosim vas, da ocenite spodnje trditve glede na svoje osebno etično prepričanje. »Zelo etično« označuje, da je dejanje pravilno, ni sporno, zadovoljuje etične standarde in pripomore k uspešnosti podjetja.

»Zelo neetično« pomeni, da je opisano dejanje etično sporno, nepravilno in za podjetje nesprejemljivo.

Sprejemanje/dajanje podkupnine v namen sklenitve dobrega posla.

1 2 3 4 5

Zelo etično      Zelo neetično

18. Razkritje zaupnih informacij.

1 2 3 4 5

Zelo etično      Zelo neetično

19. Občasna uporaba storitev, dobrin, lastnin podjetja za osebno uporabo.

1 2 3 4 5

Zelo etično      Zelo neetično

20. O kršitvah sodelavcev ne govorim svojemu vodji.

1 2 3 4 5

Zelo etično      Zelo neetično

21. Izkoriščanje delovnega časa za opravljanje osebnih opravkov.

1 2 3 4 5

Zelo etično      Zelo neetično

22. Javim, da sem bolniško odsoten, kljub dobremu počutju.

1 2 3 4 5

Zelo etično      Zelo neetično

23. Prikrivanje svojih napak.

1 2 3 4 5

Zelo etično      Zelo neetično

24. Če je moje vedenje neetično v odnosu do kupca, dobavitelja ali sodelavca in koristno za podjetje, sem s tem k pripomogel k večji uspešnosti podjetja.

1 2 3 4 5

Zelo etično      Zelo neetično

25. V podjetju, v katerem sem zaposlen, imamo predpisan etični kodeks oziroma pravilnik o etičnem vedenju.

Da.

Ne.



26. Ali menite, da bi predpisani etični kodeks oziroma pravilnik pripomogel k izboljšanju etičnega vedenja in uspešnosti podjetja?

- Da.
- Ne.
- Ne vem.

27. Menite, da bi z uvedbo kvartalnega ali letnega ocenjevanja etičnih vedenj zaposlenih in vodstva lahko pripomogli k večji etični zavesti, boljšim medsebojnim odnosom in uspešnosti podjetja?

- Da.
- Ne.
- Ne vem.