

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**SILVA ŽLENDER**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV ETIČNOSTI NA POSLOVNO ODLOČANJE VRHNJIH  
MANAGERJEV - EMPIRIČNA PREVERBA V VELIKIH  
SLOVENSКИH PODJETJIH**

Ljubljana, maj 2012

SILVA ŽLENDER

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Silva Žlender, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vpliv etičnosti na poslovno odločanje vrhnjih managerjev - empirična preverba v velikih slovenskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko Adriano Rejc Buhovac.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 9.5.2012

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MANAGER IN MANAGERSKO ODLOČANJE .....</b>	<b>3</b>
1.1 MANAGER KOT GLAVNI NOSILEC ODLOČANJA V PODJETJU .....	3
1.2 PROCES MANAGERSKEGA ODLOČANJA .....	5
<b>2 ETIKA IN MANAGMENT.....</b>	<b>6</b>
2.1 OPREDELITEV POJMA ETIKA.....	6
2.2 ETIKA MANAGEMENTA .....	7
2.2.1 Poslovna etika.....	8
2.2.2 Družbena odgovornost podjetja in vloga managerja .....	9
2.2.3 Etika v vodenju zaposlenih.....	11
2.2.4 Etične dileme managerjev .....	12
<b>3 ETIČNO ODLOČANJE MANAGERJEV .....</b>	<b>13</b>
3.1 ETIČNA PRAVILA IN ETIČNA SODILA .....	13
3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ETIČNE ODLOČITVE MANAGERJEV .....	14
3.3 MODELI ETIČNIH ODLOČITEV MANAGERJEV .....	15
3.3.1 Restov model etičnega odločanja (1986).....	15
3.3.2 Model etičnega odločanja po Trevinovi (1986) .....	16
3.3.3 Model etičnega odločanja po Jonesu (1991) .....	18
<b>4 ZAVEZANOST MANAGMENTA K ETIČNOSTI IN PRAKSE</b> <b>UVELJAVLJANJA ETIKE V PODJETJU .....</b>	<b>20</b>
4.1.1 Kodeksi etike .....	21
4.1.2 Odgovorni za etiko .....	22
4.1.3 Telefonske linije za poročanje .....	24
<b>5 PREGLED RAZISKAV O ETIČNOSTI VRHNJIH MANAGERJIH V</b> <b>SLOVENIJI.....</b>	<b>24</b>
<b>6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ETIKI VRHNJIH MANAGERJEV PRI</b> <b>SPREJEMANJU POSLOVNIH ODLOČITEV IN VPELJAVA UKREPOV ZA</b> <b>IZBOLJŠANJE ETIČNOSTI V SLOVENSkih VELIKIH PODJETJIH .....</b>	<b>27</b>
6.1 NAMEN IN CILJI KVANTITATIVNE RAZISKAVE .....	27
6.2 VPRAŠALNIK.....	28
6.3 HIPOTEZE RAZISKAVE .....	29
6.4 POPULACIJA IN VZOREC.....	29
6.5 ANKETIRANJE.....	29
6.6 ANALIZA REZULTATOV .....	30
6.6.1 Podatki o podjetjih.....	31
6.6.2 Podatki o anketirancih .....	32
6.6.3 Etično vodenje: strategije, prakse, postopki .....	34

6.6.3.1	<i>Ali ste v svojem podjetju že uvedli naslednje dejavnosti oziroma nameravate to storiti v prihodnjih 12 mesecih? .....</i>	34
6.6.3.2	<i>Kaj je (bil) glavni razlog za uvedbo etične pobude v vašem podjetju? ....</i>	40
6.6.3.3	<i>Ali so nedavne spremembe v zakonodaji po svetu ali v Sloveniji glede etičnega upravljanja in poslovanja vplivale na vaše podjetje in vzpostavljanje etičnih standardov v njem? .....</i>	41
6.6.3.4	<i>Če je bil vaš odgovor pritrdilen, ali ste uvedli ukrepe za izboljšanje etičnosti v podjetju (oziroma ste v postopku uvajanja)? .....</i>	42
6.6.3.5	<i>Koliko je uvedba nove organiziranosti, usposabljanja, politik, standardov in podobnih pobud za večjo etičnost poslovanja stala vaše podjetje? .....</i>	43
6.6.4	<i>Stanje etičnosti v slovenskem poslovnem svetu .....</i>	43
6.6.4.1	<i>Kratkoročni in dolgoročni vpliv visokih etičnih standardov na konkurenčnost podjetja .....</i>	44
6.6.4.2	<i>Analiza odziva vrhnjih managerjev na različne možne poslovne situacije .....</i>	45
6.6.4.3	<i>Kako bi ocenili različne razloge za neetično ravnanje članov uprave v splošnem v slovenskih podjetjih? .....</i>	48
6.6.4.4	<i>Po čigavih zakonih in etičnih standardih bi se mogla ravnati slovenska podjetja, ki poslujejo s tujino? .....</i>	49
6.7	<b>PREVERJANJE DOMNEV .....</b>	51
6.8	<b>PREVERBA O UVEDBI ETIČNIH UKREPOV V SLOVENSKA PODJETJA .</b>	53
	<b>SKLEP .....</b>	<b>54</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>56</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Odločanje, prepoznavanje in urejanje zadev .....	5
Slika 2: Ustvarjalni proces odločanja .....	6
Slika 3: Sivo območje med izrecno dovoljenim in prepovedanim .....	7
Slika 4: Različni interesi udeležencev .....	9
Slika 5: Model etičnega odločanja Trevinove .....	17
Slika 6: Jonesov model etičnega odločanja .....	20
Slika 7: Odstotki državnih delnic po posameznih razredih v anketiranih slovenskih podjetjih.....	32
Slika 8: Anketiranci v podjetju po položaju v %.....	33
Slika 9: Delež odborov za etično-pravna vprašanja v slovenskih in ameriških podjetjih v %.....	35
Slika 10: Usposabljanje na področju etike v slovenskih in ameriških velikih podjetjih v % .....	36
Slika 11: Prisotnost centrov za pomoč s področja etike v slovenskih in ameriških podjetjih v %.....	37
Slika 12: Delež podjetij z etičnimi kodeksi ali pravili etičnega vedenja v slovenskih in ameriških podjetjih v %.....	37
Slika 13: Delež slovenskih in ameriških podjetij z zapisom vrednot za usmerjanje etičnega odločanja v %.....	38
Slika 14: Delež članov uprave, odgovornih za etiko v slovenskih in ameriških velikih podjetjih v %.....	39
Slika 15: Delež slovenskih in ameriških podjetij z oddelkom za vpeljavo etičnih načel in pravil v % .....	40
Slika 16: Primerjava razlogov za uvedbo etične pobude v slovenskih in ameriških velikih podjetjih v %.....	41
Slika 17: Delež slovenskih in ameriških podjetij, na katere so vplivale spremembe etične zakonodaje in predpisov .....	42
Slika 18: Deleži etičnih pobud, vpeljanih v slovenska in ameriška podjetja zaradi sprememb na področju zakonodaje .....	43
Slika 19: Kratkoročni vpliv etičnih standardov na konkurenčnost podjetij v %.....	44
Slika 20: Dolgoročni vpliv etičnih standardov na konkurenčnost podjetij v % .....	45
Slika 21: Vrednotenje različnih trditev slovenskih vrhnjih managerjev o poslovnih situacijah, s katerimi se srečujejo pri svojem delu .....	47
Slika 22: Primerjava razlogov za neetično ravnanje članov uprav slovenskih in ameriških podjetij.....	49
Slika 23: Opredelitev slovenskih vrhnjih managerjev do etičnih standardov v mednarodnem prostoru v %.....	50

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Ravni kognitivno moralnega razvoja po Kohlbergu.....	18
Tabela 2: Primerjava zastopanosti vrhnjih managerjev po dejavnostih v SLO in ZDA .....	31

Tabela 3: Zastopanost anketiranih managerjev v slovenskih podjetjih po spolu in položaju v podjetju.....	33
Tabela 4: Leta na vodstvenem položaju.....	34
Tabela 5: Starost slovenskih anketirancev .....	34



## UVOD

Neetično ravnanje podjetij v ZDA vsako leto povzroči za 20 mrd ameriških dolarjev stroškov na ravni celotne družbe, zniža prihodke države za 7 odstotkov in povzroči propad kar 30 odstotkov vseh podjetij (Lussier, 2009, str. 69). Žal nisem zasledila podobne finančne ocene za Slovenijo, lahko pa domnevam, da je za dobršen delež finančne situacije, v kateri se nahaja slovensko gospodarstvo, vzrok prav pomanjkanje etičnega ravnanja.

Različne raziskave, ki jih povzema Josephson institute (2011), obravnavajo učinke neetičnega ravnanja managerjev v podjetju. Med njimi bi izpostavila tiste, ki so na zunaj najbolj opazni, in sicer ugled podjetja, zmanjšanje prodaje in znižanje tržne cene delnice podjetja na trgu. Druga študija, ki je temeljila na mnenjih ameriških managerjev, je pokazala, da je etično vodenje dobro za poslovno uspešnost, posebej na dolgi rok, saj varuje podjetje pred nezakonitim ravnanjem, ki lahko povzroči stroške sojenj, obrambe, plačila različnih vrst kazni, zaporne kazni in mnogo drugih. Etično vodenje prispeva k večji pripadnosti zaposlenih, njihovemu zadovoljstvu, učinkovitosti in sproščenosti. Poleg tega zaposleni z veseljem sledijo etičnemu ravnanju vodilnih in postanejo tudi sami bolj etični (Trevino, Hartman & Brown, 2000, str. 136).

Vedenje ljudi, filozofska vprašanja in sprejemanje odločitev na najvišji ravni podjetja so me vedno zanimala. Številne novice o krivičnem ravnanju vodilnih v slovenskih podjetjih, ki smo jim bili priča v zadnjih letih, so me vznemirile. Ko sem v knjižnici naletela na knjigo svetovno priznanega poslovnega svetovalca Johna C. Maxwella z naslovom *Ni takšne stvari kot poslovna etika*, sem vedela, da želim raziskati, na kakšen način managerji udejanjajo etiko v svojih odločitvah in kaj sploh pojmujejo kot moralno delovanje.

Diplomsko delo je nastajalo več kot eno leto. Temeljito sem se lotila študija domače in tuje strokovne literature s področja etike in družbeno odgovornega delovanja, priprave in izvedbe raziskave, pri čemer sem k sodelovanju povabila vrhnje managerje v velikih slovenskih podjetjih. Sledila sta analiza, razlaga rezultatov in končno povzemanje izsledkov.

Cilj diplomskega dela je *ustvariti si sliko o stanju etike vrhnjega managementa v slovenskih velikih podjetjih*.

S to diplomsko nalogo želim narediti poglobljen pregled tuje in slovenske literature s področja etike in morale managementa s poudarkom na teoretični predstavitvi etičnih ukrepov, ki učinkovito izboljšajo etično kulturo podjetja. Z lastno raziskavo na že preizkušenem vprašalniku želim zapolniti vrzel, ki obstaja na tem raziskovalnem področju, saj ob pregledu slovenskih raziskav o etiki managerjev nisem zasledila nobenega raziskovalnega dela, ki bi dal informacije o tem, s kakšnimi ukrepi slovenski vrhnji

managerji skušajo izboljšati etično kulturo znotraj podjetja in koliko sredstev temu namenijo. Želim tudi primerjati rezultate slovenske raziskave z ameriškimi in dobiti vpogled, kje je še dovolj prostora za vpeljavo dobre prakse ameriških podjetij, ki so zajeti v raziskavo, za bolj etično poslovanje podjetij v Sloveniji. Managerje želim tudi opozoriti na številne pozitivne učinke, ki jih prinaša vpeljava etičnih ukrepov na podjetje in njegove zaposlene. Želim jih spodbuditi, da postanejo bolj pozorni na to dimenzijo poslovanja, predvsem pa da najprej sami prevzamejo to držo in s tem postanejo zgled vsem ostalim.

Hipotezi diplomskega dela sta:

*H1: Vrhnji managerji velikih ameriških podjetij bolj skrbijo za etičnost odločitev kot vrhnji managerji velikih slovenskih podjetij*

*H2: Vrhnje managerke velikih slovenskih podjetij bolj skrbijo za etičnost odločitev kot vrhnji managerji velikih slovenskih podjetij*

V diplomskem delu se bom dosledno držala sprejete razlike med pojmom 'etika' in 'moral', ki pravi, da je etika filozofija morale. Kjer pa se bom sklicevala na druge avtorje, ki na to razliko dosledno ne pazijo, bo morda najti tudi kake sinonime. Prav tako bom v diplomskem delu za vse vloge (npr. manager, odgovorni za etiko ipd.) uporabljala moški spol, dejansko pa se te vloge nanašajo tako na ženske kot moške.

Struktura diplomskega dela je naslednja: v prvem poglavju najprej s teoretičnega vidika predstavim managerja kot glavnega odločevalca v podjetju in opišem proces odločanja na tej ravni managementa. V drugem poglavju opredelim pojem etike. Podrobneje razložim, na kakšen način naj bi bila etika prisotna na najvišji ravni managementa in kako se zrcali čez celotno delovanje podjetja. V tem poglavju se dotaknem tudi povezave med etiko in družbeno odgovornostjo podjetja. Zadnje podpoglavje v tem delu sem namenila etičnim dilemam, s katerimi se sooča vrhnji manager. V tretjem poglavju zaobjamem etično odločanje vrhnjih managerjev. Najprej predstavim pripomočke – etična sodila in načela, ki služijo kot kompas pri odločanju managerja. Sledijo dejavniki, ki vplivajo na etičnost odločitev managerjev. Poglavje zaokrožim z modeli etičnega odločanja, ki odražajo odločitve na najvišji ravni podjetja. V okviru tega predstavim dela treh priznanih raziskovalcev na tem področju. Z vsakim poglavjem se globlje pomikam v bistvo diplomskega dela. V četrtem poglavju osvetlim vlogo vrhnjega managementa kot tistega, ki je odgovoren zagotoviti etično obnašanje in delovanje na ravni celotnega podjetja. Predstavim tudi glavne ukrepe, s katerimi je mogoče doseči uspešno etično kulturo. V petem poglavju naredim pregled raziskav o etiki managerjev v Sloveniji. Šesto poglavje je namenjeno raziskavi, ki sem jo izvedla v velikih slovenskih podjetjih in preverila, kakšen pogled imajo slovenski managerji na etična vprašanja. Med drugim predstavim tudi

ukrepe, ki so jih managerji sprejeli v svojem podjetju, da bi dvignili raven etične kulture. Diplomsko delo zaključim s pregledom ključnih ugotovitev.

## **1 MANAGER IN MANAGERSKO ODLOČANJE**

Japperson (v Brunsson, 2007, str. 1) pojasnjuje, da je pojem *odločitev* pogosto v vsakdanji rabi in tudi v akademskih teorijah uporabljen kot sinonim za izbiro. Vendar nadalje razlaga, da je odločitev bolj koristno vzeti kot institucijo – model postopka, ki je že poznan in ki služi ocenjevanju po vnaprej določenih pravilih.

Tako sta Koontz in Weihrich (2010, str. 127) zapisala, da je odločanje opredeljeno kot postopek izbire ene izmed več možnosti in je bistvo načrtovanja. Načrtovanje namreč ne more obstajati brez odločitve. Managerji vidijo odločanje kot svojo osrednjo nalogo.

Shull, Delberg in Cumming (v Ghuman, 2010, str. 207) pa odločanje definirajo kot zavesten in človeški proces, vključujoč osebni in družbeni element, osnovan na dejanskih in vrednostnih predpostavkah, ki vključujejo izbiro ravnanja med eno ali več alternativami s ciljem doseči zeleno stanje, ob čemer je ravnanje družbeno sprejemljivo.

Po Lewisu (1998, str. 111-112) mora vsaka managerska odločitev vsebovati dva vidika: prvič, da jo je mogoče količinsko opredeliti, kar imenujemo vrednostna dimenzija, in drugič, da jo je mogoče sprejeti, kar imenujemo dimenzija možnosti sprejetja.

Managerske odločitve, ki jih v glavnem sprejemajo managerji, so dveh vrst (Daft & Marcic, 2010, str. 185):

1. Programirane ali rutinske odločitve se sprejemajo po vnaprej določenih smernicah. Te nastanejo kot odgovor na situacije, ki se vedno znova ponavljajo in so predvidljive. Ko manager sprejme smernice, lahko naslednjič rešitev problema poveri zaposlenim na nižji ravni podjetja. Primer: izbira najprimernejše tovarne poti za določen izdelek,
2. Neprogramirane odločitve so odločitve, ki nastanejo v situacijah, ki so nove, edinstvene, slabo opredeljene in v veliki meri nestrukturirane. Zanje je največkrat značilno strateško planiranje, saj so praviloma kompleksne in zelo obsežne. Primera za to vrsto odločitve sta gradnja nove proizvodnje linije in sprejem nove marketinške strategije kot posledica drastičnih sprememb na trgu.

### **1.1 Manager kot glavni nosilec odločanja v podjetju**

Lastniki pooblastijo managerja, da v njihovem interesu vodi podjetje in izpolni njihova pričakovanja glede ustvarjanja dobička. Predpogoj za to poveritev je, da lastniki zaupajo managerju, verjamejo v njegove poslovodske zmožnosti, usposobljenost voditi ljudi, poštenost in etičnost (Tavčar, 2008, str. 3-4).

Sposobnost managementa je močno povezana z visoko kakovostjo odločitev v vseh managerjevih odgovornostih, kajti na odločitvah temeljijo vse aktivnosti. Če pogledamo z drugega vidika: dejavnosti, ki so uspešne, so zasnovane na smiselnih odločitvah managerja, ki jim je posvetil svojo pozornost in so kasneje prinesle rezultate (Rausch, 2003, str. 979).

Manager lahko svoje poslanstvo udejanji zgolj skozi odločanje. Ta je njegova njegova ključna dejavnost (Teale, Dispenza, Flynn & Currie, 2007, str. 10). Skozi njo uresničuje štiri glavne naloge, ki jih zahteva vodenje podjetja (Tavčar, 2008, str. 3-4):

1. Načrtovanje ciljev in oblikovanje strategij za njihovo doseganje,
2. organiziranje poslovnega procesa,
3. usmerjanje dejavnosti znotraj podjetja in prilagajanje strategij razmeram v okolju, da doseže zastavljene cilje, ter
4. nadziranje uspešnosti in učinkovitosti podjetja ter poročanje lastnikom in nadzornim organom o doseženih ciljih.

Tudi Kontes (2011, str. 5) pravi, da je glavna vloga vrhnjega managerja zagotoviti, da podjetje izvede strategijo, ki z vsemi sredstvi podjetja maksimizira rast dobička skozi čas. Poleg tega obstajajo še druge naloge, ki jih morajo vrhnji managerji dajati na prednostno listo in so ključne za dolgoročno strateško in finančno zdravje podjetja. Te naloge so uveljavitev vrednot podjetja, srečanja z zaposlenimi, ključnimi kupci in dobavitelji, vzdrževanje dobrih odnosov s skupnostjo, v kateri podjetje deluje, pripravljenost predsednika uprave na nenadne krize, ki mu bodo vzele veliko časa, ipd. Pa vendar je dolgoročna rast dobička podjetja prednostna vodstvena naloga predsednika uprave.

V nadaljevanju Kontes (2011, str. 4) razlaga, da je glavno poslanstvo predsednika uprave, da na primeren način in na ustrezni ravni razpolaga s sredstvi in zaposlenimi v podjetju. Sem sodijo dodajanje novih proizvodnih linij, osvajanje novih trgov, povečanje raziskovanja in razvoja. Predsednik uprave mora vseskozi skrbeti za preoblikovanje človekovih in kapitalskih resursov. Za uporabo glavnih resursov podjetja se predsednik uprave odloča neposredno ali v skladu s podporo ali pooblastilom drugih članov uprave. Številne druge odločitve sklence management na različnih ravneh podjetja, vpliv predsednika uprave na te ravni in razporeditev resursov pa je posreden, skozi vpliv ljudi, norme kakovosti in odobritvene postopke z njegovega položaja.

Wood in Vilkinas (2007, str. 213-222) sta zbrala številne vire iz poslovne literature in različne raziskave iz poslovnega sveta, ki so preučevale lastnosti uspešnih predsednikov uprav. Pri svojem delu sta raziskala tudi, katere so tiste lastnosti, ki jih pri takšnem predsedniku uprave cenijo njihovi zaposleni. Te so:

1. Osredotočenost na cilje (doseganje rezultatov in izražanje energije, strasti in vztrajnosti),
2. človeški pristop (zaupanje v potencial in razvoj sodelavcev, dober komunikator),
3. pozitiven pogled (sposobnost prevzeti odgovornost za lastno razmišljanje, zmožnost kreativnega razmišljanja in kritičnega presojanja mišljenja drugih),
4. integriteta (jasno izražene vrednote, razvidne iz njegovega delovanja, doslednost),
5. uravnotežen pristop (uravnoteženost vseh vidikov življenja vključno z delovnimi in nedelovnimi prioritetami), ter
6. učenje in samozavest (zavedanje prednosti in omejitev, učenje iz izkušenj in odločitve, ki jih je sprejema pred svojimi interesi).

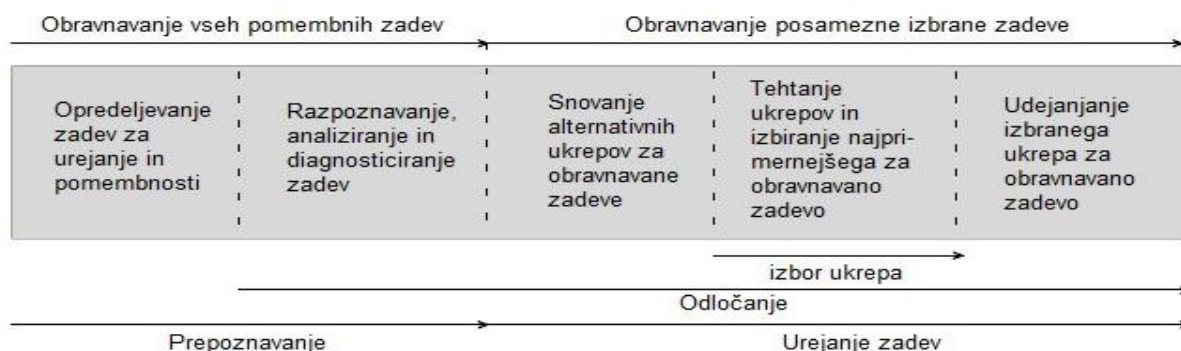
Da bi bolje razumeli naravo managerjeve temeljne dejavnosti, to je odločanja, v naslednjem poglavju poskušam bolj podrobno opisati proces odločanja, saj nam bo kasneje služil pri razumevanju etičnega ravnanja managerja.

## 1.2 Proces managerskega odločanja

Proces managerskega odločanja je sistematično zaporedje dejavnosti, ki jih management izvaja, da razreši probleme, s katerimi se sooča. Ta proces zajema identifikacijo problema, alternativne rešitve, analizo možnih izidov, sprejem izbire, njeno udejanjenje, vrednotenje in povratno informacijo (Montana & Charnov, 2008, str. 88).

Po Stonerju in Wankelu (1986, str. 141) bo manager izbral najboljšo rešitev izmed možnih, če jih najprej opredeli, zbere vse potrebne informacije, jih pretehta in se potem odloči za najboljšo. Ta preplet procesa odločanja in urejanja zadev ter managementa podjetja ponazarja Slika 1.

*Slika 1: Odločanje, prepoznavanje in urejanje zadev*



Vir: J. A. F. Stoner & C. Wankel v Tavčar, Razsežnosti managementa, 2000, str. 16.

Po Harrisonu (1975, str. 27-39) je odločitveni proces ustvarjalni proces. Prične se z določanjem ciljev oziroma politiko podjetja, iskanjem, primerjanjem in vrednotenjem različic, ki predstavljajo možne rešitve in s katerimi bo dosežen cilj. Proces odločanja se nadaljuje z izbiro najbolj primerne rešitve med njimi, potem pa sledi izvajanje, spremljanje in nadzor nad njo.

Management nenehno prilagaja ali spreminja cilje, ki celoten proces znova poženejo. Vzroki za to so v novih načinih razreševanja, spremenjenih okoliščinah, ob katerih bi uresničitev prvotnih ciljev postala nerealna, ali pa se pokaže, da jih je treba zastaviti bolj ambiciozno. Ustvarjalni proces odločanja prikazuje diagram v Sliki 2.

Slika 2: Ustvarjalni proces odločanja



Vir: Povzeto po E. F. Harrison, *The managerial decision-making process*, 1975, str. 23-24.

Spoznali smo, kaj so temeljne naloge managerja in si ogledali proces odločanja. V naslednjem poglavju bomo osvetlili še vidik etike in nato zaokrožili teoretični del s poglavjem o etičnem odločanju.

## 2 ETIKA IN MANAGMENT

V tem poglavju bom razložila pojme etika, poslovna etika in etika managementa. Podrobneje bom predstavila, s katerimi etičnimi dilemami se soočajo managerji.

### 2.1 Opredelitev pojma etika

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU et al., 1994, 1.0) etiko določi kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnja glede na dobro in zlo. Bolj nadrobno jo Jelovac (1997, str. 14) opredeli kot tisto vedo filozofije, ki se prvenstveno ukvarja s teoretičnim pojasnjevanjem

in kritičnim ocenjevanjem pojava morale, to je z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanjem motivov, ciljev, smisla moralnega značaja, obnašanja, delovanja in samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših družbenih skupnosti (družine, organizacij, narodov ipd.).

Juhant (2009, str. 85-90) deli etiko na deontološko oziroma normativno (etiko dolžnosti) in etiko vrednot. Prva temelji na predpostavki, da obstajajo samorazvidna načela, ki so pogoj in temelj človekovega odločanja in po katerih naj se človek brezpogojno ravna. Njen vir je norma oziroma splošno sprejeto vodilo, da je treba delati dobro. Etika vrednot pa opozarja človeka na vrednote in ga spodbuja, da bi dosegel dobro. Vsak človek si v toku življenja izdelava vrednostno lestvico. Ta vrsta etike je bolj teleološko naravnana, ker človeka spodbuja h konkretnim vrednotam.

## **2.2 Etika managementa**

»Etika managementa je sestavina filozofije podjetja in subkultur udeležencev podjetja, posebno managerjev in managerjev ter drugih odločevalcev, ter je zato tudi ena od temeljnih vrednot in vodilo politike podjetja. Morala managementa pa obsega pravila za odločanje in ravnanje managementa v skladu z etiko« (Kralj, 2001, str. 119).

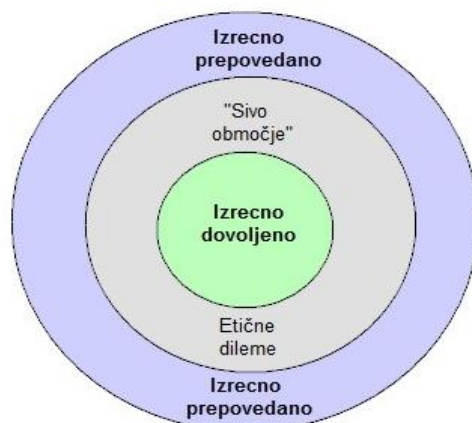
Etika managementa, tako Možina et al. (1994, str. 136), proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje kakor tudi kriterije in postopke za etično odločanje managerjev. Morala managementa je nabor normativnih pravil za odločanje, kot so kodeks in standardi, ki narekujejo, kako naj manager ukrepa, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, zaposlenih v organizaciji kot tudi do okolja, v katerem deluje podjetje. Etika in morala managementa sta vezani na podjetje – zato govorimo o podjetniški etiki in morali.

Potreba po etiki nastopi tam, kjer med zakoni in tehničnimi in drugimi regulativami obstaja prostor ali tako imenovano sivo območje, ki omogoča svobodno delovanje (Tavčar, 2002, str. 47). To področje predstavlja za managerje prostor za etično ali neetično ravnanje, kar ponazarja Slika 3.

Delovanje managementa je usmerjeno na tri področja, za katero veljajo tudi posebna pravila oziroma norme (Možina et al., 2002, str. 50) :

1. Zunanje okolje, kjer velja poslovna etika in družbeno odgovorno ravnanje podjetja,
2. Notranje okolje, kjer velja etika vodenja ljudi in
3. Etične dileme managerja kot posameznika.

Slika 3: Sivo območje med izrecno dovoljenim in prepovedanim



Vir: M. I. Tavčar, *Strateški management*, 2002, str. 47.

### 2.2.1 Poslovna etika

Poslovna etika je veda, ki zajema načela in pravila kot vodilo pri vedenju udeležencev v poslovnem svetu (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2009 str. 6). Udeleženci so različne interesne skupine (dobavitelji, banke, odjemalci, država in drugi), ki so na mnogotere načine povezane s poslovanjem podjetja v nekem družbenem okolju.

Po Crane in Matten (2007, str. 5) je poslovna etika veda, ki preučuje poslovne situacije, aktivnosti in odločitve z vidika učinkov, ki so dobri ali slabi. Pri tem opredeli dobro kot moralno dobro in slabo kot moralno slabo.

Z vidika družbe poslovni svet ni svet zase, ampak je v njo dejavno vključen in jo pomaga sooblikovati. Je pod vplivom različnih družbenih gibanj, družbenega sistema in družbenih prioritet. Noben posel pa ne bo mogel preživeti in rasti brez neke družbene harmonije, ki mu jo omogoča stabilno okolje. Etično ravnanje prinaša prijetno in učinkovito poslovno okolje, neetično ravnanje pa povzroča hladno in zadušljivo atmosfero, ki onemogoča zaupanje in obremeni učinkovito poslovanje (Balachandran & Chandrasekaran, 2009, str. 42).

Bučar, Glas in Hisrich (2003, str. 261-282) so v raziskavi, ki so jo teoretično zgradili na teoriji družbene pogodbe in teoriji deležnikov, primerjali stopnjo poslovne etike med managerji in podjetniki v ZDA, Sloveniji in Rusiji. Ugotovili so, da višja stopnja spoštovanja zakonov, predpisov, drugih družbenih norm in etičnih norm vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti delovanja poslovnih subjektov znotraj te družbe in v širšem družbenem kontekstu.



## 2.2.2 Družbena odgovornost podjetja in vloga managerja

Carroll (1979, str. 499) definira družbeno odgovornost podjetja »kot dolžnost, da izpolni ekonomska, zakonska, etična in filantropska pričakovanja družbe, ki jih ima ta do podjetja«. Evropska komisija (2011, str. 3) pa je družbeno odgovornost podjetja (ang. *corporate social responsibility* – v nadaljevanju CSR) opredelila kot skrb managerjev podjetja za družbeni in okoljski vidik, ki ga podjetja prostovoljno vgradijo v posel in odnose z drugimi deležniki na trgu. S tem so želeli doseči, da bi managerji podjetja ta pojem sprejeli kot svojo dolgoročno in strateško zavezo, ki prinaša konkurenčno prednost na trgu, prihranke pri stroških, dostop do novega kapitala, boljše odnose s strankami in dostop do inovacij ter na sploh dobro sodelovanje z notranjimi in zunanjimi deležniki.

Iz opredelitve CSR vidimo, da je podjetje vpeto v širše družbeno in poslovno okolje, v katerem so prisotni različni interesi in okoliščine, ki določajo razvoj in uspeh podjetja. Na eni strani so lastniki, ki zahtevajo od čim večji dobiček, na drugi pa različne skupine, ki hočejo uveljaviti svoje interese. Mednje štejemo državo, potrošnike, dobavitelje, delavce, okoljevarstvenike in druge (Možina et al., 2002, str. 207). Takšno navzkrižje interesov ponazarja Slika 4.

Slika 4: Različni interesi udeležencev



Vir: S. Možina, et. al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 207.

To medsebojno nasprotovanje interesov je pripeljalo do razvoja pojma družbena odgovornost podjetja.

Friedman (1970, str. 32-33) je menil, da je edina družbena odgovornost podjetja povečevanje dobička. Zgolj s tem motivom lastniki najamejo managerja in njegova odgovornost je, da vodi posel v skladu z njihovimi zahtevami, torej ustvari čim večji

donos, ob tem pa ravna v skladu z osnovnimi družbenimi pravili, torej zakoni in etiko. Druge naloge prepusti ustanovam v družbi, ki so pristojne, da delujejo javno dobro, ali pa to počne v prostem času za svoj denar.

Kot navaja Drašček (2005, str. 3), je Friedman menil, da podjetje kot umetni subjekt (ang. *artificial subject*) ne more biti odgovorno za svoje ravnanje, saj imajo lahko to odgovornost samo fizične osebe. Po njegovem mnenju je lahko odgovoren za ravnanje v podjetju samo manager podjetja, ki pa zastopa interese lastnikov in ti so edini upravičeni do dobička podjetja. Vse druge dejavnosti, ki niso povezane neposredno s poslom, naj bi opravljal v prostem času in jih podprl s svojim denarjem.

Waldman in Siegel (2008, str. 117-131) sta zavrnila Friedmanovo trditev, da podjetje ne more ravnati družbeno odgovorno. Menita, da je managerjeva odgovornost, da vključi družbeno odgovornost v strategijo podjetja in pri tem izbira tiste zunanje ali notranje projekte, ki prinašajo podjetju dolgoročno korist. Managerjeva naloga je, da na dolgi rok prvenstveno zasleduje maksimalni dobiček. V tej točki se s Friedmanom strinjata. Njuno mnenje je pa drugačno v točki, v kateri želita, da manager, če je le mogoče, pri svojih odločitvah upošteva čim večji krog deležnikov, na katere ima podjetje vpliv, in v njih oceni dejanske in oportunitetne stroške. Zato je CSR po njunem mnenju upravičena v tolikšni meri, v kolikor prinaša podjetju večjo vrednost, znatne konkurenčne prednosti in čim več pozitivnih učinkov za vse deležnike podjetja.

Bekefi in Epstein (2008, str. 33-41) sta prišla do zaključka, da ni več vprašanje, ali delovati družbeno odgovorno ali ne, ampak predvsem, na kakšen način dejavnike, ki predstavljajo tveganja za podjetja, ovrednotiti in jih upoštevati pri izračunih donosnosti investicij (ang. *return on investment* – ROI). Tako bodo omogočili sprejemanje boljših odločitev managerjev in jih bodo ti aktivno vključevali tudi v strategijo podjetja.

Hay in Gray (1974, str. 135-143) zagovarjata stališče, da so se vrednote managerjev in s tem slogi socialne odgovornosti managerjev razvijale skozi tri zgodovinske faze. Prvi je slog maksimiziranja dobička (ang. *the profit maximizer style*), ki je veljal v 19. stoletju in v prvi polovici 20. stoletja. Drugi je slog skrbnika (ang. *the trusteeship style*), ki je veljal v 20. in 30. letih 20. stoletja. Tretji slog je slog kakovosti življenja (ang. *the quality of life style*) in se je pričel vse bolj uveljavljati po letu 1950. Vse tri faze odražajo potrebe družbe in posameznikov, da bi bolje živeli v določenem obdobju. Slog maksimiranja dobička je nastal v okoliščinah, ko je vladalo veliko pomanjkanje osnovnih potrebščin in je prevladovalo prepričanje, da bo trg sam poskrbel za pravično prerazporeditev dobrin. Na to je vplivalo delo Adama Smitha *Bogastvo narodov* in kalvinistično mišljenje, da se odrešenje doseže s težkim delom in večjim bogastvom. Pojav drugega sloga so spodbudile strukturne spremembe podjetij, npr. razvoj korporacij in bolj pluralistična družba. Managerji so bili postavljeni pred izziv, da poleg maksimiranja dobička pri sprejemanju ključnih odločitev upoštevajo tudi interese zaposlenih, dobaviteljev, države, bank in

drugih. Na razvoj tretjega sloga vplivajo problemi in izzivi, ki so se pojavili ob hitrem gospodarskem razvoju in škodovali kakovosti življenja v okolju, v katerem podjetje posluje.

Iz vsega navedenega lahko sklepamo, da je vrhnji manager tisti, ki je prvi odgovoren za dobičkonosnost podjetja, izbiro dolgoročne strategije, zasledovanje ciljev in tudi način delovanja, da bo podjetje doseglo svoje cilje in cilje širše družbe. Koncept družbeno odgovornega podjetja temelji na predvsem družbeno odgovornem managerju, ki se zna ustrezno odločati in ustrezno vključevati družbene in okoljske dejavnike v svoje odločitve.

### **2.2.3 Etika v vodenju zaposlenih**

Etika v vodenju zaposlenih in odnos managerja do zaposlenih je po mojem mnenju ključen za uspeh podjetja kot celote in tudi vseh njegovih posameznikov, tudi njega samega. To področje so podrobno preučevali Trevinova, Hartman in Brown (2000).

Ugled managerja kot etičnega vodje temelji na dveh stebrih. Prvi je manager kot moralna osebnost in drugi manager kot moralni vodja. Izpolniti kriterij moralne osebe pomeni imeti več osebnostnih potez, ki so temeljni pogoj moralne osebe, uporabljati določene veščine, ki služijo etičnemu delovanju, in se vesti na način, ki odraža kakovost moralnega. Prvi stebel je pogoj, da bo manager dosegel ugled etičnega vodje podjetja in mu bodo ljudje sledili kot moralnemu vodji. Moralno osebnost sestavljajo (Trevino, Hartman & Brown, 2000, str. 128-142):

1. Poteze, ki jih razumemo kot stalne osebne lastnosti, in pomenijo, da se posamezniki obnašajo na povsem predvidljiv način dalj časa in v različnih situacijah, opazovalec pa jih lahko jasno opiše s temi lastnostmi. Poteze, ki so nujni pogoj za moralnega managerja, so poštenost, vrednost zaupanja in integriteta<sup>1</sup>. Te lastnosti so nujne, saj je mogoče dolgoročne in stabilne odnose z vsemi deležniki podjetja zgraditi zgolj na zaupanju;
2. moralno vedenje, ki zajema delati prave stvari, skrbeti za ljudi, spremljati njihovo delo, z njimi ravnati dostojanstveno in spoštljivo, biti odprt in komunikativen ter živeti moralno tudi v zasebnem življenju. Biti odprt pomeni, da je manager dostopen, prijazen in dober poslušalec, kateremu bodo zaposleni lahko zaupali slabe novice ali težke stvari in jih bo v tem tudi slišal. Pomembno je, da zna odprto opogumiti ljudi in sprejeti slabe novice kot problem, ne pa kaznovati tistega, ki jih poroča. S svojim osebnim življenjem ne škoduje ugledu podjetja;
3. sposobnost sprejeti etične odločitve po etičnih načelih in vrednotah. Njegov cilj je biti objektivni in pravičen.

---

<sup>1</sup> Integriteta je skladno, pošteno, odkrito, etično in odgovorno delovanje posameznika ter institucije. Imeti integriteto pomeni nepodvreči se zasebnim interesom, ampak ravnati skladno z etičnimi načeli in predpisi, upoštevati pravičnost in pri tem delovati transparentno (Publikacije in multimedije, 2012).

Razvoj ugleda etičnega vodje pri zaposlenih zahteva, da je manager sprejet med njimi tudi kot moralni vodja. Zato mora manager etiko in vrednote postaviti za pomemben gradnik svojega vodstva, tako da bo njihovo sporočilo doseglo tudi najnižjo raven zaposlenih v podjetju (Trevino, Hartman & Brown, 2000, str. 128-142).

Moralni manager postavi etiko na prvo mesto svoje prioritete liste. Ponavadi je v posameznih panogah prisoten močan konkurenčni boj in edino merilo četrletno doseganje ciljev in dobičkov. Cilj managerja je, da s pomočjo etike in vrednot v poslovnem okolju, v katerem podjetje deluje, podjetje postavi na novo raven. Pomembno je, da na jasn in ekspliciten način s tem seznanijo svoje zaposlene; načinov za to pa je več. To lahko stori tako, da predstavi model za etično odločanje, ima z zaposlenimi redne pogovore o etičnih standardih, načelih in vrednotah, je pobudnik sistema nagrajevanja, ki pomaga ljudem prevzeti etične standard za svoje (Trevino, Hartman & Brown, 2000, str. 128-142), ipd.

#### **2.2.4 Etične dileme managerjev**

Managerji se srečujejo z raznovrstnimi situacijami, ki se nanašajo na različna področja tako znotraj kot zunaj podjetja in dnevno sprejemajo znotraj teh situacij različne odločitve. Nekatere situacije imajo zelo močno razvejano etično komponento, ki jo morajo managerji pri svojih odločitvah upoštevati, kar nas privede do pojma etična dilema. Raz (v Lurie & Albin, 2007, str. 195) ga opredeli kot soočenje različnih vrednot, med katerimi nekatere niso strogo moralne narave, kjer situacija ne zahteva izbire med dobrim in slabim, ampak bolj pogosto med slabim in manj slabim. Maxwell (2007, str. 11) etično dilemo opredeli kot »nezaželeno ali neprijetno odločitev oziroma izbiro, ki je povezana z moralnim načelom ali delovanjem«.

Ker je vrhni manager soočen z različnimi zahtevami, interesi in ljudmi pri doseganju ciljev podjetja, so tudi etične dileme, ki zahtevajo njegovo pozornost, zelo raznolike. Tavčar (2009, str. 58-60) navaja sedem najpogostejših skupin etičnih dilem, s katerimi se managerji soočajo:

1. Delovna razmerja (varnost zaposlitve, opozarjanje na nepravilnosti, varovanje poslovnih skrivnosti, diskriminacija pri zaposlovanju, nepravilnost pri nagrajevanju, nepravilnost pri razporejanju, napredovanju in usposabljanju, zbiranje, varovanje, razkrivanje in uporabljanje vseh informacij, ki jih je mogoče uporabiti v škodo zaposlenih, spolno nadlegovanje, nepravilnost pri zmanjševanju števila zaposlenih);
2. osebni razvoj sodelavcev;
3. ravnanje z informacijami (zavajanje na področju poslovnih odnosov, zavajanje v delovnih odnosih, zavajanje, prikrievanje in oleševanje informacij v stikih z okoljem, neetično zbiranje informacij o poslovnih partnerjih in konkurentih);

4. mednarodno poslovanje (razlike v kulturah, razlike v predpisih, prenos tveganj, moralno oporečno poslovanje);
5. okolje podjetja (dileme v naravnem, kulturnem in političnem okolju); ter
6. zlorabljanje moči (oblike moči so: fizična moč, položajna moč, moč znanja, osebni voditeljski vpliv ali karizma, interesna moč, negativna moč).

### 3 ETIČNO ODLOČANJE MANAGERJEV

Etična odločitev je izbira, ki je v nasprotju z nemoralno ali neetično odločitvijo (Weeks, 1987, str. 25). Po teoriji o javnem dobrem etična odločitev prinaša mnoge prednosti širši množici ljudi v družbi in je sprejeta ob predpostavki, da ima pomemben vpliv nanjo (Shriberg & Shriberg, 2010, str. 29).

#### 3.1 Etična pravila in etična sodila

Etična pravila so pomoč managerju, da sprejme dobre rešitve ob različnih dilemah in odločitvah. Njegova naloga pa je, da ob njih preverja etičnost posamezne odločitve ali skladnost s predpisi znotraj podjetja. Takšni dokumenti so: pravila za rutinsko etično odločanje, vizija podjetja, dolgoročni cilji ali smotri podjetja, pravilniki in poslovniki. Najbolj poznan dokument pa je Kodeks etike managerjev<sup>2</sup>, ki opredeljuje ravnanje managerjev v etičnih dilemah (Tavčar, 2002, str. 214-217).

Manager je kljub naštetim pripomočkom pogosto postavljen pred zagate, ko bi s svojim ravnanjem lahko naredil veliko škodo, če bi se držal napisanih pravil. Zato je zelo pomembno, da vsako situacijo preverja tudi po svoji vesti in intuiciji. Pri sprejemanju odločitev si lahko pomaga z različnimi sodili, s katerimi preverja, ali ravna etično ali ne. Ena od dimenzij preverjanja etičnosti je t.i. zlato pravilo, ki je prisotno v skoraj vseh svetovnih kulturah in religijah. Navajam najpogosteje citiranega v našem kulturnem okolju »Tako torej vse, kar hočete, da bi ljudje storili vam, tudi vi storite njim!« (Krščanstvo, Sveto pismo, Mt 7,12) (Teaching Values, 2011).

Da bi zlato pravilo uporabili pri presojanju etičnosti odločitve, jo je mogoče z različnimi vprašanji analizirati in tako osvetliti z večih zornih kotov (MacDonald, 2010; Velasquez et al., 1988):

1. Prepoznavna etične dimenzije. Preveriti je treba, ali ima situacija oziroma odločitev etično dimenzijo.
2. Ugotavljanje dejstev. Da bi lahko naredili dobro odločitev, je potrebno spoznati čim več dejstev, ki bodo osvetlila situacijo. Dobro si je zastaviti več vprašanj: Kaj je

---

<sup>2</sup> Za managerje v Sloveniji je obvezujoč Slovenski managerski kodeks, ki ga je Združenje manager sprejelo 15. 9. 2010. V njem je zajetih dvanajst načel, ki pomagajo managerju pri odločanju, in zajemajo glavna področja njegovega delovanja (Združenje Manager, 2010).

- najpomembnejše? Katera dejstva še niso poznana? Kdo so udeleženci in kakšne so relacije med temi osebami ali podjetji? Na koga vse bo odločitev vplivala?
3. Prisotnost vrednot in načel. Katere ključne vrednote, načela ali vodila so prisotna v tej situaciji? Gre za vprašanje zaupanja, neodvisnosti, spoštovanja, škodovanja, odkritosti, pomoči, pravičnosti?
  4. Tehtanje med različnimi možnostmi glede na različne dimenzije etičnega. V tej točki je pomembno pretehtati prednosti in pomanjkljivosti posameznih možnosti. Pomagati si je mogoče z vprašanji, ki osvetljujejo različne dimenzije etičnega. Utilitarizem: Katera izbira prinaša kar največ dobrega in najmanj škode? Pravice: Kako posamezne možnosti vključujejo pravice vseh vpletenih strani? Pravičnost in poštenost: Na kakšen način je mogoče biti kar najbolj pravičen in pošten do vseh? Skupno dobro: Kako bo končna odločitev vplivala na skupno dobro vseh: članov družine, podjetja, skupnosti, družbe? Vrlina in značaj: Ali si želi odločevalec postati oseba, ki redno sprejema takšne odločitve in deluje na tak način?
  5. Primerjenje s podobnimi situacijami in posvetovanje. Ali obstajajo že podobne odločitve in kaj so prinesle? Kakšne so bile njihove posledice? Priporočljiv je posvet z drugimi, na katerem naj odločevalec odkrito spregovori o svojih dilemah in tako izniči možnost samoprevare, ki je močan dejavnik moralnega presojanja. S tem bo dobil drugačen pogled na situacijo, mogoče nov uvid in pomembne poudarke.
  6. Sprejem odločitve. Sprejem preudarne in jasne odločitve, ki je celostno najbolj ustrezna.
  7. Skladnost z zakoni in notranjimi pravili podjetja. Preveriti, ali se odločitev sklada z zakoni in notranjimi pravili podjetja. V primeru, da ne, ali obstaja pripravljenost nositi vse posledice tega ravnanja?
  8. Lastno počutje ob sprejeti odločitvi. Pomembno si je postaviti vprašanje, ali odločitev odločevalca napolnjuje s samospoštovanjem, veseljem, ponosom. Se bi lahko o odločitvi zlahka pogovarjal s prijatelji ali družino, ali bi lahko z mediji odkrito spregovoril o motivih? Na ta način je mogoče preveriti, ali je ostalo kar koli prikritega.
  9. Izpeljava odločitve in ponovno vrednotenje. Odločitev udejanjiti in spremljati dogajanje. Spremljati zadovoljstvo ob posledicah ali se vprašati, ali je treba kaj spremeniti. Vse posledice bi naj bile dragocene izkušnje, ki bodo služile v prihodnosti.

### **3.2 Dejavniki, ki vplivajo na etične odločitve managerjev**

Dejavnike, ki vplivajo na etične odločitve managerjev, sta Ford in Richardson (1994, str. 205-212) razdelila v dve skupini:

1. Individualni dejavniki: dejavniki, ki so edinstveno povezani z osebo, ki sprejema etične odločitve. Prvi so posledica rojstva te osebe in se navezujejo na njeno narodnost, spol, starost. Drugi so posledica razvoja in socializacijskega procesa. Sem spadajo osebnost, vedenje, vrednote, izobrazba, religija in zaposlitev. Ti dejavniki predstavljajo skupek vseh življenjskih izkušenj in okoliščin, ki posebno vplivajo na odločitveni proces te osebe.

2. Situacijski dejavniki: vplivi, ki izvirajo iz določenega pritiska. Ta nastane v določeni situaciji in odločevalca spodbudi ali zavre pri sprejemu etične odločitve. Ločimo naslednje situacijske dejavnike: referenčna skupina, nagrade in sankcije, pravila podjetja, vrsta etične dileme oziroma konflikta, vpliv podjetja, kultura podjetja, panoga podjetja in njene norme, konkurenčnost podjetja ter splošna kupna moč.

Etično odločanje managerjev je priljubljena tema med raziskovalci in tako je nastalo več modelov, ki so zgornje dejavnike bolj ali manj vključili v svoje modele.

### **3.3 Modeli etičnih odločitev managerjev**

Z modeli etičnih odločitev so poskušali avtorji teorij predstaviti in ponazoriti proces, po katerem managerji sprejemajo etične odločitve v praksi. Ti modeli zato pripadajo pozitivni teoriji etike.

V tem poglavju bom predstavila tri najpomembnejše, ki so smiselni za odločanje na vrhnji ravni managementa, čeprav obstaja še vrsta drugih, ki so primerni za odločanje na nižjih ravneh managementa ali odločanje v posameznih organizacijskih funkcijah podjetja (npr. trženje). Ti modeli gradijo na nekaterih skupnih točkah, v drugih pa se popolnoma razlikujejo. Taki skupni točki sta Restov model etičnega odločanja in Kohlbergov model kognitivnega moralnega razvoja. V nadaljevanju bom predstavila Restov model etičnega odločanja (1986) (v Jones, 1991, str. 368), model etičnega odločanja po Trevinovi (1986) in model etičnega odločanja po Jonesu (1991), z namenom, da bi dobili predstavo o tem, kako poteka proces managerjevega odločanja, ko sprejema odločitve, ki vsebujejo moralno dimenzijo.

#### **3.3.1 Restov model etičnega odločanja (1986)**

Rest (Jones, 1991, str. 368) je zasnoval model individualnega etičnega odločanja in vedenja na osnovi štirih komponent ali stopenj. Moralni agent je oseba, odgovorna za:

1. Prepoznavanje moralne dileme,
2. moralno razsojanje,
3. sprejetje moralne odločitve na podlagi izbire najbolj moralne možnosti izmed vseh razpoložljivih možnosti in doseči moralni cilj ter
4. udejanjenje moralne izbire.

Ta model je utemeljil s tem, da je vsaka komponenta v tem procesu konceptualno različna in da uspeh na eni izmed stopenj ne pomeni nujno uspeha na drugih stopnjah. Npr. oseba z dobro razvitim občutkom za moralno razsojanje (komponenta 2) ne bo nujno dobra pri izbiri moralne možnosti (komponenta 3).

### **3.3.2 Model etičnega odločanja po Trevinovi (1986)**

Trevinova (1986, str. 602-605) je svoj model zasnovala, da bi pomagala odločevalcem v realnih razmerah odločanja, ko so soočeni z različnimi situacijami in so prisotni navzkrižni interesi. Je splošen teoretični model, ki predvideva odločanje na ravni celotnega podjetja.

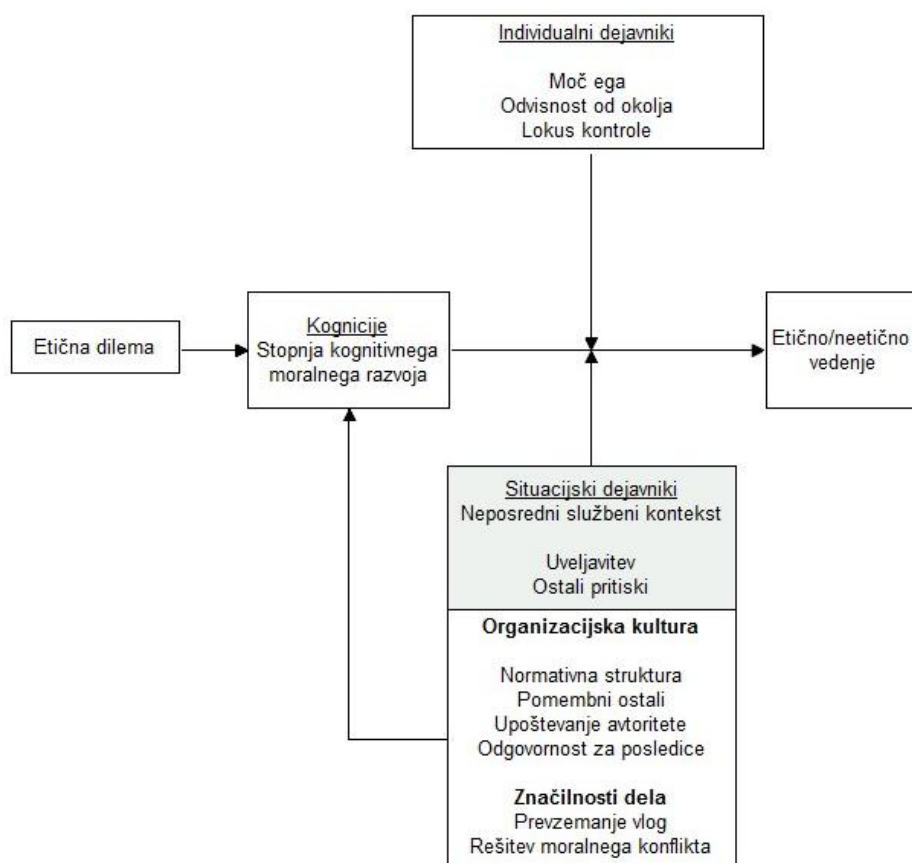
Model (glej Sliko 5) se prične z zaznavo etične dileme in nadaljuje z moralnim presojanjem na kognitivni ravni, pri čemer je način odziva odvisen od stopnje kognitivnega razvoja odločevalca. Trevinova se v tem delu naslani na Kohlbergov model kognitivnega moralnega razvoja, ki predpostavlja, da posameznik skozi različna življenjska obdobja dosega različne stopnje razvoja morale in v skladu s svojimi spoznanji tudi presoja in odloča, kaj je prav in kaj ne.

Trevinova predpostavlja, da so pravice, dolžnosti in obveznosti managerja tiste, ki so povezane z etično dilemo ali jo celo sprožijo. S Kohlbergovim modelom ponudi teoretično podlago, ki lahko pojasni managerjevo razmišljanje o etičnih dilemah. V procesu odločanja so prisotni individualni in situacijski dejavniki, ki bistveno vplivajo na razmerje med kognicijo odločevalca in njegovim dejanskim delovanjem. Njuna medsebojna povezanost in vplivanje poskušata napovedati, ali se bo odločevalec odločil etično ali ne in kako bo ravnal v nadaljevanju.

Individualni dejavniki, ki jih je opredelila Trevinova, so moč ega, odvisnost od okolja in lokus oziroma mesto kontrole. Situacijski dejavniki izhajajo iz položaja odločevalca in organizacijske kulture in opredeljujejo kognitivno vedenje. To upošteva organizacijsko normativno strukturo, sodbe drugih, poslušnost avtoriteti, odgovornost za posledice, krepitev preudarnosti in prenašanje drugih pritiskov. Značilnost posla samega in moralni vidik organizacijske kulture ima vpliv na razvoj posameznika, kar je prikazano s puščico s povratno zanko v Sliki 5.



Slika 5: Model etičnega odločanja Trevinove



Vir: L. K. Trevino, *Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model*, 1986, str. 603.

Da bi bolje razumeli vpliv kognitivne stopnje na odločanje, bomo ob sklepu te teorije predstavili še Kohlbergov model kognitivnega moralnega razvoja. Z njim je Kohlberg (v Trevino, 1986, str. 604) zasnoval strukturo, ki ponazarja moralno presojanje in njegovo preoblikovanje od srednjega otroštva (starost otroka od 6-8 let) do odraslosti. Njegov model predvideva tri obsežnejše ravni kognitivnega moralnega razvoja in vsaka od njih je razdeljena na dve stopnji (glej Tabela 1). Posameznikov moralni razvoj je prehod iz ene stopnje na drugo v stalnem nespremenljivem zaporedju.

Tabela 1: Ravni kognitivno moralnega razvoja po Kohlbergu

Raven/Stopnja	Kaj se razume kot pravilno?
<b>Raven 1: Predkonvencionalna/Predmoralna raven</b>	
Stopnja 1: Orientacija k uboganju in izogibanje kazni	Popolna podreitev avtoriteti in upoštevanje pravil za izogib kazni
Stopnja 2: Instrumentalno relativistična usmeritev	Upoštevanje pravil, če je to v posameznikovem trenutnem interesu. Pravilno dejanje pomeni nagrado za nas ali zadovolji potrebo drugega
<b>Raven 2: Konvencionalna/Dogovorna raven</b>	
Stopnja 3: Medsebojna pričakovanja, vzajemni sporazum, prilagajanje	Obnašanje pod vplivom pravil in pričakovanj drugih
Stopnja 4: Družbeni sporazum in ohranjanje vesti	Izpolnjevanje dolžnosti in obljub družbenega sistema, spoštovanje zakonov in pravil
<b>Raven 3: Postkonvencionalna/avtonomna raven</b>	
Stopnja 5: Družbena pogodba in pravice posameznika	Izpolnjevanje pravil, ki so del družbene pogodbe, in zavedanje, da se vrednote posameznikov razlikujejo
Stopnja 6: Univerzalna etična načela	Sledenje zakonom in etičnim načelom pravičnosti, ravnanje v skladu z lastnimi etičnimi principi, ki so postavljeni višje kot zahtevani zakoni

Vir: Preurejeno po L. K. Trevino & K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, 2011, str. 79.

### 3.3.3 Model etičnega odločanja po Jonesu (1991)

Jones (1991, str. 372-391) je razvil svoj model na Restovem modelu in vanj dodal dimenzijo moralne intenzivnosti (ang. *moral intensity*). Opredelil jo je kot neodvisno spremenljivko, prisotno na vsaki ravni odločitvenega procesa, in pod predpostavko, da se etična vprašanja po zahtevnosti v odločanju razlikujejo. Moralno intenzivnost kot spremenljivko opredeljuje šest elementov:

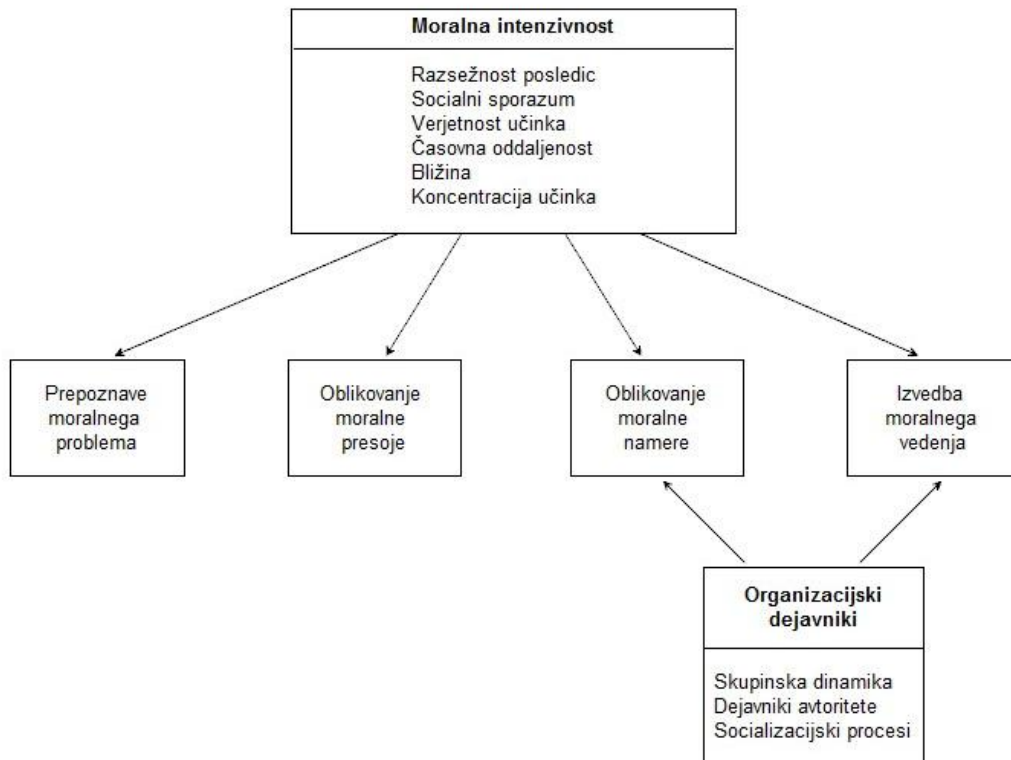
1. Razsežnost posledic: vsota dobrobiti in škode, ki jo bodo imeli udeleženci kot posledico določenega dejanja, katerega moralnost je vprašljiva;
2. družbeni sporazum: stopnja družbenega soglasja, ki opredeli določeno dejanje kot dobro ali zlo;
3. verjetnost učinka: funkcija verjetnosti, da se bo to dejanje resnično zgodilo in da bo dejansko ustvarilo dobrobit ali škodo.
4. časovna oddaljenost: časovni razpon med sedanostjo in začetkom nastopa posledic dejanja, pri čemer krajši časovni razpon pomeni večjo bližino tega dogodka;
5. neposredna bližina: občutek bližine, ki je lahko družbena, kulturna, psihološka ali fizična, ki jo ima moralni agent do udeležencev, ki so deležni koristi ali škode zaradi njihovega dejanja; in

6. koncentracija učinka: Inverzna funkcija števila ljudi, ki jim je določeno dejanje povzročilo škodo ali prineslo koristi v določenem obsegu.

Proces moralnega odločanja se prične s problemom, ki vsebuje moralno dimenzijo in jo podrobno opredeli moralna intenzivnost. Poglejmo Jonesonov model procesa odločanja po posameznih točkah:

1. Prepoznavanje etične dileme: odločevalec naj bi bil sposoben prepoznati etično dilemo. Čeprav je veliko odločitev moralnih, odločevalci vedno ne prepoznajo v odločitvah tudi moralne dimenzije. To prepoznavanje vključuje dva elementa: prvič, da bo njegova odločitev ali dejanje vplivala na druge, in drugič, da ima oseba moč izbire v rokah. To pomeni, da se zaveda, da je on moralni agent. Če vključimo v to še element moralne intenzivnosti, ugotovimo, da bodo etične dileme, ki imajo visoko moralno intenzivnost, bolj pogosto prepoznane kot tiste z nizko moralno intenzivnostjo.
2. Moralni razvoj in moralno razsojanje: pri tem je bistveno vprašanje, kako ljudje moralno presojujejo. Jones na tej točki vključi Kohlbergov model moralnega razvoja, ki opredeli način odziva ljudi na etične dileme glede na raven njihovega moralnega razvoja. Tako Jones zaključi, da je način, na katerega se bo odločevalec lotil razsojanja etične dileme, odvisen od ravni njegovega moralnega razvoja in tudi intenzivnosti etične dileme. Dileme z višjo moralno intenzivnostjo zahtevajo bolj zapletene procese presoje in zahtevajo od posameznika, da deluje na višji stopnji moralnega razvoja.
3. Moralna namera: ko oseba glede na stopnjo svojega kognitivnega moralnega razvoja ve, kaj je v določeni situaciji prav in kaj ne oziroma ima izoblikovano svojo moralno presojo, se mora odločiti, kaj bo storila. Po Restu (v Jones, 1991, str. 386) moralni agent uravnoteži moralne dejavnike z drugimi dejavniki, pri čemer upošteva svoj lastni interes. Če ravna v skladu s svojo moralno presojo, je to moralna namera. Jones temu doda še komponento moralne intenzivnosti. V primeru, da je element moralne intenzivnosti neposredna bližina, ima odločevalec večji nadzor nad presojo in večji občutek odgovornosti do tistih, na katere bo odločitev neposredno vplivala. Jones zaključi, da bo moralna namera sprejeta bolj hitro, če bo moralna dilema bolj moralno intenzivna kot v nasprotnem primeru.
4. Moralno vedenje: če se moralna namera udejanji, nastane moralno vedenje. Moralno vedenje je bolj pogosto v etičnih dilemah z višjo moralno intenzivnostjo kot v etičnih dilemah z manjšo intenzivnostjo.

Slika 6: Jonesov model etičnega odločanja



Vir: T. M. Jones, *Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model*, 1991, str. 370.

S temi modeli sem poskušala ponazoriti, na kakšen način v praksi poteka sprejemanje etičnih odločitev na vrhnji ravni managementa.

#### 4 ZAVEZANOST MANAGEMENTA K ETIČNOSTI IN PRAKSE UVELJAVLJANJA ETIKE V PODJETJU

Managerji imajo poleg svoje glavne naloge, da sprejemajo etične odločitve, tudi odgovornost, da vpeljejo etično politiko na vse ravni podjetja. Etičnost je bistven element kulture podjetja, ki se ne spreminja zelo hitro in ji je potrebno nameniti posebno pozornost.

Po poslovnih škandalih v več ameriških velikih podjetjih, kot so Enron, WordCom, Tyco International in druga, so v ZDA sprejeli zakon, t.i. The Sarbanes-Oxley Act<sup>3</sup>. Ta je poostiril zahteve glede izvajanja etike v velikih javnih podjetjih (Schwartz, 2004, str. 323). S temi predpisi so managerji podjetij zavezani k vzpostavljanju etične politike znotraj podjetja, kar storijo z uvajanjem etičnih programov. Ti zajemajo različne elemente,

<sup>3</sup> The **Sarbanes–Oxley Act of 2002**, znan kot 'Zakon o računovodski reformi javnih podjetij in zaščiti investitorjev' (v senatu) in 'Zakon o odgovornostih in obveznostih podjetij in revizij' (v parlamentu), je ameriški zvezni zakon, ki je v veljavi od 30. 7. 2002 in določa nove ali izboljšane standarde za vse uprave ameriških javnih podjetij, njihova vodstva in javna računovodska podjetja.

najpogostejši so: pisanje etičnih kodeksov podjetja, linije in klicni centri za poročanje o neetičnih ravnanjih v podjetju oziroma kamor se lahko obrnejo zaposleni po nasvet v etičnih dilemah, usposabljanja za etično ravnanje in imenovanje odgovornega za etiko v podjetju. (Jackson, Sawyers & Jenkins, 2009, str. 8-9). Bolj podrobno so posamezne oblike predstavljene v nadaljevanju.

#### **4.1.1 Kodeksi etike**

Kodeks etike je po Schwartzu (2004, str. 324) dokument, kjer so jasno in formalno izraženi moralni standardi, ki služijo kot vodilo zaposlenim in usmerjajo organizacijsko politiko podjetja. Zanj je značilno, da ima uporabno vrednost, je v pisni obliki, je samostojen dokument in ekspliciten. Kodeks etike odraža vrednostni sistem, ideale, vodila, etične principe, norme, prepričanja in temeljna pravila podjetja. Moralni standardi namreč dajejo smernice zaposlenim in jim pomagajo razumeti, katero vedenje je sprejemljivo in katero ne.

Število podjetij, ki so pričela prepoznavati odgovornost za obe vrsti ravnanja, tako moralno kot zakonito, se je v zadnjem času povečalo. Nekatera je k temu prisilil zunanji pritisk, nekatera pa notranji občutek za odgovornost. Kodeks etike naj bi bil osnovan na najvišji možni moralni stopnji, če podjetje želi udeležati najvišje moralne standarde, za katerimi stremi (Raiborn & Payne, 1990, str. 880-881).

Ko v podjetju oblikujejo etični kodeks, se lahko nasloni na že oblikovane etične kodekse drugih podjetij, globalne etične kodekse in literaturo o poslovni etiki. Glavne vrednote, ki se vedno znova pojavljajo v različnih virih in ki jih lahko razumemo kot univerzalne, so: zaupanje, spoštovanje, odgovornost, poštenost, prizadevnost in pripadnost. V primeru, da piše etični kodeks posameznik ali majhno število ljudi, etični kodeksi ne odražajo nekih širše sprejetih vrednot, ampak obstaja nevarnost, da odražajo osebne vrednote teh oseb. Zato je pomembno, da etični kodeks podjetja bazira na nekem bolj splošno sprejetem etičnem kodeksu, ki ga je oblikovalo večje število ljudi in odraža moralne vrednote širšega kroga ljudi (Schwartz, 2005, str. 27-30).

Lastnosti, ki odlikujejo dober etični kodeks, so jasnost, razumljivost in zmožnost uveljavljanja zapisanega. Jasnost pomeni, da ni prisotnosti dvoumnosti, dvomov in nejasnosti. Napisan mora biti na razumljiv, zgoščen, natančen in odkrit način. Prav tako naj bi bila jasnost razvidna iz sloga in oblike dokumenta. Etični kodeks mora biti razumljiv in mora pokriti vsa področja, kjer z zakonom ni opredeljeno ravnanje. V njem mora biti podrobno opisano želeno vedenje, katero vedenje se predvideva kot kršitev in katere so sankcije za te kršitve. Veliko etičnih kodeksov vključuje kazni za etične kršitve (Raiborn & Paine, 1990, str. 881 - 884).

Schwartz (2004, str. 323-343) je v raziskavi v kanadskih podjetjih ugotovil, da so dejavniki, ki bistveno vplivajo na uspešnost kodeksov etike v praksi: skrbna priprava primerov etičnega ravnanja, berljivost teksta, ton pisanja, ustreznost, odraz resničnosti, podpora vrhnjega managementa, usposabljanje za etično ravnanje, zahteva po poročanju in anonimna telefonska linija.

Težave pri oblikovanju in vpeljavi etičnih standardov, ki se najpogosteje pojavljajo, so (Raiborn & Paine, 1990, str. 882-883):

1. Zaposleni vidijo etične kodekse kot nekakšno prisilo in ne kot orodje, ki bi jim pomagalo pri delu;
2. ko top management snuje etične standarde, lahko zaposleni čutijo, da je njihova vpeljava posledica napačnega ravnanja nekoga izmed njih;
3. če managerji kršijo kodeks etike ali so pred njegovim sprejetjem ravnali neetično, bodo s težavo poskušali prenesti vrednote etičnega kodeksa zaposlenim na nižjih ravneh v podjetju. Zato bodo morali najprej pridobiti zaupanje zaposlenih;
4. izbira izraza za poimenovanje oseb, ki opozarjajo na kršitve kodeksa etike, je zelo pomemben dejavnik oblikovanja. V slovenščini nimamo kakšnega posebnega poimenovanja za to osebo, v angleščini pa je to izraz »whistleblower«;
5. kritičen je tudi način sporočanja zaposlenim, da so ravnali napačno, način preverjanja odgovornosti posameznikov v posameznem primeru kršitve, sposobnost omejitve govoric o kršitvi in odnos drugih zaposlenih in managementa do kršitelja;
6. management mora biti sposoben ugotoviti dejstva, preden kogar koli obsodi, in se ne zanesti zgolj na govorice posameznikov. Management mora čimbolj zmanjšati možnost, da bi se lažno poročanje izrabljalo za maščevanje posameznikom. Zato mora etični kodeks določati tudi, kako izvesti preiskavo.

Dobro napisan etični kodeks lahko zmanjša verjetnost osebne interpretacije posameznikov, kaj je dobro in slabo v posameznih situacijah. Kodeksi služijo poslovnim interesom, saj preprečujejo neetično ravnanje, ki bi bilo sankcionirano s strani države ali medijev in bi prineslo pravne stroške in stroške ugleda. Za pripravo etičnih kodeksov je odgovoren management podjetja. Priporočljivo je, da vključi v pripravo tega dokumenta tudi zaposlene v podjetju, da dobi bolj nazorno sliko o tem, kakšne vrednote prevladujejo v podjetju in da tudi zaposleni lažje sprejmejo in udeležijo pri svojem delu. Sicer obstaja nevarnost, da se bo moralo vodstvo podjetja soočiti z velikim številom kršitev, kar bo vplivalo na vzdušje v podjetju in imelo vpliv na ugled, izgubo posla ali bo povečalo stroške podjetja (Jackson, Sawyers & Jenkins, 2009, str. 9-10).

#### **4.1.2 Odgovorni za etiko**

Naloga odgovornega za etiko (angl. *the Ethics Officer*) je, da izboljša stanje etike v celotnem podjetju (Kamm & Austin v Izraeli & BarNir, 1998, str. 1189). Zajema pa

svetovanje vrhnjemu managementu pri razvoju etičnih kodeksov in drugih predpisov podjetja, pripravo programov za usposabljanje zaposlenih za bolj etično ravnanje, kontrolo skladnosti poslovanja z etičnimi kodeksi, preverjanje, ali managerji spoštujejo zavezo k etičnosti, odpravljanje dejanj zaposlenih, ko ti niso ravnali etično, in priprava nepristranskih analiz vpletenih skupin deležnikov za podporo managementu pri odločanju. Primer razpisa za delovno mesto odgovornega za etiko je v Prilogi 5.

Da bi bil lahko pri svojem delu učinkovit, sta Izraeli in BarNir (1998, str. 1189-1193) opredelila lastnosti, ki naj bi jih imel odgovorni za etiko. Ključnih je pet:

1. Notranji status, kar pomeni, da je zaposlen v podjetju in uživa zaupanje vseh zaposlenih. Njegov položaj v podjetju mora biti dovolj visoko v hierarhiji, da je v nenehnem stiku z managementom, s katerim aktivno sodeluje v izvajanju etične politike. Ima dovolj moči in avtoritete, da lahko preverja, ali management izpolnjuje zavezo etičnim načelom.
2. Neodvisnost ga ščiti pred pritiski s strani zaposlenih in managementa, še posebej takrat ko se ukvarja z občutljivimi vprašanji. Neodvisnost mu poveča verodostojnost, saj mora služiti interesom vseh udeležencev. Pri tem je pomembno, da je objektivni in pravičen.
3. Strokovnost. Odgovorni za etiko mora imeti motivacijo in željo po hitrem in učinkovitem ravnanju, če pride do etičnih kršitev, in mora znati pomagati odpraviti nepravilnosti. Zelo pomembno je, da ima značajske lastnosti, kot so vdanost, delavnost, vztrajnost, integriteta, odločnost in biti nepristranski. Njegov glavni vir kredibilnosti so strokovnost, odločnost in moč, s čimer opogumlja tudi druge člane podjetja k sodelovanju pri posredovanju informacij in spreminjanju vedenja.
4. Znanje o bistvenih organizacijskih vprašanjih podjetja in njegovih aktivnostih. Imeti mora široko znanje o organizacijski kulturi podjetja, vključno s predpisi, normami, zakonskimi akti, ki se nanašajo na njegovo podjetje, in o tekočih aktivnostih, ki potekajo v njem. Poleg tega mora imeti dostop do vseh informacij, ki jih bo potreboval pri razreševanju posameznih primerov.
5. Znanje o družbeni odgovornosti in etičnih teorijah. Odgovoren za etiko mora imeti visoko razvito moralno zavest, močno znanje etičnih teorij in mora biti izkušen v razreševanju etičnih dilem. Tako lahko hitro in učinkovito prepozna moralne dileme, analizira vplive posameznih odločitev in pospešuje zavest o družbeni odgovornosti pri drugih članih podjetja.

Izraeli in BarNir (1998, str. 1189-1193) menita, da če podjetje ne more zagotoviti, da bi nekdo skrbel za etični vidik poslovanja za celotno podjetje, lahko to nalogo poveri osebi, ki že opravlja drugo delo v podjetju. Vendar mora ta oseba čimbolje izpolnjevati zgornje pogoje. Najpogostejši kandidati za to delovno mesto so pravni svetovalec, ki že tako preverja skladnost poslovanja z zakonodajo, ombudsman, ki se ukvarja s pritožbami in stiskami zaposlenih z vidika nepristranosti in pravičnosti, ali notranji revizor, ki skrbi za skladnost in učinkovitost drugih notranjih kontrol v podjetju.

### **4.1.3 Telefonske linije za poročanje**

Telefonske linije so notranji organizacijski formalni sistem, ki je neodvisen od hierarhije. Zaposlenim omogoča posvetovanje v primeru etičnih dilem, da se izognejo morebitnim kršitvam, preko njih pa lahko poročajo tudi o že storjenem in ugotovljenem neetičnem ravnanju v podjetju (Calderon-Cuadrado, Alvarez-Arce, Rodriguez-Tejedo & Salvatierra, 2009, str. 201).

Za varnost zaposlenih, ki poročajo o kršitvah, morajo biti zagotovljeni trije dejavniki (Calderon-Cuadrado et al., 2009, str. 204): anonimnost, zaupnost in zaščita pred maščevanjem oziroma povračilom. Visoka stopnja odgovornosti za poročanje kršitev je močan dejavnik za verjetnost poročanja. Podjetje ima velik vpliv na to, kako bodo ljudje osebno sprejeli, da so odgovorni za poročanje kršitev. Za to je na voljo več načinov: telefon, pošta, ki velja za tradicionalni pristop, e-pošta ali dostop preko interneta, ki je netradicionalni oziroma način, podprt z novimi tehnologijami. Še vedno pa velja, da je pogovor z nadrejenim prvi korak k razrešitvi nastalih težav.

Sistemi kontrole v podjetjih so nuja, da se preverja etičnost ravnanj zaposlenih in se prepreči nesprejemljivo vedenje, ki zmanjšuje ugled podjetja in povzroča škodo podjetju. Številni preučevalci tega področja so mnenja, da učinkovit program uvajanja etičnosti v podjetje zajema tudi poročanje zaposlenih o možnih napakah ali zlorabah v podjetju. Raziskava Certified Fraud Examiners je pokazala, da kar 60 odstotkov vseh informacij o neetičnih ravnanjih prihaja s strani zaposlenih. Zato je smiselno uvesti takšno vrsto orodja, ki bo dopuščala možnost poročanja zaposlenih vodstvu podjetja (Calderon-Cuadrado et al., 2009, str. 199).

## **5 PREGLED RAZISKAV O ETIČNOSTI VRHNJIH MANAGERJIH V SLOVENIJI**

Glas (1997, str. 101-114) je po letu 1995 sam in skupaj z drugimi raziskovalci (Bučar, Glas & Hisrich, 2003, str. 261-282) opravil več raziskav o etičnem ravnanju managerjev in podjetnikov. Ena izmed objavljenih je bila opravljena zgolj na slovenskem vzorcu, dve pa sta bili primerjavi slovenskih in ameriških oziroma slovenskih, ameriških in ruskih podjetnikov in managerjev.

Tukaj predstavljam izsledke slednje, ki jo je Glas objavil skupaj z Bučarjem in Hisrichem (2003, str. 261-282). Ugotovili so:

1. Raven etičnosti med managerji in podjetniki: na splošno so Slovenci pokazali visoko raven etične zavesti, saj so pri številnih vprašanjih izražali bolj etična stališča kot Američani, Rusi so v splošnem bolj brezbržni do etične plati in je pri njih zaznati etiko preživetja v težkih poslovnih okoliščinah in v konfliktnih situacijah.



2. Zlorabo sredstev podjetja v veliki meri obsojajo vsi anketiranci, vendar so bolj strogi v primeru zlorabe materialnih sredstev, manj pa do zlorabe storitev ali časa; pri ponarejanju listin so bolj občutljivi za večje zneske.
3. Podkupovanje: Američani so njega zelo občutljivi. Slovenski in ruski managerji imajo negativno stališče predvsem do sprejemanja podkupnin, medtem ko poslovnežem razumljivo, da v lokalnih razmerah dajanje daril, ki kaže na podkupovanje ali vsaj "pospeševanje" posla, nujno za pridobitev nekaterih poslov.
4. Kršenje politike podjetja obsojajo vsi sorazmerno strogo, zlasti ponarejanje notranjih poročil, s čimer goljufajo podjetje.
5. Poročanje o kršitvah zakonov ali politiki podjetja: Slovenci so najbolj strogi do oseb, ki ne poročajo o kršitvah zakonov oziroma politike podjetja, ameriški managerji pri tem niso strogi, še manj ruski podjetniki.
6. Etični prekrški zoper *sodelavce* vsi obsojajo zelo strogo, a najmanj Rusi. Kot razlog navajajo poslabšanje odnosov v podjetju, slabšo delovno klimo in posledično manjšo prizadevnost zaposlenih.
7. Izdajanje notranjih informacij najbolj obsojajo ameriški managerji, slovenski managerji nekoliko manj, ruskih podjetnikov pa to ne moti izrazito.
8. Zaposlovanje sodelavcev konkurenčnih podjetij, da bi izvedel poslovne skrivnosti najbolj strogo obsojajo Slovenci, Američani so glede tega vprašanja manj dosledni, ne moti pa to niti polovice ruskih podjetnikov.
9. Izdajanje poslovnih skrivnosti podjetja vsi obsojajo.

Ložar (2002, str. 68) v magistrskem delu teoretično in empirično obdela značilne karakteristike uspešnih managerjev. Med temi opredeli tudi karakteristiko etičnega managerja in na podlagi raziskave predstavi mnenja oziroma predstave slovenskih predsednikov uprav oziroma direktorjev o karakteristikah slovenskega managerja kot etičnega managerja. Tukaj povzemam nekaj njegovih ugotovitev:

1. Slovenskega managerja kot etičnega managerja so ocenili z oceno »neodločeno«. Mnenja o etičnosti so sicer deljena, vendar je mogoče zaznati bolj nagib v pozitivno smer.
2. Ocenjujejo, da je med slovenskimi managerji relativna odsotnost korupcije, kljub temu, da obstajajo v podjetjih posamezni vodilni, ki sprejemajo podkupnine oz. provizije za sklenitev posla z določenimi partnerji, kar velja za neetično ravnanje.
3. Pogost pojav je iskanje lukenj v zakonodaji in pravilih na splošno, saj ni vse, kar je dovoljeno oz. ni izrecno prepovedano, tudi etično.
4. Slovenski managerji večinoma ne postavljajo lastnih koristi nad koristi svojega podjetja, da bi zavestno povzročali materialno korist zase na račun podjetja.
5. Pri odločanju in delovanju v okviru podjetja slovenski managerji upoštevajo etična načela.

6. V uspešnih podjetjih managerji skrbijo za socialno varnost ljudi. Posebno pozornost namenjajo skrbi za lokalno skupnost, v kateri delujejo, in vedno bolj tudi skrbi za naravno okolje.
7. Etičnost slovenskih managerjev je izrazita na področju zavzemanja za strokovno kvaliteto dela, ki ga opravljajo.
8. Nasprotno pa bi se lahko kot neskladno z etičnimi načeli pokaže na managersko izogibanje izpostavljanju samih sebe kot voditeljev. Slovenski manager se namreč rad »skrije« v svojo vlogo strokovnjaka za stvari, namesto da bi deloval kot voditelj ljudi.
9. Kot neetično ravnanje je moč izpostaviti tudi odsotnost izražanja spoštovanja do svojih podrejenih. Ena ključnih nalog managerja je ravnanje v besedah in dejanjih, s katerimi sodelavcem vliva neko samozaupanje – a na to se praviloma pozablja oz. se tega celo noče uporabljati.
10. Poleg tega se slovenski managerji pogosto niso pripravljani izpostavljati kot zaščitniki interesov svojih ljudi napram drugim.

Tretje pomembnejše delo je magistrsko delo Saichove (2004), v katerem raziskuje vpliv nacionalne kulture na etične poglede in odločanje managerjev. Hipoteze je preverjala na vzorcu managerjev iz Slovenije in ZDA. Z raziskavo je želela prikazati razlike v etičnih pogledih ter dejavnike, ki na te razlike vplivajo.

Raziskava je bila opravljena na vzorcu managerjev, ki že imajo delovne izkušnje in so že pridobili naziv magistra poslovanja ali so v procesu njegovega pridobivanja. V slovenskem vzorcu so sodelovali alumni mednarodnega rednega magistrskega študija poslovanja in organizacije ter konzorcijskega magistrskega študija poslovanja in organizacije Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, svetovalci in partnerji v Agenciji Pristop in člani Društva za marketing Slovenije. Tako je bilo testiranih 77 posameznikov, od tega 63,6 odstotkov moških in 36,4 odstotkov žensk. Večina je zaposlenih v podjetjih z manj kot 50 zaposlenimi. V ameriški vzorec so bili prav tako zajeti študentje in alumni magistrskih študijev poslovne organizacije na univerzah v Toledu, Louisiana State in v Kaliforniji Irvine ter Thunderbird. Ameriški vzorec je sestavljalo 67 posameznikov, od tega 71,2 odstotkov moških in 28,8 odstotkov žensk. Največji delež anketirancev je zaposlenih v podjetjih z več kot 10.000 in v podjetjih z manj kot 50-imi zaposlenimi (Saich, 2004).

Avtorica (Saich, 2004) je ugotovila naslednje:

1. Nacionalna kultura pomembno vpliva na etične poglede in etično sprejemanje odločitev in obnašanje managerjev.
2. Večina ameriških in slovenskih managerjev se strinja, da je etično izvajanje poslovnih dejavnosti nujno za dolgoročni uspeh in dobičkonosnost podjetja. Vendar se ameriški managerji v primerjavi s slovenskimi bolj zavedajo vloge etike pri doseganju poslovnih uspehov.

3. Največji vpliv na neetično odločanje slovenskih managerjev ima delovanje pravnega sistema v državi, sledita mu etično ozračje v dejavnosti in družbi, medtem ko na neetično odločanje ameriških managerjev najbolj vpliva pomanjkanje osebne integritete, sledita mu obnašanje nadrejenih v podjetju, etično ozračje v dejavnosti in delovanje pravnega sistema v državi. Pohlep in želja po lastnem dobičku imata po mnenju obeh skupin managerjev najmanjši vpliv na neetično odločanje.
4. V primerjavi z ameriški managerji se slovenski managerji bolj strinjajo z izjavo, da je včasih lažje vedeti kaj je prav, kot pa je to storiti. Zato meni, da slovenski managerji zelo dobro vedo, kaj je prav in kaj narobe, vendar se tega ne držijo vedno in raje izbirajo bližnjice.
5. Iz tega izpelje, da bi bila strožja zakonodaja in učinkovitejši sodni sistem vplivali na zmanjšanje števila neetičnih dejanj v gospodarstvu. Pomembno pa bi vplivali tudi uveljavitev kodeksov etičnega obnašanja v podjetje za vse zaposlene, ki bi natančno opredelili kaj je sprejemljivo in kaj ne. Posebej poudari tudi pomen zavezanosti vrhnjega managementa k spoštovanju etičnih načel in moralnemu vedenju, saj bodo le tako tudi podrejeni ravnali moralno.

Nekateri izmed raziskovalcev predlagajo, da bi bilo dobro uvesti ukrepe, ki izboljšajo etičnost ravnanja v podjetju, in jih tudi teoretično predstavijo, vendar nihče od njih ni raziskal, kateri ukrepi so bili v slovenskih podjetjih že uvedeni, zato se mi je zdelo smiselno to podrobno empirično preučiti.

## **6 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ETIKI VRHNJIH MANAGERJEV PRI SPREJEMANJU POSLOVNIH ODLOČITEV IN VPOLJAV UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE ETIČNOSTI V SLOVENSkih VELIKIH PODJETJIH**

### **6.1 Namen in cilji kvantitativne raziskave**

V tem sklopu diplomskega dela predstavljam rezultate empirične raziskave o odnosu vrhnjih managerjev do različnih etičnih vprašanj pri njihovem odločanju in najpogostejših razlogih za neetično ravnanje. Raziskavo sem oblikovala na osnovi ugotovitve, da empirična dela o etičnosti vrhnjih managerjev v Sloveniji doslej niso obravnavala ukrepov za izboljšanje etične kulture podjetja in kolikšna sredstva so se temu namenila.

Leta 2007 so v ZDA izvedli raziskavo z anketo, ki se je dotaknila točno teh vprašanj. Ta vprašalnik sem uporabila tudi v svoji empirični raziskavi. Cilji slovenske raziskave so tako tudi ugotoviti, kakšne so razlike v etičnem odločanju med slovenskimi in ameriški managerji oziroma kakšne razlike v etičnem odločanju je najti med managerji in managerkami. Namen raziskave je tako razširiti vpogled v problematiko in razumevanje etičnega odločanja slovenskih vrhnjih managerjev.

## 6.2 Vprašalnik

Na spletni strani inštituta za etiko na Univerzi Clemson iz Južne Karoline sem našla vprašalnik The National Survey of CEO's on Business Ethics (Robert J. Rutland Institut for Ethics, the Clemson University, 2011). Skupaj s Center for Ethics and Corporate Responsibility pri Georgia State University in podporo logističnega podjetja UPS so v letu 2008 izvedli obsežno raziskavo, v kateri so anketirali predsednike uprav največjih ameriških podjetij z letnim prihodkom 10 milijonov dolarjev ali več. Vzorec 2.494 predsednikov uprav je bil naključno izbran iz baze podjetij vodilnega svetovnega ponudnika uporabnih informacij o podjetjih Dun & Bradstreet in so izpolnjevali zahtevane pogoje.

Vprašalnik zajema širok nabor vprašanj, ki se dotikajo managerjevega etičnega ravnanja v praksi, kritičnih ali ključnih področij managerske etike in družbene odgovornosti podjetij. Vprašalnik, uporabljen na vzorcu ameriških podjetij, sem prevedla in ga priredila za slovenske razmere. S tem sem ga skušala čimbolj približati našemu ekonomskemu in družbenemu okolju. Nekatera vprašanja, ki niso bila smiselna, sem po posvetu opustila. Nekatero druge sem dodala z namenom, da bi dobila boljši vpogled v demografsko sliko ciljne populacije: spol anketiranca, starost anketiranca in število let na tem mestu.

Vprašalnik vsebuje 17 vprašanj in pokriva štiri raziskovalna področja: podatki o podjetju, podatki o anketirancu, etično vodenje: strategije, prakse, postopki ipd., ter stanje etičnosti v slovenskem poslovnem svetu.

V vprašalniku je več različnih tipov vprašanj. Nekatera vprašanja so odprtega tipa, predvsem tista, ki se navezujejo na podatke o podjetju (npr. Kolikšen odstotek delnic vašega podjetja je v državni lasti?) in o anketirancu (npr. Število let na tem mestu). Druga pa so zaprtega tipa in omogočajo izbiro vnaprej opredeljene lastnosti. Tako se pojavljajo v vprašalniku vprašanja tipa: da/ne, izbirni tip med več trditvami in vprašanja izbire trditve na podlagi več stopenjskega strinjanja (več stopenjska ocenjevalna lestvica). Pri nekaterih vprašanjih je navedenih več trditev, do katerih se je anketiranec opredelil z izbiro da ali ne, pri nekaterih pa je določil stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z njo.

Da bi lahko primerjala rezultate slovenske raziskave z ameriškimi, sem v vprašalniku ohranila enak pristop v vrednotenju odgovorov, kot je bilo to v ameriškem vprašalniku. Vprašalnik sem pripravila v elektronski obliki preko spletnega portala Fluidsurvey (2011). Spletni način anketiranja sem izbrala zato, da sem lahko sproti spremljala potek raziskave. Na voljo je bila tudi funkcija za izvoz podatkov za nadaljnjo obdelavo, kar je bistveno olajšalo moje delo.

### **6.3 Hipoteze raziskave**

Kot smo videli v petem poglavju so raziskovalci preučevalci raziskovali razlike med etičnostjo oziroma moralnostjo managerjev v posameznih državah. Ker sta mednarodni primerjavi med anketiranci v Sloveniji in ZDA, nakazali, da so ameriški managerji s slovenskimi bolj zavedajo vloge etike pri doseganju poslovnih uspehov, se mi je zdelo smiselno preveriti razlike tudi v mojem diplomskem delu. Zato postavljam hipotezo 1.

H1: Vrhnji managerji velikih ameriških podjetij bolj skrbijo za etičnost odločitev kot vrhnji managerji velikih slovenskih podjetij.

Kljub temu, da obstajajo določene razlike med managerji v načinu vodenja in sprejemanja odločitev, menim, da ni razlik med spoloma, takrat ko ti pri sprejemanju odločitev upoštevajo etično dimenzijo. Zato postavljam naslednjo hipotezo:

H2: Vrhnje managerke velikih slovenskih podjetij enako skrbijo za etičnost odločitev kot vrhnji managerji velikih slovenskih podjetij.

### **6.4 Populacija in vzorec**

Iz populacije vseh slovenskih podjetij sem omejila raziskavo na podjetja, ki po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009, v nadaljevanju ZGD) izpolnjujejo pogoje velikega podjetja. Takšno podjetje ima več kot 250 zaposlenih, vrednost njihovih letnih prihodkov presega 35 mio EUR in vrednost aktive je več kot 17,5 mio EUR. Mednje spadajo tudi banke, zavarovalnice, borza vrednostnih papirjev in družbe, ki so zavezane pripravi konsolidiranega letnega poročila. S pomočjo baze podatkov GVIN sem določila vzorec 240 podjetij, ki izpolnjujejo gornje kriterije, in izbrala ključne informacije o podjetjih, imena njihovih vrhnjih managerjev, kontaktne številke in elektronske naslove.

Raziskavo sem izvedla v obdobju od 15. 5. 2011 do 1. 7. 2011. Preko telefona sem vzpostavila osebni kontakt s podjetjem in nato vsakemu od njih poslala elektronsko sporočilo, ki je vsebovalo namen raziskave in povabilo vrhnjemu managerju k izpolnjevanju spletnega vprašalnika.

### **6.5 Anketiranje**

Anketiranje je potekalo anonimno. Prejela sem 41 v celoti rešenih vprašalnikov, kar je 17 odstotna odzivnost. Po podatkih v publikaciji Menedžerke v Sloveniji (Statistični urad Republike Slovenije, 2010) je bilo med slovenskimi aktivnimi prebivalci konec leta 2008 kot managerji ali člani uprave zaposlenih 15.242 oseb, od tega jih je bilo 11.222 ali 73,6 odstotkov moških in 4.020 ali 26,4 odstotkov žensk. V vzorcu moje raziskave je zajetih

29,3 odstotkov žensk, kar kaže na podobno razporeditev kot je celotna populacija vrhnjih managerjev oziroma direktorjev podjetij.

Po izkušnjah drugih raziskovalcev na področju raziskovanja etičnih tematik v managerskih krogih, je odziv pričakovan. Odziv v omenjeni ameriški raziskavi je bil 12 odstoten. Izmed 2.494 anketnih vprašalnikov, kolikor jih je bilo poslanih managerjem širom ZDA, jih je bilo namreč vrnjenih 294.

Berlogar (2000, str. 212) v knjigi pojasnjuje, da raziskave o managerski etiki nimajo visokega odziva. Tudi sam je izvedel obširno raziskavo, ki je imela sicer dober odziv (40 odstotkov), kar pa pripisuje dobri podpori s strani Združenja Manager, saj je generalni sekretar napisal priporočilno pismo k raziskavi, ter drugim poznanstvom. V nadaljevanju omenja še izkušnje dveh raziskovalcev managerske etike (Buehler & Shetty, 1977, v Berlogar 2000, str. 212), ki sta imela le 19 odstotni odziv, ob čemer pa sta izrazila zadovoljstvo. Tudi Bučar, Glas in Hisrich (2003, str. 269) v svoji raziskavi, narejeni v ZDA, Sloveniji in Rusiji, navajajo, da je bilo v Sloveniji izpolnjenih 166 od skupaj 367 poslanih vprašalnikov managerjem velikih in srednjih podjetij, kar opredeljujejo kot dober odziv glede na dolžino in temo raziskave.

Med najpogostejšimi razlogi za nesodelovanje slovenskih managerjev v raziskavi, ki sem jih prejela ob telefonskem klicu, so bili: službena odsotnost predsednikov uprav oziroma članov uprave, preobremenjenost zaradi delovnih nalog, pomanjkanje časa, politika podjetja glede sodelovanja v anketah, preveliko število prispelih anket na teden in pomanjkanje zaupanja. V nekaj primerih sem bila deležna zavrnitev ali preusmeritev na druge službe v podjetju, najpogosteje kadrovske ali za stike z javnostmi. V tem primeru sem zaposlene vljudno prosila, naj anketni vprašalnik posredujejo vrhnjim managerjem, saj je bila anketa v prvi vrsti namenjena njim.

## **6.6 Analiza rezultatov**

Za analizo pridobljenih rezultatov sem uporabila programske pakete SPSS, GraphPad in MS Excel. Najprej sem opredelila demografsko sliko anketiranih in njihovih podjetij, nato pa preverila hipotezi. V programu SPSS in GraphPad sem uporabila naslednje statistične postopke:

6. Frequencies – za izračun modusa, aritmetične sredine, mediane, standardnega odklona, koeficienta asimetrije in sploščenosti vseh spremenljivk raziskave, in
7. Crosstabs – za oblikovanje kontingenčne tabele in hi-kvadrat-preizkus oziroma Fisherjev eksaktni test za preverjanje povezanosti med dvema opisnima spremenljivkama, od katerih imata obe natanko dve vrednosti.

Primerjavo slovenskih in ameriških podjetij sem pripravila s pomočjo tabel in grafikonov v programu MS Excel.

### 6.6.1 Podatki o podjetjih

Za ustrezno razvrstitev podjetij glede na dejavnost sem uporabila Standardno kvalifikacijo dejavnosti (Statistični urad Republike Slovenije, 2011). Ob analizi podatkov ugotavljam, da je 39,2 odstotkov anketiranih managerjev iz predelovalne industrije, 24,4 odstotkov jih prihaja iz finančnih in zavarovalnih podjetij, na tretjem mestu pa so managerji trgovskih podjetij, ki imajo 9,8 odstotni delež v celotnem vzorcu. Zastopanost drugih dejavnosti je predstavljena v Tabeli 2.

*Tabela 2: Primerjava zastopanosti vrhnjih managerjev po dejavnostih v SLO in ZDA*

Dejavnost podjetij	Slovenija		ZDA	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Predelovalne dejavnosti	16	39,0	58	19,7
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	10	24,4	40	13,6
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	4	9,8	25	8,5
Gradbeništvo	2	4,9	27	9,2
Gostinstvo	2	4,9	6	2,0
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	2	4,9	18	6,1
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	1	2,4	0	0,0
Oskrbo z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	1	2,4	0	0,0
Promet in skladiščenje	1	2,4	7	2,4
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	1	2,4	22	7,5
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	1	2,4	3	1,0
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	0	0,0	3	1,0
Poslovanje z nepremičninami	0	0,0	5	1,7
Dejavnost javne uprave	0	0,0	17	5,8
Zdravstvo in socialno varstvo	0	0,0	58	19,7
Drugo	0	0,0	5	1,7
<b>Skupaj</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	294	100,0

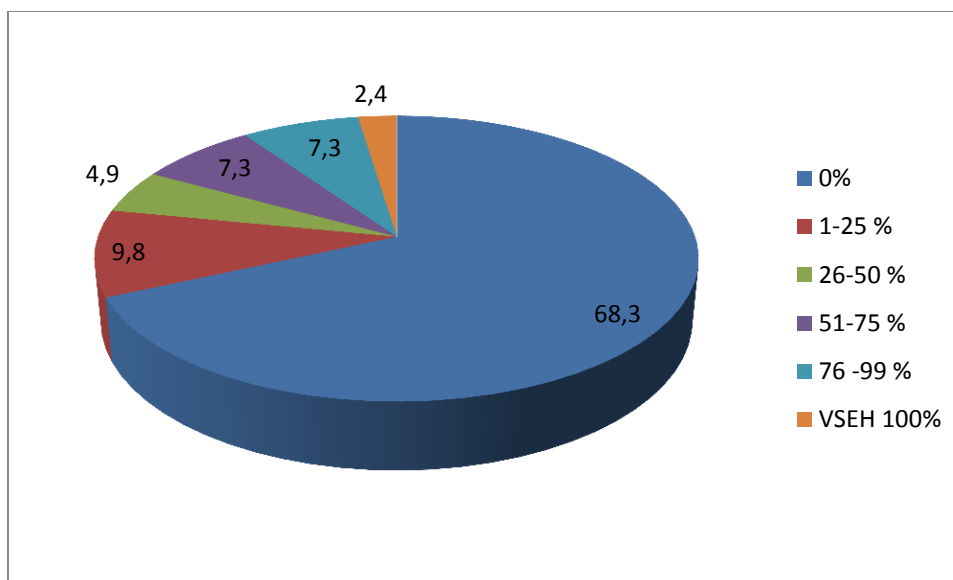
*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

V ameriški raziskavi so bili prav tako najmočneje zastopani predsedniki uprav iz predelovalne industrije z 19,8 odstotki. Sledita jim dejavnost zdravstva in socialnega varstva z 19,7 odstotki in finančna in zavarovalniška dejavnost z 13,6 odstotki.

Da bi kar najbolje predstavila lastniško strukturo podjetij, iz katerih so anketiranci, sem podjetja razdelila v šest razredov. V prvem razredu se nahaja 28 podjetij iz vzorca ali 68,3

odstotkov podjetij, ki nimajo v svoji lastniški strukturi niti ene državne delnice. V ostalih dvanajstih podjetjih pa delež državnih delnic močno niha. Tako so v drugem razredu štiri podjetja, ki imajo med 1 in 25 odstotki državnih delnic. Med sledečimi razredi se število podjetij dokaj homogeno porazdeli. Izstopa zadnji razred, v katerem je eno podjetje v 100-odstotni lasti države. Rezultati so razvidni iz Tabele 2 (Priloga 2) in prikazani v Sliki 7.

*Slika 7: Odstotki državnih delnic po posameznih razredih v anketiranih slovenskih podjetjih*



Mnoga tuja podjetja imajo v Sloveniji podružnice ali enote svojih podjetij. So pa tudi slovenska podjetja, ki so organizirana kot holdingi in imajo več hčerinskih podjetij ali enot. Ker so mnoga izmed njih izpolnjevala pogoje za veliko podjetje, sem jih vključila v raziskavo. V vzorcu 41 podjetij jih je 10 oziroma 24,4 odstotkov takšnih, ki so navedli, da so podružnica ali enota drugega podjetja (Tabela 3 v Prilogi 2).

### 6.6.2 Podatki o anketirancih

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 29 moških, kar predstavlja 70,7 odstotkov vsega vzorca, in 12 žensk, kar je preostalih 29,3 odstotkov (prikazano v Tabeli 5, Priloga 2).

Izmed vseh anketiranih je 20 predsednikov uprav oziroma generalnih direktorjev, kar predstavlja 48,8 odstotkov. Sledi jim 12 članov uprave, kar predstavlja 29,3 odstotkov vzorca, in 9 drugih vodilnih v podjetjih, kar predstavlja preostalih 21,9 odstotkov vzorca (glej Tabela 4 v Prilogi 2). Da bo določen delež anketnih vprašalnikov izpolnilo tudi nekaj oseb, ki niso na najvišji ravni odločanja, je bilo pričakovati. Pri vzpostavljanju kontakta z odgovornimi v podjetju sem skušala ta delež zmanjšati. Večinoma pa so v tej kategoriji zajete vodje različnih funkcij v podjetju, ki so podpora pri odločanju vrhnjemu managementu. Zgornje rezultate ponazarjata Slika 8 in Tabela 3.



Slika 8: Anketiranci v podjetju po položaju v %

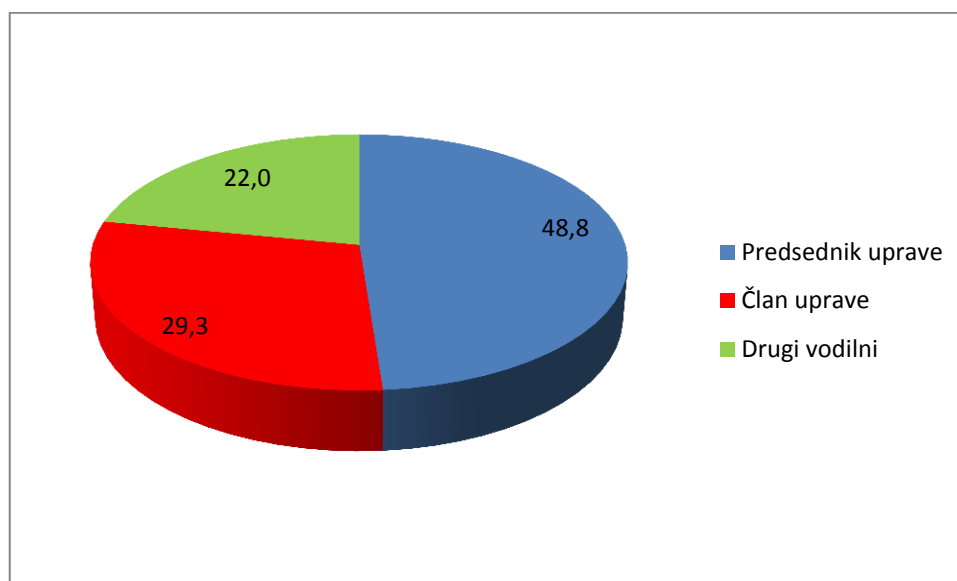


Tabela 3: Zastopanost anketiranih managerjev v slovenskih podjetjih po spolu in položaju v podjetju

Spol/Položaj v podjetju – Kontingenčna tabela						
Postavka			Položaj v podjetju			Skupaj
			Predsednik uprave	Član uprave	Drugi vodilni	
Spol	Moški	Frekvenca (f)	18	6	5	29
		Spol (%)	62,1	20,7	17,2	100,0
		Položaj v podjetju (%)	90,0	50,0	55,6	70,7
		<b>Skupaj (%)</b>	<b>43,9</b>	<b>14,6</b>	<b>12,2</b>	<b>70,7</b>
	Ženski	Frekvenca (f)	2	6	4	12
		Spol (%)	16,7	50,0	33,3	100,0
		Položaj v podjetju (%)	10,0	50,0	44,4	29,3
		<b>Skupaj (%)</b>	<b>4,9</b>	<b>14,6</b>	<b>9,8</b>	<b>29,3</b>
Skupaj	Frekvenca (f)	20	12	9	41	
	Spol (%)	48,8	29,3	22,0	100,0	
	Položaj v podjetju (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	
	<b>Skupaj (%)</b>	<b>48,8</b>	<b>29,3</b>	<b>22,0</b>	<b>100,0</b>	

Med vprašanimi je imel najdaljše obdobje opravljanja vloge vrhnjenega managerja anketiranec s 35 leti na položaju, najkrajše obdobje pa anketiranec z enim letom. Da bi dosegla večji pregled nad številom let na položaju, sem rezultate strnila v pet razredov. Najštevilčnejši je bil razred med 1 in 7 letom, saj je tega navedlo kar 28 anketiranih ali 68,3 odstotkov, nikogar pa ni bilo v vzorcu, ki bi bil na položaju v dobi med 22 in 28 let. Bolj podrobno so rezultati predstavljeni v Tabeli 4.

Tabela 4: Leta na vodstvenem položaju

Število let na položaju	Frekvenca (f)	Odstotek vprašanih (%)
1-7	28	68,4
8-14	8	19,5
15-21	4	9,8
22-28	0	0,0
29-35	1	2,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>

Starostna struktura anketiranih je bila zelo raznolika, zato sem oblikovala šest starostnih razredov. Najštevilčnejši je bil tisti med 41 in 47 let, kar 18 anketirancev ali 43,9 odstotkov je navedlo to starost, dva najmanj zastopana pa med 27 in 33 z dvema ter 62 in 68 let z enim anketiranim. Več podatkov je v Tabeli 5.

Tabela 5: Starost slovenskih anketirancev

Zap. št.	Starostni razred	Frekvenca (f)	Odstotek
1	27 - 33	2	4,9
2	34 - 40	6	14,6
3	41 - 47	18	43,9
4	48 - 54	7	17,1
5	55 - 61	7	17,1
6	62 - 68	1	2,4
<b>SKUPAJ</b>		<b>41</b>	<b>100,0</b>

### 6.6.3 Etično vodenje: strategije, prakse, postopki

V tem sklopu je bilo zastavljenih pet vprašanj, ki se nanašajo na obdobje zadnjih 12 mesecev. Vsa vprašanja so se začela takole: »Ali ste v svojem podjetju že uvedli ...« Obravnam jih v nadaljevanju.

#### 6.6.3.1 Ali ste v svojem podjetju že uvedli naslednje dejavnosti oziroma nameravate to storiti v prihodnjih 12 mesecih?

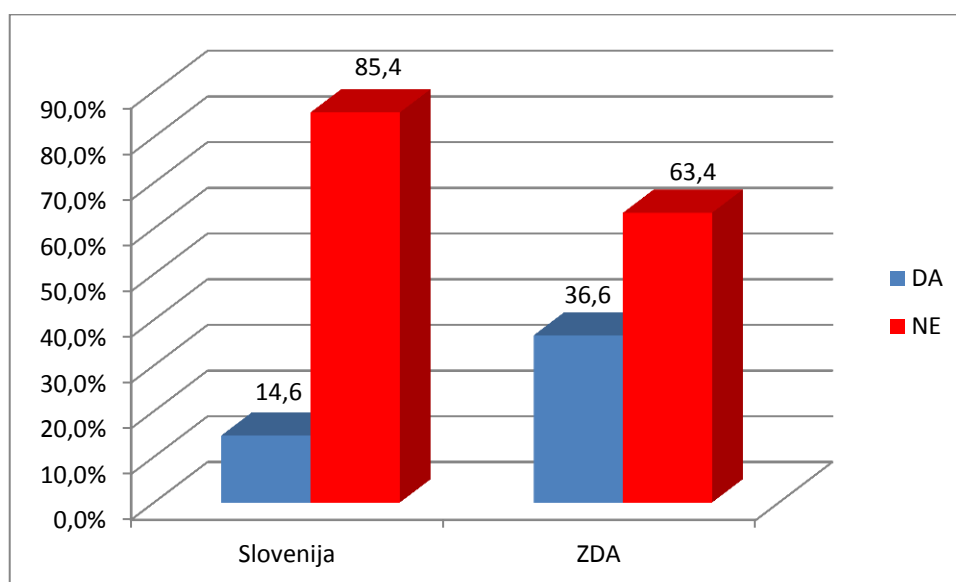
##### 1. Odbor (komisija) za etično-pravna vprašanja

Odbor ali komisija za etično-pravna vprašanja (ang. *ethics committee*) je ponavadi sestavljen iz članov vodstva, ki sicer delujejo na različnih področjih podjetja. Njegova funkcija je pomagati managerjem pri reševanju pomembnih in kompleksnih problemov z osvetljevanjem različnih zornih kotov in razsežnosti problemov. Njegova naloga je, da celostno pomaga upravi podjetja rešiti probleme z vidika veljavne zakonodaje,

upoštevanjem in poznavanjem kodeksov etike v matični državi in v državah, v katerih podjetje posluje (Trevino & Nelson, 2010, str. 215).

Na to vprašanje je z »da« odgovorilo 6 anketiranih oziroma 14,6 odstotkov. Po podatkih iz raziskave v ZDA je ta odstotek višji. Kar 36,6 odstotkov vseh anketiranih predsednikov uprav je odgovorilo, da je uvedlo takšen odbor v svojem podjetju. Podatki so prikazani v Sliki 9 in Tabeli 6 (Priloga 2). Menim, da lahko višji odstotek pripišemo strožji zakonodaji na etičnem področju, ki je bila uvedena v preteklih letih v ZDA kot posledica različnih grobih neetičnih ravnanj posameznih podjetij, kot so npr. Enron in druga. Drugi razlog pa je, da je med ameriškimi podjetji, ki so opredeljena kot velika podjetja, precej višji delež korporacij in kot taka imajo tudi večjo potrebo za osnovanje tovrstnih odborov, ki so nujni za sprejemanje dobrih poslovnih odločitev za vse trge, na katerih poslujejo.

Slika 9: Delež odborov za etično-pravna vprašanja v slovenskih in ameriških podjetjih v %



Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

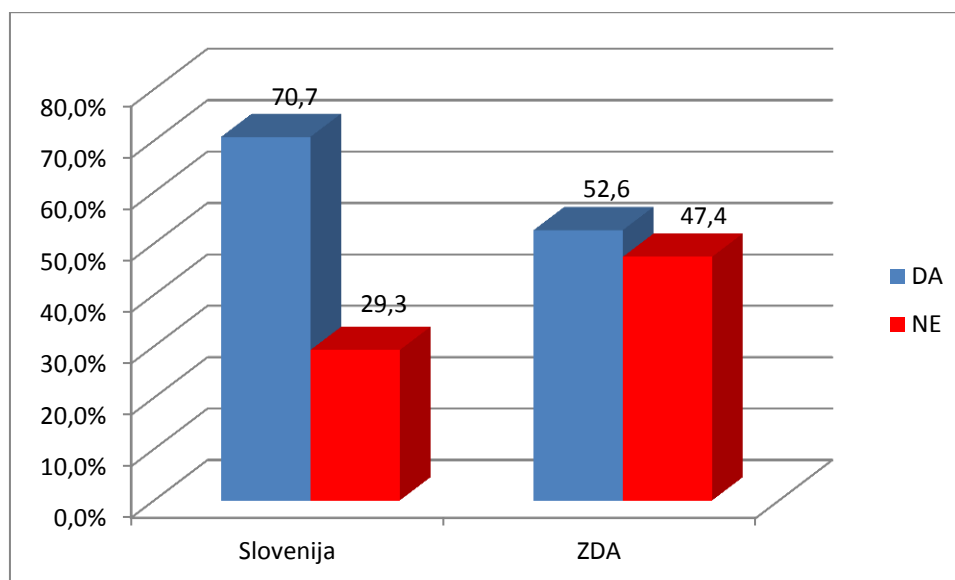
## 2. Usposabljanje na področju etike in zagotavljanja skladnosti z zakonom

Ključni element uvajanja etičnosti v podjetje je usposabljanje in izpopolnjevanje znanja ljudi za etično sprejemanje odločitev. Najpogosteje poteka v obliki različnih delavnic in praktičnih usposabljanj, ki dajejo možnost drugačnih pristopov in oblikovanje novih praks. Izpopolnjevanja znanja na tem področju zajemajo tudi spoznavanje pravilnikov in kodeksov podjetja, standardov, predpisov in zakonodaje, ki veljajo v državah, kjer podjetje posluje. Pogosto vključujejo tudi spoznavanje ozadij, običajev in praks kulturnih okolij. Tako lahko zaposleni vključno z najvišjim vodstvom podjetja uspešno in etično odreagirajo v različnih situacijah.

Na to vprašanje je pritrdilo kar 29 anketirancev oziroma 70,7 odstotkov. V ZDA je bil ta delež precej nižji, in sicer 52,6 odstotkov (Slika 10 in Tabela 7 v Prilogi 2). Predvidevam, da je razlog za takšno razliko v tem, da so ameriška podjetja že v preteklosti izpeljala tovrstna usposabljanja, slovenska pa so šele pričela z dejavnostmi na tem področju v zadnjih letih.

Pričakovala sem, da bo odstotek pozitivnih odgovorov nižji, zato sem podvomila v resničnost rezultatov, da slovenska podjetja namenjajo tolikšno pozornost etičnim ukrepom. Zato sem na spletnih strani podjetij preverila, če imajo objavljene novice, povezane z etiko, in prišla do spoznanja, da so številna v času po izvedbi raziskave sprejeli vsaj kakšnega izmed ključnih ukrepov ali nabor večih.

*Slika 10: Usposabljanje na področju etike v slovenskih in ameriških velikih podjetjih v %*



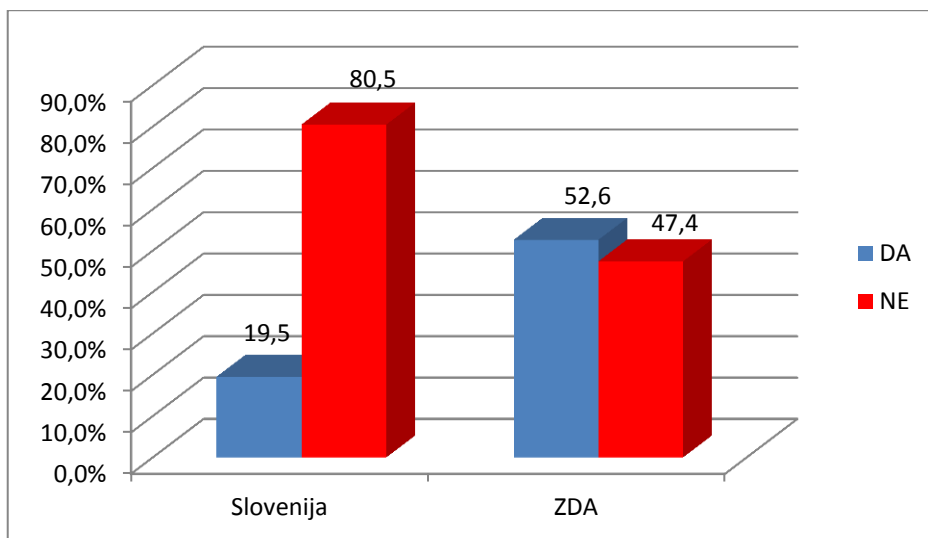
*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

### 3. Center za pomoč s področja etike, kamor se zaposleni lahko obrnejo z etičnimi problemi ali vprašanji

Tovrsten center naj bi bil organiziran znotraj podjetja. Ljudem bi omogočal, da lahko v njem pridobijo ustrezne informacije ob morebitnem etičnem problemu, pomanjkanju znanja ali etični dilemi.

Na to vprašanje je pritrdilno odgovorilo 19,5 odstotkov anketiranih v Sloveniji, medtem ko je praksa v ameriških podjetjih s tovrstnimi centri precej višja, saj je kar 52,6 odstotkov predsednikov uprav iz ZDA navedlo, da imajo takšen center za etična vprašanja (prikazano v Sliki 11 in v Tabeli 8, Priloga 2).

Slika 11: Prisotnost centrov za pomoč s področja etike v slovenskih in ameriških podjetjih v %

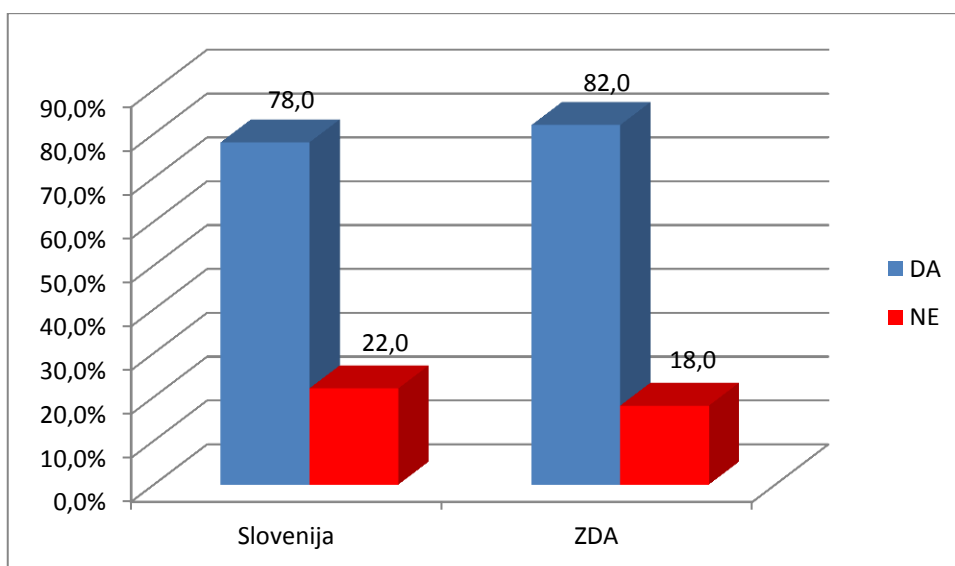


Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

#### 4. Etični kodeks ali pravila etičnega vedenja

Etični kodeks in pravila etičnega vedenja so glavne smernice etičnega odločanja v podjetju. Pričakovala sem, da bo odstotek pozitivnih odgovorov visok. Slovenski anketiranci so to s svojim odzivom potrdili. 78 odstotkov jih je navedlo, da so etični kodeks ali takšna pravila v svoje podjetje že uvedli ali bodo to storili v naslednjih 12 mesecih. Odstotek rezultatov v ameriški raziskavi je višji zgolj za 4 odstotne točke (rezultati so prikazani v Sliki 12 in v Tabeli 9, Priloga 2).

Slika 12: Delež podjetij z etičnimi kodeksi ali pravili etičnega vedenja v slovenskih in ameriških podjetjih v %

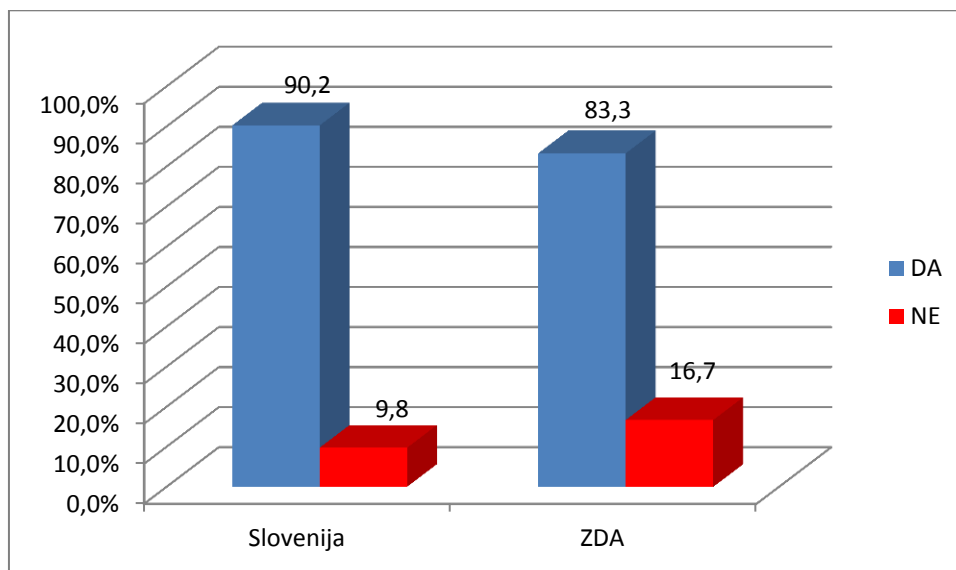


Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

## 5. Zapis vrednot, ki naj usmerjajo etično poslovno odločanje

Vrednote podjetja so osnovno vodilo pri poslovanju podjetja in predstavljajo temeljne usmeritve pri sprejemanju dobrih in etičnih poslovnih odločitev. Tudi pri tem vprašanju je bilo pričakovati, da bo z »da« odgovorilo precej anketiranih. Med slovenskimi jih je tako odgovorilo kar 37 oziroma 90,2 odstotkov, medtem ko je v ZDA raven odgovorov nižji za 6,9 odstotnih točk (Slika 13 in Tabela 10 v Prilogi 2).

*Slika 13: Delež slovenskih in ameriških podjetij z zapisom vrednot za usmerjanje etičnega odločanja v %*

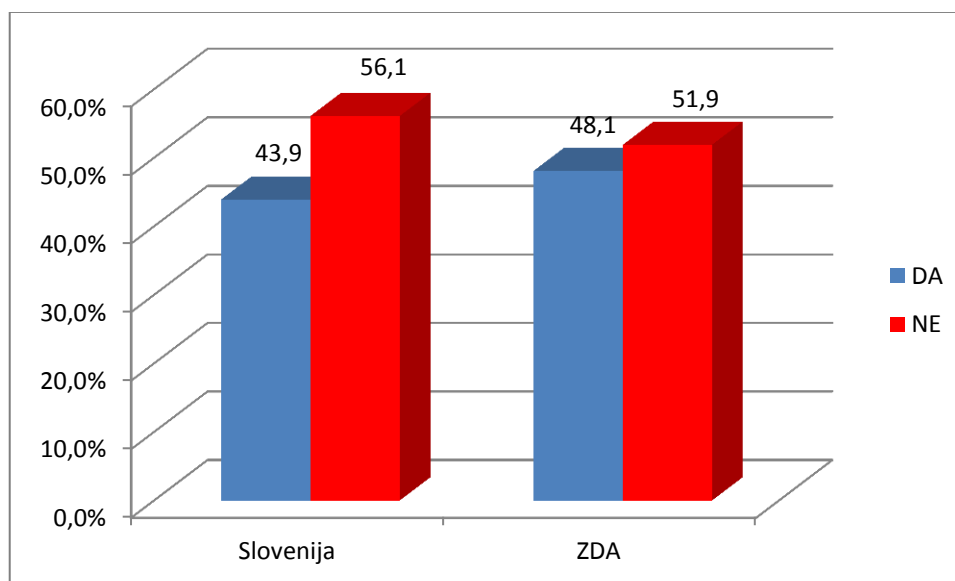


*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

## 6. Član uprave, odgovoren za etiko in zagotavljanje skladnosti z zakonodajo

Član uprave, odgovoren za etična vprašanja podjetja, skrbi za izvajanje različnih usposabljanj, uvajanje in izvajanje etičnih usmeritev v podjetju. Na to vprašanje je z »da« odgovorilo 18 oziroma 43,9 odstotkov anketirancev iz Slovenije in 48,1 odstotkov ZDA (Slika 14 in Tabela 11 v Prilogi 2).

Slika 14: Delež članov uprave, odgovornih za etiko v slovenskih in ameriških velikih podjetjih v %



Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

#### 7. Oddelek, ki formalno odgovarja za oblikovanje in vpeljevanje etičnih načel in pravil v poslovanje

Oddelek za oblikovanje in vpeljevanje etičnih načel in pravil v poslovanje imajo ponavadi velika podjetja, največkrat multinacionalna podjetja. Ta imajo potrebo po centralizaciji te službe. Takšno podjetje je, denimo, General Motors Corp. (Ethikos, 2008), ki je v letu 2005 uvedlo oddelek *Global Compliance Department* in ta skrbi za izvajanje etičnih načel in skladnosti z zakonodajo po vsem svetu. Oddelek je centraliziran in ga vodi izvršni direktor za to področje (GM, 2012).

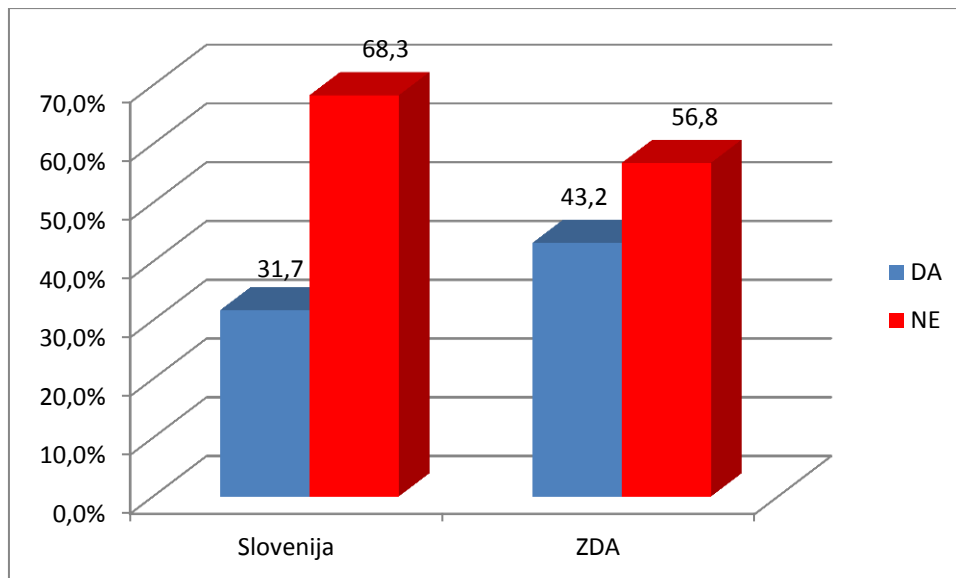
Na to vprašanje je z »da« odgovorilo 13 anketirancev oziroma 31,7 odstotkov slovenskega vzorca in 43,2 odstotkov anketirancev iz ZDA. Rezultati so prikazani v Sliki 15 in v Tabeli 12 (Priloga 2).

Iz vseh odgovorov slovenskih anketirancev lahko povzamemo, da je odstotek pritrdilnih odgovorov višji pri osnovnih ukrepih oziroma temeljih implementacije etičnosti v podjetje. Ti so oblikovanje in sprejem etičnih kodeksov in pravilnikov, ki usmerjajo ravnanje oziroma odločanje v smeri bolj etičnih odločitev. Med bolj pogoste aktivnosti spada tudi usposabljanje zaposlenih na področju etike.

Kljub temu pa nižji odstotki pri drugih ukrepih kažejo na to, da managerji želijo spremeniti etično kulturo v svojih podjetjih in sledijo novostim, ki se pojavljajo na tem področju drugje po svetu. V ZDA je teh dejavnosti precej več, tudi zaradi strožje zakonodaje,

osveščenosti managerjev na tem področju in dejstvu, da več multinacionalnih podjetij prihaja ravno iz te države.

*Slika 15: Delež slovenskih in ameriških podjetij z oddelkom za vpeljavo etičnih načel in pravil v %*



*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

### **6.6.3.2 Kaj je (bil) glavni razlog za uvedbo etične pobude v vašem podjetju?**

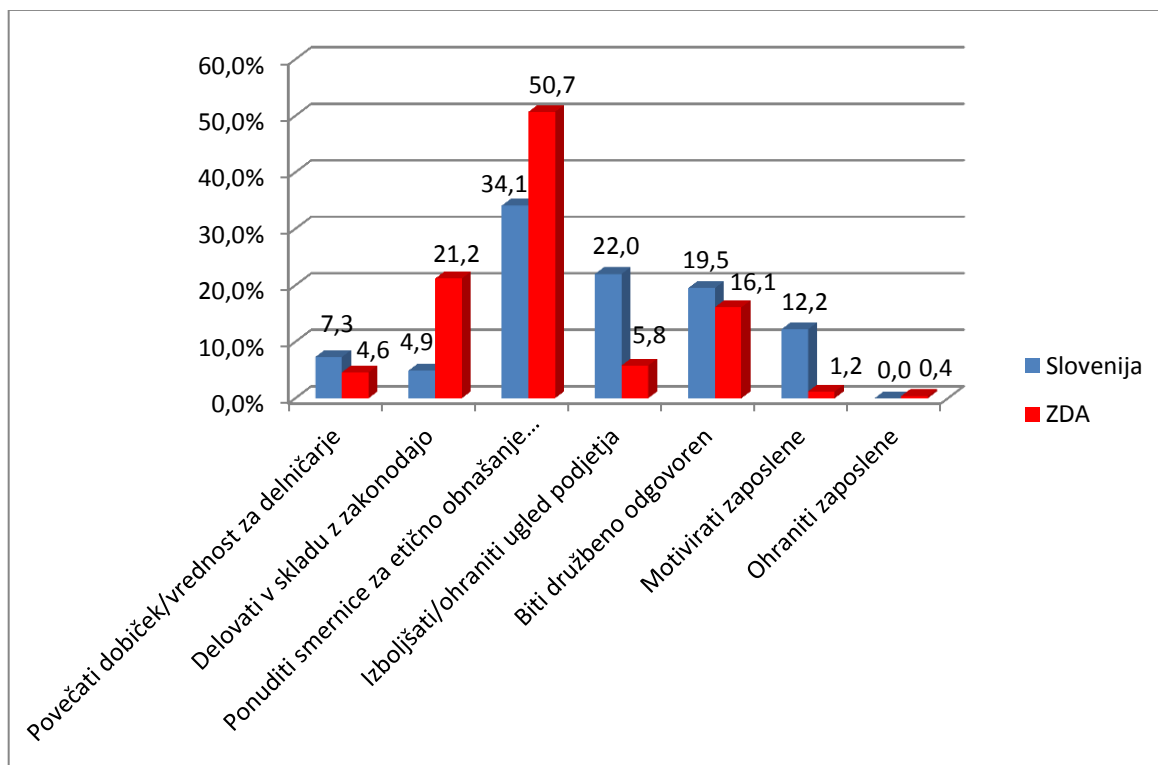
Iz Slike 16 je razvidno, da so najpomembnejši motivi managerjev za uvedbo programov bolj etičnega odločanja v podjetje trije: ponuditi zaposlenim smernice za etično obnašanje (14 anketirancev ali 34,1 odstotkov), izboljšati ugled podjetja (9 anketirancev ali 22,0 odstotkov) in biti družbeno odgovoren (8 vprašanih ali 19,5 odstotkov).

Ameriški managerji so podobno največ odstotkov namenili naslednjim razlogom: ponuditi zaposlenim smernice za etično obnašanje« (50,7 odstotkov), delovati v skladu z zakonodajo (21,2 odstotkov) in biti družbeno odgovoren (16,1 odstotkov).

Razliko v rezultatih med vzorcema bi lahko pripisali strožjim zakonodajnim predpisom v ZDA in strahu pred sankcijami. Domnevam, da managerji želijo zaposlene spodbujati k bolj etičnemu ravnanju in zmanjšati možnost napravnega in neetičnega ravnanja. Rezultati so bolj podrobno predstavljene v Tabeli 13 (Priloga 2).



Slika 16: Primerjava razlogov za uvedbo etične pobude v slovenskih in ameriških velikih podjetjih v %

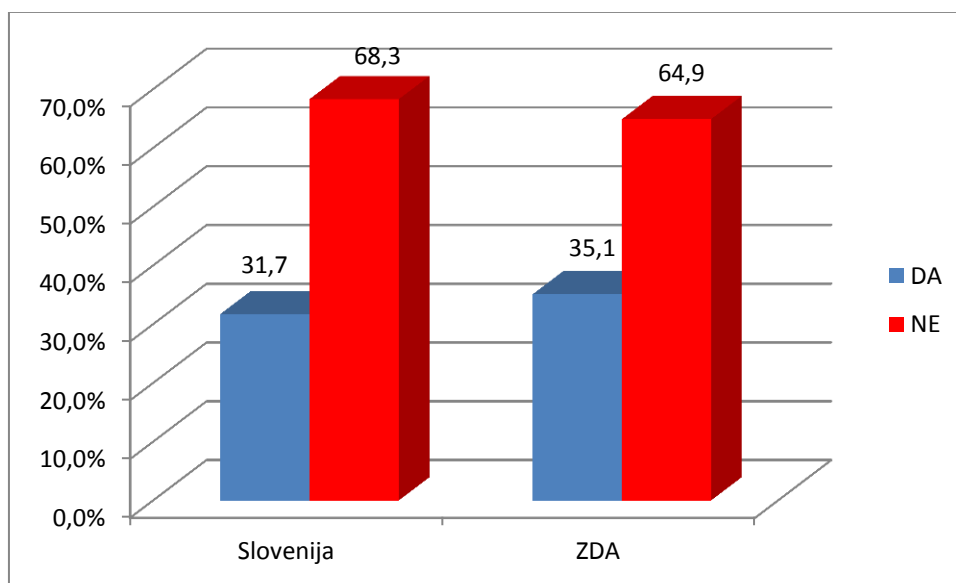


Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

### 6.6.3.3 Ali so nedavne spremembe v zakonodaji po svetu ali v Sloveniji glede etičnega upravljanja in poslovanja vplivale na vaše podjetje in vzpostavljanje etičnih standardov v njem?

13 anketirancev, kar predstavlja 31,7 odstotkov vzorca, je odgovorilo, da so spremembe vplivale na njihovo podjetje oziroma vzpostavljanje etičnih standardov v njem. V ZDA je bil odstotek višji za le nekaj odstotnih točk. Tako je 35,1 odstotkov ameriških anketirancev izrazilo, da so spremembe imele vpliv na poslovanje v njihovem podjetju. Podatki so predstavljeni v Sliki 17 in Tabeli 14 (Priloga 2).

Slika 17: Delež slovenskih in ameriških podjetij, na katere so vplivale spremembe etične zakonodaje in predpisov



Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

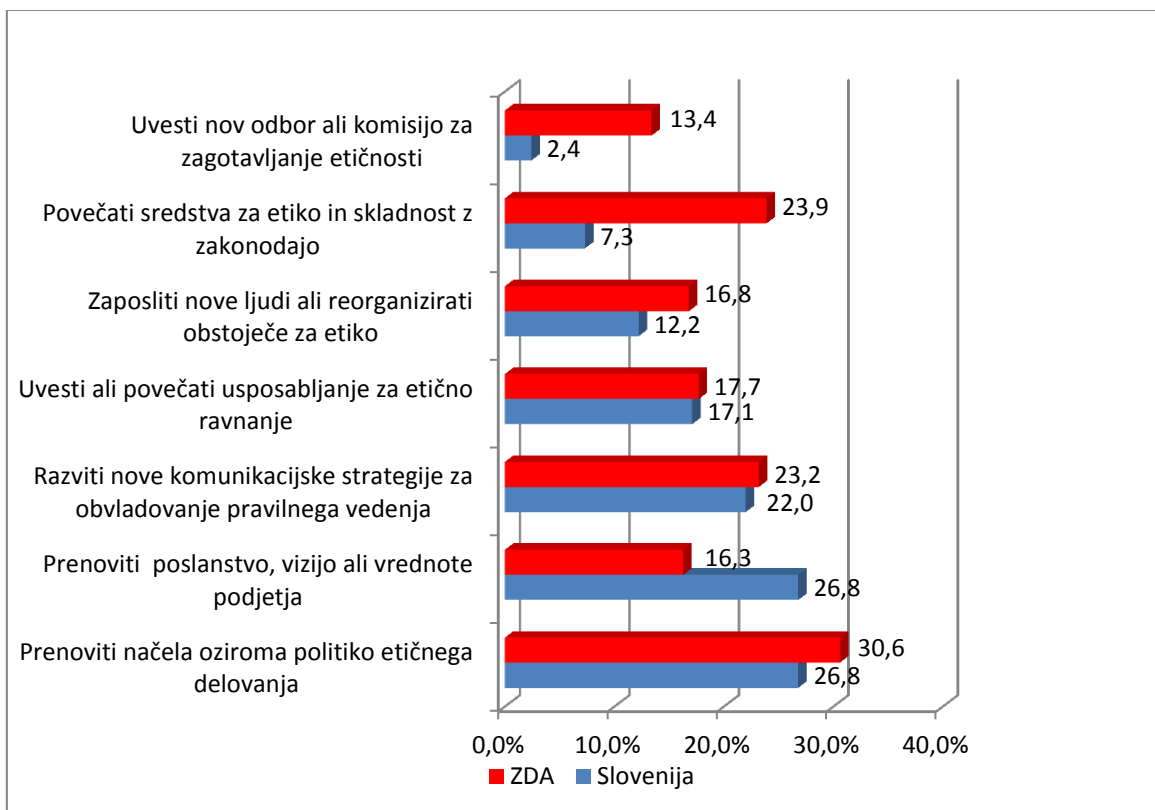
#### 6.6.3.4 Če je bil vaš odgovor pritrdilen, ali ste uvedli ukrepe za izboljšanje etičnosti v podjetju (oziroma ste v postopku uvajanja)?

Na to vprašanje je odgovarjalo 12 anketirancev izmed trinajstih, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno. Slika 18 prikazuje ukrepe, katerim so anketirani posvetili največjo pozornost pri spremembah etične politike v podjetju.

Največ pozornosti je bilo namenjene vpeljavi ukrepom, ki so osnova za gradnjo etične kulture. Tako je 26,8 odstotkov anketirancev prenovilo načela oziroma politiko etičnega delovanja, enak odstotek anketiranih je namenilo pozornost prenovi poslanstva, vizije ali vrednot podjetja. 22 odstotkov pa je razvilo nove komunikacijske strategije za obvladovanje pravilnega vedenja.

Pri ostalih odgovorih so odstotki za slovenski vzorec precej višji kot pri ameriškem, in sicer pri sledečih ukrepih: povečanje sredstev za etiko in skladnost z zakonodajo, ustanavljanje novih odborov oziroma komisij za zagotavljanje etičnosti in zaposlovanje novih ljudi na tem področju. Nemara je ta višji odstotek pripisati manjšemu številu anketiranih, kar da večjo težo posameznemu odgovoru za posamezni ukrep. Rezultati so podrobno prikazani v Tabelah 15-21 (Priloga 2).

Slika 18: Deleži etičnih pobud, vpeljanih v slovenska in ameriška podjetja zaradi sprememb na področju zakonodaje



Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.

#### 6.6.3.5 Koliko je uvedba nove organiziranosti, usposabljanja, politik, standardov in podobnih pobud za večjo etičnost poslovanja stala vaše podjetje?

Izmed 12 anketirancev, ki so odgovarjali na ta sklop vprašanj, jih je pet navedlo znesek, ki so ga vložili v spremembe na področju uvajanja etičnosti v podjetje. Navedene vrednosti so bile 661,2 \$, 1.322,5 \$, 7.934,8 \$, 158.696,4 \$ in 238.044,5 \$.

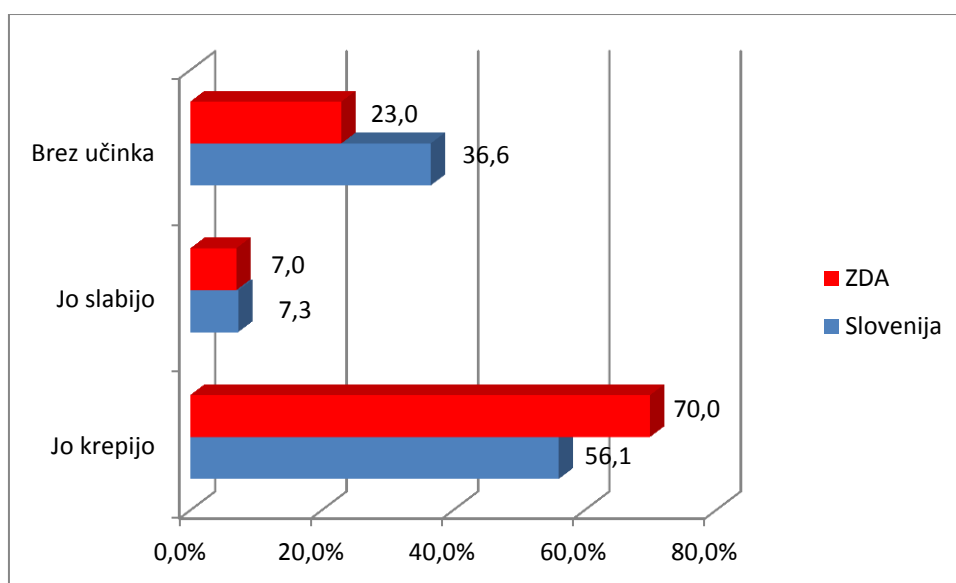
#### 6.6.4 Stanje etičnosti v slovenskem poslovnem svetu

V tem razdelku bom najprej prikazala mnenje managerjev o kratkoročnem in dolgoročnem vplivu etičnih standardov na konkurenčnost podjetij. S pomočjo večstopenjske ocenjevalne lestvice bom nato skušala prikazati, kako so se opredelili do posameznih trditev, ki so povezane z različnimi situacijami in morebitnimi neetičnimi ravnanji, s katerimi se soočajo managerji v praksi. Na koncu sledi še opredelitev managerjev do situacij, v katerih se morajo odločiti med predpisi, ki veljajo v mednarodnem in domačem poslovnem okolju.

#### 6.6.4.1 *Kratkoročni in dolgoročni vpliv visokih etičnih standardov na konkurenčnost podjetja*

Iz Tabele 23 (Priloga 2) je razvidno, da je 56,1 odstotkov anketirancev mnenja, da visoki etični standardi kratkoročno krepijo konkurenčnost podjetja, 7,3 odstotkov jih meni, da jo slabijo, in 36,6 odstotkov jih je mnenja, da nimajo nanjo nikakršnega vpliva. Za razliko od slovenskih ameriški anketiranci menijo, da imajo visoki etični standardi zelo visok kratkoročni vpliv na konkurenčnost podjetja, saj ima kategorija »Jo krepijo« kar 70,0 odstotkov v celotnem vzorcu anketiranih. Sledi ji kategorija »Nima učinka« s 23 odstotki in »Jo slabijo« s 7 odstotki. Rezultati obeh držav so ponazorjeni tudi s Sliko 19.

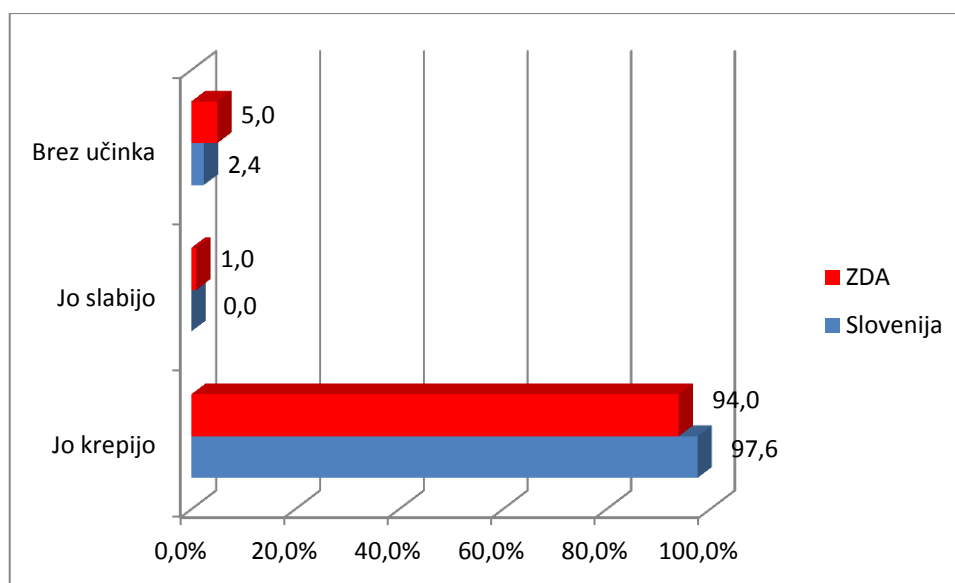
Slika 19: *Kratkoročni vpliv etičnih standardov na konkurenčnost podjetij v %*



Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

Visoki etični standardi imajo na dolgi rok še večji vpliv kot na kratki rok. Tako menijo ameriški in slovenski anketiranci (Tabela 22, Priloga 2). Slovenski so izbili »Jo krepijo« namenili kar 97,6 odstotkov in izbili »Brez učinka« le 2,4 odstotkov. Ameriški anketiranci pa so izbili »Jo krepijo« namenili 94 odstotkov, »Jo slabijo« 1 odstotek in »Brez vpliva« 5 odstotkov. Rezultate ponazarja Slika 20.

Slika 20: Dolgoročni vpliv etičnih standardov na konkurenčnost podjetij v %



Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

#### 6.6.4.2 Analiza odziva vrhnjih managerjev na različne možne poslovne situacije

Ta del raziskave je zasnovan na večstopenjski ocenjevalni lestvici, s katero so anketiranci izrazili stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Uporabila sem petstopenjsko ocenjevalno lestvico: 1-Močno se strinjam, 2-Strinjam se, 3-Neopredeljen, 4-Ne strinjam se, 5-Nikakor se ne strinjam. Enaka je bila uporabljena tudi v ameriški raziskavi.

Odgovore sem izračunala s pomočjo tehtane aritmetične sredine, uteži pa sem določila po naslednjem ključu: 1-Močno se strinjam ima največjo utež 5 in 5-Nikakor se ne strinjam najmanjšo utež 1. Rezultati analize so pokazali, na kakšen način gledajo managerji na etična in moralna vprašanja, katere so njihove glavne etične dileme in s katerimi potrebami se soočajo na področju etike. Izračun posameznih trditev je prikazan v Tabelah od 24-36 (Priloga 2).

Iz Slike 21 lahko razberemo, da je raven strinjanja s trditvijo, da bi predsednik uprave moral biti moralni vodja managerjev najvišja izmed vseh trditev. Iz tega lahko sklepam, da se slovenski managerji zavedajo, da so tisti, ki so prvi odgovorni za izpolnjevanje etičnih norm in moralno ravnanje v podjetju.

Drugi trditvi, da v poslovnem svetu obstajajo neka splošno sprejeta etična načela, ki se jih drži večina poslovnježev, so prav tako pripisali visoko stopnjo strinjanja. Torej lahko domnevamo, da jih tudi sami poznajo in jih tudi spoštujejo.

Z visoko stopnjo strinjanja so anketiranci izpostavili tudi trditev, da bi študij ekonomije in poslovnih ved moral vsebovati predmet poslovna etika in/ali etične vsebine v drugih poslovnih predmetih. Iz tega lahko sklepam, da si želijo, da bi si želeli poglobiti znanje s tega področja in ga uporabiti pri sprejemanju odločitev.

Izpostavila bi še dve področji, ki sta dosegli visoki stopnji strinjanja. Prvo, da bi bilo neprimerno obnašanje zaposlenih v mojem podjetju bolj verjetno sankcionirano kot pred petimi leti. Menim, da vzrok za tovrstno strinjanje lahko iščemo v vedno bolj zahtevnem in kompleksnem okolju, kjer podjetje deluje. To vpliva tudi na delovanje podjetja in zahteve do zaposlenih. Danes se od zaposlenih pričakuje več kot pred petimi leti, in sicer tako v osebnotnem kot strokovnem smislu. Prisotne pa je tudi manj tolerance do napak, saj si jih podjetja v času krize enostavno ne morejo privoščiti. To bi ogrozilo njihov obstoj na trgu ali poslabšalo njihov položaj.

Drugo, da so se moji osebni standardi poslovne etike v času moje kariere zvišali. Iz tega sklepam, da so anketiranci s starostjo pridobili tudi izkušnje in se umirili v dokazovanju in dosežkih za vsako ceno, ampak rajši sprejemajo odločitve, ki prinašajo koristi vsem.

Slika 21: Vrednotenje različnih trditev slovenskih vrhnjih managerjev o poslovnih situacijah, s katerimi se srečujejo pri svojem delu



#### ***6.6.4.3 Kako bi ocenili različne razloge za neetično ravnanje članov uprave v splošnem v slovenskih podjetjih?***

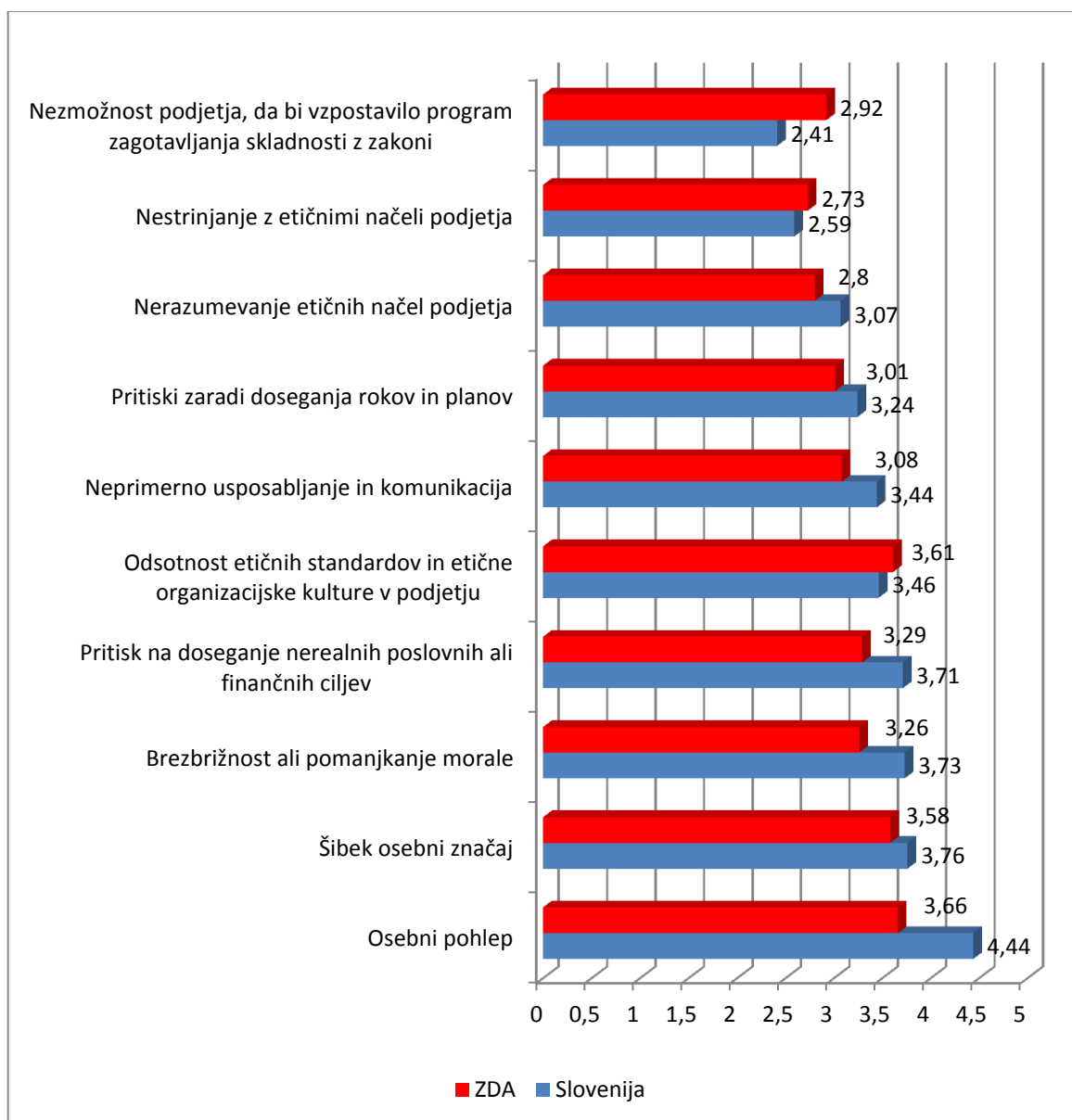
Za vrednotenje razlogov za neetično ravnanje uprav v slovenskem prostoru je bila uporabljena 5-stopenjska ocenjevalna lestvica, s katero so anketirani posameznim trditvam pripisali določeno stopnjo strinjanja: 1-Zelo verjetno, 2-Verjetno, 3-Neopredeljen, 4-Manj verjetno in 5-Ni verjetno.

Na to vprašanje je odgovorilo vseh 41 anketirancev. Njihove odgovore sem analizirala s pomočjo tehtane aritmetične sredine, pri kateri sem posameznim kategorijam verjetnosti dodala ponderje v obratnem sorazmerju z njihovim številskim zaporedjem. Tako je kategorija 1- Zelo verjetno dobila utež 5 in kategorija 5 – Ni verjetno utež 1. Rezultat vsake trditve pove, kolikšno verjetnost za nastanek neetičnega ravnanja so razlogu na lestvici od 1 do 5 pripisali vsi anketirani skupaj. Agregirani rezultati so predstavljeni v Sliki 22, podrobnejši rezultati pa v Prilogi 2 v Tabeli 37.

Iz analize rezultatov je razvidno, da se gibanje aritmetičnih sredin med slovenskimi in ameriškimi bistveno ne razlikuje. Večjo verjetnost za neetično ravnanje slovenski anketiranci pripisujejo bolj osebnim motivom oziroma pomanjkljivim značajskim lastnostim posameznikov, pritiskom zaradi nerealno zastavljenih ciljev in odsotnosti etičnih standardov in organizacijske kulture v podjetju.



Slika 22: Primerjava razlogov za neetično ravnanje članov uprav slovenskih in ameriških podjetij



Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

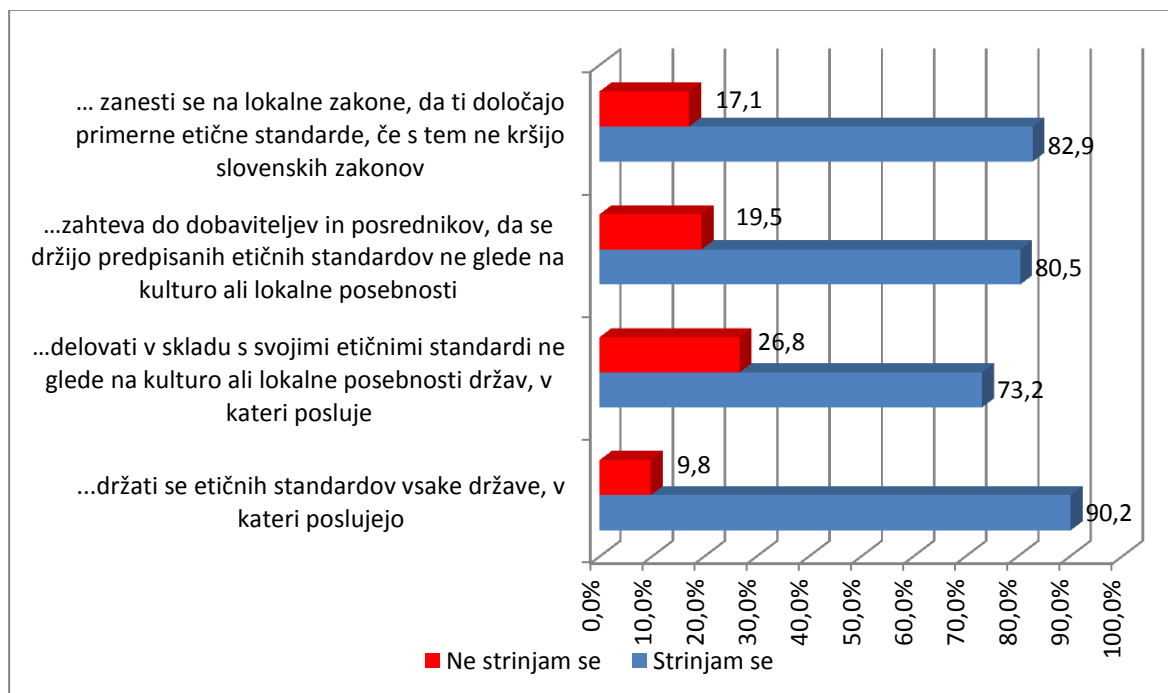
#### 6.6.4.4 Po čigavih zakonih in etičnih standardih bi se mogla ravnati slovenska podjetja, ki poslujejo s tujino?

90,2 odstotkov vprašanih se je strinjalo, da se je potrebno »držati etičnih standardov, ki veljajo v državi, v kateri podjetje posluje«. 82,9 odstotkov meni, da se je smiselno »zanesti na lokalne zakone tiste države, naj ti določajo primerne etične standarde, če s tem ne krši slovenskih zakonov«. 80,5 odstotkov vprašanih je menilo, da je potrebno »zahtevati od dobaviteljev in posrednikov, da se držijo predpisanih etičnih standardov ne glede na kulturo ali lokalne posebnosti«. 73,2 odstotkov vprašanih pa se je strinjalo s trditvijo

»delovati v skladu s svojimi etičnimi standardi ne glede na kulturo ali lokalne posebnosti držav, v katerih poslujejo«. Rezultati so predstavljeni grafično v Sliki 23 in v Tabeli 38 (Priloga 2).

Pri prvi trditvi sem pričakovala, da bo odstotek strinjanja nižji, saj etični standardi vsebujejo višje kriterije etičnosti kot zakoni. Ti namreč predpostavljajo najnižjo mejo sprejemljivega ravnanja. V preteklosti so potekala tudi posamezna mednarodna srečanja, da bi določili enotna pravila za poslovanje med kulturno različnimi področji. Tako je bil leta 1994 sprejet prvi etični kodeks za mednarodno poslovanje med kristjani, muslimani in židi (ang. *An Interfaith Declaration: A Code of Ethics on International Business for Christians, Muslim and Jews*), pri čigar snovanju so sodelovali številni akademiki, managerji in predstavniki vlad. Ta kodeks vsebuje načela poslovanja: pravičnost (poštenost), medsebojno spoštovanje (ljubezen in pozornost), skrb (zaupanje) in odkritost (resnicoljubnost) (Chryssides & Kaler, 1996, str. 157). OECD pa je pripravil smernice za mednarodna podjetja, ki delujejo v različnih kulturnih okoljih (OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2012).

*Slika 23: Opredelitev slovenskih vrhnjih managerjev do etičnih standardov v mednarodnem prostoru v %*



S tem vprašanjem smo zaključili pregled deskriptivnih statistik rezultatov slovenske raziskave. V naslednjem poglavju sledi preverjanje domnev.

## 6.7 Preverjanje domnev

*H1: Vrhnji managerji velikih ameriških podjetij bolj skrbijo za etičnost odločitev kot vrhnji managerji velikih slovenskih podjetij*

Za preizkus te hipoteze preverjam ali obstaja statistična razlika med državama pri uvedbi etičnih ukrepov v podjetje. Ker sta obe spremenljivki, torej primerjani državi («Slovenija», »ZDA») in stanje vpeljave ukrepov («da», »ne») kategorični in dihotomni, sem izbrala analizo s pomočjo 2x2 kontingenčnih tabel. Ker je slovenski vzorec majhen, sem uporabila Fisherjev eksaktni test (FET), da bi zagotovila dovolj natančno oceno. Hipotezo preverjam na podlagi uvedbe etičnih ukrepov v podjetja v Sloveniji in ZDA.

Na podlagi statistične značilnosti Fisherjevega eksaktnega testa, ki je 0,005 oziroma je manjši od 0,05, sprejmemo alternativno domnevo, da obstaja povezanost med vpeljavo odbora za etična vprašanja v podjetje in državo, iz katere prihaja manager tega podjetja (glej Prilogo 4). Iz slike 9 je razvidno, da je delež takšnih odborov višji v ZDA.

Na podlagi statistične značilnosti Fisherjevega eksaktnega testa, ki je 0,0307 oziroma je manjši od 0,05, sprejmemo alternativno domnevo, da obstaja povezanost med vpeljavo etičnega usposabljanja v podjetje in državo, iz katere prihajajo managerji teh podjetij (glej rezultate analize v Prilogi 4). Iz slike 10 je razvidno, da je delež takšnih usposabljanj višji v Sloveniji. Razlog za to je mogoče iskati v tem, da se slovenski vrhnji managerji vedno bolj zavedajo pomena etike in da je potrebno ljudi usposobiti za moralno ravnanje.

Statistična značilnost, ki jo izračunam na podlagi Fisherjeva eksaktnega testa, znaša 0,0001, kar je manj od 0,05. Zato sprejemam alternativno domnevo, da obstaja povezanost med vpeljavo centra za področje etike v podjetje in državo, iz katere prihaja manager tega podjetja (pripadajoči rezultati so prikazani v Prilogi 4). Iz slike 11 je razvidno, da je delež centrov za področje etike, ki so jih uvedli, relativno višji v ZDA.

Na podlagi statistične značilnosti Fisherjevega eksaktnega testa, ki je 0,5242 oziroma je večja od 0,05, ne morem zavrnila ničelne domneve, da ne obstaja povezava med vpeljavo etičnega kodeksa ali pravil etičnega vedenja v podjetje in državo, iz katere prihaja manager tega podjetja (glej rezultate analize v Prilogi 4). Iz slike 12 je razvidno, da bistvenih razlik v odstotnem deležu tega ukrepa med Slovenijo in ZDA ni.

Statistična značilnost, ki jo izračunam na podlagi Fisherjeva eksaktnega testa, znaša 0,3608, kar je več kot 0,05. Zato ne morem zavrnila ničelne domneve, da ne obstaja povezava med zapisom vrednot podjetja in državo, iz katere prihaja manager tega podjetja (rezultati so prikazani v Prilogi 4). Iz slike 13 je razvidno, da velikih odstopanj v odstotkih zapisa vrednot podjetja med preučevanima državama ni.

Na podlagi statistične značilnosti Fisherjevega eksaktnega testa, ki je 0,7389 oziroma je večja od 0,05, ne morem zavrniti ničelne domneve, da ne obstaja povezava med vpeljavo člana uprave, odgovornega za etiko, v podjetje in državo, iz katere prihaja manager tega podjetja (glej rezultate analize v Prilogi 4). Iz slike 14 je razvidno, da bistvenih razlik v odstotnem deležu tega ukrepa med Slovenijo in ZDA ni.

Statistična značilnost, ki jo izračunam na podlagi Fisherjevega eksaktnega testa, znaša 0,1795, kar je več kot 0,05. Zato ne morem zavrniti ničelne domneve, da ne obstaja povezava med uvedbo oddelka, pristojnega za vpeljavo etičnih načel in pravil v podjetje in državo, iz katere prihaja manager tega podjetja (rezultati so prikazani v Prilogi 4). Iz slike 15 je razvidno, da velikih odstopanj v odstotkih takšnega oddelka med preučevanima državama ni.

Iz zgornjih rezultatov je razvidno, da ne moremo enoznačno trditi, da managerji velikih ameriških podjetij bolj skrbijo za etičnost odločitev kot managerji velikih slovenskih podjetij. Glede na to, da bistvenih statističnih razlik ni zaznati pri uvedbi temeljnih instrumentov, s katerimi si je mogoče pomagati pri etičnem oziroma moralnem odločanju, zavrnem alternativno in sprejemem ničelno hipotezo, to je, da managerji velikih ameriških podjetij ne skrbijo bolj za etičnost odločitev kot managerji velikih slovenskih podjetij.

*H2: Vrhnje managerke velikih slovenskih podjetij enako skrbijo za etičnost odločitev kot vrhnji managerji velikih slovenskih podjetij*

To hipotezo preverjam na podlagi kontingenčnih tabel, v katerih ugotavljam povezanost med ukrepi, ki so jih managerji uvedli v velika slovenska podjetja in spolom vrhnjega managerja. Kjer je bilo mogoče, sem izračunala hi-kvadrat funkcijo, če pa je pričakovana frekvenca manjša od 5 za 20 odstotkov celic, preverim razliko med spoloma s pomočjo Fisherjevega eksaktnega testa. V tabelah v Prilogi 5 pa prikažem rezultate.

Ker je statistična značilnost večja od 0,05 (0,813), lahko s tveganjem, ki je manjše od 5 odstotkov, trdim, da uvedba etičnega ukrepa »Odbor za etična vprašanja« ni povezana s spolom managerja. To potrjuje tudi izračun Fisherjevega eksaktnega testa, ki ga uporabim namesto Pearsonovega hi-kvadrata, saj je pričakovana frekvenca v dveh celicah manj kot 5 (50 odstotkov). Fisherjev eksaktni test znaša 1,000, kar je več od 0,05, in zato ne morem reči, da obstaja povezava med spremenljivkama (glej Tabele 46-48 v Prilogi 5).

Podobno ugotovim tudi pri analizi vseh drugih ukrepov. Tako ni povezanosti:

1. Med uvedbo etičnega ukrepa »Usposabljanje na področju etike« in spolom managerja. Ker je statistična značilnost večja od 0,05 (0,713), lahko s tveganjem, ki je manjše od 5 odstotkov, trdim, da uvedba etičnega ukrepa ni povezana s spolom managerja. To potrjuje tudi izračun Fisherjevega eksaktnega testa, ki ga uporabim namesto

- Pearsonovega hi-kvadrata, saj je pričakovana frekvenca v eni od celic manj kot 5 (25 odstotkov). Fisherjev eksaktni test znaša 0,721, kar je več kot 0,05, in zato ne morem reči, da obstaja povezava med spremenljivkama. (glej Tabele 49-51 v Prilogi 5);
2. med uvedbo ukrepa »Center za pomoč s področja etike« in spolom managerja. Statistična značilnost je večja od 0,05 (0,568), zato lahko s tveganjem, ki je manjše od 5 odstotkov, trdim, da uvedba etičnega ukrepa ni povezana s spolom managerja. Ker je pričakovana frekvenca v eni celici manj kot 5 (25 odstotkov), uporabim Fisherjev eksaktni test. Ta znaša 0,627, kar je več od 0,05, in zato ne morem reči, da obstaja povezava med spremenljivkama. (glej Tabele 52-54 v Prilogi 5);
  3. med uvedbo ukrepa »Etični kodeks in pravila etičnega obnašanja« in spolom managerja. Statistična značilnost je večja od 0,05 (0,762), zato lahko s tveganjem, ki je manjše od 5 odstotkov, trdim, da uvedba tega etičnega ukrepa ni povezana s spolom managerja. Ker je pričakovana frekvenca v eni celici manj kot 5 (25 odstotkov), uporabim Fisherjev eksaktni test. Ta je 0,627, kar je več od 0,05, in zato ne morem reči, da obstaja povezava med spremenljivkama.
  4. med uvedbo ukrepa »Zapis vrednot za etično odločanje« in spolom managerja. Statistična značilnost je večja od 0,05 (0,843), zato lahko s tveganjem, ki je manjše od 5 odstotkov, trdim, da uvedba tega etičnega ukrepa ni povezana s spolom managerja. Ker je pričakovana frekvenca v dveh celicah manj kot 5 (50 odstotkov), uporabim Fisherjev eksaktni test. Ta znaša 1,000, kar je več od 0,05, in zato ne morem reči, da obstaja povezava med spremenljivkama.
  5. med uvedbo ukrepa »Član uprave, odgovoren za etiko« in spolom managerja. Ker je statistična značilnost večja od 0,05 (0,853), lahko s tveganjem, ki je manjše od 5 odstotkov, trdim, da uvedba etičnega ukrepa ni povezana z spolom managerja. To potrjuje tudi izračun Pearsonovega hi-kvadrata, ki znaša 0,853.
  6. med uvedbo ukrepa »Oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil« in spolom managerja. Statistična značilnost je večja od 0,05 (0,378), zato lahko s tveganjem, ki je manjše od 5 odstotkov, trdim, da uvedba tega etičnega ukrepa ni povezana s spolom managerja. Ker je pričakovana frekvenca v eni celici manj kot 5 (25odstotkov), uporabim Fisherjev eksaktni test. Ta znaša 0,469, kar je več od 0,05, in zato ne morem reči, da obstaja povezava med spremenljivkama.

Ker v vseh primerih ne obstoji statistična razlika med spoloma in uvedbo etičnih načel v podjetje, sprejemem zgornjo hipotezo, pri stopnji tveganja manj od 0,05, in sicer da *»Vrhnje managerke velikih slovenskih podjetij enako skrbijo za etičnost odločitev kot vrhnji managerji velikih slovenskih podjetij«*.

## **6.8 Preverba o uvedbi etičnih ukrepov v slovenska podjetja**

Podjetja delajo pomembne korake pri uvajanju ukrepov na področju skladnosti z zakonodajo in etiko, kar pričajo rezultati primarne raziskave, ki sem jo naredila dne 21. 3. 2012. Na spletnih straneh podjetij, ki so bila zajeta v vzorec, sem preverila, ali imajo

podjetja etične kodekse oziroma kakšen drug dokument, ki usmerja zaposlene pri njihovem ravnanju v različnih okoliščinah in pogojih. Ugotovila, sem, da je kar 10 od 20 največjih podjetij v obdobju od 31. 7. 2011 do 21. 3. 2012, sprejelo ali posodobilo takšen dokument, ki zavezuje zaposlene k etičnemu ravnanju. Med drugim ti dokumenti opredeljujejo, komu in na kakšen način lahko zaposleni prijavljajo kršitve. Zasedila sem, da imajo v nekaterih podjetjih celo odgovornega za to področje. Večinoma so to zaposleni v kadrovskem oddelku, sekretarji uprave ali člani uprave. Ponekod pa v primeru prijave kršitve skličejo poseben odbor, ki potem izpelje celoten postopek in izreče sankcijo.

## **SKLEP**

V diplomskem delu sem predstavila vrhnjega managerja kot glavnega odločevalca v podjetju. Vrhnji manager je namreč tisti, ki sprejema vse pomembne odločitve, ki se tičejo celotnega podjetja. Njegova ključna naloga je postaviti cilje podjetja in jih doseči z izvedljivimi strategijami v zastavljenem časovnem okviru, in sicer na način, ki je družbeno sprejemljiv in zaželen. Glavni cilj podjetja in vrhnjega managementa je doseči dolgoročno stabilno rast podjetja in povečevati njegovo vrednost, s čimer se upraviči njegov obstoj na trgu.

V nadaljevanju sem se osredotočila na področje etike, ki opredeljuje obstoj družbeno sprejemljivih norm in pravil ravnanja v družbi. Če jih posamezniki udeležajo, imajo pozitiven vpliv na vse udeležence. Managerjeva glavna odgovornost je tehtanje med različnimi interesi deležnikov. Ti prihajajo iz različnih ravni podjetja, okolja podjetja ali pa so to osebne želje, ambicije oziroma potrebe managerja. V primeru, ko ni zakonsko določeno, kaj je družbeno sprejemljivo, mora manager sam oceniti, katera odločitev bi bila za vse najboljša. To imenujemo etična dilema. Pri njihovem razreševanju si manager pomaga z različnimi sodili in načeli, pravilniki, kodeksom managerske etike ali celo intuicijo. Osebnost managerja in njegov zgled vplivata na celotno podjetje in okolje, v katerem posluje. Zato je pomembno, da manager prevzame vso odgovornost za svoja dejanja, tako zunaj kot znotraj podjetja, in gradi svojo vlogo etičnega vodje znotraj podjetja ter dosega zaupanje tudi zunaj njega.

Etično poslovanje vpliva na ugled podjetja, prav tako tudi družbena odgovornost podjetja. Zaveza managerja je delovati v kar največjo korist okolja in deležnikov, ki so povezani z delovanjem podjetja in podjetjem samim, saj je predpostavka, da bo takšno sprejemanje odločitev vplivalo tudi na večjo finančno uspešnost poslovanja (večja pripadnost zaposlenih, večja zvestoba kupcev ipd.). Etična dimenzija je namreč ena od dimenzij družbeno odgovornega ravnanja in zato sta ti dve kategoriji zelo povezani. V obeh ima namreč manager glavno iniciativo. Odloča, ali bo podjetje sprejelo družbeno odgovorno ravnanje kot del strategije podjetja in tudi, ali bo podjetje sprejelo zavezo k etičnosti in vse ukrepe, ki jo spodbujajo.

Izsledki v raziskovalnem delu diplomske naloge so pokazali, da se vrhnji managerji v anketiranih slovenskih podjetjih zavedajo pomena etičnega ravnanja. To je pokazal tudi preizkus domnev. Tako se managerji želijo izobraževati na tem področju, uvajati etične ukrepe v svoja podjetja, pri čemer sta najbolj zastopani temeljni obliki zapis vrednot podjetja in uvedba etičnega kodeksa. Kot glavni razlog teh ukrepov so managerji navedli željo ponuditi zaposlenim smernice za bolj etično obnašanje, povečati oziroma ohraniti ugled podjetja v javnosti in biti na sploh družbeno odgovoren. Zavedajo se tudi, da so sami nosilci etične avtoritete v podjetju, saj so se s tem strinjali vsi vprašani.

Menim, da je vpeljava etičnih standardov v podjetja pomembna naloga managerja, saj na tak način lahko preobrazi ne le lastno organizacijo vpliva na temveč celotno družbo. Vseeno je to počasen in dolgotrajen proces, saj se vrednote in etična kultura podjetij gradijo več let, včasih tudi desetletje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Austin, N. K., (1994). The New Corporate Watchdogs, *Working Women*, 19–20.
2. Balachandran, V., & Chandrasekaran, V. (2009). *Corporate Governance and Social Responsibility*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
3. Bekefi, T., & Epstein, J. M. (2008). Measuring and Managing Social and Political Risk. *Strategic Finance*, 89(8), 33-41.
4. Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Brunsson, N. (2007). *The Consequences of decision-making*. New York: Oxford University Press Inc.
6. Bučar, B., Glas, M., & Hisrich, R. (2003). Ethics and Entrepreneurs: An International Comparative Study. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 261-282.
7. Buehler, V. M., & Shetty, Y. K. (1977) v Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Calderon-Cuadrado, R., Alvarez-Arce, J. L., Rodriguez-Tejedo, I. & Salvatierra, S. (2009). “Ethics Hotlines” in Transnational Companies: A Comparative Study. *Journal of business Ethics*, 88, 199-210.
9. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4, 497-505.
10. Chryssides, G. & Kaler, J. (1996). *Essentials of Business Ethics*, Berkshire: McGraw-Hill International (UK) Limited.
11. Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Oxford University Press Inc.
12. Daft, R. L., & Marcic, D. (2010). *Understanding Management* (7<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
13. Dolinar, K., & Knop, S. (urednici) (1994). *Leksikon Cankarjeve založbe* (tretja izdaja). Ljubljana: Cankarjeva založba.
14. Drašček, M. (2006). *Konceptualna analiza teorij družbene odgovornosti podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Ethikos. (September, oktober 2008). As GM Struggles, Its Ethics and Compliance Office Motors On. Najdeno 23. aprila .2012 na spletnem naslovu <http://www.ethikospublication.com/html/generalmotors.html>
16. Evropska komisija (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Brussels: European commission, 2011.
17. Ferrel, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2009). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Mason: South-Western Cengage Learning.
18. Fluidsurvey. (b.l.) Spletna anketa. Najdeno 6. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://fluidsurveys.si/account/#page=1&object=1687>



19. Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205-221.
20. Friedman, M. (1970). The Social responsibility is to Increase profits. *The New York Times magazine*, 110(13), 32-33, 122-126.
21. Ghuman, K. (2010). *Management: Concept, Practice and Cases*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
22. Glas, M. (1997). The Ethics of Business in Slovenia: Is It Really Bad? Najdeno 23. aprila 2012 na spletnem naslovu [miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti/wp/glas2.doc](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/glas2.doc)
23. Glas, M. (2007). Poslovna etika. Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov. Najdeno 3. oktobra 2011 na spletnem naslovu [http://www.zdruzenje-ni.si/db/doc/upl/glas\\_\\_\\_poslovna\\_etika.pdf](http://www.zdruzenje-ni.si/db/doc/upl/glas___poslovna_etika.pdf)
24. Harrison, F. E. (1975). *The managerial decision-making process*. Boston: Houghton Mifflin.
25. Hay, R. & Gray, E. (1974). Social Responsibilities of Business Managers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 135-143.
26. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU et al. (1994). Slovar slovenskega knjižnega jezika. [Elektronska izdaja]. Verzija 1.0. Ljubljana: DZS d.d.
27. Izraeli, D., & BarNir, A. (1998). Promoting Ethics Through Ethics Officers: A Proposed Profile and An Application. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1189–1196.
28. Jackson, S. R., Sawyers, R. B., & Jenkins, J. G. (2009). *Managerial Accounting: A Focus on Ethical Decision Making*. Mason: South-Western Cengage Learning.
29. Jelovac, D. (1997). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
30. Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
31. Josephson Institute. (2004) Stroški neetičnega ravnanja. Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu [http://josephsoninstitute.org/pdf/workplace-flier\\_0604.pdf](http://josephsoninstitute.org/pdf/workplace-flier_0604.pdf)
32. Juhant, J. (2009). *Etika I: Na poti k vzajemni človeškosti*. Ljubljana: Študentska založba.
33. Kontes, P. W. (2011). *The CEO, strategy, and shareholder value: making the choices that maximize company performance*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
34. Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of Management: An International Perspective* (8<sup>th</sup> ed.). New Delhi: The Tata McGraw Hill.
35. Kralj, J. (2001). *Temelji managementa in naloge managerjev* (tretja dopolnjena izdaja). Koper: Visoka šola za management.
36. Lewis, J. P. (1998). *Team-Based Project Management*. Washington D.C.: Beard Books.
37. Ložar, B. (2002). *Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lurie, Y., & Albin, R. (2007). Moral Dilemmas in Business Ethics: From Decision Procedures to Edifying Perspectives. *Journal of business Ethics*, 71, 195–207.

39. Lussier, R. N. (2008). *Management fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development* (4<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
40. MacDonald, C. (2010). A Guide to Moral Decision Making. Najdeno 6. septembra 2011 na spletni strani <http://www.ethicsweb.ca/guide/>
41. Maxwell, J. C. (2007). *Ni takšne stvari kot »poslovna« etika*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
42. Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2010). *Management* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Barron's Education Series, Inc.
43. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
44. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M. I., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B., (2002). *Managment: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
45. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. (2011). Najdeno 22. aprila 2012 na spletnem [http://www.oecd.org/document/28/0,3746,en\\_2649\\_37439\\_2397532\\_1\\_1\\_1\\_37439,00.html](http://www.oecd.org/document/28/0,3746,en_2649_37439_2397532_1_1_1_37439,00.html) naslovu
46. Publikacije-in-multimedija. (b.l.) Najdeno 30. aprila 2012 na spletni strani <https://www.kpk-rs.si/sl/korupcija-integriteta-in-etika/publikacije-in-multimedija>
47. Raiborn, C. A., & Payne, D. (1990). Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum. *Journal of business Ethics*, 9(11), 879–889.
48. Rausch, E. (2003). Guidelines for management and leadership decision. *Management Decision*, 41(10), 979-988.
49. Robert J. Rutland Institute for Ethics (b.l.). The National Survey of CEOs on Business Ethics. Najdeno 3. marca 2011 na spletnem naslovu [http://www.clemson.edu/ethics/events/old\\_events/ceo\\_survey\\_key\\_points\\_revised.pdf](http://www.clemson.edu/ethics/events/old_events/ceo_survey_key_points_revised.pdf)
50. Saich, A. (2007). *Vpliv nacionalne kulture na etično odločanje: primerjava slovenskih in ameriških managerjev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Schwartz, S. M. (2004). Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code users. *Journal of business Ethics*, 55(4), 323 - 343.
52. Schwartz, S. M. (2005). Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics. *Journal of business Ethics*, 59(1/2), 27-44.
53. Shriberg, A., & Shriberg, D. (2010). *Practicing Leadership Principles and Applications* (4<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
54. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Menedžerke v Sloveniji*. Najdeno 5. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/Menedzerke.pdf>
55. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.) *Standardna kvalifikacija dejavnosti 2008*. Najdeno 8. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
56. Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Managment* (3<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

57. Tavčar, M. I. (2000). *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management, Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
58. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
59. Tavčar, M. I. (2009). *Managment in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper.
60. Tavčar, M. I.(2008). *Kulture, etika in olika managmenta* (druga dopolnjena izdaja). Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
61. Teaching Values. (b.l.). *The Universality of the Golden Rule in the World Religions* Najdeno 6.9.2011 na spletnem naslovu <http://www.teachingvalues.com/goldenrule.html>
62. Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J., & Currie, D. (2007). *Management decision-making: towards an integrated approach*. Boston: Addison-Wesley.
63. Trevino, L. K. (1986), Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
64. Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics* (5<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.
65. Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Execute Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 4(42), 128-142.
66. Velasquez, M., Moberg, D., Meyer, M. J., Shanks, T., McLean, M. R., DeCosse, D., André, C., & Hanson, K. O., A Framework for Thinking Ethically. Najdeno 6. Septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html>
67. Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining The Socially Responsible Leader. *The Leadership Quaterly*, 19(1), 117–131.
68. Weeks, L. B. (1987). *Making ethical decisions: a casebook*. Philadelphia: The Westminster Press.
69. Wood, J., & Vilkinas, T. (2007). Characteristics associated with CEO success: perceptions of CEOs and their staff. *Journal of Management Development*, 26(3), str. 213–227.
70. Zakon o gospodarskih družbah, *Uradni list RS*, št. 65/2009- UPB3.
71. Združenje Manager (2010). *Kodeks etike združenja managerjev*. Najdeno 3. septembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.zdruzenje-manager.si/storage/7088/Kodeks\\_etike\\_ZM\\_osnutek\\_17.9.2010.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/7088/Kodeks_etike_ZM_osnutek_17.9.2010.pdf)



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik .....	1
Priloga 2: Tabele statistične analize .....	6
Priloga 3: Prikaz dejavnosti slovenskih in ameriških podjetij.....	20
Priloga 4: Preizkus hipotez .....	22
Priloga 5: Primer razpisa za delovno mesto odgovornega za etiko in skladnost z zakonodajo.....	31
Priloga 6: The National Survey of Ceos on Business Ethics.....	33





## Priloga 1: Vprašalnik

Tabela 1: Vprašalnik

<b>VPRAŠALNIK O POSLOVNI ETIKI PREDSEDNIKOV UPRAV</b>		
<b>Podatki o podjetju:</b>		
(1) Osnovna dejavnost podjetja (obkrožite ustrezno):		
A	Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	
B	Rudarstvo	
C	Predelovalne dejavnosti	
D	Oskrba z električno energijo, plinom in paro	
E	Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	
F	Gradbeništvo	
G	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	
H	Promet in skladiščenje	
I	Gostinstvo	
J	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	
K	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	
L	Poslovanje z nepremičninami	
M	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	
N	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	
O	Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	
P	Izobraževanje	
R	Zdravstvo in socialno varstvo	
S	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	
Š	Drugo (definirajte):	
(2) Kolikšen odstotek delnic Vašega podjetja je v državni lasti? %		
(3) Ali je Vaše podjetje podružnica oz. enota drugega podjetja?		
	Da	Ne
<b>Podatki o anketirancu</b>		
(4) Položaj osebe, ki izpolnjuje ta vprašalnik:		
A	Predsednik uprave	
B	Drugo (zapišite sami):	
(5) Spol:		
	M	Ž

se nadaljuje

nadaljevanje

(6) Starost: <i>let</i>			
(7) Število let na tem mestu: <i>let</i>			
<b>Etično vodenje: strategije, prakse, postopki, itd.</b>			
(8) Ali ste v svojem podjetju že uvedli naslednje oz. to nameravate storiti v prihodnjih 12 mesecih:			
A	Odbor (komisija) za etično-pravna vprašanja?	Da	Ne
B	Usposabljanje na področju etike in zagotavljanja skladnosti z zakoni?	Da	Ne
C	"Center" za pomoč s področja etike, kamor se zaposleni lahko obrnejo z etičnimi problemi ali vprašanji?	Da	Ne
D	Etični kodeks ali pravila etičnega vedenja?	Da	Ne
E	Zapis vrednot, ki naj usmerjajo etično poslovno odločanje?	Da	Ne
F	Član uprave, odgovoren za etiko in zagotavljanje skladnosti z zakonodajo?	Da	Ne
G	Oddelek, ki formalno odgovarja za oblikovanje in vpeljevanje etičnih načel in pravil v poslovanje?	Da	Ne
(9) Če ste pri osmem vprašanju vsaj enkrat odgovorili pritrdilno, nadaljujte s spodnjim vprašanjem. Kaj je (bil) glavni razlog za uvedbo etične pobude v Vašem podjetju (označite en odgovor)?			
A	povečati dobiček/vrednost za delničarje		
B	delovati v skladu z zakonodajo		
C	ponuditi smernice za etično obnašanje zaposlenih		
D	izboljšati/ohraniti ugled podjetja		
E	biti družbeno odgovoren		
F	motivirati zaposlene		
G	ohraniti zaposlene		
(10) Ali so nedavne spremembe v zakonodaji po svetu in v Sloveniji glede etičnega upravljanja in poslovanja vplivale na Vaše podjetje in vzpostavljanje etičnih standardov v njem?			
Da (nadaljujte z vprašanjem 11)		Ne (pojdite na vprašanje 13)	
(11) Če je bil vaš odgovor pritrdilen, ali ste uvedli (oziroma ste v postopku uvajanja):			
A	Zaposlili nove ljudi ali reorganizirali obstoječe zaposlene, da so nekateri formalno zadolženi za etiko in skladnost z zakonodajo?	Da	Ne
B	Prenovili načela oziroma politiko etičnega poslovanja?	Da	Ne
C	Prenovili svoje poslanstvo, vizijo ali vrednote?	Da	Ne
D	Ustanovili nov odbor (komisijo) za zagotavljanje etičnosti oziroma skladnosti z zakonodajo ?	Da	Ne

se nadaljuje

nadaljevanje

E	Razvili nove komunikacijske strategije za obvladovanje pravilnega vedenja ?	Da	Ne			
F	Povečali sredstva za etiko in skladnost z zakonodajo?	Da	Ne			
G	Uvedli ali povečali usposabljanje za etično ravnanje?	Da	Ne			
H	Drugo (opredelite):					
(12) Koliko (evrov) je uvedba nove organiziranosti, usposabljanja, politik, standardov in podobnih pobud za večjo etičnost poslovanja stala Vaše podjetje?						
EUR						
<b>Stanje etičnosti v slovenskem poslovnem svetu:</b>						
(13) Kako po Vašem mnenju visoki etični standardi vplivajo na konkurenčnost podjetja?						
A	...kratkoročno?	jo krepijo	jo slabijo	brez učinka		
B	...dolgoročno?	jo krepijo	jo slabijo	brez učinka		
(14) V kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate s spodnjimi trditvami?						
		<i>Močno se strinjam</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Ne strinjam se</i>	<i>Nikakor se ne strinjam</i>	<i>Ne vem</i>
A	Predsednik uprave bi moral biti moralni vodja podjetja.	1	2	3	4	NV
B	Odgovornost podjetja do zaposlenih je pogosto v konfliktu s potrebo po povečevanju delničarskega donosa.	1	2	3	4	NV
C	Odgovornost podjetja do družbe je pogosto v konfliktu s potrebo po povečevanju delničarskega donosa.	1	2	3	4	NV
D	Pri poslovanju z drugimi podjetji pričakujem, da bodo delovali v skladu z istimi etičnimi standardi kot moje podjetje.	1	2	3	4	5
E	Moji osebni standardi poslovne etike so se v času moje kariere zvišali.	1	2	3	4	5
F	Versko prepričanje predsednika uprave sme vplivati na etičnost njegovih poslovnih odločitev.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

<i>G</i>	<i>V poslovnem svetu obstajajo neka splošno sprejeta etična načela, ki se jih držijo večina poslovnežev.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>H</i>	<i>Nagrajevanje predsednikov uprav je v večini podjetij, ki kotirajo na borzi, skladno z uspešnostjo poslovanja.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>I</i>	<i>Etični standardi v poslovnem svetu Slovenije so se v zadnjih štirih letih v splošnem izboljšali.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>J</i>	<i>Poslovanje v skladu z visokimi etičnimi načeli je pogosto lažje za zaprte gospodarske družbe kot za podjetja, ki kotirajo na borzi in morajo uresničevati kratkoročna pričakovanja delničarjev.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>K</i>	<i>Študij ekonomije in poslovnih ved bi moral vsebovati predmet poslovna etika in /ali etične vsebine v drugih poslovnih predmetih.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>L</i>	<i>Vrhnji managerji v času ekonomske krize bolj verjetno sklepajo etične kompromise.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>M</i>	<i>Neprimerno obnašanje zaposlenega bo danes v mojem podjetju bolj verjetno sankcionirano kot pred petimi leti.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
<i>(15) Kako bi ocenili različne razloge za neetično ravnanje članov uprave v splošnem v slovenskih podjetjih (ocene podajte na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 zelo verjeten razlog, 5 ni verjeten razlog)?</i>							
		<i>Zelo verjeten razlog</i>			<i>Ni verjeten razlog</i>		<i>Ne vem</i>
<i>A</i>	<i>Pritiski zaradi doseganja rokov in planov</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>NV</i>
<i>B</i>	<i>Brezbrižnost ali pomanjkanje morale</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>NV</i>
<i>C</i>	<i>Odsotnost etičnih standardov in etične organizacijske kulture v podjetju</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>NV</i>

se nadaljuje

nadaljevanje

D	<i>Pritisk na doseganje nerealnih poslovnih ali finančnih ciljev</i>	1	2	3	4	5	NV
E	<i>Neprimerno usposabljanje in komunikacija</i>	1	2	3	4	5	NV
F	<i>Osebni pohlep</i>	1	2	3	4	5	NV
G	<i>Šibek osebni značaj</i>	1	2	3	4	5	NV
H	<i>Nerazumevanje etičnih načel podjetja</i>	1	2	3	4	5	NV
I	<i>Nezmožnost podjetja, da bi vzpostavilo program zagotavljanja skladnosti z zakoni</i>	1	2	3	4	5	NV
J	<i>Nestrinjanje z etičnimi načeli podjetja</i>	1	2	3	4	5	NV
K	<i>Drugo</i>						

(16) Označite, ali se strinjate s spodnjimi trditvami:

*Slovenska podjetja, ki poslujejo v mednarodnem prostoru, bi se morala ...*

A	<i>...držati etičnih standardov vsake države, v kateri poslujejo.</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Ne strinjam se</i>
B	<i>... delovati v skladu s svojimi etičnimi standardi ne glede na kulturo ali lokalne posebnosti držav, v katerih poslujejo.</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Ne strinjam se</i>
C	<i>...zahtevati od dobaviteljev in posrednikov, da se držijo predpisanih etičnih standardov ne glede na kulturo ali lokalne posebnosti.</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Ne strinjam se</i>
D	<i>...zanesti na lokalne zakone v smislu, da ti določajo primerne etične standarde, če s tem seveda ne kršijo slovenskih zakonov.</i>	<i>Strinjam se</i>	<i>Ne strinjam se</i>

*Hvala za vaš čas in sodelovanje v tej pomembni raziskavi.*

Priloga 2: Tabele statistične analize

Tabela 2: Odstotek državnih delnic v slovenskih podjetjih

Zap. št.	Razred	yj,s	yj,z	y	fj	fj°
1	0%	-0,5	0,5	0	28	68,3
2	1-25 %	0,5	25,5	13	4	9,8
3	26-50 %	25,5	50,5	38	2	4,9
4	51-75 %	50,5	75,5	63	3	7,3
5	76 -99 %	75,5	99,5	87,5	3	7,3
6	VSEH 100%	99,5	100,5	100	1	2,4
SKUPAJ					41	100,00

Tabela 3: Ali ima podjetje podružnico?

Odgovor	Število podjetij	Odstotek
Da	10	24,4
Ne	31	75,6
SKUPAJ	41	100,0

Tabela 4: Položaj anketirancev v slovenskih podjetjih

Položaj v podjetju	Število	Odstotek
Predsednik uprave	20	48,8
Član uprave	12	29,3
Drugi vodilni	9	21,9
SKUPAJ	41	100,0

Tabela 5: Struktura anketirancev po spolu

Spol	Število	Odstotek
Moški	29	70,7
Ženske	12	29,3
SKUPAJ	41	100,0

*Tabela 6: Odbor za etično-pravna vprašanja – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	6	14,6	36,6
Ne	35	85,4	63,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 7: Usposabljanje na področju etike – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	29	70,7	52,6
Ne	12	29,3	47,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 8: Center za področje etike – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	8	19,5	52,6
Ne	33	80,5	47,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 9: Etični kodeks ali pravila etičnega vedenja – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	32	78,0	82,0
Ne	9	22,0	18,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 10: Zapis vrednot za etično poslovno odločanje – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	37	90,2	83,3
Ne	4	9,8	16,7
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 11: Član uprave, odgovoren za etiko – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	18	43,9	48,1
Ne	23	56,1	51,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 12: Oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	13	31,7	43,2
Ne	28	68,3	56,8
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*



*Tabela 13: Razlog za uvedbo etičnih ukrepov v podjetje – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Povečati dobiček/vrednost za delničarje	3	7,3	4,6
Delovati v skladu z zakonodajo	2	4,9	21,2
Ponuditi smernice za etično obnašanje zaposlenih	14	34,1	50,7
Izboljšati/ohraniti ugled podjetja	9	22,0	5,8
Biti družbeno odgovoren	8	19,5	16,1
Motivirati zaposlene	5	12,2	1,2
Ohraniti zaposlene	0	0,0	0,4
<b>SKUPAJ</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 14: Ali so spremembe v zakonodaji doma in v tujini vplivale na upravljanje ali poslovanje podjetja? – primerjava med slovenskimi in ameriškimi podjetji*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	13	31,7	35,1
Ne	28	68,3	64,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 15: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi podjetji glede vprašanja »Ali ste zaposlili nove ljudi ali reorganizirali obstoječe za etiko?«*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	5	12,2	16,8
Ne	7	17,1	18,3
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>29,3</b>	<b>35,1</b>
Niso odgovarjali	29	70,7	64,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 16: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi podjetji glede vprašanja »Ali ste prenovili načela oziroma politiko etičnega delovanja?«*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	11	26,8	30,6
Ne	1	2,4	4,5
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>29,3</b>	<b>35,1</b>
Niso odgovarjali	29	70,7	64,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 17: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi podjetji glede vprašanja »Ali ste prenovili svoje poslanstvo, vizijo ali vrednote?«*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	11	26,8	16,3
Ne	1	2,4	18,8
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>29,3</b>	<b>35,1</b>
Niso odgovarjali	29	70,7	64,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 18: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi podjetji glede vprašanja »Ali ste ustanovili nov odbor ali komisija za zagotavljanje etičnosti?«*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	1	2,4	13,4
Ne	11	26,8	21,7
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>29,3</b>	<b>35,1</b>
Niso odgovarjali	29	70,7	64,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 19: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi podjetji glede vprašanja »Ali ste razvili nove komunikacijske strategije za obvladovanje pravilnega vedenja?«*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	9	22,0	23,2
Ne	3	7,3	11,9
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>29,3</b>	<b>35,1</b>
Niso odgovarjali	29	70,7	64,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 20: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi podjetji glede vprašanja »Ali ste povečati sredstva za etiko in skladnost z zakonodajo?«*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	3	7,3	23,9
Ne	9	22,0	11,2
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>29,3</b>	<b>35,1</b>
Niso odgovarjali	29	70,7	64,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 21: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi podjetji glede vprašanja »Ali ste uvedli ali povečali usposabljanje za etično ravnanje?«*

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Da	7	17,1	17,7
Ne	5	12,2	17,4
<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>29,3</b>	<b>35,1</b>
Niso odgovarjali	29	70,7	64,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

Tabela 22: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede vprašanja »Ali visoki etični standardi vplivajo na dolgoročno konkurenčnost podjetja?«

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Jo krepijo	23	56,1	70,0
Jo slabijo	3	7,3	7,0
Brez učinka	15	36,6	23,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.

Tabela 23: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede vprašanja »Ali visoki etični standardi vplivajo na kratkoročno konkurenčnost podjetja?«

	Slovenija		ZDA
	f	%	%
Jo krepijo	40	97,6	94,0
Jo slabijo	0	0,0	1,0
Brez učinka	1	2,4	5,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.

Tabela 24: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Predsednik uprave bi moral biti moralni vodja podjetja«

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	29	5	145	70,7	88,4
Strinjam se	12	4	48	29,3	11,3
Ne vem	0	3	0	0,0	0,3
Ne strinjam se	0	2	0	0,0	0,0
Nikakor se ne strinjam	0	1	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>193</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Aritmetična sredina</b>			<b>4,71</b>		

Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.

*Tabela 25: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve  
»Odgovornost podjetja do zaposlenih je pogosto v konfliktu s potrebo po povečanju  
delničarskega donosa«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	2	5	10	4,9	5,3
Strinjam se	17	4	68	41,5	37,0
Ne vem	0	3	0	0,0	0,0
Ne strinjam se	17	2	34	41,5	37,4
Nikakor se ne strinjam	5	1	5	12,1	20,3
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>117</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Aritmetična sredina</b>			<b>2,85</b>		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 26: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve  
»Odgovornost podjetja do družbe je pogosto v konfliktu s potrebo po povečanju  
delničarskega donosa«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	2	5	10	4,9	n.p.
Strinjam se	21	4	84	51,2	n.p.
Ne vem	0	3	0	0,0	n.p.
Ne strinjam se	16	2	32	39,0	n.p.
Nikakor se ne strinjam	2	1	2	4,9	n.p.
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>128</b>	<b>100,0</b>	<b>n.p.</b>
<b>Aritmetična sredina</b>			<b>3,21</b>		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 27: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Pri poslovanju z drugimi podjetji pričakujem, da bodo delovali v skladu z istimi etičnimi standardi kot moje podjetje«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	18	5	90	43,9	59,6
Strinjam se	22	4	88	53,7	30,2
Ne vem	0	3	0	0,0	6,9
Ne strinjam se	1	2	2	2,4	1,9
Nikakor se ne strinjam	0	1	0	0,0	1,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>180</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Aritmetična sredina</b>			<b>4,39</b>		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 28: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Moji osebni standardi poslovne etike so se v času moje kariere zvišali«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	8	5	40	19,5	26,5
Strinjam se	22	4	88	53,7	38,1
Ne vem	0	3	0	0,0	0,0
Ne strinjam se	11	2	22	26,8	24,4
Nikakor se ne strinjam	0	1	0	0,0	11,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>150</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Aritmetična sredina</b>			<b>3,66</b>		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 29: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Versko prepričanje predsednika uprave sme vplivati na njegove poslovne odločitve«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	6	5	30	14,6	20,6
Strinjam se	7	4	28	17,1	37,5
Ne vem	0	3	0	0,0	0,0
Ne strinjam se	13	2	26	31,7	19,5
Nikakor se ne strinjam	15	1	15	36,6	22,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>99</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Aritmetična sredina			<b>2,41</b>		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 30: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »V poslovnem svetu obstajajo neka splošno sprejeta etična načela, ki se jih drži večina poslovnežev«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	22	5	110	53,7	20,6
Strinjam se	18	4	72	43,9	37,5
Ne vem	0	3	0	0,0	0,0
Ne strinjam se	0	2	0	0,0	19,5
Nikakor se ne strinjam	1	1	1	2,4	22,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>183</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Aritmetična sredina			4,46		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 31: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Nagrajevanje predsednikov uprav je v večini podjetij, ki kotirajo na borzi skladno z uspešnostjo poslovanja«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	4	5	20	9,8	1,2
Strinjam se	11	4	44	26,8	28,3
Ne vem	0	3	0	0,0	0,0
Ne strinjam se	19	2	38	46,3	48,2
Nikakor se ne strinjam	7	1	7	17,1	22,3
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Aritmetična sredina</b>			<b>2,66</b>		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 32: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Etični standardi v poslovnem svetu Slovenije/ZDA so se v zadnjih štirih letih v splošnem izboljšali«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	5	5	25	12,2	2,5
Strinjam se	8	4	32	19,5	32,5
Ne vem	0	3	0	0,0	46,1
Ne strinjam se	24	2	48	58,5	13,9
Nikakor se ne strinjam	4	1	4	9,8	5,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Aritmetična sredina</b>			<b>2,65</b>		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*



*Tabela 33: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Poslovanje v skladu z visokimi etičnimi načeli je pogosto lažje za zaprte gospodarske družbe kot za podjetja, ki kotirajo na borzi in morajo uresničevati kratkoročna pričakovanja delničarjev«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	5	5	25	12,2	n.p.
Strinjam se	8	4	32	19,5	n.p.
Ne vem	0	3	0	0,0	n.p.
Ne strinjam se	24	2	48	58,5	n.p.
Nikakor se ne strinjam	4	1	4	9,8	n.p.
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>n.p.</b>
Aritmetična sredina			2,66		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 34: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Študij ekonomije in poslovnih ved bi moral vsebovati predmet poslovna etika in/ali vsebine v drugih poslovnih predmetih«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	16	5	80	39,0	43,0
Strinjam se	25	4	100	61,0	53,0
Ne vem	0	3	0	0,0	0,0
Ne strinjam se	0	2	0	0,0	4,0
Nikakor se ne strinjam	0	1	0	0,0	0,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>180</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Aritmetična sredina			4,39		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 35: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Vrhnji managerji v času ekonomske krize bolj verjetno sklepajo etične kompromise«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	4	5	20	9,8	n.p.
Strinjam se	15	4	60	36,6	n.p.
Ne vem	0	3	0	0,0	n.p.
Ne strinjam se	21	2	42	51,2	n.p.
Nikakor se ne strinjam	1	1	1	2,4	n.p.
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		123	<b>100,0</b>	<b>n.p.</b>
Aritmetična sredina			3,00		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 36: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditve »Neprimerno obnašanje zaposlenega bo danes v mojem podjetju bolj verjetno sankcionirano kot pred petimi leti«*

	Slovenija				ZDA
	f	Utež	f*Utež	%	%
Močno se strinjam	5	5	25	12,2	n.p.
Strinjam se	28	4	112	68,3	n.p.
Ne vem	0	3	0	0,0	n.p.
Ne strinjam se	7	2	14	17,1	n.p.
Nikakor se ne strinjam	1	1	1	2,4	n.p.
<b>SKUPAJ</b>	<b>41</b>		<b>152</b>	<b>100,0</b>	<b>n.p.</b>
Aritmetična sredina			3,71		

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 37: Primerjava med ameriškimi in slovenskimi anketiranci glede trditev, ki se nanašajo na neetičnost ravnanja članov uprave v podjetju*

	<b>Slovenija</b>	<b>ZDA</b>
Osebni pohlep	4,44	3,66
Šibek osebni značaj	3,76	3,58
Brezbrižnost ali pomanjkanje morale	3,73	3,26
Pritisk na doseganje nerealnih poslovnih ali finančnih ciljev	3,71	3,29
Odsotnost etičnih standardov in etične organizacijske kulture v podjetju	3,46	3,61
Neprimerno usposabljanje in komunikacija	3,44	3,08
Pritiski zaradi doseganja rokov in planov	3,24	3,01
Nerazumevanje etičnih načel podjetja	3,07	2,80
Nestrinjanje z etičnimi načeli podjetja	2,59	2,73
Nezmožnost podjetja, da bi vzpostavilo program zagotavljanja skladnosti z zakoni	2,41	2,92

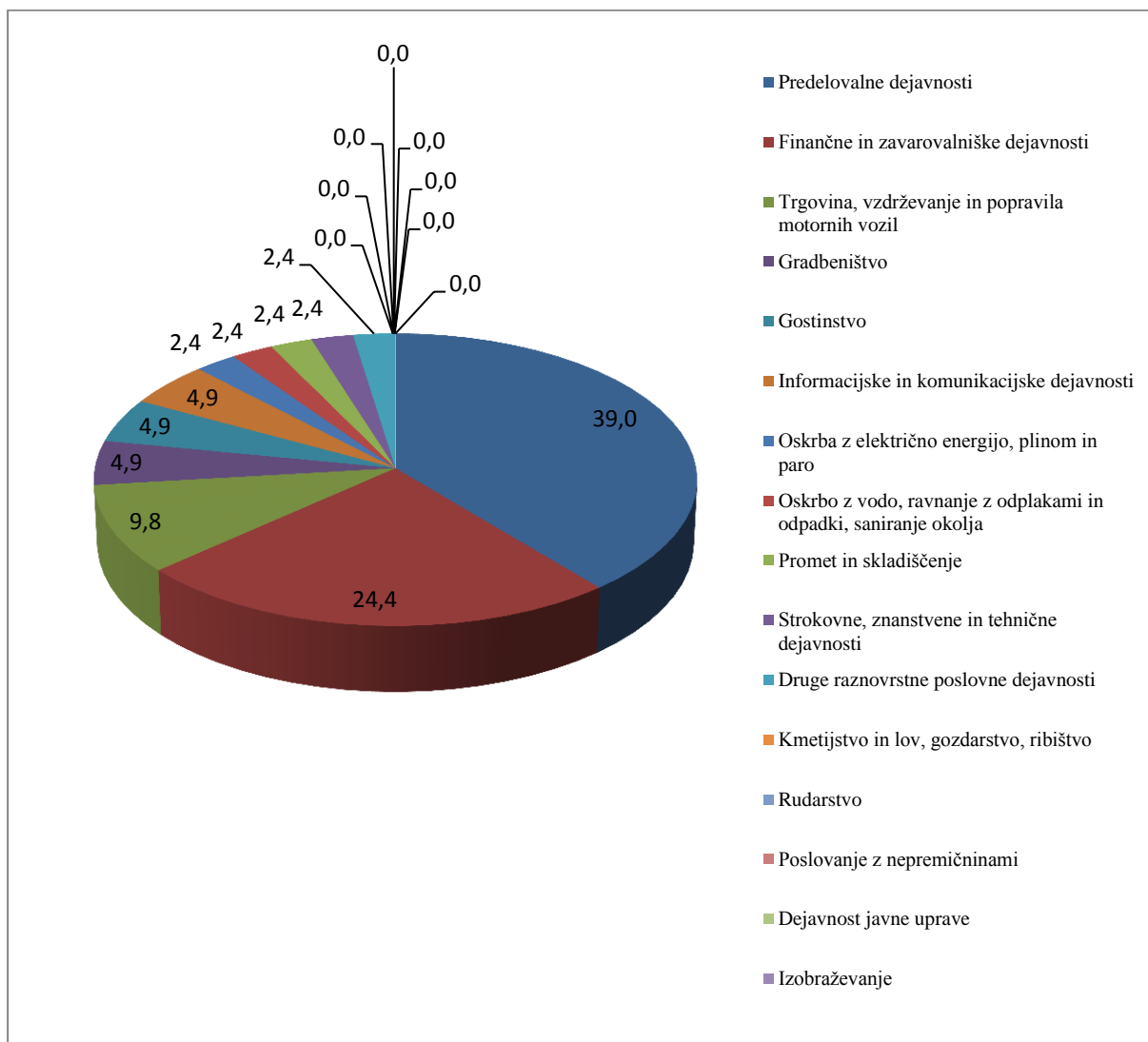
*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

*Tabela 38: Struktura slovenskih anketirancev glede mnenj o uporabi etičnih standardov in zakonov v mednarodnem okolju*

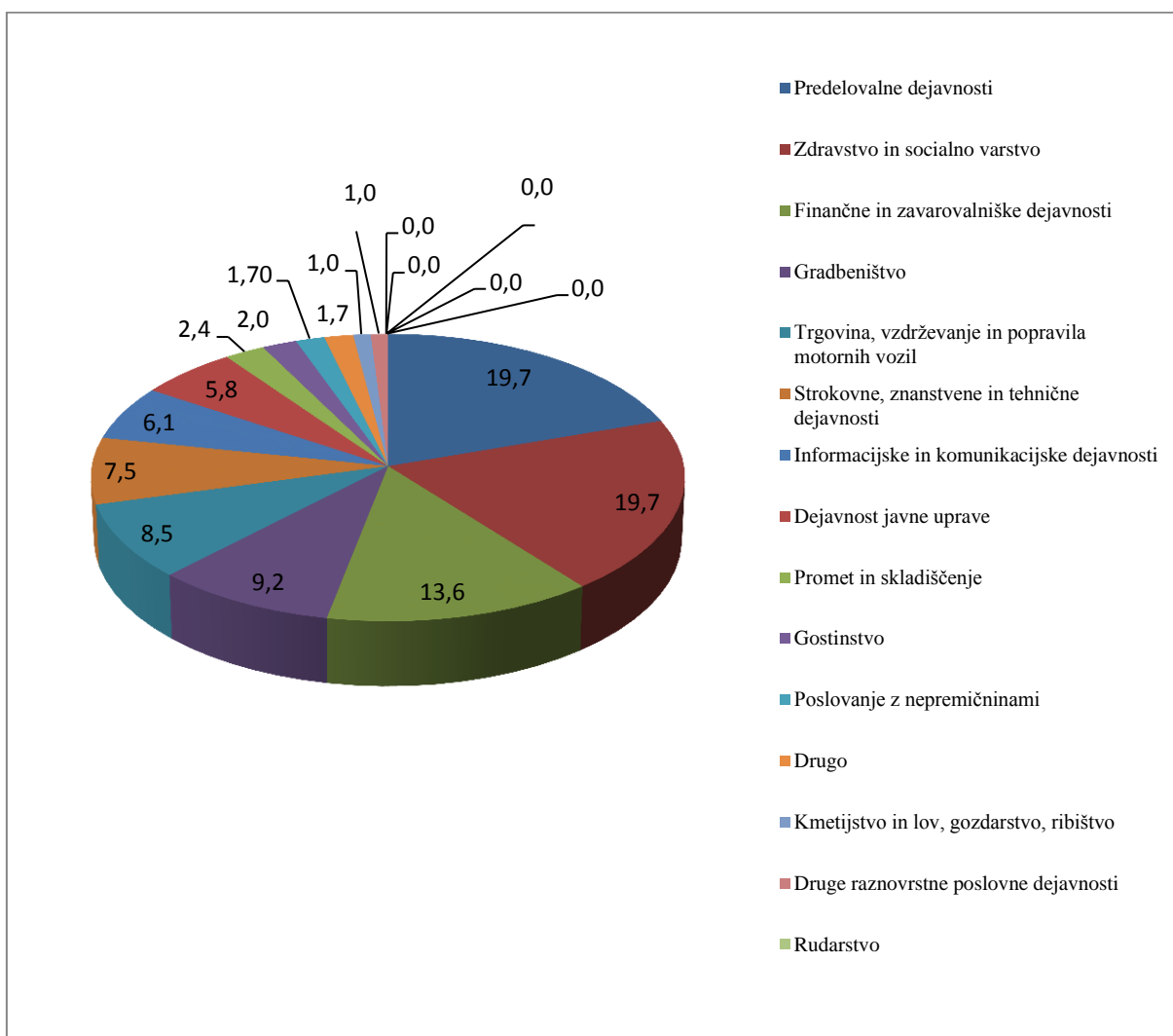
		<b>f</b>	<b>%</b>
Slovenska podjetja, ki poslujejo v mednarodnem prostoru, bi se morala držati etičnih standardov vsake države, v kateri poslujejo	Strinjam se	37	90,2
	Ne strinjam se	4	9,8
Slovenska podjetja, ki poslujejo v mednarodnem prostoru, bi morala delovati v skladu s svojimi etičnimi standardi ne glede na kulturo ali lokalne posebnosti držav, v kateri posluje	Strinjam se	30	73,2
	Ne strinjam se	11	26,8
Slovenska podjetja, ki poslujejo v mednarodnem prostoru, bi morala zahtevati od dobaviteljev in posrednikov, da se držijo predpisanih etičnih standardov ne glede na kulturo ali lokalne posebnosti	Strinjam se	33	80,5
	Ne strinjam se	8	19,5
Slovenska podjetja, ki poslujejo v mednarodnem prostoru, bi se morala zanesti na lokalne zakone, da ti določajo primerne etične standarde, če s tem ne kršijo slovenskih zakonov	Strinjam se	34	82,9
	Ne strinjam se	7	17,1

**Priloga 3: Prikaz dejavnosti slovenskih in ameriških podjetij**

*Slika 1: Dejavnosti slovenskih podjetij, zajetih v raziskavo, v %*



Slika 2: Dejavnosti ameriških podjetij, zajetih v vzorec raziskave v %



Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.

## **Priloga 4: Preizkus hipotez**

### **Hipoteza 1:**

#### **Uvedba odbora za etična vprašanja**

Fisher's Exact Test

The two-sided P value is 0.0046, considered very significant.

The row/column association is statistically significant.

*Tabela 39: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »uvedba odbora za etična vprašanja« in državo, iz katere prihaja anketirani vrhnji manager*

	<b>Slovenija</b>	<b>ZDA</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Da</b>	6 (2%)	108 (32%)	<b>114 (34%)</b>
<b>Ne</b>	35 (10%)	186 (56%)	<b>221 (66%)</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>41 (12%)</b>	<b>294 (88%)</b>	<b>335 (100%)</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

#### **Usposabljanje na področju etike**

Fisher's Exact Test

The two-sided P value is 0.0307, considered significant.

The row/column association is statistically significant.

*Tabela 40: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »usposabljanje na področju etike« in državo, iz katere prihaja anketirani vrhnji manager*

	<b>Slovenija</b>	<b>ZDA</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Da</b>	29 (9%)	155 (46%)	<b>184 (55%)</b>
<b>Ne</b>	12 (4%)	139 (41%)	<b>151 (45%)</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>41 (12%)</b>	<b>294 (88%)</b>	<b>335 (100%)</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

#### **Center za področje etike**

Fisher's Exact Test

The two-sided P value is < 0.0001, considered extremely significant.

The row/column association is statistically significant.

*Tabela 41: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »center za področje etike« in državo, iz katere prihaja anketirani vrhnji manager*

	<b>Slovenija</b>	<b>ZDA</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Da</b>	8 (2%)	155 (46%)	<b>163 (49%)</b>
<b>Ne</b>	33 (10%)	139 (41%)	<b>172 (51%)</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>41 (12%)</b>	<b>294 (88%)</b>	<b>335 (100%)</b>

*Vir: The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

## Etični kodeks ali pravila etičnega vedenja

Fisher's Exact Test

The two-sided P value is 0.5242, considered not significant.

The row/column association is not statistically significant.

*Tabela 42: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »etični kodeks ali pravila etičnega vedenja« in državo, iz katere prihaja anketirani vrhnji manager*

	<b>Slovenija</b>	<b>ZDA</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Da</b>	32 (10%)	241 (72%)	<b>273 (81%)</b>
<b>Ne</b>	9 (3%)	53 (16%)	<b>62 (19%)</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>41 (12%)</b>	<b>294 (88%)</b>	<b>335 (100%)</b>

Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

## Zapis vrednot za etično poslovno odločanje

Fisher's Exact Test

The two-sided P value is 0.3608, considered not significant.

The row/column association is not statistically significant.

*Tabela 43: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »zapis vrednot za etično poslovno odločanje« in državo, iz katere prihaja anketirani vrhnji manager*

	<b>Slovenija</b>	<b>ZDA</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Da</b>	37 (11%)	245 (73%)	<b>282 (84%)</b>
<b>Ne</b>	4 (1%)	49 (15%)	<b>53 (16%)</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>41 (12%)</b>	<b>294 (88%)</b>	<b>335 (100%)</b>

Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

## Član uprave, odgovoren za etiko

Fisher's Exact Test

The two-sided P value is 0.7389, considered not significant.

The row/column association is not statistically significant.

*Tabela 44: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »član uprave, odgovoren za etiko« in državo, iz katere prihaja anketirani vrhnji manager*

	<b>Slovenija</b>	<b>ZDA</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Da</b>	18 (5%)	141 (42%)	<b>159 (47%)</b>
<b>Ne</b>	23 (7%)	153 (46%)	<b>176 (53%)</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>41 (12%)</b>	<b>294 (88%)</b>	<b>335 (100%)</b>

Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

## Oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil

Fisher's Exact Test

The two-sided P value is 0.1795, considered not significant.

The row/column association is not statistically significant.

*Tabela 45: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil« in državo, iz katere prihaja anketirani vrhnji manager*

	<b>Slovenija</b>	<b>ZDA</b>	<b>SKUPAJ</b>
<b>Da</b>	13 (4%)	127 (38%)	<b>140 (42%)</b>
<b>Ne</b>	28 (8%)	167 (50%)	<b>195 (58%)</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>41 (12%)</b>	<b>294 (88%)</b>	<b>335 (100%)</b>

Vir: *The National Survey of CEOs on Business Ethics, 2008.*

### Hipoteza 2:

*Tabela 46: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »odbor za etična vprašanja« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

			Spol		Skupaj
			Moški	Ženski	
Odbor za etična vprašanja	da	Št. enot	4	2	6
		Pričakovano št. enot	4,2	1,8	6,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	66,7	33,3	100,0
		% znotraj Spol	13,8	16,7	14,6
		% Skupaj	9,8	4,9	14,6
	ne	Št. enot	25	10	35
		Pričakovano št. enot	24,8	10,2	35,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	71,4	28,6	100,0
		% znotraj Spol	86,2	83,3	85,4
		% Skupaj	61,0	24,4	85,4
<b>Skupaj</b>		Št. enot	29	12	41
		Pričakovano št. enot	29,0	12,0	41,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	70,7	29,3	100,0
		% znotraj Spol	100,0	100,0	100,0
		% Skupaj	70,7	29,3	100,0



*Tabela 47: Izračun Pearsonovega hi-kvadrata– povezanost med ukrepom »odbor za etična vprašanja« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

Hi kvadrat test – odbor za etična vprašanja					
	Vrednost	Stopinja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (enostranska)
Pearsonov hi-kvadrat	,056(b)	1	0,813		
Yatesov popravek	0,000	1	1,000		
Fisherjev eksaktni test				1,000	0,577
Število enot (N)	41				

a. Izračun zgolj za tabelo 2 x 2

b. 2 celici (50,0%) imata pričakovano frekvenco manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 1,76.

*Tabela 48: Izračun kontingenčnega koeficienta – povezanost med ukrepom »odbor za etična vprašanja« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

		Vrednost	Stopnja značilnosti
Nominalna z nominalno	Kontingenčni koeficient	0,037	0,813
Število enot (N)		41	

*Tabela 49: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »usposabljanje na področju etike« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

			Spol		Skupaj
			Moški	Ženski	
Usposabljanje na področju etike	da	Št. enot	21	8	29
		Pričakovano št. enot	20,5	8,5	29,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	72,4	27,6	100,0
		% znotraj Spol	72,4	66,7	70,7
		% Skupaj	51,2	19,5	70,7
	ne	Št. enot	8	4	12
		Pričakovano št. enot	8,5	3,5	12,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	66,7	33,3	100,0
		% znotraj Spol	27,6	33,3	29,3
		% Skupaj	19,5	9,8	29,3
<b>Skupaj</b>		Št. enot	29	12	41
		Pričakovano št. enot	29,0	12,0	41,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	70,7	29,3	100,0
		% znotraj Spol	100,0	100,0	100,0
		% Skupaj	70,7	29,3	100,0

*Tabela 50: Izračun Pearsonovega hi-kvadrata – povezanost med ukrepom »usposabljanje na področju etike« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

	Vrednost	Stopinja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (enostranska)
Pearsonov hi-kvadrat	,135(b)	1	0,713		
Yatesov popravek	0,000	1	1,000		
Fisherjev eksaktni test				0,721	0,495
Število enot (N)	41				

a. Izračun zgolj za tabelo 2 x 2

b. 1 celica (25,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 3,51.

*Tabela 51: Izračun kontingenčnega koeficienta – povezanost med ukrepom »usposabljanje na področju etike« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

		Vrednost	Stopnja značilnosti
Nominalna z nominalno	Kontingenčni koeficient	0,057	0,713
Število enot (N)		41	

*Tabela 52: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »Center za pomoč s področja etike« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

			Spol		Skupaj
			Moški	Ženski	
Center za pomoč s področja etike	da	Št. enot	5	3	8
		Pričakovano št. enot	5,7	2,3	8,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	62,5	37,5	100,0
		% znotraj Spol	17,2	25,0	19,5
		% Skupaj	12,2	7,3	19,5
	ne	Št. enot	24	9	33
		Pričakovano št. enot	23,3	9,7	33,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	72,7	27,3	100,0
		% znotraj Spol	82,8	75,0	80,5
		% Skupaj	58,5	22,0	80,5
Skupaj	Št. enot	29	12	41	
	Pričakovano št. enot	29,0	12,0	41,0	
	% znotraj Odbor za etična vprašanja	70,7	29,3	100,0	
	% znotraj Spol	100,0	100,0	100,0	
	% Skupaj	70,7	29,3	100,0	

*Tabela 53: Izračun Pearsonovega hi-kvadrata– povezanost med ukrepom »Center za pomoč s področja etike« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

Center za pomoč s področja etike	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (enostranska)
Pearsonov hi-kvadrat	,325(b)	1	0,568		
Yatesov popravek	0,019	1	0,891		
Fisherjev eksaktni test				0,672	0,431
Število enot (N)	41				

a. Izračun zgolj za tabelo 2 x 2

b.1 celica (25,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 2,34.

*Tabela 54: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »Center za pomoč s področja etike« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

		Vrednost	Stopnja značilnosti
Nominalna z nominalno	Kontingenčni koeficient	0,089	0,568
Število enot (N)		41	

*Tabela 55: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »Etični kodeks in pravila etičnega obnašanja « in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

		Spol			
		Moški	Ženski	Skupaj	
Etični kodeks in pravila etičnega obnašanja	da	Št. enot	23	9	32
		Pričakovano št. enot	22,6	9,4	32,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	71,9	28,1	100,0
		% znotraj Spol	79,3	75,0	78,0
		% Skupaj	56,1	22,0	78,0
	ne	Št. enot	6	3	9
		Pričakovano št. enot	6,4	2,6	9,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	66,7	33,3	100,0
		% znotraj Spol	20,7	25,0	22,0
		% Skupaj	14,6	7,3	22,0
Skupaj		Št. enot	29	12	41
		Pričakovano št. enot	29,0	12,0	41,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	70,7	29,3	100,0
		% znotraj Spol	100,0	100,0	100,0
		% Skupaj	70,7	29,3	100,0

*Tabela 56: Izračun Pearsonovega hi-kvadrata– povezanost med ukrepom »Etični kodeks in pravila etičnega obnašanja « in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

Etični kodeks in pravila etičnega obnašanja	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (enostranska)
Pearsonov hi-kvadrat	,092(b)	1	0,762		
Yatesov popravek	0,000	1	1,000		
Fisherjev eksaktni test				1,000	0,530
Število enot (N)	41				

a. Izračun zgolj za tabelo 2 x 2

b. 1 celica (25,0%) ima pričakovano frekvenco manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 2,63.

*Tabela 57: Izračun kontingenčnega koeficienta – povezanost med ukrepom »Etični kodeks in pravila etičnega obnašanja« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

		Vrednost	Stopnja značilnosti
Nominalna z nominalno	Kontingenčni koeficient	0,047	0,762
Število enot (N)		41	

*Tabela 58: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »Zapis vrednot za etično odločanje« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

			Spol		Skupaj
			Moški	Ženski	
Zapis vrednot za etično odločanje	da	Št. enot	26	11	37
		Pričakovano št. enot	26,2	10,8	37,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	70,3	29,7	100,0
		% znotraj Spol	89,7	91,7	90,2
		% Skupaj	63,4	26,8	90,2
	ne	Št. enot	3	1	4
		Pričakovano št. enot	2,8	1,2	4,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	75,0	25,0	100,0
		% znotraj Spol	10,3	8,3	9,8
		% Skupaj	7,3	2,4	9,8
Skupaj		Št. enot	29	12	41
		Pričakovano št. enot	29,0	12,0	41,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	70,7	29,3	100,0
		% znotraj Spol	100,0	100,0	100,0
		% Skupaj	70,7	29,3	100,0

*Tabela 59: Izračun Pearsonovega hi-kvadrata– povezanost med ukrepom »Zapis vrednot za etično odločanje« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

Zapis vrednot za etično odločanje	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (enostranska)
Pearsonov hi-kvadrat	,039(b)	1	0,843		
Yatesov popravek	0,000	1	1,000		
Fisherjev eksaktni test				1,000	0,668
Število enot (N)	41				

a. Izračun zgolj za tabelo 2 x 2

b. 2 celici (50,0%) imata pričakovano frekvenco manj kot 5. Minimalna pričakovana vrednost je 1,17.

*Tabela 60: Izračun kontingenčnega koeficienta – povezanost med ukrepom »Zapis vrednot za etično odločanje« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

		Vrednost	Stopnja značilnosti
Nominalna z nominalno	Kontingenčni koeficient	0,031	0,843
Število enot (N)		41	

*Tabela 61: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »Član uprave, odgovoren za etiko« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

			Spol		Skupaj
			Moški	Ženski	
Član uprave, odgovoren za etiko	da	Št. enot	13	5	18
		Pričakovano št. enot	12,7	5,3	18,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	72,2	27,8	100,0
		% znotraj Spol	44,8	41,7	43,9
		% Skupaj	31,7	12,2	43,9
	ne	Št. enot	16	7	23
		Pričakovano št. enot	16,3	6,7	23,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	69,6	30,4	100,0
		% znotraj Spol	55,2	58,3	56,1
		% Skupaj	39,0	17,1	56,1
Skupaj		Št. enot	29	12	41
		Pričakovano št. enot	29,0	12,0	41,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	70,7	29,3	100,0
		% znotraj Spol	100,0	100,0	100,0
		% Skupaj	70,7	29,3	100,0

Tabela 62: Izračun Pearsonovega hi-kvadrata– povezanost med ukrepom »Član uprave, odgovoren za etiko« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)

Član uprave, odgovoren za etiko	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (enostranska)
Pearsonov hi-kvadrat	,034(b)	1	0,853		
Yatesov popravek	0,000	1	1,000		
Fisherjev eksaktni test				1,000	0,566
Število enot (N)	41				

Tabela 63: Izračun kontingenčnega koeficienta – povezanost med ukrepom »Član uprave, odgovoren za etiko« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)

		Vrednost	Stopnja značilnosti
Nominalna z nominalno	Kontingenčni koeficient	0,029	0,853
Število enot (N)		41	

Tabela 64: Kontingenčna tabela – povezanost med ukrepom »Oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)

			Spol		Skupaj
			Moški	Ženski	
Oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil	Da	Št. enot	8	5	13
		Pričakovano št. enot	9,2	3,8	13,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	61,5	38,5	100,0
		% znotraj Spol	27,6	41,7	31,7
		% Skupaj	19,5	12,2	31,7
	Ne	Št. enot	21	7	28
		Pričakovano št. enot	19,8	8,2	28,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	75,0	25,0	100,0
		% znotraj Spol	72,4	58,3	68,3
		% Skupaj	51,2	17,1	68,3
<b>Skupaj</b>		Št. enot	29	12	41
		Pričakovano št. enot	29,0	12,0	41,0
		% znotraj Odbor za etična vprašanja	70,7	29,3	100,0
		% znotraj Spol	100,0	100,0	100,0
		% Skupaj	70,7	29,3	100,0

*Tabela 65: Izračun Pearsonovega hi-kvadrata– povezanost med ukrepom »Oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

Oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil	Vrednost	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (dvostranska)	Stopnja značilnosti za Fisherjev test (enostranska)
Pearsonov hi-kvadrat	0,777	1	0,378		
Yatesov popravek	0,263	1	0,608		
Fisherjev eksaktni test				0,469	0,300
Število enot (N)	41				

*Tabela 66: Izračun kontingenčnega koeficienta – povezanost med ukrepom »Oddelek za vpeljavo etičnih načel in pravil« in spolom slovenskih vrhnjih managerjev (preizkus 2. hipoteze)*

		Vrednost	Stopnja značilnosti
Nominalna z nominalno	Kontingenčni koeficient	0,136	0,378
Število enot (N)		41	

**Priloga 5: Primer razpisa za delovno mesto odgovornega za etiko in skladnost z zakonodajo**

*Tabela 67: Primer razpisa za delovno mesto odgovornega za etiko in skladnost z zakonodajo*

<p><b>Strokovni sodelavec za skladnost z zakonodajo in etiko poslovanja v jugovzhodni Evropi m/ž</b></p> <p><b>DELODAJALEC:</b></p> <p><b>Eli Lilly farmacevtska družba, d.o.o.</b></p> <p><b>Področje dela:</b> Farmacija, kemija, biotehnologija, Management, vodenje, organizacija, Pravo</p> <p><b>Regija in kraj dela:</b> GORENJSKA Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bolgarija</p> <p><b>Stopnja izobrazbe:</b> Fakulteta, visoka šola, umet. akad. (VII.),</p>
--

se nadaljuje

nadaljevanje

**Vrsta zaposlitve:**

za nedoločen čas

**Delovni čas / urnik:**

polni delovni čas (8 ur)

Delovne naloge: Prenos smernic/standardov matičnega podjetja, uskladitev z zakonodajo, priprava, komunikacija in koordinacija z vodstvom ter implementacija le-teh; Svetovanje in podajanje strokovnega mnenja ter podpora poslovnim partnerjem znotraj podjetja na področju skladnosti in etike; Poznavanje področja varovanja osebnih podatkov in zasebnosti ter zastopanje podjetja.

**PODROBEN OPIS DELOVNEGA MESTA**

Vas zanima zaposlitev v enem vodilnih farmacevtskih podjetij na svetu, ki je predano razvoju inovativnih zdravil.

Pridružite se timu za razpisano prosto delovno mesto:

**STROKOVNI SODELAVEC ZA SKLADNOST Z ZAKONODAJO IN ETIKO POSLOVANJA v jugo-vzhodni Evropi (m/ž)**

(COMPLIANCE & ETHICS OFFICER for South East Europe)

**Vaša ključna naloga bo:**

- Prenos smernic /standardov matičnega podjetja, uskladitev z zakonodajo, priprava, komunikacija in koordinacija z vodstvom ter implementacija le teh;
- Svetovanje in podajanje strokovnega mnenja ter podpora poslovnim partnerjem znotraj podjetja na področju skladnosti in etike;
- Poznavanje področja varovanja osebnih podatkov in zasebnosti ter zastopanje podjetja ;
- Učinkovito sodelovanje in podpora lokalnim vodjem ter usmerjanje ob spremembah in implementaciji novih poslovnih procesov/standardov;
- Nadzor nad komunikacijo in usposabljanjem posameznikov na področju skladnosti in etike za učinkovito podporo organizaciji za doseganje poslovnih ciljev;
- Vzpostavitev mehanizma za spremljanje učinkovitosti vpeljanih procesov za zagotavljanje skladnosti in etike poslovanja;
- Podpora in svetovanje na področju skladnosti za primere notranjih preiskav;
- Sodelovanje s kadrovsko službo, pravno službo ter vodjem oddelkov za določitev ustreznih korektivnih ali disciplinskih ukrepov v primeru hudih kršitev na področju skladnosti ali za ponavljajoče se kršitve.

se nadaljuje



nadaljevanje

### **NAŠA PRIČAKOVANJA**

Minimalne zahteve:

- Višješolska izobrazba;
- Predhodna zaposlitev v farmaciji, zdravstvu ali sorodni panogi z izkušnjami v prodaji in/ali komerciali ali regulativi ali korporativnih in pravnih zadevah ali pri razvoju zdravil in/ali na področju skladnosti poslovanja;
- Tekoče znanje angleškega jezika in znanje vsaj enega od naslednjih jezikov: slovenščina, hrvaščina, bolgarščina in/ali srbščina;
- Odlične komunikacijske sposobnosti.

Delovni čas obsega okoli 40 % potovanj znotraj držav jugovzhodne Evrope.

### **PONUJAMO VAM:**

- Stimulativni osebni dohodek;
- Možnost osebnega razvoja;
- Kakovostno strokovno izobraževanje;
- Dinamično delo v urejenem delovnem okolju.

Če izpolnjujete navedene pogoje in sprejmete izziv, nas v 7 dneh prepričajte s pisno prijavo v angleškem jeziku. Prijavo skupaj z dokazili o izpolnjevanju pogojev pošljite po elektronski pošti na email:

manta\_nineta@lilly.com

(Prvi krog izbora bo potekal v tujini, zato naj bodo prijave OBVEZNO v angleškem jeziku; pošljite jih do vključno 07.03.2012).

*Vir: Moje Delo, 2012.*

### ***Priloga 6: The National Survey of CEOs on Business Ethics***

#### ***Respondent Demographics:***

Primary industry or type of firm (select one):

Construction

Manufacturing

Wholesale Trade

Retail Trade

- Utilities
- Agriculture, Forestry and Fishing
- Transportation and Warehousing
- Information Services and Technology
- Banking, Finance and Insurance
- Real Estate, Rental and Leasing
- Professional and Technical Services
- Healthcare and Social Assistance
- Hotel, Entertainment and Food Services
- Other Services
- Other, please specify

(2a) Size of firm: (Annual Sales)

- 0 – 10 million
- 10 million – 50 million
- 50 million – 250 million
- 250 million ali več

(2b) Size of firm : (Number of employees)

- 0 – 50
- 51 – 100
- 101 – 1000
- 1001 – 10000
- 10001 in več

(3) What percentage of the stock of your firm is publicly held?

(4) Position of person filling out this questionnaire:

- a. CEO
- b. Other (please describe)

(5) Is your firm a subsidiary or division of another firm?  Yes  No

**Ethics Management: Policies, Practices, Procedures, etc.**

(7) Do you have, or plan to implement in the next 12 months, the following?

- |   |  |     |    |
|---|--|-----|----|
| A | A board-level committee responsible for ethics and compliance? | Yes | No |
| B | An ethics and compliance training program?                     | Yes | No |
| C | A company ethics »help line« (e.g., where employees may report |     |    |

	Ethical concerns or seek guidance on ethical questions)?	Yes	No
D	A stated ethics policy (e.g., Code of Ethical Conduct)?	Yes	No
E	A statement of values to guide corporate conduct?	Yes	No
F	An assigned ethics and/or compliance officer?	Yes	No
G	A department that is primarily responsible for ethics and Compliance officer?	Yes	No

(8) If you answered yes to any item in question 7... What is the single most important motivation for implementing an ethics initiative within your firm (check one)?

- Improve profits/shareholder value
- Ensure legal compliance
- Provide positive guidance for employee conduct
- Improve/protect public reputation
- Be socially responsible
- Motivate employees
- Retain employees

(9) Have the recent changes in regulations regarding ethics and governance (i.e., the Sarbanes-Oxley Act, the updated Federal Sentencing Guidelines, revised listing requirements of stock exchanges, etc.) affected how your organization manages ethics and compliance?

- Yes (IF YES CONTINUE DIRECTLY BELOW)       No (IF NO, GO TO QUESTION 10)

If yes, have you done (or are you in the process of doing) the following since 2002:

- |   |   |     |     |
|---|---|-----|-----|
| A | Hired new staff or restructured organization responsible for ethics and compliance? |     | Yes |
|   |   | No  |     |
| B | Updated ethics or compliance policies?  | Yes | No  |
| C | Revised mission, vision or values statements?                                       | Yes | No  |
| D | Created new ethics/compliance committees?   | Yes | No  |
| E | Developed new communication strategies for managing conduct?                        | Yes | No  |
| F | Increased budget for ethics and compliance management?                              | Yes | No  |
| G | Created or strengthened ethics and compliance training?                             | Yes | No  |
| H | Other (please specify)  |     |     |

How much (in dollars) has compliance cost your firm to date?

**The State of Ethics in Business:**

(10) In your judgment, how do high ethical standards affect a company's competitive position

...in the short term?      \_\_Strengthen \_\_Weaken \_\_No Effect  
 ...in the long term?    \_ \_\_Strengthen \_\_Weaken \_\_No Effect

(11) To what extent do you agree or disagree with each of the following statements?

	Strongly agree					Strongly disagree				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
The CEO should be the moral leader of the organization.	1	2	3	4	5					
Public companies' responsibilities to employees frequently conflict with their need to maximize shareholder returns.	1	2	3	4	5					
Public companies' responsibilities to Society frequently conflict with their Need to maximaze shareholder returns.	1	2	3	4	5					
When I do business with other companies, I expect them to operate by the same standard of ethics as my firm.	1	2	3	4	5					
My standard of business ethics has improved over the course of my career.	1	2	3	4	5					
It can be appropriate for CEOs' religious beliefs to in influence their business decisions.	1	2	3	4	5					
There is a generally accepted ethical standard that most businesspeople agree and act upon.	1	2	3	4	5					
CEO compensation in most large public companies is properly aligned with corporate performance.	1	2	3	4	5					
In general the ethical performance of corporate America has improved over the last four years.	1	2	3	4	5					
Operating by high ethical standards is often easier for private company than a public company which must meet stockholders' short-term expectations.	1	2	3	4	5					
Business executives are more likely										

to make ethical compromises during economic downturns.	1	2	3	4	5	
The practice of backdating executives' stock options is unethical.		1	2	3	4	5
University business school should require courses in business ethics and/or ethics components in other business courses.		1	2	3	4	5
Compared to five years ago, my company is more likely today to discipline or dismiss employees for misconduct.		1	2	3	4	5

(12) On a scale of 1-5, where 1 is very important and 5 is not important, how would you rate the following in explaining unethical conduct among člani uprave?

Pressure to meet deadlines and shedules	1	2	3	4	5	DK
Indifference or low morale	1	2	3	4	5	DK
Failure of the organization's leadership in establishing ethical standards and culture	1	2	3	4	5	DK
Pressure to meet urealistic performance or financial goals	1	2	3	4	5	DK
Inadequate training and communication	1	2	3	4	5	DK
Personal greed	1	2	3	4	5	DK
Weakness of personal character	1	2	3	4	5	DK
Not understanding the company's ethics policies	1	2	3	4	5	DK
Failure of the organization to establish an effective compliance program	1	2	3	4	5	DK
Not agreeing with the company's ethics policies	1	2	3	4	5	DK
Other	1	2	3	4	5	DK

(13) Please indicate if you agree or disagree with each of the following endings to this sentence:

US companies with global operations should...

- A ...adhere to the ethical norms of each country where they do business. Agree Disagree
- B ...operate according to uniform, corporate standards of ethical conduct, regardless of culture or locality Agree Disagree
- C ...require suppliers and agents to adhere to prescribed standards of ethical conduct, regardless of culture or locality. Agree Disagree
- D ...rely on local law to define the appropriate standards of ethical conduct, provided no US laws would be violated in doing so. Agree Disagree

(14) A number of studies show a marked decline in public trust of leaders in all sectors of Society. In explaining this erosion of trust how important is each of the following?

	Very important		Not at all important		Don't know	
	1	2	3	4	5	DK
Negative biases of media covering leaders and institutions	1	2	3	4	5	DK
That leaders are actually less trustworthy than in the past	1	2	3	4	5	DK
Leaders have not changed, but more information about them is available to the public	1	2	3	4	5	DK
Pressure groups/critics are more vocal and influential	1	2	3	4	5	DK
The influence of Internet sites, including »bloggers«	1	2	3	4	5	DK
Other						

Thank you for your time and participation in this important study!