

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Milka Bilbija

Integriteta vodij in njihova družbena odgovornost

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Milka Bilbija

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner - Andolšek

Somentor: asist. Robert Šumi

Integriteta vodij in njihova družbena odgovornost

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

*Zahvala*

*Rada bi se zahvalila mentorici in somentorju za strokovno svetovanje, potrpežljivosti in usmerjanje pri pisanju diplomskega delu.*

*Hvala Mira. Brez tebe bi bilo vse težje.*

*Hvala staršem in Alešu za vso podporo in razumevanje.*

*Hvala prijateljicam.*

## **Integriteta vodij in njihova družbena odgovornost**

Integriteta pomeni skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem. Diplomsko delo obravnava integriteto vodij v organizaciji in njihovo družbeno odgovornost, posveča pa se tudi trem tipom etičnega vodenja. Pojmovanje integritete obravnava tudi z vidika zapisanih pravil obnašanja v organizaciji, t. i. etičnih kodeksov. Integriteta je v diplomskem delu predstavljena kot najbolj etično ravnanje vodje, opisana pa je tudi ena od oblik skrajno neetičnega ravnanja, korupcija. Z empirijo je prikazano, da je v praksi učinkovitost dela zaposlenih in njihovega počutja v organizaciji odvisna od etične usmerjenosti njihovih vodij ter da se zaposleni raje kot po zapisanih pravilih obnašajo kot njihovi nadrejeni. Prav tako je mogoče ugotoviti, ali lojalnost do zaposlenih lahko omeji integriteto med zaposlenimi in prepreči izločanje neustreznih posameznikov in ali visoka prisotnost integritete v organizacijah vpliva na družbeno odgovorna dejanja organizacije. Diplomsko delo prikaže tudi možnost obstoja statistično značilnih razlik pri zgledevanju po obnašanju nadrejenih med zaposlenimi v profitnih in neprofitnih organizacijah ter stališčih zaposlenih, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno.

Ključne besede: integriteta, vodenje, etični kodeks, družbena odgovornost.

## **Integrity of leaders and their social responsibility**

Integrity means consistency between individual's moral beliefs and conduct. This thesis deals with the integrity of leaders in organizations and their social responsibility, and also with the three types of ethical conduct. The thesis applies integrity in terms of written rules of behaviour in organizations, i.e. codes of ethics. In the thesis, integrity is presented as the most ethical practice of a leader, yet one of the extreme forms of unethical behaviour is also presented, namely, corruption. With an experiment, the thesis demonstrates that in practice, the efficiency of employees and their well-being in an organization depends on the ethical orientation of their leaders and that employees prefer to behave according to the behaviour of their superiors and not according to the written rules of conduct. It is also possible to determine whether loyalty to employees may limit the presence of integrity among employees and prevent elimination of inadequate individuals as well as whether the presence of high integrity in organizations affects the socially responsible actions of an organization. The thesis also shows the possibility of existence of statistically significant differences of taking superiors as models of behaviour among employees in profit organizations and among employees in non-profit organizations and employees' point of view that their company is socially responsible.

Keywords: integrity, leadership, code of ethics, social responsibility.

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>8</b>
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE.....	10
<b>2</b>	<b>TEORETIČNI DEL</b> .....	<b>12</b>
2.1	VODENJE .....	12
2.1.1	Transakcijsko vodenje .....	13
2.1.2	Transformacijsko vodenje .....	15
2.1.2.1	Idealizirani ali karizmatični vpliv.....	16
2.1.2.2	Inspiracijsko vodenje.....	17
2.1.2.3	Intelektualna stimulacija.....	18
2.1.2.4	Upoštevanje posameznika .....	19
2.1.3	Uslužno vodenje .....	21
2.2	INTEGRITETA .....	24
2.2.1	Pojem in pomen integritete .....	24
2.3	INTEGRITETA VODJE.....	26
2.3.1	DIAMANT integritete vodij .....	27
2.3.2	Organizacijska integriteta .....	30
2.4	NEETIČNO RAVNANJE .....	33
2.4.1	Korupcija.....	34
2.4.2	Korupcija v gospodarstvu .....	35
2.5	ETIČNI KODEKS.....	37
2.5.1	Pojem in namen etičnih kodeksov.....	37
2.5.2	Vrste etičnih kodeksov .....	38
2.6	DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ IN VODIJ .....	41
2.6.1	Pojem družbene odgovornosti podjetij.....	41
2.6.2	Opredelitev družbene odgovornosti .....	42
<b>3</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>46</b>
3.1	OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE.....	46
3.2	METODOLOGIJA.....	47

3.2.1	Oblikovanje vprašalnika.....	47
3.2.2	Potek raziskave .....	47
3.2.3	Hipoteze.....	48
3.2.4	Uporabljene statistične metode za analizo .....	49
3.3	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE .....	49
3.3.1	Sestava vzorca raziskave in demografski podatki .....	49
3.3.2	Zadovoljstvo pri delu in občutek kompetentnosti pri opravljanju dela .....	52
3.3.3	Integriteta .....	53
3.3.4	Preverjanje hipotez.....	55
3.3.5	Potrjevanje hipotez .....	65
3.3.6	Razprava .....	66
3.3.7	Omejitve raziskave .....	68
<b>4</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>69</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>71</b>
	<b>PRILOGA A – Anketni vprašalnik.....</b>	<b>77</b>
	<b>PRILOGA B – Statistični izračun za empirični del .....</b>	<b>82</b>

## **KAZALO TABEL:**

Tabela 2.1: Uspešnost transformacijskega vodje .....	20
Tabela 3.1: Stopnja zadovoljstva zaposlenih in občutek kompetentnosti .....	52
Tabela 3.2: Ocene trditev o pomenu integritete .....	53
Tabela 3.3: Korelacije med trditvami .....	55
Tabela 3.4: Korelacija med trditvami .....	56
Tabela 3.5: Trditev 7 .....	57
Tabela 3.6: T-test za neodvisna vzorca: profitne organizacije in neprofitna organizacija .....	57
Tabela 3.7: Korelacije med trditvami .....	59
Tabela 3.8: Korelacija med trditvami .....	61
Tabela 3.9: Trditev 8 .....	63
Tabela 3.10: T-test za neodvisna vzorca: profitne organizacije in neprofitna organizacija .....	63

## **KAZALO GRAFOV:**

Graf 3.1: Spolna struktura anketirancev .....	50
Graf 3.2: Starost anketirancev .....	50
Graf 3.3: Izobrazbena struktura anketirancev .....	51
Graf 3.4: Čas zaposlenosti v podjetju .....	51

## **KAZALO SLIK:**

Slika 2.1: Diamant integritete vodij .....	29
Slika 2.2: Hierarhija etičnih vrednot za organizacije .....	31
Slika 2.3: Carrollova piramida družbene odgovornosti .....	43

## 1 UVOD

*»Riba smrdi pri glavi.«*

(Rus 2002, 29).

V sodobnem poslovnem svetu prevladujejo načela stalnega tekmovanja in konkurence. Globalne spremembe gospodarstva, s katerimi se soočajo organizacije in zaposleni, jih postavljajo pred nove zahteve. Hiter razvoj tehnologije, energetska nestabilnost, predimenzioniranost zmogljivosti, demografske spremembe, recesija in še marsikaj podobnega pa povzročajo, da mora biti organizacija prožna, dinamična ter da hitro odgovarja na potrebe in spremembe družbe (Možina 2002, 26). Da podjetje v takšnem poslovnem okolju uspešno posluje, je odvisno od številnih dejavnikov. Eden od ključnih je tudi vodenje (Vila in Kovač 1997, 291).

Hindle (1994, 53) pravi, da je podjetniški entuziazem v 80. letih prejšnjega stoletja povzročil velik preskok k novim načinom delovanja podjetij. Vzrok za to lahko iščemo predvsem v valu sprememb, ki so se kazale takrat. Odziv, ki je bil najbolj viden, je bil med drugim tudi odklon od dobička kot edinega »akterja« podjetniške dejavnosti. Ta tako imenovana revolucionarna sprememba je zajela spremembe v prepričanjih, zaupanju, vrednotah in tudi potrebah človeka. S tem so začela podjetja ceniti tudi druge vrednote, načela in obnašanja, ki so bila moralno sprejemljiva za uspešnost podjetja.

Sodobno in uspešno vodenje vse bolj temelji na medsebojnih odnosih in zaupanju. Vodja, ki ima visoko stopnjo integritete in je moralno neoporečen, pridobi zaupanje in pristojnost pri svojih sodelavcih in vodi organizacijo k doseganju odličnosti (Kovač in drugi 2004, 21). Vse večji poudarek je na družbeni odgovornosti in morali, in ne več samo na ustvarjanju dobička (Rozman 2002, 83). Vodja se velikokrat znajde v položaju, ko se sooča z različnimi dilemami in mora sprejeti odločitve. S tem mora seznaniti tudi svoje zaposlene, prisluhniti njihovim mnenjem in upoštevati zapisana pravila organizacije (npr. etični kodeks). Pomembno je predvsem to, da pri oblikovanju in ustvarjanju zapisanih pravil v organizaciji sodelujejo tudi zaposleni, kajti le tako bodo dosegla svoj namen. Vedenje vodje mora postati zgled vedenja v organizaciji, prav tako pa mora vodja čim bolj odražati integriteto in doseči, da se člani v organizaciji med seboj ocenjujejo skozi prizmo integritete.



V diplomskem delu bom z uporabo sekundarne literature predstavila in preučila ključne pojme, pomembne za razumevanje integritete v poslovno-etičnem okviru. Navedeno bom preučila tudi v raziskavi. Interpretacija rezultatov bo predstavljena v drugem, empiričnem sklopu.

Tako bom v uvodnem poglavju preučila tri tipe vodenja, za katere menim, da najbolj odražajo etično ravnanje in vedenje zaposlenih v organizacijah.

V naslednjem poglavju se bom podrobno osredotočila na sam koncept integritete. Najprej bom predelala splošne definicije o integriteti, ki se pojavljajo v različnih sferah družbe. Nato bom posebej obravnavala koncept integritete pri vodji in opisala prednosti, potrebne za boljše razumevanje pojma integritete. V zadnjem delu poglavja bom opisala model za doseganje organizacijske integritete.

Pomanjkanje integritete v organizaciji je lahko posledica prevladovanja odklonskih ravnanj v organizaciji, t. i. korupcije kot ene izmed najbolj neetičnih dejanj. Ker interpretacija koncepta korupcije ni namen tega dela, bo ta v četrtem poglavju le omenjena. Pojem korupcije bom obravnavala le v odnosu do integritete oziroma preprečevanja odklonskih dejanj, kar pomeni, da bom predstavila preventivne ukrepe pri preprečevanju korupcije v organizacijah.

Peto poglavje bo namenjeno zapisanim pravilom vedenja v organizacijah oziroma etičnemu kodeksu. V teoretičnem okviru bom opisala pojem etičnega kodeksa in predstavila tri tipe etičnih kodeksov, predvsem njihovo prisotnost v organizacijah. Z raziskavo pa bom skušala ugotoviti, ali so zaposleni seznanjeni z etičnim kodeksom ali bolj zaupajo vedenju svojih nadrejenih.

Zadnje poglavje teoretičnega dela je namenjeno družbeni odgovornosti podjetja in vodij. Opisana Carrollova piramida družbene odgovornosti bo izhodišče za empirično raziskovanje. Zanimala me bo povezanost družbene odgovornosti z integriteto vodje.

Drugi del je empiričen. Raziskava je bila izvedena med zaposlenimi v treh profitnih organizacijah in v eni neprofitni organizaciji.

S pridobljenimi rezultati bom preverjala štiri glavne in dve pomožni hipotezi. Ena od glavnih hipotez pravi, da je učinkovitost dela zaposlenih in njihovega počutja v organizaciji odvisna od etične usmerjenosti njihovih vodij (zaznava visoke stopnje integritete pri nadrejenih). Postavila sem tudi hipotezo, da so zaposleni seznanjeni s pojmom etični kodeks in se raje obnašajo po zapisanih pravilih kot po obnašanju/zgledu svojih nadrejenih. Tretja hipoteza je, da lojalnost do zaposlenih lahko omeji integriteto med zaposlenimi in prepreči izločanje neustreznih posameznikov. Četrta se glasi, da visoka prisotnost integritete v organizacijah vpliva na družbeno odgovorna dejanja organizacije. Pomožni hipotezi domnevata, da obstajajo statistično značilne razlike pri zgledovanju po obnašanju nadrejenih med zaposlenimi v profitnih in zaposlenimi v neprofitnih organizacijah ter da obstajajo statistične razlike glede stališča zaposlenih, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno.

## **1.1 OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE**

Namen raziskave je s statističnimi metodami ugotoviti pojavljanje in poznavanje koncepta integritete v organizaciji, skupaj z drugimi etičnimi pojmi (etični kodeks, etično vedenje zaposlenih, korupcija, družbena odgovornost itd.). Hipoteze so zastavljene na podlagi preučevanja strokovnih člankov in znanstvenih del ter ne nazadnje na podlagi lastnega zanimanja za temo preučevanja. Zavedam se namreč, da je integriteta premalo predstavljena laikom. Tudi v literaturi je ni mogoče zaslediti prepogosto. Kot bomo videli, se še vedno večinoma pojavlja v znanstvenih prispevkih. V poslovnih vodah se pojem pojavlja v govoru, vendar menim, da premalo zaposlenih ve, kaj integriteta dejansko pomeni za posameznika in organizacijo. Bistvo mojega diplomskega dela je preučiti integriteto in tipe vodij, pri katerih imajo etične odločitve, integriteta in družbena odgovornost poglobljeno vlogo.

Cilji empiričnega poglavja diplomskega dela so preveriti:

- ali je poznavanje in razumevanje pojma integritete učinkovito vodilo za uspešno delovanje organizacije;
- ali obstoj etičnih kodeksov v organizaciji spodbuja integriteto med zaposlenimi;
- ali obstaja pozitivna povezanost med integriteto vodij in družbeno odgovornim ravnanjem podjetij;

- ali obstajajo statistično značilne razlike med zaposlenimi v profitnem in neprofitnem podjetju pri zgedovanju po nadrejenih, njihovi integriteti in družbeni odgovornosti.

## 2 TEORETIČNI DEL

V tem delu bom na podlagi strokovne literature opredelila pojem vodenja, in sicer transakcijsko, transformacijsko in uslužno vodenje. Sledilo bo poglavje o integriteti in predstavitev integritete vodje. Tretje poglavje bo namenjeno etičnemu kodeksu. Korupcija kot najtežja oblika neetičnega ravnanja bo predstavljena v četrtem poglavju. To bo tudi teoretična podlaga za nadaljnje empirično raziskovanje. Zadnji del poglavja bo osredotočen na družbeno odgovornost podjetja oziroma vodij v podjetju.

### 2.1 VODENJE

Vodenje je bilo kot predmet preučevanja vedno zanimivo in aktualno, zato je težko napisati celovito definicijo, saj je teh skoraj toliko, kot je njihovih avtorjev. Za izhodišče za nadaljnje razmišljanje o tem bom uporabila definicijo vodenja, ki jo je oblikoval Mayer (Kovač in drugi 2004, 11). Vodenje razloži kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih znanj, posebnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje. Podobno je definicijo zasnoval tudi Možina (1990, 11) in poudaril, da je za doseganje ciljev v dani situaciji potreben proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine. Zato mora uspešen vodja najprej dobro poznati samega sebe, biti učinkovit pri razdeljevanju moči, navdiha in ne nazadnje imeti sposobnost za usklajevanje vrednot ter vizijo (Možina 2002, 502).

Najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju organizacijske kulture, etike, morale ter sprejemanju etičnih in družbeno sprejemljivih odločitev so po mnenju Nevenke Tomovič (2009, 28) vodstveni delavci. Avtorica hkrati poudarja tudi njihovo zavezanost in pripadnost določenim (organizacijskim) vrednotam ter ne nazadnje njihov način vodenja, ki neguje in spodbuja etično ravnanje v organizaciji. Vodja lahko vpliva na sodelavce in druge na naslednje načine:

- kaj in kako pove ali napiše,
- kaj in kako naredi,
- kaj sodelavci mislijo, da je povedal, napisal ali storil, in kako mislijo, da je povedal, napisal ali storil,
- kako sebe vidi kot vodjo in kako ga vidijo sodelavci.

V nadaljevanju bom obširneje razložila tri tipe vodenja, ki najbolj opisujejo takšne vodje. Začela bom s transakcijskim vodenjem, ki je spodbudilo razvoj transformacijskega vodenja. Temu bom namenila največ pozornosti. Sledila bo še predstavitev uslužnega vodenja.

### **2.1.1 Transakcijsko vodenje**

Transakcijsko vodenje je v zadnjem obdobju doživelo svojevrsten preporod. Vzrok za to je viden kot protitež vodstvenega stila transformacijskega vodenja (Kovač in drugi 2004, 39).

Nabor gradiva o transakcijskem vodenju je kaj hitro pokazal, da je transakcijski način vodenja v primerjavi s transformacijskim bolj podoben klasičnemu odnosu vodenja med vodjo in njegovimi zaposlenimi oziroma podrejenimi. Kaže se v razmerju med vodjo in njegovimi sledilci kot menjalni proces, ki temelji na sistemu nagrad in kazni (Bass in Avolio v Ruggieri 2009, 1018). To je dogovor med vodjo in zaposlenim o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja je posredovalec dogajanj, ki se večinoma ravna po pravilih (Možina 2002, 531).

Transakcijsko vodenje temelji na nagrajevanju, vodenju z izjemami (aktivno in pasivno) ter odsotnosti vodenja (*laissez faire*) (Bass in Steidlmeier 1999, 184). Tako bo transakcijski vodja ponudil pozitivno ojačitev, nagrade, pohvale in komplimente, ko so cilji doseženi. Vendar bo uporabljal tudi negativne metode, kot so kazni in očitki, če bodo storjene napake oziroma se bo pokazal neuspeh (Ruggieri 2009, 1018).

Nagrade so pri transakcijskem vodji glavni atribut. Vodja se pogaja o nagrajevanju s svojimi sodelavci, če ti uspešno opravijo svoje naloge oziroma za prizadevno delo. S tem doseže motiviranost zaposlenih, da mu sledijo pri zastavljenih ciljih (Možina in drugi 2002, 532). Vodje uporabljajo metodo vodenja z izjemami samo takrat, ko se zavedajo, da situacija v organizaciji ne poteka po stalnih tirih. Vodja pri aktivnem vodenju z izjemami načeloma spremlja in opazuje dogajanje v organizaciji, vendar je njegova naloga tudi preprečevanje vsakršnega odstopanja od standarda. Pri tem

uporablja potrebna sredstva za ohranitev reda med zaposlenimi. Nadzor in morebitne kazni za neizpolnjevanje obveznosti se uporabljajo kot del strategije, katere namen je spremeniti vedenje zaposlenih (Coad in Berry 1998, 165–6; Maldonado de Lozada 2010, 64–5).

Vodja pri pasivnem vodenju z izjemami uporablja poboljševalne, popravljalne ukrepe. V dogajanje posega in ga nadzira le takrat, ko vidi kakršenkoli odklon od standarda. Vodja ne posega in se ne vpleta v osebne odnose z zaposlenimi, temveč pokaže zanimanje zanje le tedaj, ko so uspešnejši pri delu, kar koristi organizaciji (Maldonado de Lozada 2010, 64). Ker za ta tip niso značilni medsebojni odnosi, je prav zato zaupanje seštevek optimalnega delovanja nadzornih mehanizmov in učinkovite uporabe kazni, medtem ko je oseba (v smislu osebnosti, in ne delavca) pozabljena. Pri obliki odsotnosti vodenja pa se vodja odpove vsej odgovornosti in se izogiba timskega načinu dela. Vodje se preprosto izogibajo vodenju (Bass in Steidlmeier 1999, 184).

Za vse navedene oblike je značilno predvsem to, da se pojavljajo takrat, ko gre kaj narobe (Možina in drugi 2002, 532).

Transakcijsko vodenje po mnenju Arredondo in Maldonado de Lozade (2010, 64) omejuje vsako možnost človeške povezanosti med akterjema. Obstaja le formalni vpliv, ki izhaja iz organizacijskega položaja. Ne moremo govoriti o zaupanju med zaposlenimi, temveč o zaupanju v sporazum; ni govora o medosebnem razmerju, zgolj o pogodbenem razmerju. Vodje lahko zaposlenim postanejo »sredstva za izkoriščanje«, ko gre za pridobitev nagrad ali izognitev kaznovanju. In obratno, zaposlene »se izkoristi«, ko si vodja želi maksimalno učinkovitost in najmanj napak pri poslovanju organizacije.

Arredondo in Maldonado de Lozada (2010, 64) se strinjata, da je v transakcijskem vodenju zagotovo pomembna integriteta pri izpolnjevanju vseh sporazumov. Vodje in zaposleni razumno sledijo svojim lastnim interesom in ničemur drugemu. Moralna legitimnost transakcijskega vodenja temelji na ponujanju enakih izbir in priložnosti za vse. Doseže pa se le z iskrenim pogovorom, izpolnjevanjem obljub, delitvijo obveznosti ter ustvarjanjem spodbud in sankcij. Bass in Steidlmeier (1999, 184) pravita, da je

transakcijsko vodenje veljavno toliko časa, dokler temelji na »moralni obvezi«, ki je sprejeta in velja za vse akterje.

Kot nadgradnja transakcijskemu se je pojavilo transformacijsko vodenje. Številna akademska spoznanja o vodenju so tako pripeljala do razlikovanja med tema stiloma.

### **2.1.2 Transformacijsko vodenje**

Burns je leta 1978 opredelil transakcijsko in transformacijsko vodenje. Avtorja Bass in Riggio sta razvila Burnsove ideje in izpostavila transformacijsko vodenje. Po mnenju Bassa (2006) se transformacijsko vodenje pojavi takrat, ko vodja razume interese zaposlenih, obenem pa ustvarja vzdušje, za katero je značilna vzpostavitev istih ciljev za organizacijo in zaposlene.

Transformacijsko vodenje je dinamičen in zapleten proces, v katerem vodje vplivajo na vrednote, prepričanja in cilje zaposlenih ter jih spodbujajo k moralnim vrednotam in idealom (Bass in Riggio 2006, 3).

Možina (2002, 531) pravi, da transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem. Takšen vodja namreč išče krmilo za motivacijo zaposlenih v njihovih potrebah po samopotrjevanju, ali kot pravi Berlogar (2000, 122), potrebah višjega reda. Na samopotrjevanje pa je opozoril že Abraham Maslow v svoji teoriji potreb leta 1954. Omenjena teorija trdi, da obstaja pet človeških potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju in samopotrjevanju), ki tvorijo hierarhični red. Ko se ena raven potreb zadovolji, se pojavi potreba po višji ravni (Maslow, 1954). Na dolgi rok pa se organizacijski cilji lahko dosežejo le, če so pred tem zadovoljene potrebe po rasti, razvoju in splošni blaginji vseh akterjev v organizaciji.

S svojim delom, z vodenjem, pomagajo sledilcem na stare probleme gledati z nove perspektive. Privrženci teh vodij čutijo zaupanje, lojalnost, občudovanje ter spoštovanje in motiviranost do te mere, da poskusijo doseči še višje cilje in ravni kot običajno. Tako postavijo delovanje tima ter organizacijske, nacionalne in globalne cilje pred svoje lastne interese oziroma za interese skupine in organizacije zanemarijo svoje osebne interese. S svojim vedenjem transformacijski vodja doseže pri zaposlenih med drugim

tudi občutek zvestobe in spodbuja sledilce k še večjemu trudu in preseganju meje navidezno dosegljivega (Berlogar 2000, 122; Jandaghi in drugi 2009, 212; Arnold in drugi 2001, 315).

Transformacijski vodja zagotavlja spremembe in gibanja v organizaciji, opredeljuje in izreka vizijo prihodnosti ter oblikuje kredibilnost. Ti vodje s svojo avtoriteto in močjo spodbujajo in motivirajo zaposlene, da jim zaupajo in sledijo njihovim dejanjem. Transformacijski vodje zagotavljajo nove smeri, navdihe in vedenje za organizacijo (Tucker 2004, 103).

Pogosto se v literaturi pojavlja tipologija vedenja transformacijskega vodje. Ta po mnenju Bassa in drugih avtorjev (Bass in Riggio 2006) odraža štiri tipe vedenja:

- idealizirani ali karizmatični vpliv,
- inspiracijsko vodenje,
- intelektualna stimulacija,
- upoštevanje posameznika.

#### ***2.1.2.1 Idealizirani ali karizmatični vpliv***

Idealizirani vpliv je karizmatična prvina transformacijskega vodenja, ko vodje postanejo vzorniki svojim sodelavcem. Ti jih občudujejo, spoštujejo in posnemajo njihova dejanja. S tem sodelavci pokažejo takšnim vodjem visoko stopnjo zaupanja. Idealizirani vpliv v vodenju prav tako vključuje integriteto v obliki etičnega in moralnega ravnanja (Bass in Riggio 2006, 7). Vodje jasno pokažejo idealizirani vpliv takrat, kadar sodelujejo pri tveganju s svojimi sodelavci, ohranjajo konsistentnost pri svojem vodenju in so zanesljivi pri opravljanju danih nalog (Kelloway in drugi 2003, 163).

Pogost termin, ki opisuje to obliko vodenja, je karizma. Bistvo idealiziranega vpliva je ustvarjanje takšnih vrednot, ki imajo navdihujoč pomen, saj se naslanjajo na vedenje in občutke, ki predstavljajo orientacijo pomembnosti v življenju (Sarros in Santora 2001, 387).



Vodje z idealiziranim vplivom imajo močno emocionalno stabilnost in kontrolo oziroma nadzor. Zanje je značilna samoodločnost, saj se za doseganje zadanih ciljev ne ozirajo na notranje konflikte v organizaciji. Poleg samoodločnosti so bistveni kazalniki takega vodenja tudi biti vzor drugim v organizaciji, ustvarjanje in jasno izražanje vrednot, zaupanje sodelavcem in samozavest (Sarros in Santora 2001, 387).

### ***2.1.2.2 Inspiracijsko vodenje***

Transformacijski vodja navdušuje in motivira sodelavce s tem, da jim ustvari okolje izzivov in pomenov za delo (Bass in Riggio 2006, 7). Razmerje med vodjo in zaposlenimi se gradi z interaktivno komunikacijo, kar pa oblikuje in ustvarja kulturno vez med samimi udeleženci in pomika vrednote obeh strani k skupnemu cilju (Bass in Riggio 2006, 6). Bistvo inspiracijskega vodenja je za Kellowaya in druge (2003, 163) torej, da jih izzove.

Srž inspiracijskega vodenja Sarros in Santora (2001, 386) vidita v vzbujanju zavesti zaposlenih o samih ciljih in vizijah organizacije, prav tako pa tudi v spodbujanju drugih in razumevanju ter predanosti viziji. Inspiracijsko vodenje se naslanja na načela organizacije in ne toliko na osebnost vodje. Sarros in Santora (2001, 386) vidita ključne kazalnike inspiracijskega vodenja v organizacijski viziji, komunikacijah, izzivih, ki jih imajo pred seboj zaposleni, spodbujanju, delu z drugimi in avtonomiji.

Jandaghi in drugi (2009, 212) menijo, da inspiracijsko motiviranje sestoji iz:

- optimističnega pogleda na prihodnost,
- navdušenja nad tem, kar je treba storiti,
- izražanja privlačne perspektive prihodnosti,
- izražanja samozavesti ob dejstvih, ki bodo storjena v prihodnosti,
- načrtanih točno določenih stanj, kaj je treba upoštevati, in
- soočenja tudi s težjimi izzivi.

### 2.1.2.3 *Intelektualna stimulacija*

Transformacijski vodja spodbuja inovativnost in ustvarjalnost svojih sodelavcev s tem, da jim stoji ob strani in je odprt za njihova vprašanja, probleme, dvome itd. S tem razvija inteligentnost, sistematično reševanje problemov ter racionalnost. O napakah sodelavcev se javno ne govori, medtem ko se ustvarjalnost odkrito spodbuja. Bistvo intelektualne stimulacije je torej po Bassu in Riggio (2006) vključitev sodelavcev pri reševanju kakršnihkoli problemov, saj se jih priganja pri racionalnem iskanju novih načinov, kako rešiti problem. Vodje kažejo intelektualno stimulacijo takrat, ko pomagajo svojim sodelavcem razvijati nove ideje, jih motivirati pri ubiranju novih poti oziroma odločitev pri reševanju problemov in podrobneje pregledati vse možne rešitve (Kelloway in drugi 2003, 163).

Vodje, ki intelektualno spodbujajo svoje zaposlene, spodbujajo ustvarjalnost in sprejemajo izzive kot del njihovega dela. Če se pojavijo težave, oboji (vodje in zaposleni) iščejo rešitve in jih rešujejo zunaj ustaljenih tirnic. Značilnost takega vodenja se kaže tudi v obojestranskem soglasju med vodji in zaposlenimi, kadar gre za sprejemanje odločitev (Sarros in Santora 2001, 386). Tudi pri tem stilu sta avtorja Sarros in Santora (2001, 387) naštevali ključne indikatorje, kot so sposobnost reševanja problemov, ustvarjalnost, ohranjanje statusa *quo*, racionalnost in podpora.

Intelektualna stimulacija je tako sestavljena iz:

- nenehnega poizvedovanja o osnovnih domnevah,
- pozornosti za številne perspektive ob reševanju problema,
- prisile zaposlenim, da na probleme gledajo z različnih vidikov,
- spodbujanja netradicionalnega mišljenja pri reševanju tradicionalnih problemov in
- spodbujanja ukvarjanja s problemi, do katerih v praksi še ni prišlo (Jandaghi in drugi 2009, 213).

#### 2.1.2.4 *Upoštevanje posameznika*

Za transformacijskega vodjo je prav tako značilno, da prepušča posameznim sodelavcem možnost in odgovornost za dosežke in rast v organizaciji. S takšnim ravnanjem, ko dejansko »prepusti vse drugim«, se odraža vloga vodje oziroma mentorja, kar povzroči pri zaposlenih pozitivno spodbudo njihovih potencialov. Tako ohranja dvosmerno komunikacijo. Način dela takšnega vodje je torej razdeliti naloge med zaposlene in jih nato čim manj opazno nadzirati ali, bolje povedano, preveriti, ali je potrebna dodatna usmeritev. Sodelavci zaupajo transformacijskim vodjem in njihovim vrednotam ter jih spoštujejo v tolikšni meri, da se jim prilagodijo ali celo »podredijo« (Bass in Riggio 2006, 7). Kelloway in drugi (2003, 163) pripisujejo vedenje *upoštevanja posameznika* takšnim vodjem, ki posvečajo pozornost vsakemu zaposlenemu posebej, jih podpirajo in igrajo vlogo mentorja.

Pri »upoštevanju posameznika« gre za osnovno vedenje transformacijskega vodenja, ki zajema odnos vodje do zaposlenega kot nekoga, čigar delo je pomemben prispevek v organizaciji. Vodje, ki uporabljajo ta stil vodenja, kažejo skrb za potrebe zaposlenih, prav tako pa so pripravljeni spodbujati sodelavce in jih voditi v sam razvoj primerneega vodenja na delovnem mestu (Sarros in Santora 2001, 385). Ključni elementi tega stila vodenja vsebujejo spodbujanje, skrb in mentorstvo posameznikov, pa tudi posvetovalni in odprt pristop (Sarros in Santora 2001, 386).

Upoštevanje posameznika sestavlja:

- čas za učenje in mentorstvo,
- odnos do zaposlenih kot oseb, in ne le članov skupine,
- pozornost, namenjena tudi drugim (osebe z različnimi potrebami, zmožnostmi in željami),
- pomoč drugim razviti njihove zmožnosti do potankosti,
- posluš za druge interese in zahteve ter
- pomoč pri razvoju individualnosti in olajšati rast posameznika (Jandaghi in drugi 2009, 213).

Iz tega lahko sklepamo, da vodja kaže osebno zanimanje za posameznika, ki ga obravnava kot individuuma.

Jandaghi in drugi (2009, 215) so na podlagi svoje študije, v kateri so bili udeleženi vodje, potrdili glavno tezo, da je prisotnost transformacijskega vodenja v uspešnih podjetjih višja kot v tistih, ki delujejo manj uspešno.

Kot je razvidno iz tabele 2.1, je *inspiracijsko motiviranje*, ne glede na uspešnost organizacije, za vodje najpomembnejše; to velja za uspešne in tudi za manj uspešne organizacije. Za najmanj pomembno lastnost vodje pri vodenju uspešnih podjetjih se je pokazalo *upoštevanje posameznika*, medtem ko imata pri manj uspešnih organizacijah najmanjši pomen *idealiziran vpliv* in *upoštevanje posameznika*. Ugotovljeno je tudi, da imajo v vseh manj uspešnih organizacijah vsi vidiki transformacijskega vodenja, razen inspiracijskega, majhen pomen (Jandaghi in drugi 2009, 215–6). Ta rezultat je bil tudi pričakovan, saj se v manj uspešnih organizacijah še vedno pojavlja klasičen tip vodje.

**Tabela 2.1: Uspešnost transformacijskega vodje**

<i>Elementi</i>	<i>Skupina</i>	<i>Povprečje</i>
Idealiziran/karizmatični vpliv	Uspešne organizacije	3,37
	Manj uspešne organizacije	2,58
Intelektualna stimulacija	Uspešne organizacije	3,33
	Manj uspešne organizacije	2,86
Inspiracijsko vodenje	Uspešne organizacije	3,47
	Manj uspešne organizacije	3,13
Upoštevanje posameznika	Uspešne organizacije	3,12
	Manj uspešne organizacije	2,69

Vir: Jandaghi in drugi (2009, 215).

V nadaljevanju bom nekaj besed namenila uslužnemu vodenju, in sicer zato, ker menim, da tudi pri tem stilu vodenja, kot v vseh sodobnih teorijah vodenja, integriteta igra pomembno vlogo. V nasprotju z opisanima stiloma uslužno vodenje še ni docela raziskano. Največkrat se pojavlja v zdravstvenem menedžmentu, kar pa ne pomeni, da takega tipa vodenja ne morejo prevzeti tudi vodje v uspešnih profitnih organizacijah.

### 2.1.3 Uslužno vodenje

Akademsko raziskovanje uslužnega vodenja je še na začetni stopnji, saj so se raziskovalci bolj osredotočili na primerjavo uslužnega vodenja z drugimi tipi vodenj in metodami oziroma specifičnimi karakteristikami, v nasprotju s »popularnim« transformacijskim vodenjem, ki je že dodobra analizirano (Stone in drugi 2004, 358). Številni avtorji, ki so se ukvarjali z vodenjem, trdijo, da je pojem uslužnega vodenja združljiv s preostalimi modeli vodenja in jih celo nadgrajuje (Taylor in drugi 2007, 405).

Uslužno vodenje se lahko obravnava tudi kot »podaljšek« transformacijskega vodenja. Podoba uslužnega vodje je predstavljena v osebi, ki je pokorna, vdana ter upošteva mnenje drugih akterjev v organizaciji, hkrati pa jim narekuje oziroma svetuje pri stvareh, ki jim niso povsem jasne, medtem ko tradicionalna podoba vodje predstavlja osebo, ki vodi in nadzira preostale. Uslužnostni tip vodenja je torej vse prej kot avtorski, v nasprotju s tradicionalnim tipom, za katerega je avtorskost značilna (Taylor in drugi 2007, 405).

Jedro uslužnega vodenja, koncept, katerega idejni oče je Robert K. Greenleaf (2008), poudarja druge in razume vlogo vodje kot *servanta*, in ne vodje. Uslužni vodja je najprej uslužen in šele potem vodja. Primarni cilj uslužnega vodenja je služiti potrebam drugih, kar pomeni pomagati ljudem pri razvoju, njihovih prizadevanjih in napredku, prav tako pa je za take vodje značilno, da svojim zaposlenim zagotovijo vizijo, kredibilnost in zaupanje (Stone in drugi 2004, 352).

Po mnenju Thomsa (2008, 421) je temeljna ugotovitev Greenleafa služenje sodelavcem kot primarna naloga vodij in bistvo etičnega vodenja. Uslužni vodja mora pooblastiti sodelavce, namesto da jim dominira z uporabo svoje moči. Zaupanje svojih sodelavcev si pridobi s popolno poštenostjo in odprtostjo, konsistentnostjo pri svojih dejanjih ter z vrednotami.

Howatson-Jones (2004, 22) postavi zanimivo tezo, da vodje ne morejo voditi brez svojih sodelavcev, zato je razumevanje njihovih zahtev in želja bližnji korak k doseganju še boljše učinkovitosti. Koncept uslužnega vodenja po njenem govori o služenju potrebam sodelavcev in njihovem usposabljanju. Uslužni vodja uporablja različne pristope pri upoštevanju sodelavčevih potreb in z njimi sodeluje pri doseganju organizacijskih ciljev. Ta stil temelji na vzajemnem zaupanju, zato avtorica med drugim opozarja, da uslužno vodenje pomeni kar velik izziv, saj je poleg medsebojnega zaupanja potrebna tudi zrelost vseh vpletenih.

Uslužno vodenje poudarja tudi spoštovanje sodelavcev, upoštevanje njihovih želja, poslušanje in mentorstvo oziroma učenje. Pravzaprav bi enako lahko trdili tudi za transformacijsko vodenje, saj sta si obe teoriji najbolj podobni prav v poudarjanju in spoštovanju posameznika. Toda večji poudarek pri »služenju svojim sodelavcem« je opaziti ravno pri uslužnem vodenju. Tovrstni vodje pridobivajo vpliv na netradicionalen način. S tem ko jim dajo večjo svobodo pri izvajanju nalog, je v organizaciji čutiti višjo stopnjo zaupanja (Stone in drugi 2004, 352). Glavna razlika med transformacijskim in uslužnim vodjem se vidi v osredotočenosti vodje. Načeloma oba tipa vodij kažeta skrb za svoje sodelavce, vendar se pri uslužnem vodenju »fokus« zanimanja zdi veliko večji. Transformacijski vodja bolje skrbi za organizacijske cilje, medtem ko se uslužni vodja veliko bolj osredotoča na zaposlene, ki mu sledijo. Treba je dodati, da to »sledenje« ni emocionalno oziroma čustveno prizadevanje, temveč z vidika vodje pomeni brezpogojno skrb za dobrobit tistih, ki oblikujejo celoto organizacije (Stone in drugi 2004, 354–5).

Spears (1995) je po Greenleafovi teoriji povzel enajst značilnosti takšnega vodenja, ki jih bom naštel v nadaljevanju.

- Želja po služenju: uslužni vodje imajo prirojeno željo služiti drugim. Četudi sami ne bodo imeli dosti koristi, so pripravljeni na spremembe, ki bodo koristile drugim. Z drugimi besedami, uslužni vodje so pripravljeni »žrtvovati« svoje interese v dobro drugih.
- Poslušnost: uslužni vodje so odlični poslušalci. Želijo slišati poglede zaposlenih in ideje, ki so jih pripravljeni tudi uresničiti in ovrednotiti.
- Empatija: uslužni vodje so se zmožni vživeti v okoliščine in čustva drugih. Tako začutijo še večjo zaupljivost svojih sodelavcev.

- »Zdravljenje«: zmožnost ustvariti okolje, ki spodbuja čustveno in duhovno okrevanje svojih zaposlenih, je ključnega pomena pri uslužnem vodji. To so osebe, na katere se zaposleni obračajo ob travmatični izkušnji.
- Zaznavanje: uslužni vodje imajo močan čut za zaznavanje. Vedno iščejo namige iz okolice, ki bi jih informirali in pri tem pripomogli k še boljšim odločitvam in mnenjem.
- Prepričevanje: uslužni vodje so zelo prepričljivi in ponujajo močne, prepričljive razloge ob izražanju želja. Nikoli ne silijo zaposlenih.
- Sposobnost konceptualiziranja: uslužni vodje so zmožni konceptualizirati svet, dogodke in možnosti. Gradijo okolje, ki spodbuja razmišljanje in vrednotenje ustvarjalnih pristopov.
- Predvidevanje: uslužni vodje so zmožni predvideti prihodnje dogodke s spretnim prebiranjem vzorcev iz okolja in s tem predvidevati prihodnost organizacije.
- Upraviteljstvo: uslužni vodje si želijo pripraviti organizacijo k povečanju vrednosti za dobrobit družbe. Delati pozitivne razlike v prihodnosti je njihova značilna miselnost.
- Zaveza za rast drugih (zavezanost): uslužni vodje imajo močno obvezo za razvoj in rast zaposlenih. Želijo in se trudijo pomagati zaposlenim na različnih ravneh (osebni, poslovni, duhovni).
- Sposobnost oblikovanja skupnosti: uslužni vodje imajo močan čut za skupnostno vzdušje in verjamejo v delovanje organizacije v skupnosti (Spears 1995; Crippen 2005).

Kritiki vidijo kontradiktornost že v samem imenu uslužnega vodenja, saj je služenje predstavljeno kot sodelovanje in podpora in je povsem drugačno od pojma vodje. Vodje so v večini prikazani kot osredotočeni sami vase in pri doseganju organizacijskih, posredno tudi svojih ciljev ter kot povzročitelji nelagodnosti pri drugih (Howatson-Jones 2004, 24).

V nadaljevanju se osredotočam na integriteto vodij. Pojem integritete razumem kot biti pošten do samega sebe in drugih ljudi, imeti visoka moralna in etična načela ter v vsaki situaciji ravnati v skladu z njimi.

## 2.2 INTEGRITETA

V tem poglavju bom najprej predstavila definicije integritete in opisala, kako se kaže integriteta pri vodjih. Za lažje razumevanje jo bom opisala na podlagi diamantne strukture. Zadnji del tega poglavja opisuje model, kako doseči organizacijsko integriteto (naj gre za profitno ali neprofitno organizacijo).

### 2.2.1 Pojem in pomen integritete

Komisija za preprečevanje korupcije (2010) na svoji uradni spletni strani definira integriteto kot »konsistentnost, doslednost, iskrenost, pristnost brez pretvarjanja«. Za lažje razumevanje jo primerja z besedo »verodostojnost«, v kateri sta zajeti vera (latinsko *verus*), ki pomeni pravi, resničen, ter dostojnost, v smislu vreden, cenjen (starocerkvenoslovansko *dostoin*). Izvor besede najdemo v latinski besedi *integritas*, *integritatis*, ki pomeni celovitost, skladnost. Angleški slovar<sup>1</sup> navaja prvo uporabo te besede v definiciji že v 14. stoletju (1400–50).

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000) integriteto opredeljuje kot popolnost oziroma skladnost ter kot neokrnjenost oziroma celotnost. Angleški slovar ponuja več razlag integritete, vendar je vsem skupna »moralna trdnost«. Integriteto opisuje kot trdno, močno vdanost pri upoštevanju moralnih kodeksov in etičnih načel. Oseba z integriteto je sposobna biti poštena in ima močna moralna načela, je notranje skladna, celovita ter nerazdeljena. Z drugimi besedami, oseba z integriteto verjame v svoja dejanja, zlasti v odnosu do poštenja, resnice in pravičnosti; je v sebi takšna, kot se kaže navzven.

Za nadaljnjo razlago integritete vodij je treba podati nekaj splošnih definicij integritete. Verhezen (2008, 134) vidi osebnostno integriteto kot stanje samozavesti pri upoštevanju etičnih načel kljub drugačnemu javnemu mnenju, pritisku ali skušnjavi. Za bistven pogoj integritete avtor šteje konsistentnost in nasprotje med različnimi vrednotami in

---

<sup>1</sup> Oxford dictionaries online.



načeli. Oseba z integriteto, po Verhezu, zaznava, kaj je prav in kaj narobe; pri tem odkrito razkriva svoje mnenje in se ne sramuje narediti prave stvari. Za to oseba z integriteto potrebuje visoko stopnjo moralne refleksije in močno voljo pri ohranjanju teh načel, zlasti ob velikih skušnjavah. Z drugimi besedami, oseba z integriteto pooseblja relativno jasne vrednote in načela v skladu s kognitivnim vedenjem. Verhezen označi integriteto tudi kot trdno in zavestno zagovarjanje moralnih načel. Po avtorjevih besedah biti moralno konsistenten v vsaki situaciji ne pomeni vedno, da ima nekdo visoko raven integritete. To se zgodi le v kriznih razmerah, ko se je treba jasno in zavestno odločiti in dokazati moralni pogum, ne glede na posledice; le tako se pokaže integriteta (Verhezen 2008, 135).

Šumi (2006) razume integriteto kot skladnost med tem, kar posameznik verjame, misli, govori in dela. Tudi Arredondo in Maldonado de Lozada (2010, 62) pojmujeta integriteto kot vzorec vseh dejavnosti, ki so usklajene z besedami in dejanji. Razumeta jo tudi kot zavezo vrednotam, skladnim z obljubami, ki jih posameznik dá.

Dobovšek in Kordež (2005, 6) definirata integriteto kot »način obnašanja oz. delovanja oseb in organizacij, ki delujejo pošteno, skladno, vestno, nepristransko, transparentno in kakovostno« in jih kot takšne zaznava okolica – javnost.

Delattre (v Pagon 2003, 23) opredeli integriteto kot »stalno naravnost, pripravljenost, odločenost in vzpostavljeno navado, da človek ravna prav, četudi ni nikogar, ki bi ga v to primoral, razen njega samega«. Vicchio (v Pagon 2003, 23) opredeli osebo z integriteto kot nekoga, ki ima smiselno povezano in relativno stabilno celoto osnovnih moralnih vrednot in vrlin, ki jim je svobodno in resnično predan in se odražajo v njegovem ravnanju in vedenju. Torej morajo biti posameznikove besede in dejanja eno. Palinski in Yammarino (2009, 174) integriteto vidita v nespremenjenem vedenju kljub soočanju s težavami, skušnjavami ali z izzivi. Trdita, da skušnjave in ovire ustvarjajo dejansko okolje za delovanje z integriteto, kar pri skladnosti besed in dejanj ni nujno. Zato so tu zelo pomembne situacije, obdane s skušnjavami, z nevarnostjo, ovirami pri doseganju ciljev in izzivov, ki vzbudijo integriteto.

Nekateri zagovarjajo idejo, da je treba integriteto na osebni ravni ločiti od integritete na organizacijski ravni. Čeprav integriteto lahko razumemo kot vrlino posameznika, se

razširi šele v konkretnih situacijah v odnosih z drugimi in znotraj organizacije. Integriteta se posebej ob komunikaciji zaposlenih v organizaciji. Ko razširimo definicijo osebnostne integritete tudi na družbeno področje, dobimo osnovo za organizacijsko integriteto. Organizacijska integriteta je družbeni fenomen, ki poleg konsistentnosti med dejanji in načeli vsebuje tudi vdanost splošno sprejetim principom (Verhezen 2008, 137).

Vedenjska integriteta je zaznavna stopnja skladnosti med vrednotami, izraženimi z besedami, in tistimi vrednotami, ki so izražene z dejanji. Pomeni torej zaznavno stopnjo (ne)ujemanja med zagovarjanjem in sprejetjem vrednot. Vedenjska integriteta je po mnenju Simonsa (1999, 90) obseg, v katerem zaposleni verjamejo, da organizacija oziroma njeni višji predstavniki (vodje) predstavljajo sebe in svoje vrednote v komunikaciji z njimi. Pri vedenjski integriteti ne gre za upoštevanje moralnih načel, pač pa za osredotočanje na obseg, v katerem se določena načela ujemajo z dejanji.

Beseda integriteta je relativno nov pojem v organizacijskih vodah. Sama sem to opazila že na začetku prebiranja literature, saj se v literaturi pojavlja predvsem pri varnostnih (npr. pri policiji), filozofskih in naravoslovnih vedah. Vseeno pa obstajajo avtorji, ki so integriteto v poslovnem svetu vzeli za študijo primera, in verjamem, da se bo ta pojem v prihodnosti še velikokrat raziskoval in analiziral ter da bo še veliko spisanega na to temo. Kot bomo videli v nadaljevanju diplomskega dela, sodobni in uspešni vodje z integriteto in organizacije ne morejo več delovati brez načel. Še več, ne samo da imajo načela, živeti je treba skladno z njimi.

### **2.3 INTEGRITETA VODJE**

Integriteta je večkrat omenjena kot neodvisna spremenljivka vodenja ali kot značilnost dobrih vodij. Tako kot pri filozofiji je tudi pri vodenju zasnovana kot konstrukt individualne ravni (Palanski in Yammarino 2007, 172).

Teoretiki in raziskovalci vodenja so ugotovili, da je integriteta osnovni temelj uspešnih vodenj v poslovnem svetu in tudi ključni instrument zaupanja v organizacijah (Brecker v Pagon 2003, 23). Pomembno je ključno dejstvo, da so vodje del organizacije, ki med drugim pripomorejo k njenemu delovanju. Zato je raven integritete pri vodji bistvenega pomena (Leight 2009, 3).

Hopen (2002, 15–6) meni, da vodje vse bolj spoznavajo pomen povezanosti zaposlenih z vizijo in vrednotami organizacij, še več, sodeč po raziskavi ameriške zveze menedžmenta (*American Management Assosiaton*), kar 76 % anketiranih vodij postavlja etiko in integriteto med temeljne vrednote podjetij. 86 % vodij, ki so sodelovali v raziskavi, pa svoje vrednote prenese v priročnike za zaposlene, brošure podjetij, na spletne strani, oziroma preprostejše, v etične kodekse.

Možina (2002, 503) ne opisuje integritete v smislu definiranja tega pojma, pač pa kot skladnost vrednot. Po njegovem mnenju to pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela oziroma vrednote organizacije in po drugi strani odkriti vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani.

### **2.3.1 DIAMANT integritete vodij**

Za lažje razumevanja pojma integritete Leigh ponuja »diamant integritete vodij« (glej sliko 2.1). Ta je sestavljen iz šestih ploskev – vsaka ploskev diamanta ponuja vodjem možnost rešitve oziroma reagiranja pri različnih situacijah v njihovih organizacijah. Bistvo diamanta je ploskev *moralna* (etični namen), ki se kaže v tem, kaj je prav. Avtor s tem misli na prevzemanje odgovornosti vodij, da ravnajo z zaposlenimi spoštljivo in vzbuja zaupanje (Leight 2009, 3). Po avtorju se integriteta kaže tudi z vrednotami. Za vodje to pomeni, da vzpostavijo harmonijo med svojimi notranjimi vrednotami (ki jih prinašajo od doma) in zunanji, organizacijskimi (Leight 2009, 3).

Za integriteto je zelo pomembno tudi *spoštovanje zakonov* (Leight 2009, 4). Na splošno rečeno velja, da je tisto, kar je nezakonito, tudi neetično. Obratno pa vedno ne drži. Laž, denimo, ni kaznivo dejanje, je pa neetična in nepoštena. Lahko pa je etično tudi nekaj, kar je sicer nezakonito, a lahko s kršenjem zakonitosti nekemu rešiš življenje. Kot primer nezakonitega in neetičnega lahko navedem zaposlovanje tujih delavcev, ki jih plačujejo po nizkih, a vseeno z zakonom odobrenih minimalnih plačah. Čeprav s pravnega vidika višina plače ni sporna, pa je vseeno ravnanje delodajalcev povsem neetično in izkoriščevalno.

Integriteto po avtorjevih besedah lahko primerjamo tudi z *doslednim delovanjem*, ki obenem predstavlja tretjo ploskev diamanta. To pomeni, da se od vodij pričakuje, da govorijo tisto, kar mislijo, in mislijo tisto, kar govorijo. Tudi Brown (2005, 5) je označil konsistentnost za najboljši kazalnik integritete, v smislu orientacije med tem, kar nekdo dela in kaj govori, s tem da delati in govoriti pripadata isti »celoti«. Človeka tako odlikujejo lastnosti, kot so pokončna drža, neomajna vdanost ter nepopustljivost pri načelih in standardih. To nas pripelje že do četrte ploskve diamanta, kjer se vodje *zavzamejo* za svoja stališča in se odprto soočajo s težavami (Leight 2009, 4).

Tudi *osebna identiteta* je ena izmed ploskev oziroma podpornih sistemov diamanta. Osebna identiteta vodje je pomembna, ker zagotavlja, da se vodje jasno zavedajo, kdo so in kakšna stališča zagovarjajo. Leigh opozarja, da to samozavedanje pri nekaterih (vodjih) pride »samo od sebe«, pri drugih pa je pridobljeno iz različnih situacij in izkušenj (Leigh 2009, 4).

Integritetni diamant torej poudarja, da je vodenje z integriteto kombinacija in povezanost različnih vedenj, ki sčasoma pokažejo, ali je vodja resnično vreden zaupanja in ali deluje v skladu z integritetnimi načeli (Leigh 2009, 4).

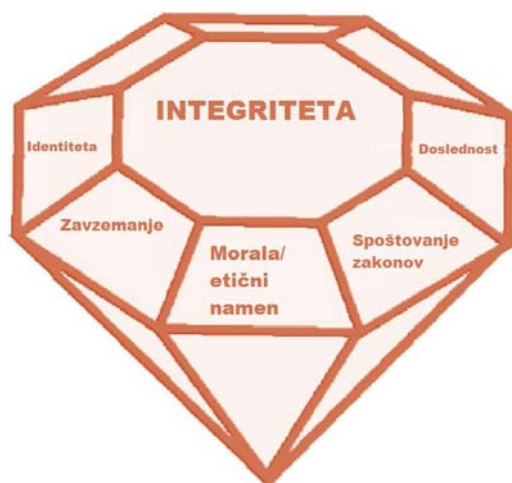
Glede na značilnosti opisanega modela, avtor poda definicijo integritete, ki je po njegovem sestavljena iz treh prvin: razlikovanja med dobrim in slabim, delovanja v skladu s pravilnim, četudi to ne prinaša koristi, ter javnega govorjenja o zavzetih stališčih (Leigh 2009, 4). Javno govorjenje o zavzetih stališčih lahko interpretiram kot družbeno odgovorna dejanja vodij in njihovih organizacij. Več o tem bom predstavila v poglavju o družbeni odgovornosti.

Med Brownovimi vidiki integritete je tudi odnos oziroma navzočnost drugih. Kar gre nekako z roko v roki, saj razvijemo odnos z drugimi le v interakciji z njimi. Kot ponazorili, se identiteta posameznika ne oblikuje v nekem izoliranem prostoru, temveč je produkt večje »socialne molekule«. Zato je potrebno, da se posamezniki zavedajo vseh odnosov, v katerih se »udejstvujejo« (Brown 2005, 6). Leigh (2009, 4) tezo še dodatno potrjuje, saj meni, da so vodje del organizacije, ki ji pomagajo pri delovanju. Tako kot vodja s svojimi načeli pomaga organizaciji, tudi organizacija vpliva na njegovo integriteto (Leigh 2009, 5). Pomembno je torej, da zaposleni sprejmejo etične vrednote in odločitve podjetja za svoje in se po njih potem tudi ravnajo. Vsekakor pa jim mora biti vodja s svojim ravnanjem prvi zgled.

Integriteta in kredibilnost sta ključnega pomena za uspešno vodenje. Integriteta se kaže v zanesljivosti, poštenju in pravičnosti vodij. Zato etično ravnanje vodjo zavezuje kot »učitelja« etičnega ravnanja, saj se bo na podlagi njegovih dejanj pri sodelavcih začela prebujati moralna zavest, ki deluje kot intuitiven občutek o slabem in dobrem (Kovač in drugi 2004, 137).

Za lažje razumevanje Leightove teorije o diamantu integritete vodij je ta ponazorjen na sliki 2.1.

**Slika 2.1: Diamant integritete vodij**



Vir: Leigh (2009, 5).

Drucker (v Černetič 2007, 59) pravi, da se lahko iskrenost in resnost vodij preverjata tudi z njihovo integriteto in značajem. V organizaciji je mogoče opravičiti ignoranco, neznanje, neprevidnost in ne nazadnje tudi slabe navade zaposlenih, medtem ko se slab značaj ali pomanjkanje integritete vodstvenega delavca nikakor ne smeta tolerirati. Vodja mora biti človek, ki integriteto ali značaj človeka postavlja pred inteligentnost. Slab značaj lahko v organizaciji uniči vsak košček navdiha, vsako učinkovitost in uspeh tako posameznikov kot organizacije. Za organizacijo je po besedah Černetiča (2007, 60) najnevarnejše to, da jo vodijo »neznačajni« ljudje.

### **2.3.2 Organizacijska integriteta**

Za dosego organizacijske integritete sem modificirala Stricklandov in Vaughanov model (2008), ki sicer predstavlja razvoj etične kulture v neprofitnih organizacijah, vendar se mi zdi primeren tudi za profitne organizacije. Model temelji na Maslowovi hierarhiji potreb, kjer je integriteta postavljena na vrh hierarhije etičnih vrednot. V nasprotju s hierarhijo potreb po Maslowu se model osredotoča na organizacijo in njen razvoj, in ne na izpolnitev posameznikovih potreb znotraj organizacije. Da organizacija ustvari etično okolje, mora sprva doseči nekatere osnovne etične vrednote. Pri tem je pomembno, da se višje potrebe razvijejo šele, ko so nižje zadovoljene. Zunanji vplivi za vzpostavitev etičnih meja so priporočljivi, vendar so notranji vplivi (znotraj organizacije) tisti, ki oblikujejo etično kulturo organizacije. Etična hierarhija vrednot sestavlja okvir za vzpostavitev in ohranjanje etične kulture s spodbujanjem :

- finančnega področja (skrbno upravljanje z viri in s sredstvi);
- odgovornosti (transparentnost/preglednost);
- recipročnosti/vzajemnosti (vzdrževanje obojestranskih koristnih odnosov med donatorji in ciljno skupino);
- spoštovanja (vključitev zaposlenih, prostovoljcev in donatorjev v vse organizacijske dejavnosti) in
- integritete (ohranjanje nekoruptivnih dejanj ter popolna predanost poslanstvu organizacije).

Naštete vrednote so temelj ustvarjanja etične organizacijske kulture in okolja. Prikazane so na sliki 2.2 in opisane v nadaljevanju.

**Slika 2.2: Hierarhija etičnih vrednot za organizacije**



Vir: Strickland in Vaughan (2008, 236).

#### Raven 1: Upravljanje s sredstvi in vzdrževanje plačilne zmogljivosti

Pregledno upravljanje s sredstvi in vzdrževanje plačilne zmogljivosti je najnižja, osnovna raven opisanega modela in je po hierarhiji enakovredna Maslowovemu konceptu posameznikovih fizioloških potreb. Finančna zmogljivost spodbuja organizacijski proračun in zaposlovanje ter zadrževanje prostovoljcev, donatorjev in strank. Brez doseganja te osnovne »vrednote« organizacije ne bi mogle več razločno izpolnjevati svojega poslanstva; tako kot posameznik, ki mu fiziološko primanjkuje hrana, voda in zavetišče, ne more zadovoljevati višjih potreb (Strickland in Vaughan (2008, 235-6).

#### Raven 2: Odgovornost

Odgovornost se nanaša na zmožnost organizacij, da vzpostavijo transparentnost in zaupanje. Ta raven je ekvivalentna Maslowovemu konceptu zadovoljevanja posameznikovih potreb po varnosti. Odgovornost se tu izenači z varnostjo, saj organizacije za doseg le-te spoštujejo razne postopke, pravila, nadzor itd. Višji ko je nadzor nad organizacijami, bolj se te obnašajo v skladu s prevzemanjem višjih

standardov odgovornosti, manj so ranljive za škandale. Poleg tega, da varnost vzpostavlja mehanizem preprečevanja neetičnega ravnanja, tudi preprečuje vse možne posledice tovrstnega vedenja (Strickland in Vaughan 2008, 236). Zunanji nadzor (pravila, zakoni, pogodbe itd.) je dovolj za doseganje finančne kompetentnosti in odgovornosti, vendar brez notranjega občutka za etičnost (obvezo) organizacija ne bo prišla na višjo raven (tretja raven hierarhije). Treba je dodati, da etično delovanje organizacije ne pomeni zgolj spoštovanje zakonov. Zunanji nadzor/vpliv lahko le delno pripelje organizacijo k razvoju organizacijske etične kulture (Strickland in Vaughan 2008, 247).

#### Raven 3: Doseganje vzajemnosti

Enakovredno z Maslowovo hierarhijo potreb posameznikove želje po pripadnosti se vzajemnost kaže kot želja po maksimiranju sprejetja in zaupanja med donatorji in organizacijo. Neprofitne organizacije dosežejo vzajemnost takrat, ko se njihovi interesi ujemajo z interesi donatorjev (Strickland in Vaughan 2008, 237).

#### Raven 4: Vrednote spoštovanja

Sposobnost doseči položaj in spoštovanje je pomembna kredibilnost za organizacije in je enakovredna Maslowovemu konceptu samospoštovanja. Na tej stopnji organizacijsko-kulturnega razvoja je organizacija deležna spoštovanja družbe, prav tako pa se samospoštuje. To je razvidno pri zaposlenih, ki se čutijo vredni in cenjeni, ter pri donatorjih, prostovoljcih in strankah, ki so obravnavani kot del organizacije.

#### Raven 5: Integriteta in samouresničevanje

Samoaktualizacija posameznika je najvišja raven v hierarhiji potreb po Maslowu, za organizacijo pa je najvišja vrednota etične organizacijske kulture integriteta. Ta ni definirana zgolj kot nekoruptivno dejanje, pač pa tudi kot popolna predanost etičnemu vedenju. Z integriteto ima organizacija ponotranjen moralni kompas in se je sposobna spopadati s problemi, jih uspešno rešiti ter ne nazadnje izpolnjevati svoje poslanstvo v najboljšem možnem obsegu. Organizacije, ki so dosegle najvišjo raven, to je raven integritete, prevzemajo skrbniško vlogo pri služenju družbi (Strickland in Vaughan (2008, 238).



Organizacije se, tako kot posameznik, premikajo po hierarhiji etičnih vrednot po različnih ravneh. Kot sem že omenila, je zunanji vpliv najbolj povezan s prvima ravnema, ki ležita na spodnjem delu hierarhije. Zakoni, pravila in predpisi proizvajajo uporabno strukturo in vodilo skozi ustanavljanje organizacije, v času oblikovanja lastne organizacijske kulture. Vzajemnost je pri oblikovanju etičnega vedenja organizacij prehodno obdobje, ko zunanji vplivi postanejo manj pomembni od notranjega nadzora. Spoštovanje in integriteta pa sta dosežena le skozi ponotranjenost etične kulture, ki se kaže navzven (Strickland in Vaughan 2008).

Kot osnovo za nadaljnjo razpravo lahko zapišem, da je integriteta ena od sestavin moralnega kompasa, ki je sestavljen iz osebnostnih lastnosti posameznika ter družbenega konstrukta in tako pomeni protiutež neetičnemu delovanju. Brez dejstva, da je integriteta ena najbolj zaželenih odlik organizacije in posameznika, danes o teoriji vodenja ne gre več pisati. Prizadevanje za pošteno dejanje je hkrati prizadevanje proti nepoštenemu dejanju. Huberts in drugi (2007, 588–9) tako opozarjajo, da je treba jasno določiti meje in razločiti med integriteto, etiko in korupcijo.

## **2.4 NEETIČNO RAVNANJE**

Za etično ravnanje so po Ramovšu (1996, 75) odločilne determinante v človekovi osebnosti, in ne družbene okoliščine. Družbene okoliščine po njegovem predstavljajo dobessedno le okolje. Obrazloži, da tudi najugodnejše okolje ne naredi človekovega ravnanja etičnega, če iz človekove osebnosti ne prihaja etična usmerjenost. In obratno, če je človekova osebnost etično dovolj trdna, je tudi najhujši družbeni pritiski k neetičnemu ravnanju ne morejo streti.

Etično ravnanje vodij je pogoj za vzajemno ravnanje sodelavcev in enako velja obratno. Etično ravnanje med vodji in poslovnimi partnerji vzbuja občutek zaupanja, ki prerašča medsebojni poslovni nadzor. Vodje, ki se predvsem v kočljivih situacijah pokažejo za poštene in dosledne v svojem ravnanju, potemtakem tudi v družbi pridobijo ugled (Kovač in drugi 2004, 139).

Možina in drugi (2004, 390) navajajo štiri pogoste utemeljitve neetičnega ravnanja:

- interesi organizacije so lahko pred etičnostjo, kar pomeni, da za doseg ciljev organizacija uporablja neetična sredstva;
- domneva akterjev v organizaciji, da bo neetično delovanje v večji meri ostalo prikrito;
- pričakovanje akterjev, da bi ob morebitnem odkritju neetičnega ravnanja bili deležni zaščite v organizaciji, saj so neetično ravnali zaradi interesov organizacije – pričakovanje je naivno, saj bo organizacija prednostno varovala lastne interese;
- neetično delovanje ni v nasprotju z zakonom in torej ni prepovedano. Med tistim, kar zakon izrecno prepoveduje, in tistim, kar izrecno dovoljuje, je sivo območje, kjer se lahko dogaja marsikaj neetičnega. Jelovac (1997, 43) temu območju pravi medprostor in zagovarja, da takšno stanje vzpostavlja nujno potreben odprt prostor, brez katerega bi imeli v organizacijah zgolj avtomate, robote, ne pa ljudi.

Ena izmed oblik neetičnega ravnanja je tudi korupcija, vendar je treba poudariti, da je ta le del neetičnega razmišljanja, saj so v organizacijah, kjer je korupcija sistemsko vgrajena, tudi druga neetična ravnanja (Rus 2002, 30).

#### **2.4.1 Korupcija**

Korupcijo v širšem pomenu lahko razumemo kot »katerokoli dejanje, s katerim kršimo moralna načela, vrednote in norme« tako v organizaciji kot v družbi. Sklepam lahko, da gre pri pojmu korupcije v bistvu za identičen koncept kot pri pojmovanju integritete. S korupcijo lahko namreč pojasnimo kršitve integritete in neetično obnašanje (Dobovšek 2005, 213).

Novo in trenutno najbolj uporabljano definicijo korupcije je prinesel Zakon o preprečevanju korupcije,<sup>2</sup> povzela pa jo je tudi Resolucija o preprečevanju korupcije v Republiki Sloveniji. Korupcija je po tem zakonu »vsaka kršitev dolžnega ravnanja uradnih oziroma odgovornih oseb v javnem ali zasebnem sektorju, kot tudi ravnanje

---

<sup>2</sup> Zakon o preprečevanju korupcije. Ur. l. RS, 2/2004. Dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20042&stevilka=71> (18. junij 2010).

oseb, ki so pobudniki kršitev, ali oseb, ki se lahko s kršitvijo okoristijo, zaradi neposredno ali posredno obljubljenih, ponujenih ali dane oziroma zahtevane, sprejete ali pričakovane koristi zase ali za drugega«.

#### **2.4.2 Korupcija v gospodarstvu**

Zelo dolgo je veljalo, da se korupcija pojavlja le v javnem sektorju. Kaj kmalu so države priznale, da obstaja tudi v zasebnem sektorju, saj je škoda, ki jo zasebnim podjetjem povzroča korupcija, enaka škodi v javnem sektorju (Kos 2004, 23).

Kos (2004, 28–9) meni, da se morajo podjetja še pred nastankom konkretnih problemov, povezanih s korupcijo, začeti ukvarjati z rešitvijo tega problema. Prav tako morajo imeti »vnaprej določen scenarij«, kako ukrepati, če do korupcije pride. Kos navaja teorijo petih možnih načinov strateškega pristopa k preprečevanju korupcije. Poleg objektivnih pogojev, kot so velikost podjetja, njegova ekonomska moč, značilnosti poslovnih partnerjev, pravnega sistema, položaja na trgu itd., je izbira načina boja proti korupciji odvisna tudi od zavestne odločitve vodstva podjetja.

Nojeva taktika je značilna predvsem za manjše organizacije, kjer se vodstva redko srečajo s korupcijo, saj je zaradi majhnosti podjetja in tržnega deleža »tiščanje glave v pesek« najbolj racionalna odločitev. Pri tem načinu je etični kodeks zaposlenih tisti minimum, ki skrbi, da se organizacija izogne koruptivnosti. Bistvo Odisejeve taktike je zavestna odločitev podjetij in njihovih vodij, da se bodo osredotočili samo na tista tržišča, kjer ni nevarnosti za korupcijo. Pri denarni taktiki gre predvsem za odlično plačevanje manjšega števila zaposlenih na najbolj izpostavljenih delovnih mestih. Taktika celovitega ukrepanja pa vsebuje izdelavo kompleksnih strategij v podjetjih, z vsebino o zagotavljanju ustreznega etičnega ravnanja vseh akterjev v organizaciji in odkrivanju ter preprečevanju vsega nepoštenega ravnanja, med drugim tudi korupcije. Kos (2004, 31–2) vidi učinkovitost te taktike med drugim tudi v podpori vodstva podjetij. Namreč le strategije, ki jih v celoti in resno podpira najvišje vodstvo organizacij, lahko postanejo uspešne. Pozorni moramo biti na dejstvo, da te strategije ne smejo biti sprejete izključno zaradi zunanjih pritiskov oziroma zaradi izboljšanja poslovnih priložnosti. Zaposleni zelo hitro opazijo, kdaj vodilni uresničujejo zapisana

načela. To preprosto pomeni, da morajo vodilni dajati zaposlenim vzgled poštenega ravnanja v skladu z napisanimi načeli posameznih organizacij. Če pride do odstopanj pri vodstvu podjetja, bodo gotovo sledila večkratna pomnožena odstopanja pri zaposlenih na nižjih ravneh.

Kot zaposlena v majhnem družinskem podjetju menim, da je najučinkovitejša nojeva taktika, saj zaradi majhnosti naše podjetje na trgu ne pomeni prevelike konkurence oziroma ne privlači zanimanja drugih za podkupovanje. S tem se izognemo morebitnemu pritisku neetičnega ravnanja.

Tavčar (2002, 214) meni, da so najpreprostejše sredstvo za obvladovanje etičnih dilem bolj ali manj obvezujoča navodila za ravnanje, ki jasno in izrecno povedo, kaj velja storiti v posameznih zadevah in kako. V organizacijah se za rutinsko odločanje postopno oblikujejo moralna pravila, vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve in okoliščine itd. Ta pravila so v začetku le ustno izročilo ali pravilo. Na primer »pri nas delamo tako«, »red v našem podjetju je takšen«, »pri nas od nekaj velja« in podobno (Tavčar 2002, 214). Berlogar (2000, 157) glede tega meni, da etična pravila podjetij niso nujno oprta kot »etični kodeks«. Lahko se ponašajo v »kodeksu obnašanja«, »načelih delovanja« ali »izjavah o namenih in ciljih«. Slednje je iztočnica za naslednje poglavje, v katerem bom opisala pojem in namen etičnih kodeksov.

V diplomskem delu sem se pojmu korupcija posvetila le pri raziskovanju sekundarnih virov. V empirično raziskavo ga nisem vključila, ker menim, da je to kočljiva in težko dostopna tema za analizo, in zatorej sklepam, da odgovori ne bi bili relevantni in bi s tem zavirali analizo rezultatov.

## 2.5 ETIČNI KODEKS

### 2.5.1 Pojem in namen etičnih kodeksov

Etične kodekse kot formalno obliko nadzora imajo lahko vodje za način uveljavljanja posebnih norm vedenja zaposlenih ali za organizacijsko definicijo tega, kaj je pravilno in kaj narobe (Berlogar 2000, 157). Hopen (2002, 17) trdi, da se etika organizacije postavlja z vidika izkušenj vodij, in ti zrcalijo filozofijo same organizacije. Na splošno gledano, se zaposleni lahko zelo preprosto strinjajo z načeli, zapisanimi v etičnem kodeksu organizacije. Vendar pa je v praksi sledenje vsem tem pravilom oteženo. To še posebej drži takrat, ko se znajdemo v položaju, ki ni posebej zapisan v kodeksu, saj vemo, da bi bilo nemogoče zajeti vse okoliščine in pravila v enem kodeksu. Osebne vrednote zato igrajo pomembno vlogo pri procesu odločanja. Kos (2004, 31) etične kodekse označi kot kodeks ravnanja zaposlenih. Po njegovem mnenju ti obsegajo tako pravila vsakodnevnega ravnanja kot tudi pravila ravnanja v situacijah, ki so precej zahtevne in kočljive, na primer ob koruptivnih ponudbah.

V literaturi je bilo doslej predlaganih in spisanih že več definicij etičnih kodeksov, vendar enotna še ni bila sprejeta. V vseh definicijah pa se pojavljajo skupni imenovalci etičnih kodeksov, in sicer (Šumi 2009, 14):

- etični kodeks je formalni in pisni dokument;
- vsebina teh dokumentov temelji na etično usmerjeni politiki, ki se kaže lahko v obliki etičnih standardov, temeljnih vrednot, načel oziroma principov ali splošnih izjav o etični orientaciji organizacije;
- tovrstna politika je formalizirana za usmerjanje vedenja zaposlenih ali organizacije kot celote.

Hopen (2002, 17–8) navaja osnovna področja, ki so skupni faktor večine etičnih kodeksov organizacij:

- konflikt interesov,
- informacije,
- zunanje razmerje,
- praksa zaposlovanja in

- druge prakse.

O konfliktu interesov je govor takrat, ko zaposlena oseba dobi osebno korist na račun organizacije ali obratno. Vsaka organizacija mora beležiti in ščititi svoje sklade in premoženje. Beležke o podjetju in njegovi dejavnosti morajo biti točne, na voljo »pravim osebam«, pregledne, vsebovati morajo splošno sprejeta načela in razne predpise. Za vse profitne organizacije je znanje, ki ga imajo, zaupno in jim omogoča konkurenčno prednost na trgu. Odtekanje informacij iz podjetja lahko ogrozi delo in se konča tudi s tožbo oziroma z zakonitim postopkom proti zaposlenim, ki so kršili ta pravila, četudi so bile kršitve nenamerne oziroma posredovane družinskim članom. Zanimivo se zdi, da je to področje zelo drugačno v javnem sektorju, kjer svoboda informacij zahteva odprt tok. Pri delu veliko zaposlenih pride v stik z ljudmi zunaj organizacije, kot so stranke, dobavitelji, pogodbeniki, vlada in celo konkurenti. Tip in količina informacij, ki se v tem toku lahko širijo, sta lahko zelo občutljiva in podvržena zakonom in etiki. S prakso zaposlovanja zajema avtorica vse od nadlegovanja na delovnem mestu in diskriminacije, raznolikosti, nezakonitih substanc do izkoriščanja avtoritete. Pod pojmom druge prakse pa avtorica vključuje politike, povezane z okoljem, zdravjem zaposlenih in varnostjo političnih aktivnosti (Hopen 2002, 17–8).

### **2.5.2 Vrste etičnih kodeksov**

Šumi (2009, 14–5) navaja tri različne tipe etičnih kodeksov, ki obstajajo v praksi.

- 1) Inspiracijski etični kodeksi pomenijo ideal, za katerega naj bi si zaposleni prizadevali. Njihov namen je spodbujati zaposlene, da delujejo etično. Vsebujejo vrednote in vodila, po katerih naj se zaposleni ravnaajo, kadar sprejemajo etične odločitve. Avtorji tovrstnih kodeksov predvidevajo, da smo posamezniki v organizaciji že v osnovi nagnjeni k moralnemu ravnanju. Tovrstni etični kodeksi tako vsebujejo le izjavo o vrednotah, pri čemer so posamezniki pri sprejemanju etičnih odločitev lahko svobodni.
- 2) Regulacijski oziroma določujoči etični kodeksi zagotavljajo natančen seznam pravil za etično vedenje. Določajo zahtevano vedenje v konkretnih okoliščinah, kjer pravila tovrstnih kodeksov pomenijo rešitve v etičnih dilemah. Posamezniki se ne morejo odločati samostojno (kot pri inspiracijskih etičnih kodeksih) in

sprejemati lastnih etičnih odločitev, temveč se morajo ravnati po že določenih pravilih.

- 3) Vzgojni ali izobraževalni etični kodeksi poleg inspiracijskih in regulacijskih prvin zagotavljajo tudi obrazložitve in praktične primere. Tako skušajo podkrepiti temeljna vodila s komentarji in z interpretacijami.

Obstoj etičnih kodeksov v organizaciji povečuje ugled organizacij ter blagovnih znamk in zvišuje pripadnost zaposlenih v organizaciji. Pozitivne lastnosti etičnih kodeksov izražajo, da organizacije spoštujejo etično vedenje, povezujejo zaposlene ter pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo in vedenje vodij. Prav tako pa s preventivno naravnostjo preprečujejo odklonsko ravnanje (Šumi 2009, 15). Kjer torej kodeks etike naleti na strinjanje in odobravanje, lahko ponudi ogromno možnosti. Na primer tistim, ki se strinjajo, da pripadajo skupini, v kateri jih vežejo določeni moralni standardi, lahko kodeks etike pomaga premagati težave, ko se te pojavijo.

Etični kodeks daje lahko gotovost v delovanju in odgovarja na vprašanje, ali smo ravnali prav ali ne. Etični kodeksi naj bi bili razumevajoči in naj bi ciljali na pomoč posameznikom v vseh pogledih odločanja. Prav tako pa lahko zagotovijo temelje za moralno oblikovanje in izobraževanje ter postanejo vir za oblikovanje samopodobe, samopotrditve in samokritičnosti, kadar hočemo tistim, ki ne dosegajo standarda, pokazati, kako morajo spremeniti svoje vedenje in v katero smer se morajo razvijati v prihodnje (Tomovič 2009, 27).

Da bi bil etični kodeks uspešen, mora biti po mnenju Deborah Hoppen (2002, 17) specifičen, vendar ne vseobsegajoče razdeljen. Dejstvo, da je kodeks razumljiv, se ne meri v dolžini dokumenta, temveč z diskusijami, izobraževanji, vajami, demonstracijami in s prakso.

Vsebina etičnih kodeksov se vseeno prepogosto kaže kot odsev izkušenj in dojemanj tistih, ki so sodelovali pri njihovem sestavljanju, to pa niso zaposleni, temveč vodilni. V tem primeru lahko kodeks etike izgubi prvotni namen, to je etično delovanje vseh zaposlenih v organizaciji, in postane orodje nadzora nad zaposlenimi - sledilci. Kaj kmalu lahko kodeks etike postane spisek pravil, ki si jih je treba zapomniti in

spoštovati, pri čemer se ne kaže več etičnost, pač pa zgolj zagotavljanje upogljivosti zaposlenih (Berlogar 2000, 158).

Obstoj etičnih kodeksov vpliva na ravnanje in odločanje zaposlenih in njihovih vodij le tedaj, če se ti strinjajo z njihovo vsebino in ciljem. Povedano drugače, sama priprava in sprejem etičnega kodeksa ne zadostujeta. Nepogrešljiva sta tudi implementacija oziroma uvajanje etičnega kodeksa in primeren nadzor nad spoštovanjem njegovih načel (Šumi 2009, 15). Zaposleni lahko kaj kmalu zasledijo, koliko so splošna, organizacijska pravila v skladu z njihovimi etičnimi kodeksi. Če skladnost obstaja, potem bo vodjem lažje doseči spoštovanje teh pravil pri zaposlenih (Berlogar 2000, 157).

Kodeksi etike pa so lahko tudi škodljivi, če se ne uporabljajo korektno, temveč po zapisanih besedah, in to kar počez v vseh etičnih dilemah. Okoliščine, v katerih kaže upoštevati vrednote posameznikov, skupin, organizacij in okolij, so neizmerno raznolike in spremenljive. Včasih nepopustljivo vztrajanje pri etičnih normah lahko prinese več škode kot koristi. Poleg tega nastajajo takšni zapisi med drugim tudi za popolnoma druge namene, na primer za stike z javnostjo, prikazovanje družbene odgovornosti ali vnaprejšnje dokazovanje, kako se podjetje ali organizacija zavzema za etičnost in moralnost (Tavčar 2002, 218).

Naslednje poglavje se nanaša na družbeno odgovornost podjetij in vodij. Družbena odgovornost podjetij igra ključno vlogo pri interakciji vodij z drugimi dejavniki zunaj organizacije. Vodja je namreč s svojim (etičnim) delovanjem zgled zaposlenim in kot predstavnik organizacije odraža njen ugled. Zato se mi zdi zelo pomembno, da v diplomsko delo vključim tudi poglavje o družbeni odgovornosti podjetij. Cilji in odločitve organizacije bodo skladni s pričakovanji in z vrednotami družbe le, če/ko bo stopnja integritete pri vodjih najvišja, če/ko bodo etični kodeksi imeli veljavo pri vseh zaposlenih v organizaciji in če/ko bo neetičnega ravnanja vse manj.



## 2.6 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ IN VODIJ

### 2.6.1 Pojem družbene odgovornosti podjetij

Ob prebiranju strokovnih člankov sem ugotovila, da je v literaturi podanih veliko definicij tega pojma, mnoge med njimi so povezane s poslovno etiko, vseeno pa ni sprejete nobene univerzalne definicije. Družbeno odgovornost podjetja (DOP) najsplošneje lahko opredelimo kot odgovornost vseh subjektov poslovanja (predvsem lastnikov in menedžerjev) za izvajanje in oblikovanje akcij. Te so usmerjene v uresničevanje celote potreb in interesov tako podjetniškega okolja (tj. naravnega, socialnega in družbenega) kot podjetja samega (tj. notranji interesi). Na drugi strani pa lahko družbeno odgovornost podjetja razumemo tudi kot obveznost, da subjekti poslovanja svoje delovanje izvajajo v skladu z zakonodajo, veljavnimi vrednotami in cilji okolja (Potočan in Mulej 2007, 130).

Komisija evropskih skupnosti (*Commission of the European Communities*) je v svojem dokumentu o DOP<sup>3</sup> definirala koncept družbene odgovornosti podjetja kot »integracijsko skrb za družbo in okolje v vsakodnevnem poslovanju podjetij in pri njihovih razmerjih z udeleženci, na prostovoljni ravni«.

Dejstvo je, da podjetja delujejo v družbenem okviru, zato ne moremo pisati o podjetjih kot o neodvisnih organizacijah. Iz tega lahko sklepamo, da je podjetje družbeno odgovorno zaradi samega sebe in akterjev, ki delujejo v njem, oziroma zgolj zaradi profita (Berlogar 2000, 275).

Barrett (2009, 24) opozarja, da je kljub nekaterim povezavam s poslovno etiko družbena odgovornost podjetij ožji in manj izrazit pojem, saj obstajajo različni pogledi na to, kaj sestavlja DOP. Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj (*World Business Council for Sustainable Development*) je zato podal definicijo, ki opredeljuje družbeno odgovornost podjetja kot obvezo k etičnemu vedenju in prispevek k ekonomski razvitosti, ki

---

<sup>3</sup> Commission of European Communities. 2001 *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.

izboljšuje kakovost življenja delovne sile in njihovih družin, prav tako pa tudi lokalne skupnosti in družbe na splošno.

Nekaterim koncept družbene odgovornosti podjetij pri doseganju ciljev in vrednotenju rezultatov ne pomeni zgolj dobičkonosnega merila ter organizacijske koristi, temveč tudi etično presojo oziroma standarde glede družbene potrebnosti. Izpopolnitev DOP v skladu s prej opisanim pogledom mora biti skladna s cilji organizacije glede zadostne stopnje dobička, vendar morajo organizacije pokazati tudi pripravljenost odreči se delu profita za doseganje neekonomskih ciljev (Berlogar 200, 275).

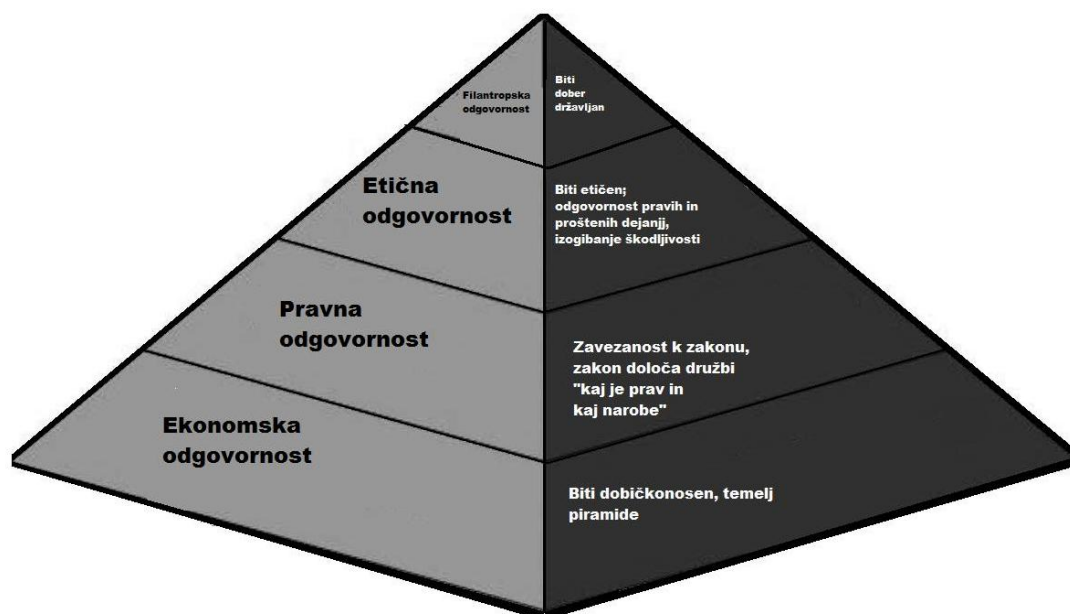
Potočan in Mulej (2007, 130) razumeta vlogo in pomen DOP za poslovanje v omejenem in neomejenem pogledu. Prvi pogled temelji na izhodišču, da mora biti delovanje legalno, vendar ne več kot to; socialna odgovornost povzroča stroške in povišanje končne cene blaga ali storitev. Neomejeni pogled pa opredeljuje poslovanje kot pomemben del delovanja družbe, ki ima nanjo velik vpliv; zato so gospodarski subjekti soodgovorni za razvoj družbe.

## **2.6.2 Opredelitev družbene odgovornosti**

Leta 1971 je Odbor za ekonomski razvoj (*Committee for Economic Development*) uporabil metodo treh koncentričnih krogov za oris družbene odgovornosti podjetja. Notranji krog vključuje osnovne odgovornosti za učinkovito izvajanje gospodarske funkcije, kot so rast, proizvodi in službe. Srednji krog zajema odgovornost, ki vključuje že omenjeno gospodarsko funkcijo in čutno zavedanje organizacij o spreminjajočih se družbenih vrednotah in prioritetah, kot so na primer varstvo okolja, odnosi z zaposlenimi, najemanje delovne sile itd. Zunanji krog pa zajema še vedno dokaj nove in amorfne odgovornosti, ki težijo k temu, da organizacije postanejo dejavnejše pri izboljševanju družbenega okolja. Zunanji krog predvsem opozarja na organizacijsko zavedanje o pomoči pri velikih socialnih problemih družbe (Carroll 1979, 498).

Carroll (1991, 41) je predlagal štiri oblike družbene odgovornosti podjetja, ki sestavljajo celovito DOP: ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko (glej Sliko 2.3).

Slika 2.3: Carrollova piramida družbene odgovornosti



Vir: Carroll (1991, 41).

Te kategorije oziroma sestavine DOP se lahko sestavijo v piramido. Nad ekonomskimi in zakonskimi so etične obveznosti, kot dodatna vedenja in dejavnosti, ki jih pripadniki družbe pričakujejo od podjetij, vendar niso nujno kodificirane z zakoni. Na koncu tega kontinuuma so diskrecijske oziroma filantropske obveznosti. Po Berlogarju (2000, 275) je to območje »siva cona«, tj. prizorišče konfliktov med podjetji in družbo glede družbene odgovornosti. Te odgovornosti so bile do neke mere stalno prisotne, vendar sta v zadnjih letih etična in filantropska funkcija zasedli zelo pomembno mesto (Carroll 1991, 41).

V nadaljevanju so podrobneje razložene zgoraj omenjene ravni korporativne družbene odgovornosti.

– Ekonomska odgovornost

Zgodovinsko gledano, so se organizacije ustanovljale izključno kot ekonomske entitete, katerih glavna odgovornost je bila priskrbiti dobrine in storitve članom družbe in jih

prodajati za dobiček. Nato pa se je ta ideja o dobičku spremenila v željo po večjih, maksimiranih profitih in tako stanje, sistem ekonomskega kapitalizma, imamo še danes. Vse preostale sestavine odgovornosti so utemeljene prav na tej, ekonomski odgovornosti podjetja, saj bi bilo brez te o njih brez pomena govoriti (Carroll 1979, 500; 1991, 40–1).

– Pravna odgovornost

Naloga družbe ni bila zgolj prisiliti podjetja, da si prizadevajo za dobiček, temveč je obenem pričakovala, da podjetja delujejo v pravnem okviru, ki ga določajo federalne, državne in lokalne vlade (Carroll 1991, 41). Pravna odgovornost zrcali pogled na »kodificirane etike«, saj poseblja poštena dejanja, ki so jih postavili zakoni. Na piramidi leži nad ekonomsko odgovornostjo in je vidna kot soobstoj z ekonomsko odgovornostjo kot osnovna percepcija prostega sistema poslovanja (Carroll 1979, 500; 1991, 41).

– Etična odgovornost

Čeprav ekonomska in pravna odgovornost posebljata etične norme o pravičnosti in zakonitosti, pa etična sestavina vključuje vse tiste dejavnosti in prakse, ki se pričakujejo ali pa so prepovedane med člani družbe, četudi niso zbrane v zakonske predpise. Torej etična odgovornost uteleša vse pravične in poštene standarde, norme ali pričakovanja, ki odsevajo skrb za potrošnike, zaposlene, deležnike in skupnost. Etična prvina tako predstavlja naslednjo, tretjo plast piramide, vendar je treba priznati njeno dinamično povezavo s pravno odgovornostjo. S svojimi dejanji stalno širi obseg pravne odgovornosti, hkrati pa postavlja višje standarde in pričakovanja za organizacije. Je torej odziv organizacij na obstoječe etične norme družbe (Carroll 1991, 41).

– Filantropska odgovornost

Filantropija zajema vsa tista poslovna dejanja, ki so v skladu s pričakovanji družbe, da so organizacije prav tako dobri državljani. To zajema dejavno vključevanje v tista dejanja in programe, ki spodbujajo blaginjo in naklonjenost. Primeri takšnega vedenja vključujejo finančni prispevek podjetij v druge sfere družbe, kot so umetnost, izobraževanje in skupnost.

Glavna ločnica med filantropsko odgovornostjo in etično odgovornostjo je v tem, da se od prve ne pričakuje nič v etičnem ali moralnem smislu. Družba namreč pričakuje od podjetij, da prispevajo denar, dajejo razne olajšave in se udeležujejo humanitarnih programov, vendar če tega ne storijo, jih družba vseeno ne obravnava kot neetične. To pomeni, da je filantropska odgovornost bolj zelene narave. Naslednji pomemben razlog za delitev filantropske in etične odgovornosti je, da se nekatera podjetja čutijo družbeno odgovorna le, če so dobri državljani v skupnosti. Ta delitev opozarja na pomembno točko, ki v DOP vključuje filantropske prispevke, vendar ni omejena zgolj nanje. Pravzaprav bi lahko rekli, da je filantropija zelo cenjena in zaželena vrtilina, zato leži najvišje na piramidi (Carroll 1991, 7).

Carroll (1991, 8) poudarja, da moramo zgoraj opisane odgovornosti dojemati kot celoto, čeprav jih je v teoriji razčlenil. Kljub temu, da med njimi ne velja eksplicitna hierarhija, jih moramo vseeno interpretirati kot nadgradnjo ene z drugo. Odgovornosti se torej med seboj ne izključujejo in ekonomska odgovornost ni postavljena poleg preostalih. Obenem pa te sestavine pomagajo vodji ugotoviti raznolikost pri obveznostih, ki jih ima do zaposlenih in organizacije in ki so v stalni in dinamični napetosti druga z drugo. Pomembno je poudariti, da pretirano navdušenje nad določeno (npr. filantropsko) sestavino utegne biti za organizacijo enako nevarno kot ignoriranje teh odgovornosti.

V teoretičnem delu sem preučila integriteto in tipe vodij, pri katerih imajo etične odločitve, integriteta in družbena odgovornost poglobljeno vlogo. S poglavji, ki opisujejo različne stile vodenja, integriteto, neetično ravnanje, korupcijo in družbeno odgovornost, zaključujem teoretični del. V drugem, empiričnem delu bom skušala preveriti poznavanje naštetih pojmov med zaposlenimi v preučevanih organizacijah.

### **3 EMPIRIČNI DEL**

Teoretični del diplomskega dela bo podlaga za pripravo hipotetičnih izhodišč raziskovanja. Z dostopom do želenih informacij bom na podlagi analiz in s preverjanjem hipotez skušala priti do novega spoznanja ter s tem potrditi teorijo in morda vanjo vključiti nova spoznanja.

#### **3.1 OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJEV RAZISKAVE**

Namen raziskave je s statističnimi metodami ugotoviti pojavljanje in poznavanje koncepta integritete v organizaciji, v sklopu z drugimi etičnimi pojmi (etični kodeks, etično vedenje zaposlenih, odklonsko ravnanje, družbena odgovornost itd.). Hipoteze so zastavljene na podlagi preučevanja strokovnih člankov in znanstvenih del ter ne nazadnje na podlagi lastnega zanimanja za temo proučevanja. Bistvo mojega diplomskega dela je proučiti integriteto in tipe vodij, pri katerih imajo etične odločitve, integriteta in družbena odgovornost poglobljeno vlogo.

Cilji empiričnega poglavja diplomskega dela so preveriti:

- ali je poznavanje in razumevanje pojma integritete učinkovito vodilo za uspešno delovanje organizacije;
- ali obstoj etičnih kodeksov v organizaciji spodbuja integriteto med zaposlenimi;
- ali obstaja pozitivna povezanost med integriteto vodij in družbeno odgovornim ravnanjem podjetij;
- ali obstajajo statistično značilne razlike med zaposlenimi v profitnih in neprofitnih podjetjih pri zgledevanju po nadrejenih, njihovi integriteti in družbeni odgovornosti.

## **3.2 METODOLOGIJA**

### **3.2.1 Oblikovanje vprašalnika**

Vprašalnik je bil zasnovan na osnovi vprašalnika, ki je bil leta 2006 razdeljen slovenskim policistom in njihovim vodjem na treh policijskih postajah, z namenom izboljšati v praksi preizkušen model krepite integritete policistov. Policistom je bil vprašalnik razdeljen na podlagi predhodnega predavanja o integriteti in upravljanju korupcije v policiji (Šumi 2006).

Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov trditev oziroma vprašanj. V prvem sklopu sem ocenjevala stališča zaposlenih o pomenu integritete, etičnega kodeksa, vedenju nadrejenih ter družbeni odgovornosti. Postavljenih je bilo devetindvajset (29) trditev. Anketirance sem prosila, da se pri vsaki trditvi opredelijo, izrazijo strinjanje ali nestrinjanje na ordinalni štiristopenjski Likertovi lestvici in obkrožijo najustreznejši odgovor. Poleg tega sem anketirance vprašala, kako so zadovoljni na delovnem mestu ter ali se počutijo kompetentne za opravljanje svojega dela.

Drugi sklop vprašanj je bil namenjen pridobivanju demografskih podatkov anketirancev. S temi vprašanji sem dobila informacije o spolu, starosti, delovni dobi, stopnji dokončane izobrazbe in o tem, kako dolgo so zaposleni v podjetju.

### **3.2.2 Potek raziskave**

V raziskavo so bili vključeni anketiranci, zaposleni v štirih organizacijah. Tri organizacije delujejo v profitnem sektorju, ena organizacija v neprofitnem. Po predhodnem soglasju nadrejenih, ki so odobrili raziskavo, sem vprašalnike osebno vročila predstavnikom organizacij in jih zaprosila za pomoč pri izvajanju raziskave, in sicer da razdelijo vprašalnike med zaposlene. Vprašalnikom sem priložila ovojnice, v katere so anketiranci vložili izpolnjene vprašalnike in jih izročili omenjenim predstavnikom organizacij (oziroma oddali na za to namenjen prostor). Vprašalnike so mi predstavniki organizacij vrnili v treh tednih. Zagotovljena je bila anonimnost, s čimer so bili anketiranci posebej seznanjeni.

### 3.2.3 Hipoteze

Postavila sem štiri hipoteze in dve pomožni hipotezi, s katerimi sem nameravala ugotoviti pojavljanje in poznavanje koncepta integritete v organizaciji.

Hipoteza 1: Učinkovitost dela zaposlenih in njihovega počutja v organizaciji je odvisna od etične usmerjenosti njihovih vodij (zaznave visoke stopnje integritete pri nadrejenih).

Hipoteza 2: Zaposleni so seznanjeni s pojmom etični kodeks, kljub temu pa se raje poistovetijo z vedenjem svojih nadrejenih.

Hipoteza 2a: Obstajajo statistično značilne razlike v zgledovanju po obnašanju nadrejenih med zaposlenimi v preučeni profitni in neprofitni organizaciji.

Hipoteza 3: Lojalnost do sodelavcev lahko omeji integriteto med zaposlenimi in prepreči izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije.

Hipoteza 4: Visoka prisotnost integritete v organizacijah vpliva na družbeno odgovorna dejanja organizacije.

Hipoteza 4a: Med preučeni profitnimi in neprofitnimi organizacijami glede stališča zaposlenih, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno, obstajajo statistično značilne razlike.



### 3.2.4 Uporabljene statistične metode za analizo

Pridobljeni podatki so bili obdelani z računalniškima programoma SPSS for Windows in MS Excel.

Program SPSS sem uporabila kot metodo za osnovno, opisno statistično analizo (univariatne) ter analizo povezanosti spremenljivk, t. i. bivariatno analizo. Bivariatne metode so namenjene preučevanju povezanosti med dvema spremenljivkama. Tako sem z njimi skušala preučiti, ali obstaja povezanost na vzorcu, ali lahko povezanost, razkrita na vzorcu, posplošim na populacijo ter kakšna je povezanost med spremenljivkama oziroma kako spremenljivki vplivata druga na drugo in kako močan je ta vpliv (Koprivnik in drugi 2006, 32).

Uporabila sem SPSS-ov podprogram *Correlations* (za računanje Pearsonovih koeficientov korelacije) in podprogram *T-test: za neodvisna vzorca*.<sup>4</sup> Tu sem preverjala, ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot različna od povprečne vrednosti v drugi skupini enot (Koprivnik in drugi 2006, 47).

## 3.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

### 3.3.1 Sestava vzorca raziskave in demografski podatki

Vprašalnik je bil razdeljen med 50 anketirancev, zaposlenih v treh profitnih organizacijah in eni neprofitni organizaciji.

Na podlagi Poslovnega informatorja Republike Slovenije (PIRS) opisujem preučevane organizacije. Prva preučevana organizacija je podjetje Adecco H.R., kadrovsko svetovanje, d. o. o. To je srednje veliko podjetje s 50 zaposlenimi. V moji raziskavi je iz tega podjetja sodelovalo 36 % (18) zaposlenih. Druga preučevana profitna organizacija je malo družinsko gradbeno podjetje Krašovec-Hidrospelo, d. o. o. V anketi so sodelovali vsi zaposleni (7). Tretja preučevana organizacija je prav tako malo družinsko

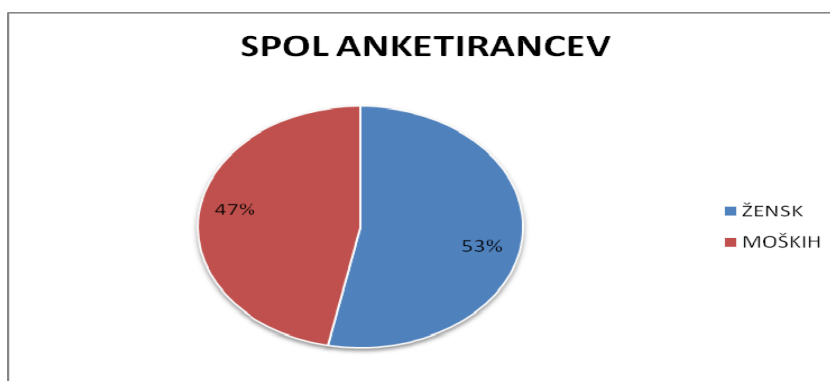
---

<sup>4</sup> Independent Samples T Test.

podjetje Plusbiro, d. o. o., ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo. Vprašalnik je izpolnilo 6 anketirancev (40 % vseh zaposlenih). Zadnja preučevana organizacija je ena izmed enot Centra za usposabljanje, delo in varstvo Dolfke Boštjančič, Draga, Dom in Dnevni center Šiška. V tej enoti je 40 zaposlenih, od tega je 42,5 % zaposlenih (17) izpolnilo vprašalnik.

Vsi vzorci so reprezentativni glede na podjetja.

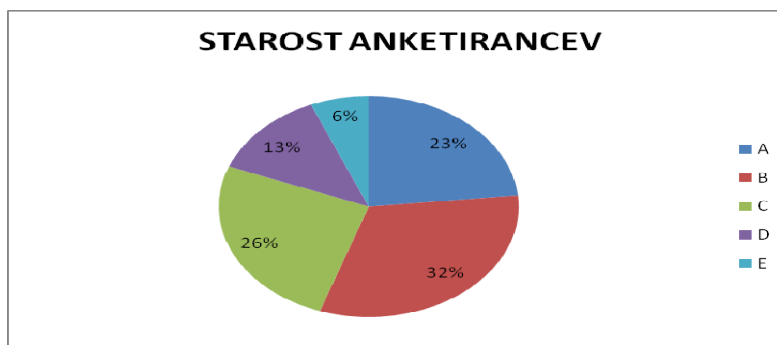
**Graf 3.1: Spolna struktura anketirancev**



Vir: lastna raziskava.

Graf 3.1 prikazuje, da je bilo med vsemi (47) anketiranci, ki so sodelovali v raziskavi, 53,2 % žensk in 46,8 % moških.

**Graf 3.2: Starost anketirancev**



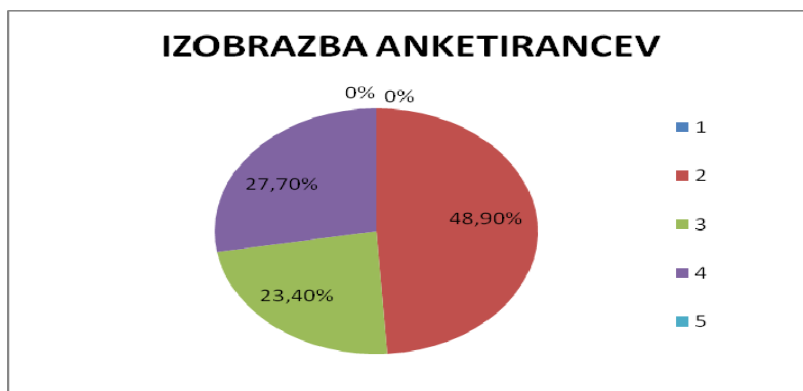
Vir: lastna raziskava.

Legenda:

- A – manj kot 30 let
- B – od 30 do 36 let
- C – od 36 do 45 let
- D – od 45 do 55 let
- E – 55 let in več

Najmlajši anketiranec je bil star 21 let, najstarejši 62 let. Povprečna starost anketirancev je bila 36 let, medtem ko je bilo 6 % anketirancev starih manj kot 30 let in 32 % anketirancev med 30 in 36 let.

**Graf 3.3: Izobrazbena struktura anketirancev**



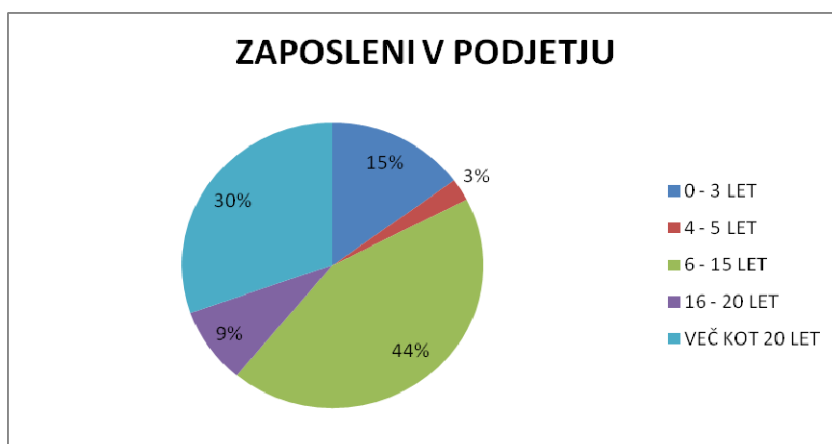
Vir: lastna raziskava.

Legenda:

- 1 – osnovna izobrazba
- 2 – srednja izobrazba
- 3 – višja in visoko strokovna
- 4 – univerzitetna izobrazba
- 5 – magisterij, doktorat

Iz grafa 3.3 je razvidno, da je povprečna izobrazbena struktura anketirancev naslednja: srednja šola (48,9 %), višja in visoko strokovna izobrazba (23,4 %), univerzitetna izobrazba (27,7 %). Nihče od anketirancev nima magisterija ali doktorata.

**Graf 3.4: Čas zaposlenosti v podjetju**



Vir: lastna raziskava.

Graf 3.4 prikazuje, koliko let so anketiranci zaposleni v preučevanih organizacijah. Manj kot tri leta je v preučevanih podjetjih zaposlenih 15 % anketirancev. Največ anketirancev (44 %) je zaposlenih med 6 in 15 let. Več kot 20 let je v preučevanih podjetjih zaposlenih 30 % anketirancev.

### 3.3.2 Zadovoljstvo pri delu in občutek kompetentnosti pri opravljanju dela

**Tabela 3.1: Stopnja zadovoljstva zaposlenih in občutek kompetentnosti**

Vprašanje	M	SD
Kako splošno ocenite stopnjo svojega zadovoljstva na delovnem mestu?	3,04	,550
Se za opravljanje svojega dela počutite kompetentne ali nekompetentne?	3,43	,580

Legenda:

M – aritmetična sredina

SD – standardni odklon

Vir: lastna raziskava.

Z vprašalnikom sem želela ugotoviti tudi stopnjo zadovoljstva zaposlenih in njihovo oceno, ali se počutijo kompetentne za opravljanje svojega dela. Zadovoljstvo in kompetentnost so ocenjevali na štiristopenjski lestvici; med vrednostmi 1 kot *popolnoma nezadovoljen* oziroma *nekompetenten* in 4 kot *popolnoma zadovoljen* oziroma *kompetenten*.

V tabeli 3.1 sta prikazani povprečna stopnja zadovoljstva anketirancev na delovnem mestu in njihova povprečna ocena, kako se počutijo za opravljanje dela (kompetentne oziroma nekompetentne). Iz tabele je razvidno, da je aritmetična sredina odgovorov pri obeh vprašanjih na štiristopenjski lestvici nagnjena k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*.

Rezultati kažejo, da so zaposleni zadovoljni na svojih delovnih mestih (70,2 % jih je v glavnem zadovoljnih, 17,0 % anketirancev je popolnoma zadovoljnih, pri čemer *V glavnem zadovoljen* na štiristopenjski lestvici pomeni vrednost 3 in *Popolnoma zadovoljen* vrednost 4).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Tabele odstotnih vrednosti posameznih trditev vprašalnika so priložene v prilogi B.

95,7 % zaposlenih se počuti kompetentne za opravljanje dela (48,9 % anketirancev se v glavnem počuti kompetentne, 46,8 % pa popolnoma kompetentne, pri čemer *V glavnem kompetenten* na štiristopenjski lestvici pomeni vrednost 3 in *Popolnoma kompetenten* vrednost 4).

Med cilji empiričnega dela sem si zastavila tudi ugotoviti, ali poznavanje in razumevanje pomena integritete vpliva na uspešno delovanje organizacije. Zato bom v nadaljevanju, preden se osredotočim na potrjevanje hipotez, analizirala trditve, vezane na pomen in razumevanje integritete med zaposlenimi.

### 3.3.3 Integriteta

**Tabela 3.2: Ocene trditev o pomenu integritete**

Trditev	M	SD
Integriteto razumem kot skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem.	3,11	,667
Slišal sem že za pojem integritete.	3,34	,668
Za pojem integritete sem slišal v službi.	1,74	,896
O pomenu integritete se pogovarjamo v službi.	2,11	,840
Visoka stopnja integritete prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela.	3,32	,783
Ravnodušnost do integritete se kaže v slabem zgledu, ki ga daje nadrejeni.	3,11	,840
Visoka stopnja integritete nadrejenih je pomembna.	3,38	,709
Integriteta mojih nadrejenih se mi zdi visoka.	2,57	,715

Legenda:  
M – aritmetična sredina  
SD – standardni odklon

Vir: lastna raziskava.

Tabela 3.2 prikazuje povprečno strinjanje s trditvami, vezanimi na pomen integritete. Anketiranci so med odgovori izbirali med vrednostmi štirih trditev, pri čemer je 1 pomenila *Nikakor se ne strinjam*, 2 *Delno se ne strinjam*, 3 *V glavnem se strinjam* in 4 *Močno se strinjam*.

83,0 % anketirancev razume integriteto kot skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se*

*strinjam*, pri čemer jih je 55,3 % odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 27,7 % anketirancev *Popolnoma se strinjam*. Nihče od anketirancev ni obkrožil vrednosti 1 – *Nikakor se ne strinjam*).

89,4 % anketirancev je že slišalo za pojem integriteta (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer jih je 44,7 % odgovorilo *V glavnem se strinjam* in prav tako 44,7 % *Popolnoma se strinjam*. Nihče od anketirancev ni obkrožil vrednosti 1 – *Nikakor se ne strinjam*).

Le 21,3 % anketirancev je slišalo za pojem integriteta v službi (na štiristopenjski lestvici je odgovor anketirancev nagnjen k vrednosti 2 – *Delno se ne strinjam*, pri čemer je 17,0 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 4,3 % *Popolnoma se strinjam*).

Iz odgovorov na trditve o pomenu integritete lahko ugotovimo, da se le malo zaposlenih (27,7 %) pogovarja o pomenu integritete v službi (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 2 – *Delno se ne strinjam*, pri čemer je 21,3 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 6,4 % *Popolnoma se strinjam*).

89,4 % anketirancev se strinja s trditvijo, da visoka stopnja integritete prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer je 42,6 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 46,8 % *Popolnoma se strinjam*). 4,3 % anketirancev je odgovorilo s trditvijo *Nikakor se ne strinjam*.

Analiza rezultatov glede trditve *Ravnodušnost do integritete se kaže v slabem zgledu, ki ga daje nadrejeni* kaže, da se 78,8 % anketirancev strinja s trditvijo (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer jih je 42,6 % odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 36,2 % *Popolnoma se strinjam*).

91,5 % anketirancev meni, da je visoka stopnja integritete nadrejenih pomembna (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer je 42,6 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 48,9 % *Popolnoma se strinjam*).

57,5 % vprašanih je odgovorilo, da se jim zdi integriteta njihovih nadrejenih zelo visoka (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer jih je 51,1 % odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 6,4 % *Popolnoma se strinjam*).

### 3.3.4 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Učinkovitost dela zaposlenih in njihovega počutja v organizaciji je odvisna od etične usmerjenosti njihovih vodij (zaznave visoke stopnje integritete pri nadrejenih).

Na podlagi analize lahko svojo hipotezo potrdim.

89,40 % anketirancev se strinja s trditvijo, da visoka stopnja integritete prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer je 42,6 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 46,8 % *Popolnoma se strinjam*).

91,5 % anketirancev se strinja s trditvijo, da je visoka stopnja integritete nadrejenih pomembna (odgovor anketirancev je nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer je 42,6 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 48,9 % *Popolnoma se strinjam*).

**Tabela 3.3: Korelacije med trditvami**

	T10	T13	T14
T10	1	,476**	,441**
T13	,476**	1	,076
T14	,441**	,076	1

Legenda:

Trditev 10 – Visoka stopnja integritete prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela.

Trditev 13 – Ravnodušnost do integritete se kaže v slabem zgledu, ki ga daje nadrejeni.

Trditev 14 – Visoka stopnja integritete nadrejenih je pomembna.

N=47

\*\* r je pomemben na ravni  $p = 0,01$  (dvosmerni test)

Vir: lastna raziskava.

Iz tabele 3.3 je razvidna statistično pomembna in pozitivna korelacija med stališčem anketirancev, da visoka stopnja integritete prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela, in njihovim strinjanjem, da je visoka stopnja integritete nadrejenih pomembna ( $r = 0,441$ ;  $p = 0,002$ ).

Prav tako lahko iz tabele vidimo, da so anketiranci, ki se strinjajo s trditvijo, da visoka stopnja integritete prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela, tudi mnenja, da se ravnodušnost do integritete kaže v slabem zgledu, ki ga daje nadrejeni ( $r = 0,476$ ;  $p = 0,001$ ).

Hipoteza 2: Zaposleni so seznanjeni s pojmom etični kodeks, kljub temu pa se raje poistovetijo z vedenjem svojih nadrejenih.

Iz nadaljnjih analiziranih podatkov lahko sklepam, da je večina zaposlenih seznanjena s pojmom etični kodeks in se zaradi prisotnosti integritete raje zgleduje po obnašanju nadrejenih. Tako potrdim tudi to hipotezo.

97,9 % anketirancev se strinja s trditvijo, da poznajo pomen etičnega kodeksa (odgovor anketirancev se nagiba k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer je 42,6 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 55,3 % *Popolnoma se strinjam*).

**Tabela 3.4: Korelacija med trditvami**

	T12	T22	T27	T28
T12	1	-,214	-,159	-,076
T22	-,214	1	,053	,413**
T27	-,159	,053	1	-,210
T28	-,076	,413**	-,210	1

Legenda:

Trditev 12 – Vem, kaj pomeni etični kodeks.

Trditev 22 – Rajši kot po zapisanih pravilih obnašanja se obnašam tako kot nadrejeni.

Trditev 27 – Nikoli se ne bom zgedoval po obnašanju nadrejenih.

Trditev 28 – Integriteta mojih nadrejenih se mi zdi zelo visoka.

N-47

\*\* r je pomemben na ravni  $p = 0,01$  (dvosmerni test)

Vir: lastna raziskava.



Iz tabele 3.4 lahko razberemo negativno korelacijo med stališčem anketirancev, da se raje kot po zapisanih pravih obnašanja obnašajo tako kot nadrejeni, ter strinjanjem anketirancev, da poznajo pomen etičnega kodeksa ( $r = -0,214$ ;  $p = 0,148$ ).

Kot lahko vidimo iz tabele 3.4, so statistično pomembne in pozitivne korelacije med trditvijo anketirancev, da se raje kot po zapisanih pravih obnašanja obnašajo tako kot nadrejeni, in mnenjem anketirancev, da se jim zdi integriteta njihovih nadrejenih zelo visoka ( $r = 0,413$ ;  $p = 0,004$ ).

Hipoteza 2a: Obstajajo statistično značilne razlike v zgledovanju po obnašanju nadrejenih med zaposlenimi v preučeni profitni in neprofitni organizaciji.

Rezultati analize so pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med preučevanimi profitnimi organizacijami in neprofitno organizacijo glede zgledovanja zaposlenih po obnašanju nadrejenih. S tem potrjujem svojo pomožno hipotezo.

**Tabela 3.5: Trditev 7**

Trditev: Običajno se zgledujem po obnašanju nadrejenih.	N	M	SD
SEKTOR 1	30	2,43	,817
SEKTOR 2	17	1,76	,752

Legenda:

M – aritmetična sredina

SD – standardni odklon

Sektor 1 – profitne organizacije

Sektor 2 – neprofitna organizacija

Vir: lastna raziskava.

**Tabela 3.6: T-test za neodvisna vzorca: profitne organizacije in neprofitna organizacija**

Trditev: Običajno se zgledujem po obnašanju nadrejenih.	Sig. pri Levenovem testu	Sig. (2-tailed)
Varianci v skupini enaki	,560	,008

Legenda:

M – aritmetična sredina

SD – standardni odklon

Trditev 7 – Običajno se zgledujem po obnašanju nadrejenih.

**\*\* r je pomemben na ravni  $p = 0,01$  (dvosmerni test)**

**\* r je pomemben na ravni  $p = 0,05$  (dvosmerni test)**

Vir: lastna raziskava.

Tabela 3.5 prikazuje povprečno strinjanje anketirancev pri trditvi *Običajno se zgledujem po obnašanju nadrejenih*. Odgovori zaposlenih v profitnih organizacijah so v tabeli prikazani kot sektor 1, zaposlenih v neprofitni organizaciji pa kot sektor 2. Anketiranci so v odgovorih izbirali med vrednostmi štirih trditev, pri čemer je 1 pomenila *Nikakor se ne strinjam*, 2 *Delno se ne strinjam*, 3 *V glavnem se strinjam* in 4 *Močno se strinjam*.

Iz tabele 3.5 je mogoče razbrati, da se zaposleni v preučevanih profitnih organizacijah nekoliko bolj zgledujejo po obnašanju nadrejenih kot zaposleni v preučevani neprofitni organizaciji (na štiristopenjski lestvici je odgovor anketirancev nagnjen k vrednosti 2 – *Delno se ne strinjam*; pri anketirancih v profitnih organizacijah je povprečna vrednost 2,43, pri anketirancih v neprofitni organizaciji pa 1,76).

S T-testom sem to ugotovitev še dodatno preverila, da bi tako potrdila oziroma ovrgla pomožno hipotezo. Najprej sem postavila ničelno hipotezo (Strinjanje anketirancev pri trditvi je enako tako v preučevanih profitnih organizacijah kot v preučevani neprofitni organizaciji) ter raziskovalno hipotezo (Strinjanje anketirancev pri trditvi je različno med preučevanimi profitnimi organizacijami in preučevano neprofitno organizacijo).

Iz tabele 3.6 je razvidno, da je signifikanca pri Levenovem testu večja od 0,05 (natančneje, je 0,560), kar pomeni, da ničelne domneve ne morem zavrniti in da sta varianci v skupini enaki. To pomeni, da je pri razlagi treba upoštevati vrednost stopnje značilnosti za *equal variances assumed*, ki je v tem primeru znašala 0,008, kar pomeni, da ničelno domnevo lahko zavrnem in sklenem, da obstajajo statistično značilne razlike med preučevanimi profitnimi in neprofitnimi organizacijami glede zgledovanja zaposlenih po obnašanju nadrejenih.

V vprašalniku je bila postavljena tudi negativna trditev *Nikoli se ne bom zgledoval po obnašanju nadrejenih*. Tudi pri tej trditvi se odgovor anketirancev po sektorju organizacij razlikuje. V preučevanih profitnih organizacijah je 66,6 % anketirancev obkrožilo vrednost 2 – *Delno se ne strinjam*, medtem ko je v preučevani neprofitni organizaciji največ anketirancev (41,1 %) obkrožilo vrednost 3 – *V glavnem se strinjam*. Napisano tako še dodatno potrди pomožno hipotezo.

Hipoteza 3: Lojalnost do sodelavcev lahko omeji integriteto med zaposlenimi in prepreči izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije.

Hipotezo lahko na podlagi analize podatkov delno potrdim, delno ovržem.

**Tabela 3.7: Korelacije med trditvami**

	T5	T15	T16	T17	T19	T21
T5	1	-,153	,266	,033	,486**	,353**
T15	-,153	1	-,214	,376*	-,067	-,336*
T16	,266	-,214	1	,026	,273	,497**
T17	,033	,376*	,026	1	,173	,218
T19	,486**	-,067	,273	,173	1	,262
T21	,353*	-,336*	,497**	,218	,262	1

Legenda:

Trditev 5 – Delo, ki ga opravljajo moji sodelavci, ocenjujem skozi prizmo integritete.

Trditev 15 – Integriteta je manj pomembna kot izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije.

Trditev 16 – Visoka stopnja integritete je ključni preventivni dejavnik pri preprečevanju odklonskih ravnanj.

Trditev 17 – Lojalnost do sodelavcev je pomembnejša od lojalnosti do integritete.

Trditev 19 – Stopnja integritete mojih sodelavcev zelo vpliva na moje delo.

Trditev 21 – Za preprečevanje neetičnega ravnanja v organizaciji je pomembna visoka stopnja integritete zaposlenih.

N-47

\*\* r je pomemben na ravni  $p = 0,01$  (dvosmerni test)

\* r je pomemben na ravni  $p = 0,05$  (dvosmerni test)

Vir: lastna raziskava.

Kot lahko vidimo iz tabele 3.7, je statistično pomembna in pozitivna korelacija med strinjanjem anketirancev, da stopnja integritete sodelavcev zelo vpliva na njihovo delo, in oceno anketirancev, da delo svojih sodelavcev ocenjujejo skozi prizmo integritete ( $r = 0,413$ ;  $p = 0,004$ ).

Ugotavljam, da se 46,8 % anketirancev strinja s trditvijo, da je integriteta manj pomembna kot izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije (odgovor anketirancev se nagiba k vrednosti 2 – *Delno se ne strinjam*, pri čemer je 23,4 % anketirancev odgovorilo *Nikakor se ne strinjam*, 29,8 % *Delno se ne strinjam*, 38,3 % *V glavnem se strinjam* in 8,5 % *Popolnoma se strinjam*).

54,3 % anketirancev se strinja s trditvijo, da je lojalnost do sodelavcev pomembnejša od lojalnosti do integritete (povprečna vrednost odgovorov se nagiba k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer je enako število anketirancev (32,65 %) obkrožilo vrednost 2 – *Delno se ne strinjam* in vrednost 3 – *V glavnem se strinjam*; 13 % anketirancev se *nikakor ni strinjalo*, 21,7 % pa se jih je *močno strinjalo* s trditvijo).

Tudi iz tabele 3.7 je razvidna pozitivna in srednje močna povezanost med strinjanjem anketirancev s trditvama, da je integriteta manj pomembna kot izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije in da je lojalnost do sodelavcev pomembnejša od lojalnosti do integritete ( $r = 0,376$ ;  $p = 0,010$ ).

Iz tabele 3.7 lahko vidimo, da anketiranci, ki se strinjajo s trditvijo, da je visoka stopnja integritete ključni preventivni dejavnik pri preprečevanju odklonskih ravnanj, tudi menijo, da je za preprečevanje neetičnega ravnanja v organizaciji pomembna visoka stopnja integritete zaposlenih ( $r = 0,497$ ,  $p = 0,000$ ).

Iz tabele 3.7 prav tako lahko razberemo tudi negativno korelacijo med stališčem anketirancev, da je integriteta manj pomembna kot izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije, in strinjanjem anketirancev, da je za preprečevanje neetičnega ravnanja v organizaciji pomembna visoka stopnja integritete zaposlenih ( $r = -0,336$ ;  $p = 0,021$ ).

Hipoteza 4: Visoka prisotnost integritete v organizacijah vpliva na družbeno odgovorna dejanja organizacije.

Z analizo podatkov lahko potrdim tudi to hipotezo, saj visoka prisotnost integritete v organizacijah vpliva na družbeno odgovorna dejanja organizacije.

**Tabela 3.8: Korelacija med trditvami**

	T1	T6	T26	T28	T29
T1	1	,461**	,236	,279	,136
T6	,461**	1	-,049	,020	,132
T126	,236	-,049	1	,321*	,304*
T28	,279	,020	,321*	1	,532**
T29	,136	,132	,304*	,532**	1

Legenda:

Trditev 1 – Integriteto razumem kot skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem.

Trditev 6 – Vem, kaj pomeni družbena odgovornost.

Trditev 26 – Pri družbeni odgovornosti podjetja gre za nekaj, kar je podjetje zmožno narediti, in ne za to, kar mora narediti.

Trditev 28 – Integriteta mojih nadrejenih se mi zdi zelo visoka.

Trditev 29 – Podjetja se prostovoljno vključujejo v družbeno odgovorna dejanja.

N-47

\*\* r je pomemben na ravni  $p = 0,01$  (dvosmerni test)

\* r je pomemben na ravni  $p = 0,05$  (dvosmerni test)

Vir: lastna raziskava.

Iz tabele 3.8 je razvidna pozitivna in srednje močna povezanost med strinjanjem anketirancev s trditvijo, da se podjetja prostovoljno vključujejo v družbeno odgovorna dejanja, in mnenjem anketirancev, da je integriteta njihovih nadrejenih visoka ( $r = 0,532$ ;  $p = 0,000$ ).

Prav tako je pozitivna in srednje močna povezanost med mnenjem anketirancev, da je integriteta njihovih nadrejenih visoka, ter strinjanjem s trditvijo, da gre pri družbeni odgovornosti za nekaj, kar je podjetje zmožno narediti, in ne za to, kar mora narediti ( $r = 0,321$ ;  $p = 0,028$ ).

83 % anketirancev razume integriteto kot skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem (povprečna vrednost odgovorov se nagiba k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer je 55,3 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 27,7 % *Popolnoma se strinjam*. Nihče od anketirancev ni obkrožil *Nikakor se ne strinjam*).

93,6 % vprašanih ve, kaj pomeni družbena odgovornost (povprečna vrednost odgovorov se nagiba k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*, pri čemer je 55,3 % anketirancev odgovorilo *V glavnem se strinjam* in 38,3 % *Popolnoma se strinjam*. Nihče od anketirancev ni obkrožil *Nikakor se ne strinjam*).

Pozitivna in srednje močna povezanost je razvidna iz tabele 3.8 tudi med strinjanjem anketirancev, da integriteto razumejo kot skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem, ter poznavanjem pojma družbena odgovornost ( $r = 0,461$ ;  $p = 0,001$ ).

Hipoteza 4a: Med preučeniimi profitnimi in neprofitnimi organizacijami glede stališča zaposlenih, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno, obstajajo statistično značilne razlike.

Rezultati analize so pokazali, da ne obstajajo statistično značilne razlike med preučevanimi profitnimi organizacijami in neprofitno organizacijo glede stališča zaposlenih, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno, in tako svojo pomožno hipotezo zavrnem.

**Tabela 3.9: Trditev 8**

Trditev: Naše podjetje je družbeno odgovorno.	N	M	SD
SEKTOR 1	30	3,27	,521
SEKTOR 2	17	2,82	,883

Legenda:

M – aritmetična sredina

SD – standardni odklon

Sektor 1 – profitne organizacije

Sektor 2 – neprofitna organizacija

Vir: lastna raziskava.

**Tabela 3.10: T-test za neodvisna vzorca: profitne organizacije in neprofitna organizacija**

Trditev 8	Sig. pri Levenovem testu	Sig. (2-tailed)
Varianci v skupini različni	,027	,035

**r je pomemben na ravni p = 0,05 (dvosmerni test)**

Legenda:

Trditev 8 – Naše podjetje je družbeno odgovorno.

M – aritmetična sredina

SD – standardni odklon

Trditev 8 – Naše podjetje je družbeno odgovorno.

**\*\* r je pomemben na ravni p = 0,01 (dvosmerni test)**

**\* r je pomemben na ravni p = 0,05 (dvosmerni test)**

Vir: lastna raziskava.

Tabela 3.9 prikazuje povprečno strinjanje anketirancev, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno. Odgovori zaposlenih v profitnih organizacijah so v tabeli prikazani kot sektor 1, zaposlenih v neprofitni organizaciji pa kot sektor 2. Anketiranci so v odgovorih izbirali med vrednostmi štirih trditev, pri čemer je 1 pomenila *Nikakor se ne strinjam*, 2 *Delno se ne strinjam*, 3 *V glavnem se strinjam* in 4 *Močno se strinjam*.

Iz tabele 3.9 je mogoče razbrati, da se zaposleni v profitnih organizacijah nekoliko bolj strinjajo s trditvijo kot zaposleni v neprofitni organizaciji (na štiristopenjski lestvici je odgovor anketirancev nagnjen k vrednosti 3 – *V glavnem se strinjam*; pri anketirancih v profitnih organizacijah je povprečna vrednost 3,27, pri anketirancih v neprofitni organizaciji pa 2,82).

S T-testom sem to ugotovitev še dodatno preverila, da bi tako potrdila oziroma ovrgla pomožno hipotezo. Najprej sem postavila ničelno hipotezo (Strinjanje anketirancev pri trditvi je enako tako v preučevanih profitnih organizacijah kot v preučevani neprofitni organizaciji) in raziskovalno hipotezo (Strinjanje anketirancev pri trditvi je različno med preučevanimi profitnimi organizacijami in preučevano neprofitno organizacijo).

Iz tabele 3.10 je razvidno, da je signifikanca pri Levenovem testu manjša od 0,05 (natančneje, je 0,027), kar pomeni, da ničelno domnevo zavrnem in da sta varianci v skupini različni. To pomeni, da je pri razlagi treba upoštevati vrednost stopnje značilnosti za *equal variance not assumed*, ki je v tem primeru znašala 0,035. Ničelne domneve torej ne morem zavrniti, saj ne obstajajo statistično značilne razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami glede stališča zaposlenih, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno.



### 3.3.5 Potrjevanje hipotez

Na začetku raziskovanja sem postavila štiri glavne in dve pomožni hipotezi. Štiri hipoteze (tri glavne in eno pomožno) sem z rezultati vprašalnika potrdila, eno pomožno hipotezo ovrgla in eno glavno hipotezo delno potrdila.

Potrdila sem naslednje hipoteze:

- ✓ Učinkovitost dela zaposlenih in njihovega počutja v organizaciji je odvisna od etične usmerjenosti njihovih vodij (zaznave visoke stopnje integritete pri nadrejenih).
- ✓ Zaposleni so seznanjeni s pojmom etični kodeks, kljub temu pa se raje poistovetijo z vedenjem svojih nadrejenih.
- ✓ Obstajajo statistično značilne razlike v zgledovanju po obnašanju nadrejenih med zaposlenimi v preučevanih profitnih in neprofitnih organizacijah.
- ✓ Visoka prisotnost integritete v organizacijah vpliva na družbeno odgovorna dejanja organizacije.

Hipoteza, ki sem jo na podlagi rezultatov raziskave delno zavrgla:

- ✗ Lojalnost do sodelavcev lahko omeji integriteto med zaposlenimi in prepreči izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije

Hipoteza, ki sem jo na podlagi rezultatov raziskave popolnoma zavrgla:

- ✗ Med preučevanimi profitnimi in neprofitnimi organizacijami glede stališča zaposlenih, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno, obstajajo statistično značilne razlike.

Z zastavljenimi hipotezami sem želela ugotoviti, ali navedbe o pomenu integritete, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu, v praksi držijo in ali so zaposleni seznanjeni s pojmom integriteta.

### 3.3.6 Razprava

Na podlagi rezultatov raziskave lahko sklepam, da je večina zaposlenih v preučevanih organizacijah zadovoljna na svojem delovnem mestu in se počuti kompetentna za opravljanje svojega dela.

Večina zaposlenih je že slišala za pojem integritete in se strinja s trditvijo, da integriteta pomeni skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem. Manj kot petina zaposlenih je zanjo slišala v službi. Približno enako število zaposlenih se o pojmu integritete pogovarja v službi. Iz navedenega lahko sklepam, da se zaposleni v službi ne pogovarjajo dovolj o pomenu integritete, kar bi bilo treba izboljšati. Nadrejeni bi zato morali boljše informirati zaposlene o pomembnosti in pomenu integritete v službi in jih k temu spodbujati.

Prav tako se večina zaposlenih strinja, da visoka stopnja integritete prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela ter da se ravnodušnost do integritete kaže v slabem zgledu, ki ga daje nadrejeni. Zato so skoraj vsi mnenja, da je visoka stopnja integritete nadrejenih pomembna, pri čemer jih je več kot polovica odgovorilo, da se jim zdi integriteta njihovih nadrejenih zelo visoka.

Na podlagi izračuna korelacij med posameznimi trditvami sem ugotovila, da v organizacijah, kjer je prisotna visoka raven integritete, zaposleni dosegajo večjo učinkovitost in uspešnost dela. Prav tako sem ugotovila, da visoka raven integritete nadrejenih pozitivno vpliva na zaposlene in posledično na večjo uspešnost in učinkovitost organizacije (tabela 3.3).

Naslednja ugotovitev, vezana na izračun korelacij med posameznimi trditvami, je, da se zaposleni raje zgledujejo po obnašanju nadrejenih kot po etičnem kodeksu v organizacijah, kjer je prisotna visoka raven integritete (tabela 3.4). Iz te ugotovitve lahko sklepam, da se nadrejeni zaposlenih, vključeni v raziskavo, približujejo transformacijskemu stilu vodenja, natančneje, idealiziranemu tipu vodenja. Vodje pri tem stilu vodenja postanejo vzorniki svojim sodelavcem, zaposleni pa spoštujejo njihova dejanja (Bass in Riggio 2006) in se potemtakem raje zgledujejo po obnašanju nadrejenih kot po etičnem kodeksu.

Pri analiziranju etičnega kodeksa je bistvenega pomena, da pri njegovem sestavljanju sodelujejo vsi zaposleni v organizacijah, ne le vodstvo. Pojmovanje etičnega kodeksa izgubi pomen, če ga morajo zaposleni upoštevati izključno zaradi ubogljivosti, pri čemer se več ne kaže etičnost v delovanju organizacije (Berlogar 2000, 157). Skladno s teoretičnimi postavkami in rezultati analize ugotavljam, da anketiranci niso bili dejavno vključeni pri zapisovanju in oblikovanju pravil obnašanja oziroma jim zapisana pravila obnašanja v organizaciji ne pomenijo toliko, saj se raje zgledujejo po obnašanju nadrejenih.

Obenem ugotavljam, da ima okolje, v katerem je mogoče čutiti višjo stopnjo integritete med sodelavci, večji vpliv na posameznika in njegovo delo v organizaciji. Tistim anketirancem, ki jim je lojalnost do sodelavcev pomembnejša od lojalnosti do integritete, proces izločanja neustreznih posameznikov iz organizacije ni pomemben (tabela 3.7). Skoraj polovica vprašanih se strinja s trditvijo, da je integriteta manj pomembna od izločitve neustreznih posameznikov. Vseeno se polovica vprašanih strinja s trditvijo, da ob visoki stopnji integritete v organizaciji sploh ne bi prihajalo do neetičnega ravnanja oziroma ne bi imeli težav z izločanjem neustreznih sodelavcev iz organizacije.

Navedeno me znova pripelje do sklepa, da se zaposleni v službi premalo pogovarjajo o integriteti in se ne zavedajo dejstva, da je pri njej bistvenega pomena to, da preprečuje odklonsko in neetično ravnanje zaposlenih, in da je pomembno tudi izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije.

Iz rezultatov lahko sklepam tudi to, da se podjetja prostovoljno vključujejo v družbeno odgovorna dejanja takrat, kadar je stopnja integritete vodij v organizacijah visoka. Pagon in drugi (1999, 23) pravijo, da posameznik z visoko integriteto ravna etično zato, ker deluje v skladu s svojimi moralnimi prepričanji, ki mu govorijo, kaj je prav in kaj ne, in ne zato, ker okolica od njega pričakuje, da ravna in se obnaša etično. Tisti anketiranci, ki se jim zdi integriteta njihovih nadrejenih visoka, se zavedajo dejstva, da gre pri družbeni odgovornosti za nekaj, kar je podjetje zmožno narediti, in ne, kar mora narediti (tabela 3.8).

Z raziskavo sem skušala ugotoviti, ali obstajajo statistično značilne razlike med zaposlenimi v preučevanih profitnih organizacijah in preučevani neprofitni organizaciji. Ugotavljam, da se zaposleni v preučevanih profitnih organizacijah nekoliko bolj zgledujejo po obnašanju nadrejenih kot zaposleni v preučevani neprofitni organizaciji in da zaposleni v vseh preučevanih organizacijah menijo, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno (tabele 3.5, 3.6, 3.9 in 3.10). Zaključim lahko, da se prisotnost integritete pri vodji in v organizaciji nasploh kaže z družbeno odgovornim dejanjem organizacije v pravem pomenu besede. Če se posamezniki v organizaciji vedejo etično, potemtakem tudi podjetje deluje etično in je družbeno odgovorno.

### **3.3.7 Omejitve raziskave**

Glavna omejitev raziskave je, da je bil zajet majhen vzorec podjetij (4), zato ni mogoče posploševati rezultatov na celotno populacijo. Raziskavo sem izvedla v obdobju od zadnje četrtine leta 2010 do sredine 2011, v času, ki ga je močno zaznamovala slaba gospodarska rast (recesija) tako v Sloveniji kot v tujini. Slabo gospodarsko razmerje je utegnilo negativno vplivati na vzdušje v organizacijah in posledično na odgovore zaposlenih. Vprašalnik je bil anonimen, s čimer so bili anketiranci tudi predhodno seznanjeni, vseeno pa obstaja možnost, da so na postavkah vprašalnikov izbrali socialno zaželene odgovore.

#### 4 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem želela poleg opredelitve treh tipov vodenja predstaviti tudi pojme in pomen integritete v organizaciji. Naloge sem se lotila tako teoretično kot empirično.

S teorijo o integriteti sem se skušala približati njenemu pomenu, predvsem pri nadrejenih. Integriteta vodij je nekakšen predpogoj za gladko delovanje organizacij, zato ima lahko že sam sum, da je v organizaciji zaposlen nekdo, ki nima integritete, močne posledice v organizaciji (Huberts in drugi 2007, 588). Zato sem se v teoretičnem delu dotaknila tudi teme, ki se pretežno pojavlja v organizacijah, kjer integritete primanjkuje in prevladuje odklonsko ravnanje zaposlenih. Pri preprečevanju tovrstnih ravnanj zelo prav pridejo zapisana pravila vedenja v organizacijah ali etični kodeksi. Teoretični del sem zaključila z opisom pojma, ki prav tako lahko zaradi pomanjkanja integritete med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi organizaciji poruši ugled. To je družbena odgovornost.

Z raziskavo sem želela ugotoviti pojavljanje in poznavanje pojma integritete v organizaciji. V empiričnem delu diplomskega dela sem tako ugotovila, da večina zaposlenih meni, da je visoka stopnja integritete nadrejenih pomembna. Vendar je zaskrbljujoč podatek, da se o pomenu integritete izredno malo pogovarjajo v službi. Zaposleni se raje zgledujejo po vedenju svojih nadrejenih kot po zapisanih pravilih. Morda je razlog ta, da zaposleni niso sodelovali pri pisanju in sestavljanju etičnih kodeksov.

Na podlagi navedenega lahko zaključim, da sta namen in cilj diplomskega dela dosežena, pri čemer je treba poudariti, da se beseda integriteta premalo pojavlja v pogovoru med zaposlenimi. Pomen integritete bi bilo treba posebej predstaviti, na primer z izobraževalnimi seminarji in delavnicami v organizacijah. Tako bo mogoče teoretična spoznanja približati zaposlenim in jih pripeljati do tega, da se začno bolj zavedati pomena integritete.

Ob koncu želim poudariti, da bo le vodja z visoko stopnjo integritete na podlagi izkušenj, sodelovanja s sodelavci in etične odgovornosti za svoja dejanja prišel do odločitve, ki bo popeljala organizacijo k doseganju še višjih ciljev in interesov ter družbene odgovornosti.

Naj končam z obrazložitvijo uvodnega ljudskega pregovora, ki ga je v intervjuju omenil tudi Kos (2004): »Če je vodja pošten in s svojim obnašanjem to ves čas dokazuje ter poštenost uvaja v razmišljanje, lahko družba postane poštena.«

## 5 LITERATURA

Arnold, Kara A., Julian Barling in E. Kevin Kelloway. 2001. Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (7): 315–320.

Arredondo, Florina Guadalupe in Verónica Maldonado de Lozada. 2010. Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios gerenciales* 26 (114): 59–75.

Barret, Douglas. 2009. Corporate Social Responsibility and Quality Management revisited. *The journal for Quality and Participation* (January): 24–30.

Bass, M. Bernard in Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Brown, Marvin. 2005. *Corporate integrity: rethinking organizational ethics and leadership*. Cambridge (UK), New York: Cambridge University Press.

Burns, James M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.

--- 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (July–August): 39–48.

Coad Alan in Anthony Berry. 1998. Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal* 19 (3): 164–172.

Commission of European Communities. 2001. *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: [http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec\\_\\_corporate\\_responsibility/com2001\\_0366en01.pdf/](http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec__corporate_responsibility/com2001_0366en01.pdf/) (4. avgust 2010).

Crippen, Carolyn. 2005. Servant-Leadership as an Effective Model for Educational Leadership and Management: first to serve, then to lead. *Management in Education (Education Publishing Worldwide Ltd)* 18 (5): 11–6.

Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.

Dobovšek, Bojan in Grega Kordež. 2005. Prevenција v praksi – načrti integritete. V *Korupcija in politika*, ur. dr. Bojan Dobovšek, 207–229. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna policijska uprava, Uprava kriminalistične policije.

Greenleaf, Robert K. 2008. *The servant as leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Hindle, Tim. 1994. *Temeljni pojmi. MBA: Osnove managementskega razmišljanja in abeceda teorije*. Ljubljana: DZS.

Hopen, Deborah. 2002. Guiding corporate behavior: a leadership obligation, not a choice. *The journal for quality and participation* 25 (4): 15–19.

Howatson-Jones, Isis Lioba. 2004. The servant leader. *Nursing management* 11 (4): 20–24.

Huberts Leo, Kaptein, Muel in Lasthuizen Karin. 2007. A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing* 30 (4): 587–607.



Jandaghi, Zarei Martin in Ali Farjami. 2009. Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *International Journal of Social Science* 4 (3): 211–216.

Jelovas, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze (Zbirka *Skripta*).

Kelloway, E. Kevin, Julian Barling, Julie Comtois in Bernadette Gatien. 2003. Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (3): 163–171.

Kos, Drago. 2004. Kako preprečevati korupcijo v gospodarstvu? Ali lahko čista riba ostane čista tudi v umazani vodi? V *Korupcija v gospodarstvu*, ur. dr. Bojan Dobovšek, 23–35. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna policijska uprava, Uprava kriminalistične policije.

Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0: Predavanja in vaje*. Ljubljana: FDV.

Leigh, Andrew. 2009. Integrity: are your leaders up to it? *Human resource management international digest* 17 (6): 3–7.

Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper.

Meško, Gorazd. 2005. Odzivanje na korupcijo – preprečevanje ali zanikanje? V *Korupcija in politika*, ur. dr. Bojan Dobovšek, 190–206. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija, Generalna policijska uprava, Uprava kriminalistične policije.

Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 2002. Vodja in vodenje. V *Management: Nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–517. Radovljica: Didakta.

--- 2004. *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

Mulej, Matjaž in Vojko Potočan. 2007. Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. *Organizacija* 40 (5): 129–133.

*Oxford dictionaries online*. Dostopno prek: <http://oxforddictionaries.com> (15. marec 2011).

Pagon, Milan. 2003. Policijska etika in integriteta. V *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*, ur. Milan Pagon, Gorazd Meško in Branko Lobnikar, 11–27. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Visoka policijsko-varnostna šola.

Palanski, E. Michael in Francis J. Yammarino. 2007. Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal* 25 (3): 171–184.

--- 2009. Integrity and Leadership: A Multi-level Conceptual Framework. *The Leadership Quarterly* (20): 405–420.

*Poslovni informator Republike Slovenije (PIRS)*. Dostopno prek: <http://www.pirs.si/> (1. avgust 2011).

Ramovš, Jože. 1996. Osebnostne osnove etičnega ravnanja v poklicu. V *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*, ur. Ludvik Toplak, 67–81. Maribor: Univerza, Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno v Ljubljani.

Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: Nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.

Rus, Marko. 2002. Intervju: Etika teče na dolgih progah. *Glas gospodarstva* 09 (12): 29-31.

Sarros, James in Santora Joseph. 2001. The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership and organization development journal* 22 (8): 383–393.

Simons, L. Tony. 1999. Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management* 12 (2): 89–104.

*Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. Ljubljana: DZS.

Spears, Larry C. 1995. *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Stone, Gregory, Robert Russel in Cathleen Paterson. 2004. Transformation versus servant leadership: a difference in leader focus. *The leadership and organisation development journal* 25 (4): 349–61.

Strickland, Ann Ruth in Shannon K. Vaughan. 2008. The Hierarchy of Ethical Values in Nonprofit Organizations. *Public Integrity* 10 (3): 233–251.

Šumi, Robert. 2006. *Krepitev integritete policistov*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.

--- 2009. Poslanstvo kodeksa policijske etike. V *Konferenca o razvoju in pomenu kodeksa policijske etike*, ur. Robert Šumi in Monika Golob, 14–16. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.

Tavčar, Mitja. 2002. Etika managementa. V *Management: Nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 206–223. Radovljica: Didakta.

Taylor, Tim, Martin Barbara, Sandy Hutchinson in Michael Jinks. 2007. Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International journal of leadership in education* 10 (4): 401–419.

Thoms, John C. 2008. Ethical integrity in leadership and organizational moral culture. *Leadership* 4 (4): 414–42.

Tomovič, Nevenka. 2009. Kodeksu policijske etike na rob. V *Konferenca o razvoju in pomenu kodeksa policijske etike*, ur. Robert Šumi in Monika Golob, 27–28. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.

Tucker, A. Bruce in Robert F. Russell. 2004. The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10 (4): 103–109.

Verhezen, Peter. 2008. The (ir)relevance of integrity in organizations. *Public integrity* 10 (2): 133–149.

Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa: Skripta*. Kranj: Moderna organizacija.

*Zakon o preprečevanju korupcije (ZPKor)*. Ur. l. RS, 2/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20042&stevilka=71> (18. junij 2010).

## PRILOGA A – Anketni vprašalnik

V kolikšni meri veljajo naslednje trditve?

(Obkljukajte krožec pred ustreznim odgovorom.)

1. **Integriteto razumem kot skladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem. \***
  - Nikakor se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - V glavnem se strinjam
  - Močno se strinjam
  
2. **Slišal sem že za pojem integritete. \***
  - Nikakor se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - V glavnem se strinjam
  - Močno se strinjam
  
3. **O pomenu integritete se pogovarjamo v službi. \***
  - Nikakor se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - V glavnem se strinjam
  - Močno se strinjam
  
4. **Svoje delo ocenjujem skozi prizmo integritete. \***
  - Nikakor se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - V glavnem se strinjam
  - Močno se strinjam
  
5. **Delo, ki ga opravijo moji sodelavci, ocenjujem skozi prizmo integritete. \***
  - Nikakor se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - V glavnem se strinjam
  - Močno se strinjam
  
6. **Vem, kaj pomeni družbena odgovornost. \***
  - Nikakor se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - V glavnem se strinjam
  - Močno se strinjam
  
7. **Običajno se gledujem po obnašanju nadrejenih. \***
  - Nikakor se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - V glavnem se strinjam
  - Močno se strinjam

**8. Naše podjetje je družbeno odgovorno. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**9. Integriteto je treba spodbujati, negovati in razvijati. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**10. Visoka stopnja integritete prispeva k uspešnosti in učinkovitosti dela. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**11. Družbena odgovornost pomeni, da podjetje donira lokalni skupnosti. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**12. Vem, kaj pomeni etični kodeks. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**13. Ravnodušnost do integritete se kaže v slabem zgledu, ki ga daje nadrejeni. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**14. Visoka stopnja integritete nadrejenih je pomembna. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam
- 

**15. Integriteta je manj pomembna kot izločanje neustreznih posameznikov iz organizacije. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

16. Visoka stopnja integritete je ključni preventivni dejavnik pri preprečevanju odklonskih ravnanj. \*

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

17. Lojalnost do sodelavcev je pomembnejša od lojalnosti do integritete. \*

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

18. Za pojem integritete sem slišal v službi. \*

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

19. Stopnja integritete mojih sodelavcev zelo vpliva na moje delo. \*

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

20. Integriteto razumem kot neskladnost med posameznikovimi moralnimi prepričanji in ravnanjem. \*

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

21. Za preprečevanje neetičnega ravnanja v organizaciji je pomembna visoka stopnja integritete zaposlenih. \*

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

22. Rajši kot po zapisanih pravilih obnašanja se obnašam tako kot nadrejeni. \*

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

23. Družbeno odgovorno podjetje je tudi okolju prijazno podjetje. \*

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**24. Pojma integriteta in etični kodeks sta si sorodna. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**25. Podjetja kažejo svojo družbeno odgovornost s samopromocijo.**

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**26. Pri družbeni odgovornosti podjetja gre za nekaj, kar je podjetje zmožno narediti, in ne za to, kar mora narediti. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**27. Nikoli se ne bom zgedoval po obnašanju svojega nadrejenega. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**28. Integriteta mojih nadrejenih se mi zdi zelo visoka. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**29. Podjetja se prostovoljno vključujejo v družbeno odgovorna dejanja. \***

- Nikakor se ne strinjam
- Delno se ne strinjam
- V glavnem se strinjam
- Močno se strinjam

**30. Kako splošno ocenite stopnjo svojega zadovoljstva na delovnem mestu? \***

- Popolnoma nezadovoljen
- Delno nezadovoljen
- V glavnem zadovoljen
- Popolnoma zadovoljen

**31. Za opravljanje svojega dela se počutite ... \***

- nekompetenten
- delno nekompetenten
- v glavnem kompetenten
- popolnoma kompetenten



V nadaljevanju vas prosim, da navedete še nekatere svoje splošne podatke, ki so potrebni za raziskavo in ne razkrivajo vaše identitete.  
(Obkljukajte krožec pred ustreznim odgovorom.)

32. Spol:

- Moški
- Ženski

33. Starost: \_\_\_\_\_

34. Koliko časa delate v podjetju? \_\_\_\_\_

35. Koliko let delovne dobe imate? \_\_\_\_\_

36. Izobrazba (obkljukajte samo najvišjo dokončano stopnjo izobrazbe) \*

- Srednja
- Višja
- Visoko strokovna
- Univerzitetna ali več
- Magisterij, doktorat

## PRILOGA B – Statistični izračun za empirični del

### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
TRDITEV 1	47	0	3,11	,667	2	4
TRDITEV 2	47	0	3,34	,668	2	4
TRDITEV 3	47	0	2,11	,840	1	4
TRDITEV 4	47	0	2,49	,906	1	4
TRDITEV 5	47	0	2,38	,874	1	4
TRDITEV 6	47	0	3,32	,594	2	4
TRDITEV 7	47	0	2,19	,851	1	4
TRDITEV 8	47	0	3,11	,699	1	4
TRDITEV 9	47	0	3,40	,771	1	4
TRDITEV10	47	0	3,32	,783	1	4
TRDITEV 11	47	0	2,28	,800	1	4
TRDITEV 12	47	0	3,53	,546	2	4
TRDITEV 13	47	0	3,11	,840	1	4
TRDITEV 14	47	0	3,38	,709	1	4
TRDITEV 15	47	0	2,32	,935	1	4
TRDITEV 16	47	0	2,94	,763	1	4
TRDITEV17	46	1	2,6304	,97431	1,00	4,00
TRDITEV 18	47	0	1,74	,896	1	4

TRDITEV 19	47	0	2,53	,687	1	4
TRDITEV 20	47	0	1,83	,940	1	4
TRDITEV 21	47	0	3,13	,824	1	4
TRDITEV 22	47	0	1,91	,905	1	4
TRDITEV 23	47	0	3,13	,741	1	4
TRDITEV 24	47	0	2,68	,755	1	4
TRDITEV 25	47	0	1,98	,794	1	4
TRDITEV 26	47	0	2,68	,911	1	4
TRDITEV 27	47	0	2,21	,832	1	4
TRDITEV 28	47	0	2,57	,715	1	4
TRDITEV 29	47	0	2,64	,673	1	4
TRDITEV 30	47	0	3,04	,550	2	4
TRDITEV 31	47	0	3,43	,580	2	4
SPOL	47	0	1,53	,504	1	2
STAROST	47	0	36,36	9,750	21	62
ZVP	47	0	9,62	8,066	1	35
DELOVNA DOBA	46	1	14,07	10,806	1	39
IZOBRAZBA	47	0	2,26	1,326	1	4
PODJETJE	47	0	2,47	1,333	1	4

**TRDITEV 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	17,0	17,0	17,0
	3	26	55,3	55,3	72,3
	4	13	27,7	27,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	10,6	10,6	10,6
	3	21	44,7	44,7	55,3
	4	21	44,7	44,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	23,4	23,4	23,4
	2	23	48,9	48,9	72,3
	3	10	21,3	21,3	93,6
	4	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	12,8	12,8	12,8
	2	19	40,4	40,4	53,2
	3	15	31,9	31,9	85,1
	4	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	17,0	17,0	17,0
	2	17	36,2	36,2	53,2
	3	18	38,3	38,3	91,5
	4	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6,4	6,4	6,4
	3	26	55,3	55,3	61,7
	4	18	38,3	38,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	23,4	23,4	23,4
2	18	38,3	38,3	61,7
3	16	34,0	34,0	95,7
4	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2,1	2,1	2,1
2	6	12,8	12,8	14,9
3	27	57,4	57,4	72,3
4	13	27,7	27,7	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	2	4,3	4,3	8,5
	3	18	38,3	38,3	46,8
	4	25	53,2	53,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	3	6,4	6,4	10,6
	3	20	42,6	42,6	53,2
	4	22	46,8	46,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	14,9	14,9	14,9
	2	23	48,9	48,9	63,8
	3	14	29,8	29,8	93,6
	4	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,1	2,1	2,1
	3	20	42,6	42,6	44,7
	4	26	55,3	55,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	8	17,0	17,0	21,3
	3	20	42,6	42,6	63,8
	4	17	36,2	36,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,1	2,1	2,1
	2	3	6,4	6,4	8,5
	3	20	42,6	42,6	51,1
	4	23	48,9	48,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	



**TRDITEV 15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	23,4	23,4	23,4
	2	14	29,8	29,8	53,2
	3	18	38,3	38,3	91,5
	4	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	9	19,1	19,1	23,4
	3	26	55,3	55,3	78,7
	4	10	21,3	21,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	12,8	13,0	13,0
	2	15	31,9	32,6	45,7
	3	15	31,9	32,6	78,3
	4	10	21,3	21,7	100,0
	Total	46	97,9	100,0	

Missing	System	1	2,1	
Total		47	100,0	

**TRDITEV 18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	51,1	51,1	51,1
	2	13	27,7	27,7	78,7
	3	8	17,0	17,0	95,7
	4	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	21	44,7	44,7	48,9
	3	21	44,7	44,7	93,6
	4	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	48,9	48,9	48,9
	2	11	23,4	23,4	72,3
	3	11	23,4	23,4	95,7
	4	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	7	14,9	14,9	19,1
	3	21	44,7	44,7	63,8
	4	17	36,2	36,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	42,6	42,6	42,6
	2	12	25,5	25,5	68,1
	3	14	29,8	29,8	97,9
	4	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	4	8,5	8,5	12,8
	3	27	57,4	57,4	70,2
	4	14	29,8	29,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6,4	6,4	6,4
	2	14	29,8	29,8	36,2
	3	25	53,2	53,2	89,4
	4	5	10,6	10,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	29,8	29,8	29,8
	2	21	44,7	44,7	74,5
	3	11	23,4	23,4	97,9
	4	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	12,8	12,8	12,8
	2	11	23,4	23,4	36,2
	3	22	46,8	46,8	83,0
	4	8	17,0	17,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	17,0	17,0	17,0
	2	25	53,2	53,2	70,2
	3	10	21,3	21,3	91,5
	4	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6,4	6,4	6,4
	2	13	27,7	27,7	34,0
	3	29	61,7	61,7	95,7
	4	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	6,4	6,4	6,4
2	17	36,2	36,2	42,6
3	24	51,1	51,1	93,6
4	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 30**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	12,8	12,8	12,8
3	33	70,2	70,2	83,0
4	8	17,0	17,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**TRDITEV 31**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4,3	4,3	4,3
3	23	48,9	48,9	53,2
4	22	46,8	46,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**SPOL**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Moški	22	46,8	46,8	46,8
Ženski	25	53,2	53,2	100,0
Total	47	100,0	100,0	

## STAROST

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	1	2,1	2,1	2,1
	24	1	2,1	2,1	4,3
	25	1	2,1	2,1	6,4
	26	2	4,3	4,3	10,6
	27	1	2,1	2,1	12,8
	28	3	6,4	6,4	19,1
	29	2	4,3	4,3	23,4
	30	2	4,3	4,3	27,7
	31	6	12,8	12,8	40,4
	32	1	2,1	2,1	42,6
	33	4	8,5	8,5	51,1
	34	2	4,3	4,3	55,3
	36	4	8,5	8,5	63,8
	37	2	4,3	4,3	68,1
	38	2	4,3	4,3	72,3
	40	1	2,1	2,1	74,5
	42	2	4,3	4,3	78,7
	45	1	2,1	2,1	80,9
	47	2	4,3	4,3	85,1
	49	1	2,1	2,1	87,2
	50	2	4,3	4,3	91,5
	55	1	2,1	2,1	93,6
	57	1	2,1	2,1	95,7
	60	1	2,1	2,1	97,9
	62	1	2,1	2,1	100,0



ZVP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	4,3	4,3	4,3
	2	4	8,5	8,5	12,8
	3	7	14,9	14,9	27,7
	4	3	6,4	6,4	34,0
	5	5	10,6	10,6	44,7
	6	3	6,4	6,4	51,1
	7	4	8,5	8,5	59,6
	9	1	2,1	2,1	61,7
	10	3	6,4	6,4	68,1
	14	2	4,3	4,3	72,3
	15	1	2,1	2,1	74,5
	16	1	2,1	2,1	76,6
	17	2	4,3	4,3	80,9
	20	6	12,8	12,8	93,6
	22	1	2,1	2,1	95,7
	29	1	2,1	2,1	97,9
	35	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

DELOVNA DOBA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,1	2,2	2,2
	2	2	4,3	4,3	6,5
	3	2	4,3	4,3	10,9
	5	3	6,4	6,5	17,4
	6	4	8,5	8,7	26,1
	7	9	19,1	19,6	45,7
	8	1	2,1	2,2	47,8
	9	3	6,4	6,5	54,3
	11	1	2,1	2,2	56,5
	12	1	2,1	2,2	58,7
	15	1	2,1	2,2	60,9
	16	2	4,3	4,3	65,2
	17	2	4,3	4,3	69,6
	20	3	6,4	6,5	76,1
	24	2	4,3	4,3	80,4
	25	1	2,1	2,2	82,6
	26	2	4,3	4,3	87,0
	29	1	2,1	2,2	89,1
	30	1	2,1	2,2	91,3
	35	1	2,1	2,2	93,5
38	1	2,1	2,2	95,7	
39	2	4,3	4,3	100,0	
	Total	46	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
	Total	47	100,0		

**IZOBRAZBA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	48,9	48,9	48,9
	2	2	4,3	4,3	53,2
	3	9	19,1	19,1	72,3
	4	13	27,7	27,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**PODJETJE**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	18	38,3	38,3	38,3
	H	6	12,8	12,8	51,1
	R	6	12,8	12,8	63,8
	Z	17	36,2	36,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Correlations**

		TRDITEV 7	TRDITEV10	TRDITEV 13	TRDITEV 14	TRDITEV 30	TRDITEV 31
TRDITEV 7	Pearson Correlation	1	,069	,062	,128	,261	-,257
	Sig. (2-tailed)		,643	,678	,391	,076	,081
	N	47	47	47	47	47	47
TRDITEV10	Pearson Correlation	,069	1	,476**	,441**	,220	,269
	Sig. (2-tailed)	,643		,001	,002	,137	,068
	N	47	47	47	47	47	47
TRDITEV 13	Pearson Correlation	,062	,476**	1	,076	-,010	,128
	Sig. (2-tailed)	,678	,001		,611	,947	,391
	N	47	47	47	47	47	47
TRDITEV 14	Pearson Correlation	,128	,441**	,076	1	,236	,229
	Sig. (2-tailed)	,391	,002	,611		,110	,121
	N	47	47	47	47	47	47
TRDITEV 30	Pearson Correlation	,261	,220	-,010	,236	1	,010
	Sig. (2-tailed)	,076	,137	,947	,110		,946
	N	47	47	47	47	47	47
TRDITEV 31	Pearson Correlation	-,257	,269	,128	,229	,010	1
	Sig. (2-tailed)	,081	,068	,391	,121	,946	
	N	47	47	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		TRDITEV 12	TRDITEV 14	TRDITEV 22	TRDITEV 27	TRDITEV 28
TRDITEV 12	Pearson Correlation	1	,080	-,214	-,159	-,076
	Sig. (2-tailed)		,592	,148	,286	,612
	N	47	47	47	47	47
TRDITEV 14	Pearson Correlation	,080	1	,018	-,141	-,143
	Sig. (2-tailed)	,592		,904	,344	,336
	N	47	47	47	47	47
TRDITEV 22	Pearson Correlation	-,214	,018	1	,053	,413**
	Sig. (2-tailed)	,148	,904		,721	,004
	N	47	47	47	47	47
TRDITEV 27	Pearson Correlation	-,159	-,141	,053	1	-,210
	Sig. (2-tailed)	,286	,344	,721		,157
	N	47	47	47	47	47
TRDITEV 28	Pearson Correlation	-,076	-,143	,413**	-,210	1
	Sig. (2-tailed)	,612	,336	,004	,157	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		TRDITEV 5	TRDITEV 15	TRDITEV 16	TRDITEV17	TRDITEV 19	TRDITEV 21
TRDITEV 5	Pearson Correlation	1	-,153	,266	,033	,486**	,353*
	Sig. (2-tailed)		,305	,071	,826	,001	,015
	N	47	47	47	46	47	47
TRDITEV 15	Pearson Correlation	-,153	1	-,214	,376*	-,067	-,336*
	Sig. (2-tailed)	,305		,148	,010	,655	,021
	N	47	47	47	46	47	47
TRDITEV 16	Pearson Correlation	,266	-,214	1	,026	,273	,497**
	Sig. (2-tailed)	,071	,148		,862	,063	,000
	N	47	47	47	46	47	47
TRDITEV17	Pearson Correlation	,033	,376*	,026	1	,173	,218
	Sig. (2-tailed)	,826	,010	,862		,250	,146
	N	46	46	46	46	46	46
TRDITEV 19	Pearson Correlation	,486**	-,067	,273	,173	1	,262
	Sig. (2-tailed)	,001	,655	,063	,250		,076
	N	47	47	47	46	47	47
TRDITEV 21	Pearson Correlation	,353*	-,336*	,497**	,218	,262	1
	Sig. (2-tailed)	,015	,021	,000	,146	,076	
	N	47	47	47	46	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

<

**Correlations**

		TRDITEV 3	TRDITEV 6	TRDITEV 26	TRDITEV 29
TRDITEV 3	Pearson Correlation	1	-,244	-,068	-,007
	Sig. (2-tailed)		,099	,648	,961
	N	47	47	47	47
TRDITEV 6	Pearson Correlation	-,244	1	-,049	,132
	Sig. (2-tailed)	,099		,745	,377
	N	47	47	47	47
TRDITEV 26	Pearson Correlation	-,068	-,049	1	,304*
	Sig. (2-tailed)	,648	,745		,038
	N	47	47	47	47
TRDITEV 29	Pearson Correlation	-,007	,132	,304*	1
	Sig. (2-tailed)	,961	,377	,038	
	N	47	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Group Statistics**

SEKTOR		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TRDITEV 1	1	30	3,23	0,679	0,124
	2	17	2,88	0,6	0,146
TRDITEV 2	1	30	3,43	0,679	0,124
	2	17	3,18	0,636	0,154
TRDITEV 3	1	30	2	0,871	0,159
	2	17	2,29	0,772	0,187
TRDITEV 4	1	30	2,5	0,938	0,171
	2	17	2,47	0,874	0,212
TRDITEV 5	1	30	2,37	0,85	0,155
	2	17	2,41	0,939	0,228
TRDITEV 6	1	30	3,43	0,568	0,104
	2	17	3,12	0,6	0,146
TRDITEV 7	1	30	2,43	0,817	0,149
	2	17	1,76	0,752	0,182
TRDITEV 8	1	30	3,27	0,521	0,095
	2	17	2,82	0,883	0,214
TRDITEV 9	1	30	3,5	0,731	0,133
	2	17	3,24	0,831	0,202
TRDITEV10	1	30	3,33	0,844	0,154
	2	17	3,29	0,686	0,166
TRDITEV 11	1	30	2,4	0,814	0,149
	2	17	2,06	0,748	0,181
TRDITEV 12	1	30	3,53	0,571	0,104
	2	17	3,53	0,514	0,125
TRDITEV 13	1	30	3,07	0,907	0,166
	2	17	3,18	0,728	0,176
TRDITEV 14	1	30	3,4	0,621	0,113
	2	17	3,35	0,862	0,209
TRDITEV 15	1	30	2,37	0,928	0,169
	2	17	2,24	0,97	0,235
TRDITEV 16	1	30	2,93	0,828	0,151
	2	17	2,94	0,659	0,16
TRDITEV17	1	30	2,5667	0,97143	0,17736
	2	16	2,75	1	0,25
TRDITEV 18	1	30	1,83	0,874	0,16
	2	17	1,59	0,939	0,228
TRDITEV 19	1	30	2,53	0,681	0,124



	2				
		17	2,53	0,717	0,174
TRDITEV 20	1	30	1,77	0,858	0,157
	2	17	1,94	1,088	0,264
TRDITEV 21	1	30	3,17	0,791	0,145
	2	17	3,06	0,899	0,218
TRDITEV 22	1	30	2,1	0,923	0,168
	2	17	1,59	0,795	0,193
TRDITEV 23	1	30	2,93	0,785	0,143
	2	17	3,47	0,514	0,125
TRDITEV 24	1	30	2,77	0,728	0,133
	2	17	2,53	0,8	0,194
TRDITEV 25	1	30	2,03	0,765	0,14
	2	17	1,88	0,857	0,208
TRDITEV 26	1	30	2,83	0,834	0,152
	2	17	2,41	1,004	0,243
TRDITEV 27	1	30	1,97	0,669	0,122
	2	17	2,65	0,931	0,226
TRDITEV 28	1	30	2,67	0,606	0,111
	2	17	2,41	0,87	0,211
TRDITEV 29	1	30	2,77	0,568	0,104
	2	17	2,41	0,795	0,193
TRDITEV 30	1	30	3,07	0,583	0,106
	2	17	3	0,5	0,121
TRDITEV 31	1	30	3,4	0,563	0,103
	2	17	3,47	0,624	0,151
SPOL	1	30	1,4	0,498	0,091
	2	17	1,76	0,437	0,106
STAROST	1	30	34,23	9,814	1,792
	2	17	40,12	8,674	2,104
ZVP	1	30	6,27	4,362	0,796
	2	17	15,53	9,715	2,356
DELOVNA DOBA	1	29	11,55	10,642	1,976
	2	17	18,35	9,962	2,416
IZOBRAZBA	1	30	2,53	1,358	0,248
	2	17	1,76	1,147	0,278