

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Simona Habič

Organizacijska integriteta in etična kultura v ameriških in slovenskih podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Simona Habič

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

Organizacijska integriteta in etična kultura v ameriških in slovenskih podjetjih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Rada bi se iskreno zahvalila mentorici red. prof. dr Dani Mesner-Andolšek za potrpežljivost,
iskreno spodbudo, nasvete in strokovno usmeritev.

Posebna zahvala gre red. prof. dr. Marku Pahorju za metodološko pomoč.

Hvala Nini Štampohar za lektoriranje, Dušanu Rebolju za prevode.
Andreji, Jerneju, Jožetu, Sandri in Sonji hvala za pomoč pri stikih s podjetji.
Hvala vsem, ki ste mi pomagali pri izvedbi raziskave.
Hvala tudi vsem, ki verjamete vame in me podpirate,
še posebej ekipi Transparency International Slovenia.

Največja zahvala gre srčni mami Zdenki za podporo in spodbudo v vseh letih študija in za
iskrice, ki jih vedno privabi v oči vnučkov.
Mili, Nikoli in Sari iskrena hvala za neskončno potrpežljivost in čas, ki so ga namesto mene
preživljali z mojima sončkoma.

Georgije, hvala, ker si. Najboljši očka in mož. Hvala za potrpežljivost, pozitivno energijo,
trud in nasvete.

Magistrsko delo povečam Zoji, Aleksandru in Georgiju, ki vsak dan osmislijo in bogatijo
moje življenje.

Organizacijska integriteta in etična kultura v ameriških in slovenskih podjetjih

Magistrsko delo analizira vlogo in pomen organizacijske integritete in etičnih programov v poslovanju podjetij. Skozi ugotovitve izvedene raziskave podaja odgovor na to, kako je zgrajena organizacijska odpornost za etična tveganja z uporabo mehanizmov integritete – etičnih programov – ter kakšna je povezava z zaznanim neetičnim vedenjem in zaznano etično kulturo v podjetjih v Sloveniji.

V teoretičnem delu so predstavljene temeljne etične teorije in poslovna etika kot postulati organizacijske in korporativne integritete. Opredeljeni so ključni pojmi in temeljni teoretični koncepti. Organizacijska in korporativna integriteta sta predstavljeni v odnosu do osebnostne integritete in delovanja organizacijske strukture. Osvetljen je njun zgodovinski razvoj, ki je pomemben za poglobljeno razumevanje področja. Prikazan je pomen mednarodnih nadržavnih, nadvladnih in nevladnih organizacij, ki igrajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju višje integritete v podjetjih. Etika in integriteta sta namreč postali ključni za politični in ekonomski napredek, pri čemer je pri oblikovanju in ohranjanju integritete v podjetjih ključna vloga vodstva. Ta je podrobno predstavljena skozi teoretske koncepte. Delo podrobno opredeljuje tudi z organizacijsko integriteto tesno povezano etično organizacijsko kulturo, ki vpliva na posameznika skozi večdimenzionalni odnos med različnimi formalnimi in neformalnimi sistemi nadzora vedenja, ki spodbujajo bodisi etično bodisi neetično vedenje. To je predstavljeno skozi tipizacijo kršitev integritete in neetičnega vedenja do različnih deležnikov. Samo z jasno zavezo vodstva za temeljne vrednote, kulturo in klimo lahko podjetje vzpostavi formalne in neformalne mehanizme, strukture in programe etike, ki zagotavljajo skladnost med zavezami in izvajanjem etičnih programov. Predstavljena je institucionalizacija integritete. Na podlagi dveh strategij organizacijske integritete, strategije skladnosti poslovanja z zakonodajo in strategije integritete je opredeljen zgodovinski razvoj etičnih programov. Predstavljena je vloga in pojasnjene so funkcije etičnih programov skozi etično kulturo in povezave z neetičnim vedenjem. Skozi pregled empiričnega raziskovanja organizacijske integritete, etične kulture in neetičnega vedenja dobimo vpogled v implementacijo integritete v podjetjih skozi etične programe, njihovo učinkovitost in vplive na zaznana neetična vedenja.

V empiričnem delu so predstavljeni ključne ugotovitve in rezultati kvantitativne raziskave o zaznavah etične kulture, neetičnega vedenja do deležnikov in prisotnosti etičnega programa in njegovih devetih komponent. Raziskava je bila izvedena z anketo med zaposlenimi v podjetjih v Sloveniji. Predstavljeni so uporabljeni merski instrumenti, in sicer model CEVMS za merjenje zaznave dimenzij etične kulture (Kaptein 2008a; DeBode in drugi 2013), vprašalnik za zaznavo neetičnega vedenja do deležnikov (Kaptein 2008b) in vprašalnik za prisotnost devetih ključnih komponent etičnega programa (U. S. Sentencing Commission 2015a). Ključne ugotovitve kažejo, da je etična kultura v podjetjih, v katerih je izgrajena, močna. Kljub temu da je etični program v podjetjih v Sloveniji dokaj dobro prisoten, prav tako komponente, pa ne vplivajo na zaznavo neetičnega vedenja. Razlik v vplivu na zaznavo neetičnega vedenja, če ima podjetje implementiran etični program, ali če ga nima, ni. Med podpisniki Smernic korporativne integritete iz vzorca pa je obseg programa znatno večji, prav tako imajo implementiranih več komponent. Avtorica sklepa, da je implementiran etični program zaenkrat pri nas zgolj mrtva črka na papirju in je kot celota še neučinkovit.

Ključne besede: integriteta, etični program, organizacijska integriteta, podjetje, etična skladnost poslovanja.

Organisational integrity and ethical culture in American and Slovene companies

The master's thesis analyses the role and significance of organisational integrity and ethics programs in company operations. Based on research it explains the construction of organisational resilience to ethical risks with integrity mechanisms – ethics programs – and the link between perceived unethical behaviour and ethical culture in companies in Slovenia. The theoretical part presents the main ethical theories and business ethics as postulates of organisational and corporate integrity, describing the key notions and basic theoretical concepts. Organisational and corporate integrity is explained with regard to individual integrity and the functioning of the organisational structure. The thesis sheds light on its development through time for more thorough understanding of the field. It underlines the significance of international, trans-national, trans-governmental and non-governmental organisations in enhancing corporate integrity. Ethics and integrity have become essential for political and economic progress. However, the leadership is pivotal in developing and maintaining integrity. The thesis illustrates the role of the leadership through theoretical concepts and provides a deep insight into ethical organisational culture. The latter is the key to establishing what is and is not acceptable in a company and which is closely related to organisational integrity. Ethical culture affects individuals through a multidimensional relationship between different formal and informal systems of behaviour control that encourage ethical or unethical behaviour. The latter is presented by typing breaches of integrity and unethical behaviour towards various stakeholders. Only leadership with a clear commitment to the basic values, culture and climate can establish formal and informal mechanisms, structures and ethics programs ensuring compliance with commitments and implemented ethical programs. The thesis also deals with institutionalisation of integrity. It traces the historical development of ethics programs in line with two strategies of organisational integrity, i.e. business compliance with legislation and the integrity strategy. It discusses the role and functions of ethics programs through the prism of ethical culture and their link to unethical behaviour. It assesses the effectiveness of the ethics program using empirical research and analyses on the composition, scope and sequence of its implemented components. The overview of empirical research on organizational integrity, ethical culture and unethical behaviour reveals important findings on implementation of integrity in business through ethical programs, their effectiveness and the influence on the rise of unethical behaviour, and its detection. The empirical part provides the key findings and results of the quantitative research on the perception of ethical culture, unethical behaviour towards stakeholders and the presence of a nine-component ethics program. The research involved a survey among employees of companies in Slovenia. The thesis presents the measuring instruments, i.e. the CEVMS model measuring the dimensions of ethical culture (Kaptein 2008a; DeBode et al. 2013), the questionnaire on the perception of unethical behaviour towards stakeholders (Kaptein 2008b), and the questionnaire on the presence of nine key components of the ethics program (U. S. Sentencing Commission 2015a). The main findings suggest that ethical culture is very strong in the companies that have such a system in place. Ethics programs are quite common in Slovenia, but they do not contribute to (perception of) less unethical behaviour, neither do its components. However, the perception of unethical behaviour is the same in companies with or without an ethics program. The signatories of the Guideliness for corporate integrity included in the sample have significantly larger scope of an ethics programme, as well as higher number of implemented components. The author concludes that the current ethics program in Slovenia is merely a project on paper that has yet to become fully functional.

Keywords: integrity, ethics program, organisational integrity, company, corporate ethics compliance.

Uvod	13
Teoretični del.....	15
1 Etika	16
1.1 Etične teorije.....	17
1.1.1 Aristotelova vrlinska etika	19
1.1.2 Kantova dolžnost moralnemu zakonu.....	23
1.1.3 Utilitarizem in Millovo načelo sreče.....	24
2 Poslovna etika kot izhodišče organizacijske in korporativne integritete	25
3 Integriteta	33
3.1 Pomen pojma integriteta.....	33
3.2 Osebnostna integriteta	39
3.3 Organizacijska integriteta.....	41
4 Korporativna integriteta	45
4.1 Zgodovinski pregled.....	46
4.2 Vloga mednarodnih institucij in nevladnih organizacij	48
4.3 Opredelitev pojma korporativna integriteta	52
4.4 Vloga vodstva.....	63
4.5 Empirično raziskovanje korporativne integritete	69
5 Etična organizacijska kultura	73
5.1 Pomen etične kulture v podjetju.....	73
5.2 Empirično raziskovanje etične kulture	76
5.2.1 Merski instrument za merjenje etične kulture CEVMS-SF po DeBodeju, Armenakis, Fieldu in Walkerju	84
6 Neetično vedenje in kršitve integritete	86
6.1 Razlogi za pojav neetičnega vedenja in kršitev integritete	87
6.2 Empirično raziskovanje neetičnega vedenja in kršitev integritete	88
6.2.1 Metodologija za zaznavo neetičnega vedenja po Kapteinu	92
7 Etični programi	95
7.1 Zgodovinski pregled razvoja etičnih programov.....	96
7.2 Institucionalizacija integritete in strategije.....	101
7.3 Opredelitev etičnega programa	115
7.4 Funkcije etičnega programa	118
7.5 Sestava etičnega programa: devet učinkovitih komponent	121
7.6 Obseg etičnega programa	126

7.7	Empirično raziskovanje etičnih programov	129
7.7.1	Vprašalnik za devet komponent etičnega programa	134
7.8	Empirično raziskovanje povezav etične kulture, neetičnih ravnanj in etičnih programov	135
8	Empirični del	137
9	Raziskovalna metodologija.....	138
9.1	Empirični cilji.....	138
9.2	Raziskovalna vprašanja	139
9.3	Hipoteze.....	139
9.4	Začetni raziskovalni model	143
9.5	Pristop k raziskovanju in potek raziskave	144
9.6	Opis metode, sestava vzorca in demografski podatki	146
9.7	Merski instrument.....	147
10	Rezultati raziskave	154
10.1	Socialno-demografske značilnosti vzorca	154
10.2	Analiza rezultatov raziskave	155
11	Neetično vedenje.....	157
11.1	Faktorska analiza – neetično vedenje.....	157
11.2	Zanesljivost lestvice zaznave neetičnega vedenja.....	159
11.3	Ocena asimetričnosti ter sploščenosti spremenljivk in povprečja.....	160
11.4	Neetično vedenje v povezavi z neodvisnimi spremenljivkami	161
11.5	Korelacije med sklopi neetičnega vedenja	164
12	Etična kultura.....	164
12.1	Faktorska analiza – etična kultura	164
12.2	Korelacija med dimenzijami etične kulture.....	166
12.3	Etična kultura v povezavi z neodvisnimi spremenljivkami.....	167
13	Etični program in njegove komponente	169
13.1	Prisotnost komponent etičnega programa	170
13.2	Etični program.....	175
13.3	Obseg etičnega programa	175
13.4	Etični program v povezavi z neodvisnimi spremenljivkami	176
13.5	Korelacije med komponentami, etičnim programom in obsegom	178
14	Podpisniki Smernic korporativne integritete	180
14.1	Opisna statistika	180

14.2	Implementirane komponente in podpisniki	180
14.3	Etični program in podpisniki Smernic korporativne integritete	182
14.4	Obseg etičnega programa in podpisniki	183
15	Ugotovitve in analize povezav – korelacije	184
15.1	Korelacije med neetičnim vedenjem in etično kulturo	184
15.2	Korelacije komponent etičnega programa z neetičnim vedenjem	186
15.3	Korelacije med komponentami etičnega programa z etično kulturo	186
15.4	Korelacije med etičnim programom in obsegom z neetičnim vedenjem	188
15.5	Korelacije med etičnim programom, obsegom in etično kulturo	190
15.6	Korelacije med podpisniki Smernic korporativne integritete in neetičnim vedenjem	192
15.7	Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete z etično kulturo	194
15.8	Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete in etičnim programom ter obsegom	194
16	Multipla regresija	194
17	Preverjanje hipotez	196
18	Omejitve raziskave in usmeritve za nadaljnje raziskovanje	207
19	Glavne ugotovitve empiričnega dela	210
20	Zaključek	218
21	Literatura	223
Priloge		237
Priloga A Vprašalnik		237
Priloga B Socio-demografski podatki		244
Priloga C Neetično vedenje		246
Priloga C.1 Faktorska analiza – neetično vedenje		246
Priloga C.2 Veljavnost merskega instrumenta za zaznavo neetičnega vedenja		250
Priloga C.3 Frekvenca in uporabljene enote glede na določene neodvisne spremenljivke in povprečja, analiza variance		253
Priloga C.4 Neetično vedenje korelacije		272
Priloga Č Etična kultura		272
Priloga Č.1 Faktorska analiza etična kultura		272
Priloga Č.2 Veljavnost vprašalnika o zaznavi etične kulture		276
Priloga Č.3 Korelacije med dimenzijami etične kulture		277
Priloga D Etični program, komponente in obseg		277

Priloga D.1 Opisna statistika - komponente etičnega programa.....	277
Priloga D.2 Etični program.....	280
Priloga D.3 Obseg etičnega programa	280
Priloga D.4 Korelacije med komponentami etičnega programa, etičnim programom in obsegom etičnega programa	281
Priloga D.5 Komponente etičnega programa glede na neodvisne spremenljivke	282
Priloga E Podpisniki smernic korporativne integritete	290
Priloga E.1 Frekvenca glede na vse odgovore.....	290
Priloga E.2 Implementirane komponente glede na podpisnike	291
Priloga E.3 Povprečja implementiranih komponent glede na to ali je podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete.....	293
Priloga E.4 T- test -podpisniki Smernic in prisotnost komponent etičnega programa .	294
Priloga E.5 Obseg programa in etični program glede na podpisnike in nepodpisnike smernic.....	295
Priloga F Korelacije.....	295
Priloga F.1 Korelacije med neetičnim vedenjem v celoti, do deležnikov in etično kulturo ter njenimi dimenzijami	295
Priloga F.2 Korelacije posameznih komponent etičnega programa, etičnim programom in obsega etičnega programa z neetičnim vedenjem v celoti in do deležnikov.....	296
Priloga F.3 Korelacije posameznih komponent etičnega programa, etičnim programom in obsega etičnega programa z etično kulturo in njenimi dimenzijami	297
Priloga F.4 Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete in neetičnega vedenja v celoti in do deležnikov	299
Priloga F.5 Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete z etično kulturo in njenimi dimenzijami	300
Priloga F.6 Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete z etičnim programom, komponentami in obsegom etičnega programa.....	301
Priloga F.7 Korelacije glede na to ali je podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete ali ne z etičnim programom, komponentami in obsegom etičnega programa, neetičnim vedenjem v celoti in do deležnikov	302
Priloga F.8 Korelacije komponent etičnega programa do neetičnega vedenja v celoti in do deležnikov.....	303
Priloga G Multipla regresija.....	303

Kazalo slik

Slika 4.1 Dimenzije korporativne integritete po Brownu.	56
Slika 4.2 Sedem »C-jev« korporativne integritete po Maaku.	57
Slika 4.3 Model Korporativne integritete.....	61
Slika 5.1 Kapteinov model komponent organizacijskega konteksta za razlago neetičnih vedenj	83
Slika 7.1 Kapteinov model merjenja etike organizacije.....	136
Slika 9.1 Začetni raziskovalni model	143

Kazalo tabel

Tabela 4.1 Simbolični prikaz integritete kot krovne vrline.....	62
Tabela 4.2 Neetični in etični karizmatični vodja.....	65
Tabela 7.1 Institucionalizacija integritete po Brennerju	103
Tabela 7.2 Strategije etičnega vodenja po Painovi	109
Tabela 9.1 Validiran vprašalnik neetičnih vedenj do deležnikov	148
Tabela 9.2 Devet učinkovitih komponent etičnega programa.....	150
Tabela 9.3 Vprašalnik CEVMS-SF za zaznavo etične kulture po DeBodeju in drugih.....	152
Tabela 11.1 Ocena asimetričnosti in sploščenosti sklopov spremenljivk in interval zaupanja.....	160
Tabela 12.1 Barlettov test in test KMO za dimenzije etične kulture	164
Tabela 12.2 Deleži pojasnjene variance štirih komponent pri faktorski analizi modela CEVMS-SF	166
Tabela 13.1 Obseg etičnega programa	176
Tabela 15.1 Korelacije med neetičnim vedenjem v celoti in do deležnikov ter etično kulturo v celoti in po dimenzijah.....	185
Tabela 15.2 Obseg etičnega programa in etični program v povezavi z neetičnim vedenjem v celoti.....	189
Tabela 15.3 Korelacije med etičnim programom, obsegom programa in etično kulturo ter njenimi dimenzijami etične kulture.....	190
Tabela 16.1 Analiza variance/multipla regresija.....	195
Tabela 16.2 Multipla regresija, obseg programa in dimenzije etične kulture do neetičnih vedenj	195

Kazalo grafov

Graf 10.1 Frekvenčne porazdelitve glede na doseženo izobrazbo	154
Graf 10.2 Frekvenčne porazdelitve glede na velikost podjetja.	155
Graf 11.1 Interval zaupanja.....	161
Graf 13.1 Kodeks etike.....	172
Graf 13.2 Služba in/ali pooblaščenec za etiko in skladnost poslovanja.....	172
Graf 13.3 Izobraževanje in usposabljanje	172
Graf 13.4 Etične linije	173
Graf 13.5 Pravila o odgovornosti v primeru neetičnega vedenja	173
Graf 13.6 Pravila za preiskovanje in odpravljanje neetičnega vedenja.....	173
Graf 13.7 Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja.....	174
Graf 13.8 Ocenjevanje in merjenje učinkovitosti etičnega programa	174
Graf 13.9 Test integritete	174
Graf 14.1 Podpisniki Smernic korporativne integritete	180
Graf 14.2 Število implementiranih komponent glede na to ali je podjetje podpisnik ali nepodpisnik	183
Graf 14.3 Število implementiranih komponent programa glede na zavezo	184
Graf 15.1 Neetična ravnanja glede na to, ali je nekdo podpisnik Smernic korporativne integritete in ima implementiran etični program ter interval zaupanja neetično vedenje in podpisniki smernic	193

Seznam kratic

Kratica	Angleški zapis	Slovenski prevod
AfIn	Alliance for Integrity	Zavezništvo za integriteto.
CEVMS	Corporate Ethical Virtues Model Scale	Lestvica modela korporativnih etičnih dimenzij.
CEVMS-SF	Corporate Ethical Virtues Model Scale-Short Form	Lestvica modela korporativnih etičnih dimenzij- skrajšana različica.
CPI	Center for Public Integrity	Center za javno integriteto.
DOJ	U. S. Department of Justice	Ameriško pravosodno ministrstvo.
EISEP	/	Evropski inštitut za skladnost in etiko poslovanja.
ETHOS	/	Protikorupcijska delovna skupina- iniciativa pri Mreži Združenih narodov v Sloveniji.
EU	European Union	Evropska Unija.
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act	Ameriški Zakon o korupciji v tujini.
FOSG	Federal Organization Sentencing Guidelines	Zvezne smernice za odmero kazni organizacijam
GRECO	Council of Europe's Group of States against Corruption	Skupina držav za boj proti korupciji Sveta Evrope
GZS	/	Gospodarska zbornica Slovenije
IBOES	Individual Beliefs about Organizational Ethics	Posameznikova prepričanja o organizacijski etiki
ISO	International Standardisation Organization	Mednarodna organizacija za standardizacijo.
KPMG	/	Mednarodno podjetje za revizije, davčne in svetovalne storitve.
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations	Nacionalno združenje trgovcev z vrednostnimi papirji - Indeks borze.
NIS	National Integrity System	Nacionalni sistem integritete.
NYSE	The New York Stock Exchange	Njujorška borza vrednostnih papirjev.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development)	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj.
PisRS	/	Pravno informacijski sistem Republike Slovenije.
PIT	OECD Declaration on Propriety, Integrity and Transparency in the Conduct of International Business and Finance	Deklaracija OECD o lastništvu, integriteti in transparentnosti ravnanja v mednarodnem poslovanju in finančnih poslih.
SEC	U. S. Securities and Exchange Commision	Agencija za nadzor in uveljavljanje zakonov o borzi in vrednostnih papirjih
SME	Small and Medium Enterprises	Mala in srednja podjetja.
SOX	Sarbanes-Oxley Act	Sarbanes-Oxleyev zakon.
TI	Transparency International	Transparency International.
TI Slovenia	Transparency International Slovenia	
UK Bribery Act	United Kingdom Bribery Act	Angleški zakon o podkupovanju.
UN	United Nations	Organizacija Združenih narodov.
UNCAC	United Nations Convention against Corruption	<i>Konvencija</i> Združenih narodov proti korupciji.
UNGC	United Nations Global Compact	Mreža Združenih narodov- pobuda za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj gospodarskih subjektov.
USSC	United States Sentencing Commission	Zvezna komisija za odredbo kazni organizacijam v ZDA.
ZDA	U. S. A.	Združene države Amerike.

Uvod

Zaradi odmevnih korupcijskih in etičnih škandalov v Združenih državah Amerike (ZDA) in po svetu po letu 1970 ter finančne in ekonomske krize po letu 2008, ki sta spodkopali zaupanje v trge in vlade, so se vlade odzvale s protikorupcijskimi in drugimi zakoni ter vzpostavile programe integritete v javnem sektorju. Tako so države posledično začele spodbujati tudi zasebni sektor k močnejšim notranjim nadzornim mehanizmom, etiki in protikorupcijskim programom ter k bolj učinkoviti skladnosti poslovanja z zakonodajo, sistemom korporativnega upravljanja, odgovornosti mednarodnih podjetij in transparentnosti, skrbnim pregledom poslovanja in ocenam tveganja (OECD). Pojavile so se številne nadvladne, nevladne in poslovne pobude za višjo transparentnost in integriteto, ki ponujajo različna formalna in neformalna orodja. Promoviranje integritete zasebnega sektorja in etično »čisto« poslovanje imata poleg pozitivnih učinkov na podjetje in širše gospodarstvo učinek tudi na vsakega državljana, družbo, vlado, državo (Brenkert 2006; Transparency International 2009; Private sector integrity - CleanGovBiz 2016).

Gre za sisteme pravil, politik in procesov za odgovorno in etično vodstvo, odgovornejše poslovanje podjetij navzven in implementacijo etičnih mehanizmov v praksi med zaposlenimi. Poleg regulatornih mehanizmov, ki jim sledijo pravila in politike o skladnosti poslovanja z zakonodajo v podjetju, so pomembne tudi strategija upravljanja z integriteto na podlagi vrednot (Paine 1994; Jin-jin 2012; Warren in drugi 2014), etična kultura v podjetju (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c; Blodgett 2012) in integriteta vodenja, menedžmenta (Paine 1994; Belak in drugi 2010; dos Santos in drugi 2012; Šumi 2013).

Etično delovanje in uporaba orodij sta odvisna od motiviranosti vodstva podjetja, velikosti, etične interne kulture in vodstvene zavezanosti k višji stopnji integritete in učinkoviti vpetosti, torej integriranosti sistema integritete v poslovanje. Ključen izziv za dejansko uspešno delovanje celovitega sistema integritete je, kako je sistem vpet v strukturo podjetja, kako je voden in kakšen odnos ima vodstvo do integritete in etike poslovanja.

V kontekstu teh sprememb se je povečal tudi interes za raziskave in razprave o notranjih in zunanjih mehanizmih, ki spodbujajo podjetja za etiko in boj proti korupciji in kako lahko različni družbeni akterji pri tem sodelujejo. Raven integritete se je z vzpostavitvijo in delovanjem mehanizmov ali zgolj določenih delov programov v podjetjih navznoter in navzven predvsem zaradi nove zakonodaje, kot potrjujejo analize raziskav v ZDA, povečala (Paine

1994; Weaver in drugi 1999b; Weaver in Treviño 1999; Weber in Wasieleski 2012; Said in Omar 2014; Kaptein 2015a; Ethics Resource Center 2016). Prisotne pa so tudi kritike o učinkovitosti teh formalnih programov ali njihovih posameznih področij, ker so pogosto zgolj črka na papirju, lepotni ideal in ne integriran mehanizem v podjetju (Joseph 2002), ali pa sledijo zgolj zahtevam zakonodaje, da se izognejo nezaželenim finančnim posledicam (Paine 1994; Kaptein 2011b; Weber in Wasieleski 2012; Warren in drugi 2014). Z implementacijo in oceno izvedbe etičnih programov se lahko integriteta in etična kultura v podjetjih izboljšata, povečajo se spodbude za zaposlene k etičnemu ravnanju, programi pa zaposlene odvrtaajo od neetičnih ravnanj (Palazzo 2007; Kaptein 2008a; Kaptein 2011c; Kaptein 2015a). Zagotovijo si boljšo konkurenčnost na trgu, ohranjajo ugled v družbi ter dosežajo boljše poslovanje in poslovno odgovornost s ciljem uresničevanja dolgoročne vrednosti podjetja v okviru interesov deležnikov, vodstva, potrošnikov, strank, dobaviteljev, investitorjev, vlade in družbe nasploh (Paine 2003; Kaptein 2008b).

Glede na slovensko zakonodajo in Smernice korporativne integritete (2014) so slovenska podjetja pri implementaciji korporativne integritete, kot ugotavljajo praktiki, še vedno daleč za ameriškimi, angleškimi in nemškimi podjetji, se pa že kaže interes menedžerjev in vodij za učinkovito upravljanje z integriteto (Belak in Prevc Rozman 2012; Damijan 2013; Kečanović 2014).

V Sloveniji je delo civilne iniciative in zasebnega sektorja s skromno podporo Komisije za preprečevanje korupcije in ministrstev na tem področju doseglo vrh z ustanovitvijo Smernic korporativne integritete (Smernice korporativne integritete 2014). Kljub temu da so na tem področju dejavni tudi Transparency International, ETHOS z Deklaracijo o poštemem poslovanju in EISEP (skladnost poslovanja z zakonodajo) ter drugi, pa dejansko globljega vpogleda v delovanje in učinkovitost teh programov v povezavi z etično kulturo nimamo. »Vzpostavljanje mehanizmov integritete ni vključeno med prednostne naloge slovenskih podjetij« (Habič in drugi 2012). Podjetja v svojih letnih poročilih zgolj prostovoljno poročajo o družbeni odgovornosti, čeprav so zahteve družbe po tem vedno večje, redko pa je vsebina poročil povezana z vprašanji korupcije ali implementiranih programov integritete, in če je, je zgolj zaradi zahtev zakonodajalca glede preprečevanja in odkrivanja podkupovanja (Habič in drugi 2012). Raziskav o implementiranih sistemih integritete v podjetjih v povezavi z etično kulturo in neetičnim obnašanjem v Sloveniji ni. O poslovni etiki, integriteti in njenem pomenu se v Sloveniji veliko razpravlja, a po pregledu literature in obstoječih raziskav, po našem mnenju,

ne obstajajo analize in znanstveni pregledi delovanja poslovne etike in organizacijske integritete v praksi. Prav tako menita Potočan in Mulej (2012, 324–325), da celovitih in reprezentativnih raziskav, ki bi osvetlile dejansko stanje, ni. Avtorja ugotavljata, da so raziskave o poslovni etiki v slovenskih organizacijah večinoma opravljene na manjših vzorcih in osredotočene na konkretne vidike družbene odgovornosti podjetij, usmerjene so na raziskovanje etičnosti delovanja in vedenja deležnikov ali organizacij v odnosu do ekoloških vprašanj.

Namen dela je teoretično in empirično raziskati vlogo in obseg etičnih programov v podjetjih v Sloveniji skozi zaznana neetična ravnanja in zaznana etično kulturo.

Cilj magistrskega dela je osvetliti problem implementacije etičnih programov v praksi pri nas in prepoznati področja, na katerih lahko organizacije povečajo raven integritete skozi komponente etičnih programov, in tako vplivajo na manj neetičnih ravnanj. Cilj bomo dosegli z analizo rezultatov anketiranja, in sicer s tremi vprašalniki: vprašalnikom (DeBode in drugi 2013) o zaznavi etične kulture v podjetju po modelu CEV (CEVMS-SF) (Kaptein 2009a), z vprašalnikom o zaznavi neetičnih ravnanj po Kapteinu (2008a) in z vprašalnikom o prisotnosti obsega etičnega programa (devet komponent) v podjetjih. Tako bomo ugotovili vlogo programa, prisotnost komponent in obseg implementacije (Weber in Wasieleski 2012; Kaptein 2015a).

Po pregledu literature v podjetjih v Sloveniji analiza programov integritete v povezavi z zaznano etično kulturo s pomočjo krajše oblike modela CEVMS-SF in zaznanimi neetičnimi vedenji še ni bila izvedena. Vprašanja o etični kulturi so bila vključena v sklopu Raziskave o gospodarskem in poslovnem okolju, poslovni etiki in neuradnih plačilih na Slovenskem (Valicon 2010), v okviru primerjave vpliva etične klime in etične kulture na neplačilno disciplino (Šalamon 2014), v okviru (uporabe) mehanizmov za implementacijo poslovne etike (Belak in drugi 2010; Belak in Milfelner 2011; Belak in Prevc Rozman 2012; Belak 2013), kulture, vrednot in klime (Duh in drugi 2010) ter etične kulture vodstva.

Teoretični del

Teoretični del naloge je razdeljen na tri vsebinske dele. Na podlagi relevantne in dostopne literature bomo v prvem delu opredelili temeljne etične teorije, pojem integritete in poslovno etiko kot postulat organizacijske in korporativne integritete. Osvetlili bomo njun zgodovinski

razvoj in ključno vlogo vodstva pri oblikovanju in ohranjanju integritete v podjetjih ter osvetlili dozrajšnje empirično raziskovanje. V drugem delu bomo opredelili z organizacijsko integriteto tesno povezano etično organizacijsko kulturo in neetična ravnanja ter ugotovitve raziskovalcev. V tretjem delu bomo predstavili institucionalizacijo integritete in na podlagi dveh strategij organizacijske integritete, strategije skladnosti poslovanja z zakonodajo in strategije integritete, opredelili zgodovinski razvoj etičnih programov. Predstavili bomo vlogo in pojasnili funkcije etičnih programov skozi etično kulturo in povezave z neetičnim vedenjem. Skozi pregled empiričnega raziskovanja in analiz o sestavi, obsegu in sosledju implementiranih komponent etičnega programa bomo opredelili njegovo učinkovitost. Predstavili bomo smernice za smiselno implementacijo.

1 Etika

Ker je (poslovna) etika izhodišče za preučevanje integritete, bomo opredelili osnovne etične teorije in poslovno etiko kot aplikativno, uporabno, praktično etiko in obstoječe dileme, ki se pojavljajo.

V Enciklopediji poslovne etike in družbe je etika opredeljena kot veja filozofije, ki se ukvarja z moralnostjo (Kolb 2008), raziskuje naravo moralnosti in ocenjuje delovanje človeka (ten Bos 2007). Opredeljena je kot znanost, teorija o morali, ki obravnava etična načela in moralna vprašanja, torej preučuje, kaj je moralno pravilno in kaj ne, preučuje določeno človekovo ravnanje, se ukvarja z vrednotami in normami v določenih družbenih procesih, ki določajo, kaj je prav ali narobe, končni cilj pa je doseganje najvišjega dobrega tako za posameznika kot za družbo (Crane in Matten 2004; Finken 2008). Gre za moralna načela, ki vodijo posameznikovo vedenje ali ravnanje (Oxford Dictionary 2016b). Pojem etika izvira iz grške besede *ethos*, kar pomeni navado, običaj, značaj. Etika je preučevanje konceptov »dobro«, »pravilno«, »dolžnost«, »vrlina« skozi praktično razumevanje (Oxford Dictionary 2016a). Etika je teoretična znanost o morali, ko analiziramo človekovo vedenje, pa govorimo o morali kot etični praksi (Carroll in Buchholtz 2000; Šumi 2013). Morala izhaja iz latinske besede *moralis*, *mor*, *mor*, *moralia* in pomeni običaj, značaj (Oxford Dictionary 2016b). Nraven, moralen pomeni nabor moralnih načel in sprejeta prepričanja, ki nadzirajo, upravljajo oziroma vplivajo na vedenje. Morala opredeljuje standarde in načine ravnanja in dobrega vedenja, ki ga večina razume kot pravilno in pošteno ter se nanaša na značaj ali stanje, ki določa dobro ali slabo, pravilno ali napačno. Danes se etika ukvarja z vprašanjem pravnega ravnanja, včasih pa se je povezovala predvsem z značajem (Palanski in Yammarino 2007). Možina in drugi (2002)

menijo, da je v zadnjem času etično ravnanje opredeljeno kot odločanje skladno z vrednotami ljudi, moralno vedenje pa opredelijo kot ravnanje, ki je skladno s temi odločitvami.

1.1 Etične teorije

Finken (2008) ponuja pregled etičnih teorij, ki podajajo razumevanje človekove narave, pomena življenja, naravo vrednot, presojanja in izboljšanja presoje, kako se morala spreminja in oblikuje v različnih kontekstih. Gre za moralno presojo ali je nekaj dobro ali slabo, ali se nekaj sklada ali pa je v konfliktu z našimi dolžnostmi. Moralne teorije se delijo na teorije vrednot (aksiologija) in teorije obveznosti oziroma dolžnosti (deontologija), v okviru katerih se razpravlja o pomenu moralne presoje, tretja veja teorij pa se ukvarja s pomenom moralne presoje v okviru metaetike.

Teorije se delijo na normativne in deskriptivne (opisne) (Crane in Matten 2004; Finken 2008). Finken (2008) ugotavlja, da so avtorji normativnega moralnega razmišljanja Platon, Aristotel, stoiki, epikurejci in ciniki iskali najboljše možno življenje in so razpravljali o najboljši možni presoji. Kant pa je teoretiziral o naravi dolžnosti in je postavil temelje za utemeljitev določenih dolžnosti. Teorije Huma, Schopenhauerja, darvinizem in logični pozitivizem pa navajajo primere poskusov ločitve deskriptivnega od normativnega in opisujejo ter organizirajo moralno presojo, da bi jo razumeli. Metaetika pa utemeljuje, da moralna presoja izraža rešitve, izbiro, čustva, zahteve in druga stanja uma (prav tam).

Crane in Matten (2004) opredeljujeta opisne etične teorije kot teorije, ki se ukvarjajo s preučevanjem, kako posamezniki (v poslovanju) sprejemajo etične odločitve in kaj vpliva na procese in rezultate teh odločitev, normativne pa s tem, kako mora posameznik ali skupina posameznikov ravnati. Avtorja opredelita tudi individualne (integriteta, kognitivno moralni razvoj) in situacijske (delo, delovno okolje in s tem povezana organizacijska kultura, sistem nagrajevanja in kaznovanja) vplive na etično odločanje (prav tam 2004, 111–138). Avtorja pri opredelitvi normativnih etičnih teorij ugotavljata, da tradicionalne etične teorije večinoma zagovarjajo absolutistični pristop s poudarkom na univerzalnih pravilih in načelih, relativistični pristop pa je prisoten v bolj sodobnih etičnih teorijah (2004, 79–109).

Tri najbolj pogosto uporabljene teorije poslovne etike so **sodobna vrlinska** (temelj so nameni ravnanja skozi vrednote in vrline), **deontološka** (neposledične teorije, temelja preučevanja sta dolžnostno ravnanje in motivacija za moralno ravnanje) in **tradicionalna teleološka** etika

(posledične teorije, stremijo k cilju, rezultatom) (Crane in Matten 2004; Finken 2008; Kaptein 2009b; Belak in Prevc Rozman 2012).

Vrlinska etika je teorija vrednot, ki se ukvarja s pomenom vrednot in njihovim statusom pravičnega in napačnega ter skuša opredeliti, katere vrednote so najvišje, med katerimi sta vrlina in dober namen (Finken 2008). Je alternativa normativni deontologiji, saj so normativni elementi prej povezani s kakovostjo osebe kot s kakovostjo dejanj. Platon, Aristotel in vzhodni misleci se osredotočajo bolj na to, kakšna oseba bi moral nekdo postati, kot na to, katera dejanja mora izvajati ali se jim izogibati. Za Aristotela, ki je razumel etiko kot doseganje dobrega življenja, so vrline tiste značilnosti, ki ustvarijo dober značaj in vodijo k dobremu življenju: pravičnost (najpomembnejša), pogum, preudarnost, resnicoljubnost, duhovitost, zmernost med drugimi (prav tam). *Vrlinska etika se osredotoča na namene, značilnosti, kakovosti, odnose in izhodišča subjekta. Subjekt je lahko posameznik, skupina ali organizacija (podjetje) (Kaptein 2009b).*

Kantova deontološka etika je manj pragmatična in opredeljuje moralno kakovost kot dejanje, ki ni tako odvisno od rezultatov, temveč temelji na namenih, ki jih vodijo (Finken 2008). Dejanje je dobro, ko ima dober namen. Pravilno dejanje po Kantu lahko določimo z vnaprej določenimi načeli, kot so pravice in zakoni. Najvišji in edini moralno pomemben motiv po Kantu za pravilno dejanje je spoštovanje moralnih zakonov. Moralnost dejanja je vedno zagotovljena z namenom spoštovanja moralnih zakonov, ne glede na druge motive in posledice. Dejanje je tako dolžno, ne glede na posledice za druge vrednote. V deontologiji cilj nikoli ne opravičuje sredstva, za razliko od utilitarizma, pri katerem se dobro ravnanja povezuje s posledicami in dovoljuje kršitev pravic, če so posledice kršitev visoko vrednotene (prav tam). Etika dolžnosti po Kantu temelji na tem, da teoretični okvir za odločanje predstavlja kategorični imperativ, ki velja v vseh okoliščinah in za vse enako, in da moralnost odločitev ni odvisna od posamezne situacije ali posledic ravnanja (Crane in Matten 2004; Finken 2008; Belak in Prevc Rozman 2012). Deontološka etika se osredotoča na delovanje in vedenje (Kaptein 2009b).

Finken (2008) opredeljuje teleološke (posledične) teorije, med katere spadata egoistični vidik, ki kot moralno pravilno ravnanje razume sledenje lastnim željam in interesom, in utilitarizem, ki moralno pravilno ravnanje razume kot delovanje, ki prinaša najvišje dobro za čim več ljudi. V okviru praktične teleološke etike je moralnost dejanja odvisna od koristi, ki jih ustvarja. Dejanje je slabo, če ljudem škoduje, in dobro, če jim pomaga. Moralno pravilno dejanje je definirano s tem, koliko dobrega prinaša in ali bo prineslo kaj svetu kot celoti (univerzalizem)

(prav tam). Vidna predstavnik sta Bentham in Mill. Teleološka etika se osredotoča na učinke in rezultate dejanj (Kaptein 2009b).

Za poglobljen vpogled bomo opredelili Aristotelovo, Kantovo in Millsovo etiko kot temelje poslovne etike (Kaptein 2009b; Belak in Prevc Rozman 2012).

1.1.1 Aristotelova vrlinska etika

Utemeljitelj vrlinske etike je Aristotel (Carroll in Buchholtz 2000; Crane in Matten 2004; ten Bos 2007). Vrlinska etika temelji na njegovi filozofiji, prav tako sta z njo povezana Hume in Smith (ten Bos 2007).

Za boljše razumevanje vrlinske etike v okviru poslovne etike bomo na kratko opredelili pojem vrlina. V Enciklopediji poslovne etike in družbe (2008) vrlina (latinsko *virtus*, grško *areté*, ang. *virtue*) pomeni moč, jakost, dobro. Vrlina je odličnost ali popolnost bitja, odličnost nečesa ali nekoga v opravljanju določene dejavnosti. Človek je, če ima vrlino, dober v svojem delovanju. Vrlina se nanaša na osebo, navado, delovanje ali težnjo (prav tam).

Po Bakerjevi (2008) je vrlina pogoj za značaj osebe. Imeti vrlino pomeni, da jasno izberemo med možnostmi, ko delujemo pravilno. Če imamo vrlino, pomeni, da so nemoralna ravnanja izločena, kar pospeši odločanje. Osebe z vrlino so že odločene, da morajo narediti samo tisto, kar je pravilno v neki situaciji. Če posameznik ima vrlino, pomeni, da nima zgolj dobrih namenov, ampak ima zmožnost, da ravna po njih. Tisti, ki uspe delovati etično, ima vrlino, tisti, ki ravna nemoralno, vrline nimajo. Avtorji, ki opredeljujejo vrlino, se ukvarjajo z vrlino kot kakovostjo ali naborom kakovosti, z njenim statusom trajnosti, z zavednim ali nezavednim razvojem, naravno danostjo ali pridobljeno v kulturi bivanja, ob tem pa vrlino obravnavajo tudi v odnosu do pravega ravnanja (prav tam).

Crespo (2008) opredeli grški koncept vrline, ki izraža kakovost, zmožnost, odličnost, ponos in plemenitost. Izobraževanje (grško *paideia*) je pomenilo ustvarjanje vrlinskih navad, za njih so ključne vrline pogum, pravičnost, zmernost in preudarnost (prav tam). Za Sokrata sta vrlini intelekt in pravičnost, za Platona je vrlina cilj učenja (praktična modrost, pogum, zmernost in pravičnost), za Aristotela so pomembni praktična modrost, pravičnost in prijateljstvo. Vrlina je po Aristotelu stanje značaja, ki naredi človeka dobrega in ki dela dobro, človekova odličnost ali vrlina pa je ravno v tem, da delo opravi. Vrline so sredstva za srečo (prav tam).

Crespo (2008) opredeli tudi pomen narave in nujnosti vrline skozi definicijo Aquinasa, ki vrlino definira kot izvajanje dobrih navad, ki so trajajoča nagnjenja, oboje pa je kakovost ljudi, da že po naravi ravnajo pravilno. Vrline so odličnosti vsega in izražajo naše reakcije (prav tam).

Vrline Crespo (2008) opiše skozi Aristotelovo razlikovanje med intelektualnimi (za dosego cilja, resnice, pridobimo jih z učenjem) in npravstvenimi – moralnimi (pomaga volji doseči, kar mora želeti) vrlinami. Po Aristotelu obstaja pet intelektualnih vrlin: (1) intuitivni razum ali razumnost (*nous*), (2) (filozofska) modrost (*sophía*), (3) znanje ali znanstvena modrost (*epistéme*), (4) pametnost ali praktična modrost (*phronesis*) in (5) umetnost ali umetnostno in tehnično znanje (*téchne*). Moralne vrline (pogum, plemenitost, zmernost, umirjenost, radodarnost, ljubezen, prijaznost, poštenost) pa izražajo dobro delovanje volje in strasti, ki jih vodi volja in inteligenca (prav tam). Intelektualne so nam deloma prirojene, deloma se jih priučimo, moralne so pridobljene s posnemanjem drugih krepostnih oseb in z navado, oboje pa oblikovane v skladu z našo naravo (Strahovnik 2012).

Vrline po Crespu (2008, 2187) »niso ločene, ampak so del sistema, povezane ena z drugo skozi preudarnost«. Vrlina je po Aristotelu zlata sredina (ang. *mean*), ki je vrhunec vsega, med dvema skrajnostma – pretiravanjem in pomanjkanjem. Vrlina je stanje značaja, ki se ukvarja z izbiro, in temelji na nam relativni sredini, določeni z racionalnim načelom. Praktična modrost je vrlina, ki vsakokrat določa točko, kjer vrlinskost leži. Glavno dejanje moralne vrline je prava odločitev, odločitev, da naredimo tukaj in zdaj to, kar je potrebno za dobro ravnanje. Vrline omogočajo dobra dejanja, ne da bi posegle v svobodno delovanje. So praktična modrost oziroma preudarnost (najvišja vrlina po Aristotelu, brez katere druge osebne vrline niso mogoče, in tako usmerja druge vrline in je v povezavi z moralnimi, značajskimi vrlinami, in tako omogoča pravo presojo in vedenja, kaj naj posameznik naredi, ko ga vodita pravi razlog in volja, gre za intelektualno vrlino), pravičnost (usmerja družbeni red), zmernost in čvrstost (obe uravnotežita notranji red posameznika, ki ga vodi volja in strast) (prav tam). Belak in Prevc Rozman (Belak in Prevc Rozman 2012) dodajata, da je vrlina dejanje premisleka, ki omogoča doseči pravo odločitev z zdravim razumom v območju sredine med dvema slabostma, pretiravanjem in pomanjkanjem. »Vrlina brez preudarnosti ne more obstajati, enako ne preudarnost brez vrline« (prav tam 2012, 1612–1613).

Crespo (2008) se v okviru vprašanja, kako pridobiti moralne vrline nasloni na Aristotelovo razmišljanje, da smo po naravi opremljeni z zmožnostjo sprejemanja vrlin in da navade omogočajo sposobnost dokončanja in izpolnitve. Po Aristotelu so vrline dobre navade, ki so

trdno zasidrane, kar dosežemo s ponavljanjem ustreznih dejanj v praksi skozi učenje (grško *paideia*), ki oblikuje osebni značaj in zakone, s pomočjo katerih utrdimo znanje (prav tam).

Vežjak (2002) navaja, da je v etiki vrline bolj kot učiti se pravil pomembno razviti dobre navade in značaj. Šele takrat, ko osvojimo neki značaj in ta postane del naše navade, lahko ravnamo po tem značaju. Etika vrlin v ospredje postavlja odličnost in načine organizacije dobrega življenja. Vrlina nam zagotavlja varnost moralnega ravnanja, ko se vprašamo, kakšni naj bomo, da bomo ravnali moralno, in nas zunanja pravila ne zanimajo (prav tam).

Belak in Prevc Rozman (2012) opredelita Aristotlovo vrlinsko etiko skozi dobro. Po njunem mnenju je moralno dobra oseba oseba z dobrim značajem, z vrednotami, čustvi in vrlinami. Vsako delovanje stremi k dobremu, ki je značilnost, h kateri stremijo ljudje. Človekova narava stremi k določenemu cilju (grško *telos*). Aristotel ne definira dobrega skozi denar, čast ali udobje. Bogastvo ni namen človekovega življenja, temveč je sredstvo za dosego nečesa drugega. V Nikomahovi etiki Aristotel opredeli najvišji cilj, h kateremu so usmerjena človekova volja in njegova dejanja. To je najvišje dobro. Človek v svojih ravnanjih lahko doseže najvišje dobro – srečo (grško *eudaimonia*). Sreča je delovanje duše v skladu z vrlino. Srečno življenje je tisto, ki ga živimo z vrlinami (prav tam). Po Bakerjevi (2008) se antično razumevanje sreče kot najvišjega dobrega razlikuje od našega današnjega razumevanja, v katerem je sreča nekaj trenutnega, bežnega. Sreča v antiki je subjektivno izkustvo vodenja dobrega življenja. Svoje življenje naj bi po tem organizirali okoli ciljev, ki jih razumemo, da so za nas brez pomisleka dobri, to so moč, ugodje, bogastvo in slava, a so si med seboj nasprotni. Mnogi nevrilinski ljudje namreč imajo moč. V življenju se cilji spreminjajo in pogosto težko izražamo, zakaj stremimo k določenim ciljem. Dokler ne bomo razumeli in implementirali razumevanje končnega cilja našega življenja, ne bomo zadovoljni. Končni cilj za srečo pa ni nabiranje sredstev ali dosežkov, ki jih lahko kaj hitro izgubimo, niti to niso stvari, zaradi katerih skrbimo in nas prevzamejo v popolnosti, da še vedno nimamo dovolj vsega. Končni cilj je sprememba v sebi glede na trenuten kontekst v določenem obdobju. Tako lažje dosežemo končni cilj in smo pri tem odgovorni. Avtorica se ob tem še vpraša, kako se v to vklopi morala. Vsi naši nemoralni impulzi so rezultat naših ciljev, ki niso dolgoročna sreča. Ko lažemo šefu, krademo podjetju, izdamo sodelavce, smo preračunljivi v tem dejanju v tem, kakšne koristi nam prinaša, in se oddaljimo od celovite perspektive našega življenja. Večina antičnih etičnih šol zaključuje, da živeti življenje za to, da bi bili moralni, je najboljšo izhodišče za celovit in dolgoročen cilj, srečo (prav tam 2008, 2191–2192). Po drugi strani pa moderni avtorji to

zavračajo, meni Bakerjeva (2008) in dodaja, da je koruptiven poslovnež lahko srečen ali da lahko goljufiv posameznik pridobi s svojimi dejanji. Bakerjeva to argumentira s psihologijo naše narave. Prava vrednota ni vedno očitna, ni je moč reducirati ali spodbujati. Naša psihologija lahko deluje nemoteno, le ko ponotranjimo moralne zapovedi. To pa se lahko zgodi samo skozi razvoj in ponotranjenje vrlin. Vendar Bakerjeva opozarja, da današnje termine, ki jih uporabljamo pri opisu moralnih kvalitiet, ki jih občudujemo, ne moremo opisovati skozi antične opise vrlin. Najbolj jasen kriterij, kaj je vrlina, ponujajo prav antični etiki: psihološko stanje, ki ga razvijemo, in zahteva, da izvajamo moralne izbire stalno, ne da bi nas kaj premamilo v naši volji. Če smo zavezani dolgoročnemu cilju, lažje razumemo, katerim normam v moralni situaciji sledimo. Da bi razvili vrlino, moramo neprimerne in nepomembne norme izločiti (ena takšnih neprimernih norm je izražena v maksimi: »Vsi drugi to počnejo, deluj tako, da jo lahko s tem odneseš«.). Proces biti ali postati dober je enostavnejši, če so naše motivacije enostavne. Ravnati kot oseba z vrlino pomeni, da moramo ugotoviti, katere motivacije determinirajo, da bi delovali tako, kot smo bili zmožni določiti, da bi morali delovati (prav tam).

Z razvojem in izvajanjem vrlin razvijemo zmožnost in naravne dispozicije, da naredimo pravo stvar v kateri koli situaciji, kar je pomembno pri iskanju motivacije v poslovni etiki (de Colle in Werhane 2008). Aristotel je menil, da vrline, kako naj nekdo ravna ali se odloča, natančno ne moremo definirati, saj jo določa svobodna volja, Belak in Prevc Rozman (2012) pa obrneta situacijo in skozi Aristotelovo pojmovanje argumentirata, da vrlinsko dejanje kaže na koncept, kako se moralno odločati in kako živeti. Na vprašanje vrlinske etike, kako naj bi živeli, Aristotel odgovarja, da vrlinsko, torej, da živimo in delujemo, kot bi deloval in živel moder človek s preudarnostjo in tako, kot je pravilno, z razumsko presojo situacije in v smeri dobrega. Cilj vsakega vrlinskega ravnanja ni ravnanje samo, ampak ravnanje, katerega cilj je dobro. Bolj kot ponavljamo vrlinsko ravnanje, bolj poudarjamo vrlino, in tako vrlina postaja vedno bolj del našega življenja in življenja drugih, saj smo posamezniki del skupnosti (polis), navaja Aristotel (prav tam). Po Solomonu (1992) tako stremimo in prinašamo v skupnost, kar je v nas najboljše.

Vrlinska etika torej govori o dobrem značaju, dobri presoji, ki iz njega izhaja. Aristotelov pristop poudarja pomen posameznikove vrline in integritete, ki mu sledijo dobra korporativna in družbena pravila (Belak in Prevc Rozman 2012). Aristotelov pristop k etiki pomeni, da je pomembno živeti in poslovati z vrlino in da so ljudje oziroma posamezniki bolj pomembni od dobička. Osebna integriteta na delovnem mestu zahteva, da sledimo pravilom in praksam, ki opredeljujejo delovno mesto, in da pri tem ne podležemo skušnjavam ali morebitnim drugim

dejavnikom (Solomon 1992). Belak in Prevc Rozman (2012, 1613) zaključujeta, da po Aristotelovi vrlinski etiki »moralna motivacija izvira iz dobrega karakterja osebe, torej iz vrlin in/ali moralnih vrednot, h katerim je oseba zavezana«.

Po antičnem razumevanju Bakerjeva (2008) opredeljuje, da ima vrlina intelektualno (lahko razložim, zakaj je neko dejanje slabo), dispozicijsko (kako je nagnjenost k temu, da ne kradem, postala moja druga narava, a vseeno ukradem ob priložnosti; taka oseba nima vrline) in čustveno komponento (izkusiti ugodje v pravilnem ravnanju, ko nam ni žal, da ne krademo, ne zavidamo ljudem, ki kradejo), česar sodobni teoretiki pogosto ne vključujejo v študije. Da bi izgradil vrlino, posameznik potrebuje intelektualno in čustveno komponento vrline. Po vrlinski etiki lahko z nemoralnim vedenjem prenehamo, če smo izpostavljeni in če se vedemo dobro, se na to navadimo in tako spoznamo, da nam je moralno postalo bolj blizu, možna je transformacija. Za razliko od sodobnih teorij vrlinske etike antična prepozna vrlino, ki vključuje spremembo, ki izhaja iz naše zaveze k točnemu razumevanju našega končnega cilja. Bakerjeva ločuje med tremi modernimi vrlinskimi pristopi: antično teorijo zamenja bolj zdravorazumski pogled na vrlino (vrlinsko življenje ne vidijo kot neko transformacijo, kot dejavno in zavestno dejanje procesa k vrlinskosti kot tradicionalisti, temveč kot nekaj kar pač ljudje imajo (recimo vzorniki) in zahteva samožrtvovanje; *tradicionalisti* menijo, da je vrlina nekaj, česar ni mogoče pridobiti, ker je vedno minljivo in ker tekmuje z drugimi vrstami dobrih lastnosti, danes pa na vrline gledamo skozi *zdrav razum*, recimo sočutje, ki pa ga po tradicionalističnem pojmovanju ne moremo imeti vedno, ne gre za transformacijo značaja, temveč za navade), *drugi* pristop izloči končni cilj (izloči se intelektualna komponenta, posameznik se za razliko od tradicionalnega pristopa nujno ne zaveda, zakaj tako ravna in da dobro ravna: sočutni smo lahko recimo nehote, in to je naše dobro); vedenje je skozi zdrav razum vrlinsko in novi standardi vedenja se lahko uporabijo za oceno vrline, kar pomeni, da se je na vrlino treba navaditi kot na rezultat v praksi skozi zunanje spodbude, če pa je vodena skozi posameznika, pa je to stvar discipline) in tretji utemeljuje, da sta pravilno in napačno določena drugače kot skozi vrlino (vrlina je le dodatek drugim sredstvom za doseg pravilnega ali napačnega) (prav tam).

1.1.2 Kantova dolžnost moralnemu zakonu

Belak in Prevc Rozman (2012) opredeljujeta, da Kantova deontološka etika izvira iz ideje, da dejanja ljudi ne moremo presojeti, ali so dobra ali slaba glede na okoliščine. Po Kantu je moralnost izraz naše avtonomne racionalne narave. Ko presojamo ravnanja, Kant izpostavi dobro voljo, ki je ključen motiv, da ravnamo točno tako zaradi moralnega zakona. Po Kantu je

skupna, univerzalna vrednost moralne dolžnosti ključna. Kakovost volje je poglavitno merilo za vrednotenje nekega delovanja. Dolžnost usmerja in sili človekovo voljo in njegovo delovanje k spoštovanju moralnih zakonov. Moralni zakoni izvirajo iz uma (prav tam). Dolžnostno delovanje Kant imenuje legalnost v nasprotju z moralnostjo, ki predstavlja delovanje na podlagi dolžnosti (Petrovič 2004). Moralno pravilno oziroma dobro dejanje je, ko je ne le v interesu posameznika, temveč je dolžnost vseh ljudi. Moralni red je kategoričen, brezpogojen in izhaja iz posameznika, njegovega razuma in ne od zunaj. Kantov kategorični imperativ »uveljavlja zakon formalno in absolutno, v najsplošnejši formulaciji je podan kot maksima, po kateri človek deluje vselej le tako, kot da bi to delovanje veljalo za načelo najsplošnejšega zakona«. Petrovič (2004) opredeli, da je »sintetično apriorni stavek kategoričnega imperativa potemtakem najvišje formalno načelo, ki ga lahko um formulira v praktičnem oziru, da bi prisililo človeško voljo: neodvisno od želenega objekta, pa hkrati vendar kot določilo poljubnosti spričo splošne zakonodajne forme, katere mora biti zmožno, obstaja edino načelo npravnosti«.

Belak in Prevc Rozman (2012, 1614) povzemata, da človekovo dolžnostno delovanje, ki izhaja iz uma, pomeni delovati pravilno, ker to delovanje prepoznamo kot tako in ker razumemo, da je to naša moralna dolžnost. Po Kantu »ravnati pravilno« temelji na namenu. In tisto, kar moralno spodbudi k delovanju v skladu z moralnimi zakoni, izhaja iz lastnega uma. Kantov pristop k etiki je, da če rečemo, da moralnost izhaja iz uma, je naša dolžnost ravnati pravilno v skladu z univerzalnim moralnim zakonom. Tudi Kant, tako kot Aristotel, človeka postavlja pred dobiček, in ni sredstvo, temveč cilj (Petrovič 2004).

1.1.3 Utilitarizem in Millovo načelo sreče

Mill (2003), utemeljitelj utilitarizma v devetnajstem stoletju, opredeljuje moralo kot presojo, ki temelji na dejanskih posledicah dejanj. Mill trdi, da sta pomembna sreča in zadovoljstvo. Srečo pa razume kot hedonizem: zadovoljstvo, odsotnost trpljenja, nesrečo pa kot trpljenje in odsotnost ugodja. Sreča je sama po sebi dobra. Mill opredeli moralne občutke, moralna čustva. Temelj morale je koristnost kot načelo največje sreče. Pravilna dejanja pripomorejo k nastanku sreče. Moralno dejanje je tisto, ki zagotavlja srečo za največ ljudi, ne glede na neugodje, ki ga povzroča pri posamezniku. Sreča skupnosti je pred srečo posameznika. Kar maksimira srečo in minimizira trpljenje, je moralno pravilno. Utilitarizem vključuje maksimo pravnega ravnanja. Pravilna ravnanja so tista, ki v primerjavi z drugimi ravnanji, ki so na izbiro, za rezultat dajo najvišjo možno vrednost, povečajo skupno korist, srečo, blaginjo vseh. Utilitarizem srečo

pojmuje kot končni cilj vseh človekovih ravnanj. Dobro je tisto, kar prinaša največjo skupno srečo (prav tam).

Milova morala ali najbolj pomemben temelj za moralno motivacijo, kot menita de Colle in Werhane (2008), temelji na sočutju do drugih v skupnosti, družbi. Moralna občutja niso naravno dana, temveč si jih priučimo v družbi skozi učenje in navade, vrednote družbe in sodelovanje. Za poslovno etiko ali dobro sodelovanje med podjetji je pomembno, da imajo posamezniki, ki imajo občutek za druge in jih učijo moralne občutljivosti, navajata Belak in Prevc Rozman (2012), ki se v okviru tega sprašujeta, kako določiti, katero ugodje je večje. Mill (2003) meni, da obstaja razlika v vrsti ugodja. Nekatera so bolj zaželena, dragocena, druga manj, in če vsi ali večina posameznikov od dveh izkusi obe in če dajo eni prednost, je ta bolj zaželena. Belak in Prevc Rozman (2012, 1615) pa podajata še en izziv v »nezdružljivosti doseganja sreče za vse in osebne sreče ali osebnega ugodja z ugodjem največjega možnega števila ljudi«. Posamezniki pripomorejo k sreči skupnosti, ki pa je pred srečo posameznika (prav tam).

2 Poslovna etika kot izhodišče organizacijske in korporativne integritete

Oxfordov slovar filozofije poslovno etiko opredeljuje kot vejo aplikativne, uporabne, praktične etike, ki se ukvarja z analizo praktičnih izzivov v poslovni praksi (Blackburn 2008). Ten Bos (2007) v Mednarodni enciklopediji organizacijskih študij poslovno etiko pojmuje kot etiko, ki preučuje moralna in nemoralna ravnanja posameznikov in organizacij ter delovanje organizacij kot takih in vključuje moralno naravo ekonomskega sistema.

Poslovno etiko Potočan in Mulej (2012, 322) opredelita »kot zbirko moralnih principov in vrednot, ki vodijo vedenje ljudi ali skupin z upoštevanjem prevladujočih meril, ali je dejanje dobro ali slabo«. Etiko opredelita kot področje med svobodno izbiro (osebni standardi) in zakonodajo (pravni standardi).

Glede na to, da je moralno mišljenje prisotno v vsakem človekovem delovanju, ni dvoma, da je etika v poslovanju prisotna, temveč, kot meni Dienhart, je pomembno, kako se skozi delovanje izraža in kakšno vlogo ima (Dienhart 2005). Poslovna etika kot znanstvena disciplina je tako kritično pristopila k analizi organizacije in vrednotenja kapitalizma, analizi moralnega obnašanja ljudi v poslovnem svetu, in to ne zgolj skozi kritiko, temveč skozi vzpostavitev boljšega moralnega in ekonomskega poslovanja (ten Bos 2007).

Poslovna etika temelji predvsem na analizi konkretnih primerov in na razvoju metod, ki pripomorejo k večjemu moralnem poslovanju, denimo z analizo delovanja deležnikov, z oblikovanjem meril, analizo kodeksov ravnanja, poslanstva organizacije in s pregledom tipov vodenja v sodelovanju s praktiki (ten Bos 2007). Pagon (2000) meni, da jo prav povezanost prakse in teorije loči od filozofskega pojmovanja etike. Carroll in Buchholtz (2000) pa menita, da poslovna etika obravnava etična vprašanja, kaj je pravilno, napačno, pošteno in pravično v okviru neke dejavnosti. Za razumevanje poslovne etike je po njunem mnenju treba osvetliti povezavo med etiko in moralo, torej med tem, kaj je dobro in pravilno, skozi vidike poštenosti, pravičnosti in enakosti v posameznem primeru (prav tam). Kot pomembno poudarjata vlogo vodstva, ki določa moralno delovanje in daje zgled za delovanje vsem zaposlenim (prav tam). Enako menita Verhezen (2006) in Palazzo (2007, 118), ki opredeljujeta pomen vrednot, ki se udejanjajo v praksi skozi vedenje in ne zgolj vrednote, ki so le podane na papirju. Etičnost vodstva pa se kaže pod vplivom družbenih, notranjih in organizacijskih vrednot (Šumi 2013).

Poslovna etika je mlado znanstveno področje, ki se je razvilo v osemdesetih letih minulega stoletja. V Združenih državah Amerike se je področje razvijalo že prej v okviru religioznih motivov, v Evropi pa v okviru humanističnih študij, v okviru koristi za družbo in odnosov do zaposlenih in morale (ten Bos 2007). Težnja za razvoj znanstvenega pristopa se je pojavila predvsem zaradi škodljivih vplivov poslovanja v času kapitalizma v šestdesetih in sedemdesetih letih minulega stoletja, saj so z razcvetom medijev postali škandali vedno bolj javni (ten Bos 2007), posledice pa vedno bolj uničujoče za organizacije, podjetja in družbo kot celoto (Paine 1994; Rendtorff 2011).

Potočan in Mulej (2012) ugotavljata, da večina avtorjev menedžmenta meni, da je poslovna etika prešla skozi razvojne faze: ekonomske odgovornosti, zakonske odgovornosti, etične odgovornosti in celovitejše odgovornosti. Dodajata še, da organizacije za svoje delovanje »glede na zahteve in potrebe okolja (normativne, nenormativne) ter svoje cilje oblikujejo poslovno etiko v skladu z izbrano želeno ravnijo razvitosti etike« (prav tam, 322). Avtorja ugotavljata, »da obstaja veliko različnih filozofskih doktrin in metodoloških pristopov v obravnavi poslovne etike, razlik v pojmovanju, kako se oblikuje poslovno etiko glede na ekonomsko in družbeno okolje ter različna razumevanja razmerja med ekonomiko in etiko«. Izpostavita vsebinsko pojmovanje odnosov med metaetiko, normativno in aplikativno etiko.

Najbolj pogosto uporabljene teorije etike pri ocenjevanju etike v organizacijah so torej vrlinska, deontološka in teleološka. Kaptein (2009b) opredeljuje teorije etike kot temelje za ocenjevanje

organizacijske etike. **Vrlinska etika se osredotoča na namene dejanj** in jo zanima predvsem, kdo so subjekti (neformalni nameni so spodbujanje etičnega vedenja in preprečevanje neetičnega vedenja skozi etično kulturo, formalni nameni pa so uresničeni skozi etične programe, po Kapteinu gre za devet učinkovitih komponent), **deontološka temelji na dolžnosti in se osredotoča na dejanja in vedenje subjektov**, torej, kaj subjekti delajo (merjenje (ne)etičnega vedenja), **teleološka pa se osredotoča na učinke in rezultate**, torej kakšen vpliv imajo subjektova dejanja (neetična vedenja imajo vpliv na interese organizacije (produktivnost, učinkovitost, delež na trgu, ugled, profit) oziroma na interese deležnikov). Subjekti so lahko posamezniki, skupine ali organizacije) (prav tam).

Ten Bos (2007) meni, da je vrlinska etika redkeje opredeljena v povezavi s poslovno etiko, saj se namesto na dejanja osredotoča na rezultate dejanj ali na namene posameznika, ki izvaja dejanja. Kot pomemben pristop k poslovni etiki je prepoznana šele v zadnjem obdobju (Šumi 2013). Tudi Bakerjeva (2008) ugotavlja, da je vrlinska etika spodbudila veliko zanimanja v poslovni etiki, čeprav imajo avtorji izzive pri prenašanju tradicionalne vrline v uporabno, poslovno etiko. Avtorji po njenem mnenju ugotavljajo, da ima vrlina pomembno vrednost, in analizirajo možnosti ocenjevanja delovanja podjetja v skladu z vrlinami skozi vrlinske etične programe ali sheme. Kot drugi razlog, zakaj se avtorji ukvarjajo s tem področjem, so možnosti empiričnega raziskovanja, ki podpirajo antično razumevanje vrline, recimo v moralni psihologiji, ki bi pokazala, da določene politike ali pravila spodbujajo vrline in da nekatere institucionalizirane oblike privlačijo ljudi z vrlinami (prav tam).

Bakerjeva (2008, 2190) razločuje med teoretskim pristopom vrlinske etike, ki razglablja o zdravorazumskem pojmovanju dobrega značaja, in praktičnim (manj teoretskim), ki to pojmovanje potrjuje. Sodobni pristopi k vrlini izvirajo iz tradicionalnih, a so večinoma manj teoretski in temeljijo bolj na etiki in pravičnosti alternativnih pristopov. Avtorica ugotavlja, da obstajajo izzivi pri določanju moralnosti poslovnih odločitev in politik, pravil glede na vrlino. Opis osebe z vrlino v poslovnem svetu je uporabna, a podjetja v svojih smernicah ne sledijo moralni psihologiji, kar pomeni, da je vrlina le kot dodatek drugim ciljem etičnega v poslovanju (prav tam).

Vrline in etika so povezane s konceptom vrline v poslovnem delovanju, ugotavlja Crespo (2008). V poslovni etiki je zelo pomembna razprava avtorja Roberta C. Solomona. Njegov teoretični pristop k poslovanju in poslovni etiki temelji na Aristotelovi filozofiji (ten Bos 2007). Solomon (1992) meni, da je bil prvi poslovni etik prav Aristotel in da je pojmovanje njegovih

vrlin možno neposredno uporabiti v poslovni praksi. Posel oziroma poslovanje je del Aristotelovega »dobrega življenja« in podjetje je kot organizacija skupnost, polis. Na podlagi tega Solomon argumentira, da je poslovna etika sestavni del poslovanja, ki izhaja iz družbenih vrednot in številnih vrlin. Med vrlinami, ki so pomembne za posel in poslovanje, so pogum, zmernost, prijaznost, radodarnost, veličastnost, iskrenost, poštenost, zanesljivost, žilavost, pravičnost, čast, lojalnost, zvestobo, iskrenost, zanesljivost, kooperativnost, taktnost, razumnost in odprtost (prav tam). Crespo (2008) dodaja, da če se te vrline »izvaja«, bo poslovanje delovalo dobro. V okviru tega Solomon (1992) izpostavlja šest dimenzij vrlinske etike v poslovanju: (1) skupnost (cilji niso zgolj individualistični, ampak so skupni, opredeljuje posameznika v odnosu do skupnosti); (2) iskanje odličnosti (vrlina), kar pomeni preseganje povprečnosti, (3) biti član skupnosti (poistovetenje značaja posameznika z vlogo, ki jo ima v organizaciji), (4) integriteta (skupno delovanje vseh vrlin za oblikovanje skladnega značaja), (5) presoja (pomen preudarnosti v poslovanju) in (6) celovitost (presega dialektiko deležniki – delničarji in opredeljuje usklajenost med družbenimi vlogami). Etika in posel delujeta skupaj skozi jezik dobička in vrlin (prav tam).

Belak in Prevc Rozman si ob tem postavljata smiselno vprašanje: »kako se poslovneži odločajo, kako ravnati v smislu pravilnega in napačnega v poslu?« in »ali lahko združujejo vrlinski način življenja z ustvarjanjem največjega možnega dobička?« (prav tam 2012, 1611). Dodajata, da je bolj smiselno uporabiti termin *dober dobiček* kot moralno dobro, ki vključuje moralno dobre osebe ali posrednike v procesih ustvarjanja dobička. Po njunem mnenju je moralno dobra oseba v okviru vrlinske etike oseba z dobrim značajem z vrednotami, čustvi in vrlinami (prav tam). Po Aristotelu je cilj vsakega vrlinskega ravnanja ne ravnanje samo, ampak ravnanje, katerega cilj je dobro. Bolj kot ponavljamo vrlinsko ravnanje, bolj poudarjamo vrlino in tako vrlina postaja vedno bolj del našega življenja in življenja drugih, saj smo posamezniki del skupnosti (prav tam). Po Solomonu tako stremimo in prinašamo v skupnost tisto, kar je v nas najboljše (Solomon 1992). Vrlina se v nas nastani, če nenehno ravnamo vrlinsko in tako dajemo zgled tudi za druge, saj smo po Aristotelu del skupnosti. Aristotelov pristop v ospredje postavlja integriteto in vrlino posameznika, ki naj ju organizacija spodbuja in krepi (Solomon 2004). Pristop k poslovni etiki tako temelji na vlogi in odgovornosti posameznika v neki organizaciji s skupnimi cilji in poslanstvom, ob tem pa človeka postavlja pred dobiček (Solomon 1992; Solomon 1994; Solomon 2008; Kirchengast 2011).

Belak in Prevc Rozman (2012) ugotavljata, da včasih kar vemo, kako ravnati sami po sebi, in pri tem ne gre za neko univerzalno načelo. Ni namreč dovolj, da zgolj poznamo pravila. Za podjetje je pomembno, da zaposluje ne samo strokovnjake, temveč ljudi z dobrim značajem, zato je ključno, da podjetje promovira etično obnašanje pri zaposlenih (prav tam). Crespo (2008) v tem okviru zaključuje, da je življenje v korporaciji, podjetju determinirano z značajem njenih članov. Če želimo dobre korporacije, podjetja, ki delujejo dobro, potrebujemo vrline, ki oblikujejo dober značaj posameznikov v družbi (prav tam). »Moralno dobra oseba je po vrlinski etiki oseba z dobrim značajem« (Belak in Prevc Rozman 2012). Ten Bos ugotavlja, da vrlinsko etiko zanima značaj osebe, ki se izraža skozi njena dejanja in se pojavlja v stabilnem okolju. Vodstvo lahko podjetja ustvari v vrlinska podjetja, kot Ten Bos navaja Solomonovo definicijo odličnosti, če so pripravljeni ustvariti tako skupnost. V vrlinski etiki dejanje kot tako ni tako pomembno, kot je pomembna zanesljivost osebe, ki odloča v poslovanju v okolju, v katerem deluje (ten Bos 2007). Možina in drugi (2002) ugotavljajo, da je etično odločanje kot moralno delovanje nujen pogoj za uspešnost in delovanje organizacij.

Poslovna etika je sestavljena iz načel, vrednot in pravil, ki usmerjajo ravnanje v poslovanju (Ferrell in drugi 2005), in vključuje tudi družbene vrednote in pričakovanja, ne zgolj moralnih vrednot in izpolnjevanja pravil (Brenner in Molander 1977). Crane in Matten (2004) poslovno etiko opredeljujeta kot preučevanje poslovanja, dejavnosti in sprejemanja odločitev iz izhodišča, kaj je moralno pravilno ali napačno, na kar vplivajo tako notranji organizacijski dejavniki kot zunanje okolje. Avtorja izpostavljata pomembnost načina, na katerega je dobiček pridobljen, zadovoljstvo zaposlenih, medsebojne odnose v organizaciji in odnose organizacije navzven. Prav tako Možina in drugi (2002) menijo, da je bistveno, kako organizacije spoštujejo prevladujoče družbene vrednote v odnosu s ljudmi ter drugimi organizacijami. Griffin (v Šumi 2013, 42) dodaja, da so pomembni »odnos organizacije do zaposlenih, odnos zaposlenih do organizacije ter odnos organizacije do vseh ostalih deležnikov«, pri čemer je vodstvo tisto, ki mora na vseh ravneh skrbeti za etični vidik. V devetdesetih letih minulega stoletja teorija menedžmenta po ugotovitvah Painove (1994) še vedno ni vključevala etike, temveč je temeljila zgolj na upoštevanju lastnih interesov. Po tej teoriji je namen podjetja maksimirati vrednost podjetja skozi finančni interes, ki sovpada z interesi vodstva in delničarjev (prav tam). Ne vključuje pa zavor in ravnovesij ali etičnih načel, kot so pravičnost, poštenost in družbena odgovornost, vrednote, vloga v družbi in potrebe ljudi (Paine 2003). Palazzo (2007) pri tem izpostavlja izzive »korporativnega jezika«, izobraževanja menedžerjev in skozi to kognitivnega moralnega razvoja. Meni, da korporacije večinoma sledijo »ekonomski, pravni ali znanstveni

logiki«, in ko je menedžer, ki vidi svet skozi te tri leče, soočen z etičnim problemom, ga ne bo videl ali ga bo pognal skozi sito teh treh logik.

Poslovna etika je bila vedno razpršena. Kot ugotavlja De George je nenehno v razvoju, in to kljub delni institucionalizaciji (ten Bos 2007; Bailey in Clegg 2007; Werhane 2015). Kljub temu pa obstajajo neki »skupni koncepti, problemi in dejavnosti«, argumentira ten Bos: poslovanje, etika, korporacija, kapitalizem (ten Bos 2007). White je leta 1993 definiral poslovanje kot »preprost pojem«, ki se nanaša na ustvarjanje ter prodajo izdelkov in storitev za dobiček (White v ten Bos 2007) in je vgrajen v naš vsakdan, je povsod, ob tem pa ljudje menijo, da je ustvarjanje dobička moralno sprejemljivo. Večina poslovne etike se ukvarja z velikimi podjetji, korporacijami (ten Bos 2007).

Korporacija je ključna za poslovno etiko. Ten Bos (2007) ugotavlja, da se pojavljajo ključna vprašanja v okviru korporativnega upravljanja kot podpodročja poslovne etike. Ta so v zvezi z moralnim statusom korporacije, enakostjo stopnje odgovornosti korporacije in njenih deležnikov, odgovornostjo vodstva do lastnikov in kakšne moralne obveze so v tem odnosu ali do drugih deležnikov in s kapitalizmom kot ekonomskem sistemu, v katerem ljudje poslujejo in v katerem delujejo korporacije. Moralna legitimnost kapitalizma je po avtorjevem mnenju v avtonomiji in svobodi, ki jo imajo ljudje, ko skušajo doseči dogovor o ceni, pogodbi in načrtih na trgu. Ob tem pa se pojavljajo vprašanja lastnine, dobička na račun drugega in realnosti svobode v povezavi z moralnostjo. Teleologija je bliže tem odgovorom etike na kapitalizem kot deontologija, pravi ten Bos, medtem ko vrlinsko etiko razumemo kot izziv za kapitalizem. Poslovna etika se dotika vprašanj načela konkurenčnosti, v katerih se znajdejo člani korporacije v kapitalizmu, in to v okviru moralnih posledic tega načela. Poslovna etika se v okviru organizacij ukvarja z organizacijskim kontekstom, ne ekonomskim, z moralnimi izzivi žvižgaštva (ang. *whistleblower*), odnosih do zaposlenih, politiko razdeljevanja dobička, odgovornosti za škandale ali napake, profesionalizmom vodstva in moralnega značaja, marketingom, izrabo notranjih informacij, poslovanja, diskriminacije ipd. (prav tam 2007, 120–121).

Potočan in Mulej (2012, 322–323) opredelita metaetiko skozi vprašanje ali je dobiček etičen. Teorije pojasnjujejo, kako izbrati najboljšo rešitev za posameznika in družbo, kako oblikovati raven dobička, da bo etičen za vse deležnike poslovanja. Glede delovanja organizacij pa opredelita vprašanje o razmerju med ekonomiko in etiko, pri čemer nekateri avtorji menijo, da

je ekonomika pomembnejša od etike, drugim avtorjem pa sta ekonomika in etika enakovredni, tretjim je etika pomembnejša (prav tam).

Solomon ugotavlja, da je poslovna etika redko razumljena kot dejavnik motivacije za želeno ravnanje in prepogosto kot omejitev oziroma kot obveza nekih dolžnosti (Solomon 1992), kar skozi svoje raziskovanje potrjujejo tudi drugi avtorji (Weber 1993; Paine 1994; Weber in Wasieleski 2012; Hoekstra in Kaptein 2012; Werhane 2015; Hoekstra 2016).

Po mnenju Potočana in Muleja (2012) se v

literaturi menedžmenta in organizacijski literaturi potreba po poslovni etiki opredeljuje z naslednjimi argumenti (1) najvplivnejši udeleženci organizacij ne morejo v celoti institucionalno opredeliti delovanja vseh udeležencev organizacije; (2) organizacije za svoje vplivanje na dogajanje zato potrebujejo neinstitucionalne instrumente – poslovna etika predstavlja možnost in priložnost za opredelitev vedenja udeležencev organizacije; (3) z ustrezno poslovno etiko lahko organizacija bistveno izboljša odnose v organizaciji, izboljša motivacijo udeležencev organizacije in izboljša ugled organizacije in (4) z ustrezno poslovno etiko lahko organizacija podpre doseganje sinergijske celote vseh pomembnih ciljev organizacije – ekonomskih, ekoloških in socialnih, tj. širše družbenih ciljev delovanja in vedenja.

Kritiki poslovni etiki očitajo, da vodstvu korporacij ne ponuja veliko, saj ne ponuja praktičnega razumevanja in ni zmožna analizirati dejanskih dnevnik (etičnih) dilem v korporacijah. Očitajo ji »foteljski« vidik moralnih standardov dejanskega stanja (ten Bos 2007) za razliko od drugih področij, denimo medicine, prava, vlade, pri katerih je ta vidik uspešen (Stark 1993, 38). Stark predvsem kritizira pristop teoretikov poslovne etike do kapitalizma, ki je zelo oster, ne odvzema pa zahteve do morale in etike ter etičnega vodenja. Stark je prepričan, da je poslovna etika oddaljena od prakse, preveč splošna, teoretična in nepraktična, in vidi rešitve v novi poslovni etiki, ki za temelje postavi zmernost, pragmatičnost in minimalizem (Stark 1993, 46–47). Kritika poslovne etike v praksi je povezana tudi z vprašanjem učinkovitosti zagotavljanja moralnosti v podjetjih, ki jo zagovarjajo kot uspeh, saj so bila velika podjetja vpletena v škandale kljub implementiranim etičnim programom, ki očitno kršitev niso preprečili (Stark 1993; Weber in Wasieleski 2012), še več, ten Bos (2007) trdi, da široka uporaba kodeksov etike spodkopava moralnost, bolj kot jo vzpostavlja, in da gre pri poslovni etiki bolj za sistem pravil in kodeksov kot za moralnost.

Raziskovalci ločijo poslovno etiko v štiri obdobja, ki jih bomo podrobneje opredelili v poglavju o korporativni integriteti in poglavju o etičnih programih: (1) obdobje pred Enronom, ko so korupcijski in etični škandali po letu 1970 zaznamovali celotno svetovno gospodarstvo; (2)

drugo obdobje sega v osemdeseta leta minulega stoletja, ko so Združene države Amerike pretresli škandali v zvezi s krediti in prihranki; (3) tretje obdobje je obdobje Enrona po letu 2001 in (4) četrto obdobje krize svetovnega gospodarstva po letu 2008, po aferi Wall Street, ki je še bolj omajala delovanje družb po vsem svetu (Waters in Chant 1982; Paine 1994; Brown 2005; Weber in Wasieleski 2012). V prvem obdobju so se ZDA leta 1977 odzvale z zakonodajo Foreign Corrupt Practice Act (Foreign Corrupt Practices Act 2016), po škandalih s krediti in prihranki so ZDA leta 1991 sprejele Zvezne smernice za odmero kazni organizacijam (Federal Organization Sentencing Guidelines) (United States Sentencing Commission 1991), ki so sprva opredeljevale, kako morajo podjetja delovati skladno z zakonodajo. Po pojavu afer Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat in Adelphia so se regulatorji od posameznikov in posameznih podjetij osredotočili še na vodstvo, saj se je izkazalo, da kljub implementiranim ali vzpostavljenim mehanizmom za skladnost poslovanja z zakonodajo organizacije niso imune na korupcijo in druge kršitve etike, še posebej v okviru delovanja vodstva oziroma najvišjih stopenj odločanja (Weber in Wasieleski 2012). Sprejeli so zakon Sarbanes-Oxley Act leta 2002, ki je bil dopolnjen leta 2004, nova pravila poslovanja NYSE in NASDAQ (Kaptein 2009b) ter dopolnitve Zveznih smernic za kaznovanje organizacij leta 2004, ko so v njih vključili še etično odgovornost (vodstva) (U. S. Sentencing Commission 2015a). Obdobje Wall Streeta po letu 2008 je prineslo kompleksnejše finančne škandale, ki so še bolj potrdili potrebo po učinkovitem etičnem vodenju in ravnanju podjetij. Ministrstvo za pravosodje (U. S. Department of Justice) je še povečalo nadzor nad izvajanjem zakona Foreign Corrupt Practice Act, ki so ga ZDA dopolnile leta 1997 (Kaptein 2009b), in dopolnjenih Zveznih smernic za kaznovanje organizacij v letih 2010, 2015 in 2016. Raziskovalci in teoretiki menijo, da ravno zaradi vseh teh škandalov poslovna etika pridobiva na veljavi in da so se tudi zaradi regulacije v ZDA na te škandale odzvale tako korporacije, vladne kot nevladne organizacije, saj so pojavi kršitev integritete in zakonodaje prisotni v vseh vrstah organizacij (Paine 1994; Huberts in drugi 2008; Kaptein 2009a; Huberts 2014; Hoekstra 2016).

Zavedanje in skrb za etiko v organizacijah sta prerasla zgolj sledenje zakonodajnim okvirom. Po ugotovitvah Potočana in Muleja (2012) v Evropi sledimo tradiciji oblikovanja in normativnega opredeljevanja gospodarske etike na ravni države (mednarodne konvencije, naddržavne zaveze in nacionalna zakonodaja) kot smernic za etiko v organizacijah, med tem ko se v ZDA poslovna etika oblikuje predvsem na ravni organizacij, v zadnjih petnajstih letih na ravni združenj in ne na normativni državni ravni. Ob tem ne smemo pozabiti na ključno vlogo mednarodnih nadvladnih, naddržavnih nevladnih institucij. Njihovo število po svetu,

podatki so za 300 držav, je zraslo s 30 000 leta 2000 do čez 68 000 leta 2016 (Lasthuizen in drugi 2011; Union of International Association 2016). Tu je še vloga izobraževalnih institucij poslovnih šol, ki v zadnjem času v učnem načrtu vključujejo tudi etiko (Kaptein 2009b; Odrakiewicz in Odrakiewicz 2014).

»Etika soodvisnosti postaja nujen pogoj za obstoj in razvoj vsake družbe in vseh subjektov njenega delovanja. Trajnostni razvoj in družbena odgovornost sta načina, ki nam lahko omogočita preživetje in nadaljnji razvoj, pri čemer ima poslovna etika organizacij osrednjo vlogo pri njunem doseganju« (Potočan in Mulej 2012, 328–329).

3 Integriteta

Raziskovanje organizacijske in korporativne integritete v okviru organizacij in poslovne etike, ki je relativno mlada veda (Hoekstra 2016), je še vedno razpršeno (De George v Werhane 2015), obstaja pa vedno več interesa za etiko, saj se je na podlagi sosledja dogodkov skozi čas in posledic ogrožanja etike v družbi, organizacijah in podjetjih preučevanje tako mehanizmov integritete (Weaver in Treviño 1999; Weaver in drugi 1999a; Kaptein 2009a; Kaptein 2015a; Hoekstra 2016), etične kulture (Kaptein 2009a; Kaptein 2009b; Kaptein 2011c; Kaptein 2013) kot neetičnih ravnanj (Lasthuizen in drugi 2011) silovito povečalo. Ker je organizacijska integriteta temelj našega preučevanja, bomo za razlago organizacijske in korporativne integritete preučili temeljne teorije in osnovne pojme na tem področju. Najprej pojasnimo pojem integriteta, opredelimo osebno integriteto in jo prenesemo na organizacijo skozi pojmovanje organizacijske integritete.

3.1 Pomen pojma integriteta

Izvor besede integriteta izhaja iz latinske besede *integritas*, *integer*, francoske *intégrité*. Pomeni celovitost, celostnost, popolnost, skladnost vesti, odgovornost (Petrick in Quinn 2000; Paine 2005; Palanski in Yammarino 2007). Pomeni da vse skupaj deluje dobro, povezano, nepoškodovano in nekoruptivno (Cloud v Šumi 2013, 24). Audi in Murphy (2006) opredelita integriteto skozi dva pojma latinskega izvora. *Integral* pomeni celosten, kar pri posamezniku pomeni integralnost osebnostnega značaja, v njegovem ravnanju pa popolnost dejanj. Drug pojem, *integration*, pa pomeni povezovanje značajskih lastnosti posameznika (prav tam).

Integriteta pomeni popolnost, skladnost, neokrnjenost, celotnost, celostnost (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2001). Oxfordov slovar filozofije pojmuje integriteto kot

poštenost, celovitost posameznika, povezanost njegovih značajskih lastnosti (Blackburn 2008). Integriteta pomeni kakovost, biti pošten in imeti močna moralna načela (Oxford Dictionary 2016a). Pomeni celovitost, nedeljivost, trdnost in združenost v strukturi, je notranja konsistentnost, odsotnost korupcije, pravičnost, pristnost, moralna načelnost oziroma pokončnost (prav tam).

Avtorji pojem integritete pojmujejo različno, glede na področje raziskovanja in znanstvenega pristopa oziroma v okviru različnih teorij (Paine 1994; Paine 2005; Audi in Murphy 2006; Palanski in Yammarino 2007; Jacobs 2007). Kljub temu pa se avtorji v večini strinjajo v tem, da gre pri integriteti za celoto, celostnost (Jacobs 2007). Strinjajo se tudi, da univerzalne definicije integritete ni (Audi in Murphy 2006; Palanski in Yammarino 2007; Palanski in Yammarino 2009).

Po pregledu relevantne literature ugotavljamo, da se razumevanje in pojmovanje integritete spreminja. Pojem integriteta se namreč uporablja skozi številne konstrukte in ideje ter se pogosto prepleta s pojmi, kot so moralnost, etičnost, zavestnost, poštenost in zaupanje. Da bi koncept lažje uporabili v poslovni etiki, sta Palanski in Yammarino (2007, 172) integriteto opredelila kot vrlino, ki je temelj za dober značaj. To nam omogoča razlikovanje pojma od drugih, sorodnih razumevanj ali povezanih vrlin, kot so poštenost, pogum in pravičnost, pravita. Integriteta je (moralna) vrlina (Audi in Murphy 2006; Palanski in Yammarino 2007; Palanski in Yammarino 2009), ki jo danes razumemo v odnosu z drugimi vrlinami, denimo s poštenostjo in zaupanjem (Palanski in Yammarino 2007). Pred tem je pojem opredeljeval predvsem celostnost (Paine 1994; Jacobs 2007; Šumi 2013).

Etika je izhodišče integritete. Integriteta kot vrlina je pomemben koncept v poslovni etiki (Rendtorff 2011). Integriteta je moralna vestnost (narediti tisto, kar je prav), moralna obveza (prizadevanje izpolniti določena načela), moralna odgovornost (sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja) in moralna skladnost (med besedami in dejanji), kot jo skozi deontološki pristop razume Painova (Paine 2005, 247–249).

Jacobs (2007) definira integriteto v sferi *fizičnega* in *moralnega*. Pomen besede integriteta izvira iz latinske besede *integritas*. Gre za fizično stanje popolnosti, nedeljive celote. *Integer* pomeni čistost, skladnost, celovitost (Petrick in Quinn 2000; Paine 2005; Palanski in Yammarino 2007). V moralnem smislu je integriteta definirana kot nedotakljivo moralno stanje, nekoruptivnost, nedolžnost, poštenost in iskrenost. Obe sferi se združita v organizaciji,

ki združuje posameznike in deluje tudi kot od posameznikov ločena entiteta (Jacobs 2007, 688). Integriteta se tako izraža tudi skozi izraze *intact*, *integrate*, *entirety*, kar pomeni skupno dobro delovanje, kot povezano, nekoruptivno in nepoškodovano (Cloud v Šumi 2013, 24). Jacobs (2007, 688) meni, da ne glede na to, ali integriteto razumemo kot vrline posameznikov ali kot dopolnitev organizacijskemu sistemu, vedno zadeva celoto. Integriteta je kakovost posameznika (Solomon 1999) kot tudi organizacij (Kaptein in Wempe 2002).

De George (v Werhane 2015) definira integriteto kot »delovanje v skladu z najvišjimi lastnimi normami vedenja in ponotranjenje norm, ki jih zahtevata etika in morala«. Ena teh norm je »ne namenoma škodovati«, temu pa dodaja »osnovne moralne norme« trgovanja, ki vključujejo spoštovanje pogodb, in poštenost (prav tam). Lasthuizen in drugi (2011) definirajo integriteto kot kakovost delovanja v skladu z moralnimi vrednotami, normami in pravili, etika pa je skupek vrednot in norm, ki so standardi za ocenjevanje integritete. Moralna narava teh vrednot in norm je pravilno, pravično ali dobro ravnanje. Vrednote so načela, ki opredeljujejo izbiro nekega ravnanja, norme pa predstavljajo moralno pravilno vedenje v določeni situaciji. Vrednote in norme vodijo delovanje in podajajo moralni temelj za oceno ali utemeljitev posameznika in njegovega delovanja (prav tam). V okviru te definicije razdelajo tipologijo kršitev integritete, ki jih bomo opredelili v poglavju o kršitvah integritete oziroma neetičnem vedenju. Vrlina je del dogovora ali zaveze za neki ideal, načelo ali namen, vendar mora biti povezana z moralno in vrednotami ter definira naše izražanje notranjih motivov in vrednot (Rendtorff 2011, 66).

Audi in Murphy (2006) utemeljujeta, da ima integriteta več obrazov, in jo pojmujeta kot celoto, celovitost in osvobojenost moralne korupcije. Ob tem pa poudarjata, da ima v poslovni etiki pomembno vlogo, saj je vrlina, pri čemer iskrenost opredelita kot presežek nad skladnostjo med besedami in dejanji. Kečanovič (2012, 179) pravi, da je integriteta metavrline, krovna vrlina, ki je kot del vrlinske etike del spoznavnih teorij, kognitivne psihologije in kognitivne znanosti o predelavi informacij, samopodobi in kognitivnih shemah jaza. Tudi Solomon jo definira kot supervrlino ali skupek vrlin, ki se izražajo v namenu in delovanju (Solomon 1992). Kot skupni imenovalec vseh vrlin, ki predstavlja nujen pogoj za njihovo usklajenost in je protiutež osebnostnemu razkroju (Solomon 1994, 328). Aristotelovo pojmovanje integritete v širšem kontekstu vrlin je tako ključ do njegove etike, dodaja Solomon (1994). Po Solomonu je integriteta socialna vrlina (Solomon v Jacobs 2007). Definira jo kot moralno ravnanje. Predstavlja sredstvo ali ravnotežje med ekstremi. Integriteta predstavlja ravnotežje med lojalnostjo instituciji in moralno avtonomijo, ki jo podpira moralna ponižnost (prav tam 2007,

689). Podobno Calhoun (1995) definira integriteto kot socialno vrlino, ki se kaže v posameznikovi dobri presoji v odnosu do drugih in jo vodi spoštovanje do drugih in njihove presoje.

Rendtorff (2011) meni, da je integriteta pomembna tudi za korporativno državljanstvo, saj izraža zmožnost in pripravljenost, da delujemo kot dober državljan in odgovoren moralni agent v družbi. Tako integriteta postane pomembna vrlina korporativnega državljanstva ter kaže na zavezo organizacij in korporacij k vpetosti v družbo. Integriteta je povezana z identiteto in moralnim karakterjem, saj koncept izraža zmožnost biti moralen v izbiri, delovanju in skrbi za to, da drugim prinaša korist. Po Rendtorffu gre za koncept moralne vrline, ki je širši od praktičnega, racionalnega ali avtonomnega pri odločanju in ožji od koncepta moralne presoje in praktične modrosti. Integriteta je povezana s poštenostjo in je najvišje dobro, ki sledi predanosti in zavedanju lastnih moralnih načel (prav tam). De George (v Jacobs 2007; v Werhane 2015) definira integriteto kot avtonomno delovanje z moralnim minimumom odgovornosti do drugih. V delovanju multinacionalk, kot argumentira, morata delovati oba koncepta skozi spoštovanje človekovih pravic in razvoja. Paine (2005) ugotavlja, da ima poslovna etika integriteto tudi za lastnost moralnega samoobvladovanja.

Po Jacobsu (2007, 688–690) fizična sfera definiranja integritete v praksi daje nekakšno možnost doseganja celovitega in dosegljivega standarda moralno sprejemljivega vedenja, ki lahko razreši etične dileme. Prav pomen celovitosti napeljuje na njen etičen pomen. Posameznik z integriteto je moralno dosleden, vključuje pravila etike v vseh situacijah, je nepodkupljiv in ga trenutne razmere ne zavedejo, da bi zavrgel temeljne vrednote. Četudi se med temi vrednotami pojavijo konflikti, najde pravo pot. V tem kontekstu gre za popolnoma integrirano osebo, ki pa se v praksi sooča z izzivi lastnih interesov, potreb in zahtev ter išče ravnovesje z vestnostjo in disciplino skozi presojo. Iz te predpostavke Jacobs izpelje definicijo integritete glede na dolžnosti (deontološko), ki so lahko za posameznikovo identiteto kritične. Gre za drugačno pojmovanje integritete, kot če jo pojmuje kot vrlino. Integriteta kot vrlina namreč vključuje presojo kot namen. Te dolžnosti v povezavi z identiteto namreč lahko spodbujajo delovanje in prepričanja, ki so splošno videna kot nemoralna, so pa gradniki identitete. Avtentičnost po Jacobsu je osnovna, ne pa dejanska vsebina dolžnosti in vedenja. Jacobs tako ugotavlja, da je objektivističen pristop kontrasten pogled na integriteto kot socialno vrlino, saj razume kapitalizem kot izvrševanje lastnega interesa, lastnih pravic in delovanja zaradi lastnega smisla. Integriteta je po objektivističnem pogledu tako pristop k posamezniku, ki vstopa v odnose z

drugimi in lahko po svojem izboru deluje do drugih v okviru racionalnega lastnega interesa. Integriteta je v tem kontekstu lahko tudi stvar poštenosti v teh odnosih (prav tam). Rand in Peikoff (Becker 1998, 157; v Jacobs 2007, 689) definirata integriteto kot aktivno zvestobo moralnemu kodeksu in vrednotam, ki spodbujajo preživetje, in dobro bivanje posameznikov kot racionalnih bitij. Becker (1998, 157) dodaja, da je integriteta »načelo biti načelen, delati kar govorimo, ne glede na čustvene ali družbene pritiske, in ne dovoliti, da bi katera koli neracionalna misel obvladala racionalne zaključke«. V okviru tega loči dva pogleda na definicijo. Meni, da integriteta ne zadeva zgolj besed, temveč zahteva delovanje v skladu z racionalnimi vrednotami, in je spremenljiva glede na kontekst, a ne zaradi zunanjih pritiskov. Kot drugi pogled objektivističnega pristopa pa opredeli, da integriteta ne vključuje delovanja v skladu z vsakim, temveč le z moralnim sistemom vrednot. Integriteta po Beckerju je torej zaveza delovanju v okviru moralno utemeljenih skupkov načel v realnosti, ni zgolj sprejemanje vrednot posameznika, skupine ali družbe. Ker sta preživetje in sreča ultimativna standarda moralnosti, je življenje temelj integritete in ne subjektivno mnenje (prav tam). Becker zaključí, da je objektivističen pristop bolj konkreten in da ne meša pojmov integritete kot subjektivnega pojma (Becker 1998, 160).

Jacobs (2004) predlaga pragmatičen pristop k integriteti, ki zahteva, da posamezniki upoštevajo objektivne družbene posledice njihovih dejanj. Za razliko od tradicionalnega utilitarizma, ki se osredotoča na zgolj eno kvantitativno merjenje sreče kot merjenje delovanja, pragmatični pristop k integriteti zahteva ponavljajoči vpogled, primer za primerom o moralnih izbirah in posledicah (prav tam). Pragmatičen pristop k integriteti po Jacobsu (2007) pomeni rast in učenje.

Tako Audi in Murphy (2006) ugotavljata, da obstajata dve pojmovanji integritete: integriran in vrlinski. Integriran pristop pomeni povezovalen pristop, ki zahteva predanost moralnim standardom. Vrlinski pristop integriteto razume kot eno ali skupek moralnih vrlin (prav tam 2006, 16). Palanski in Yammarino (2007) ju po Audiju in Murphyju ter Simonsu ločita na dopolnilni koncept (ki je ključen in ga razlagamo v nadaljevanju) in vsebinski.

Audi in Murphy (2006) ugotavljata, da je integriteta v poslovni etiki definirana različno. Razlikujeta med definicijami, ki se naslanjajo na koncept poštenosti, in definicijami, ki v središče postavljajo moralno popolnost. V okviru vrlinske etike tudi zasledimo različne komponente integritete, od vrednosti zaupanja, sodelovanja, zvestobe do definicij integritete kot odnosa moralne skladnosti delovanja posameznikove zaveze do dobrega (prav tam).

Ugotavljata, da je težko priti do natančne definicije integritete. Rendtorff (2011) pa bolj optimistično ugotavlja, da je smiselno integriteto videti kot moralno in politično vrline, da delamo, kar je etično in moralno pravilno, in da je temelj za korporativno državljanstvo. Integriteta je zaveza skupnim družbenim in političnim vrednotam v družbi. Koncept integritete uporabi kot zavezo poslovne etike organizacij v njihovih konkretnih poslovnih aktivnostih (prav tam). Zato sta koncept skozi pregled literature utemeljila Palanski in Yamarino. Integriteta je vrline (Palanski in Yammarino 2009), nujna za pravičnost v družbi in organizacijah, meni Rendtorff (2011, 61) in se strinja z Audijem in Murphyjem (2006), ki opredelita epistemologijo integritete v povezavi z enostjo, popolnostjo, prednostnostjo in celostnostjo z realizacijo moralnih načel v organizaciji. In kot ugotavljata avtorja, je osnovno načelo integritete, da je povezana s konceptom integracije. Rendtorff (2011) še razširi to stališče s prehodom od posameznikove integritete k organizacijski. Trdi, da je integriteta glavno načelo zaveze za integracijo politične moralnosti, moralnih načel in moralnih standardov v organizacijah. Je zmožnost, da se vrednote in etične ideje organizacije integrirajo v skupen okvir za posamezne člane ter za organizacijo in njene deležnike. Integriteta se navezuje na dobro presojo in močan moralni karakter. Integriteta je vrline povezovanja korporacije z moralnimi zahtevami družbe z razumevanjem, da je delovanje v organizacijah problem politične moralnosti. Rendtorff meni, da obstaja tesna povezava med integriteto in zavezo k pravičnosti (prav tam).

V Sloveniji Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije integriteto (2010) opredeljuje zelo splošno kot »pričakovano delovanje in odgovornost posameznikov in organizacij pri preprečevanju in odpravljanju tveganj, da bi bila oblast, funkcija, pooblastilo ali druga pristojnost za odločanje uporabljena v nasprotju z zakonom, pravno dopustnimi cilji in etičnimi kodeksi«.

Raziskovalci integriteto delijo na osebno in skupinsko. Integriteto avtorji definirajo v sklopu moralnega vedenja, kot sta nekoruptivnost in odsotnost neetičnega vedenja (Audi in Murphy 2006; Jacobs 2007; Palanski in Yammarino 2007; Kaptein 2008b; Palanski in Yammarino 2009), v okviru katerega osebna integriteta pomeni skladnost med besedami in dejanji (Paine 2005; Brown 2005; Palanski in Yammarino 2007; Jacobs 2007; Simons 2008; Palanski in Yammarino 2009; Šumi 2013). V okviru organizacije pa integriteto definirajo kot skladnost pri posamezniku, njegovem delovanju v organizaciji in na ravni organizacije (Solomon 1992; Paine 1994; Petrick in Quinn 2000; Jacobs 2007; Rendtorff 2011). Osebna

integriteta določa organizacijsko integriteto, prav tako pa organizacijska integriteta določa osebnostno integriteto (Solomon 1992; Rendtorff 2011; Kaptein 2015b). S tem se strinjata tudi Potočan in Mulej (2012, 324), saj menita, da »na vedenje vsakega udeleženca organizacije sinergijsko vplivajo osebnostna in profesionalna etika, etika pozicije in etika razmer za delovanje«.

3.2 Osebnostna integriteta

Osebnostna integriteta je skladnost med besedami in dejanji (Paine 2005; Brown 2006; Verhezen 2006; Palanski in Yammarino 2007; Simons 2008; Palanski in Yammarino 2009).

Šumi razume osebnostno integriteto kot »skladnost med tistim, kar posameznik misli, verjame in govori, ter tistim, kar dejansko počne. Temu bi lahko dodali tudi skladnost med navedenim in tem, kar posameznik čuti, kar se odraža v tem, da je človek tudi čustveno pomirjen sam s seboj«. Ugotavlja, da gre za »večdimenzionalen fenomen, in sicer kot skupek vrtilin (biti pravičen, pošten, zmeren, transparenten itd.), kot skladnost med besedami in dejanji ter kot odsotnost neetičnega ravnanja« (Šumi 2013). Simons (2008, 16) definira integriteto kot skladnost med besedami in dejanji, kot jih vidijo drugi, pri čemer gre za držanje obljub in življenjem po vrednotah, ki smo jim zavezani.

Palanski in Yammarino (2007; 2009, 406) povzemata, da je v teoriji integriteta na ravni posameznika definirana v petih kategorijah: (1) integriteta kot celostnost; (2) integriteta kot skladnost med besedami in dejanji; (3) integriteta kot skladnost delovanja v pojavu težav; (4) integriteta kot biti skladen s samim seboj in (5) integriteta kot morala/etika, vključujoč definicije, kot so poštenost, biti vreden zaupanja in sočutje. Integriteto sta definirala kot vrlino, kot dopolnilno vrlino, ki ni ne moralno dobra ne slaba sama po sebi, ampak je nujna za doseg moralne poštenosti. Spremljajo jo še druge moralno dobre vrline (Audi in Murphy 2006). Integriteta je še več, doslednost posameznika ali entitete (ang. *acting entity*) delovati v skladu z besedami in dejanji (Palanski in Yammarino 2007, 17). Tako sta razširila koncept definicije integritete Audija in Murphya, ki temelji na behavioristični integriteti, na posameznika in na zaznavanje vedenja.

Killingerjeva (2010) ugotavlja, da je osebnostna integriteta kvaliteta poštenosti in imeti moralna načela, moralno pokončnost. Gre za osebno izbiro za ohranjanje konsistentnih moralnih in etičnih standardov, kar lahko dosežemo skozi zavestno odločitev, da bomo sledili razumski poti

in ne presoji (na delovnem mestu lahko s svojo celovitostjo in vrednotami dajemo zgled drugim). Integriteta pa mora biti integrirana v naš moralni značaj in je nad to osebno izbiro, kar pomeni, da spoštujemo naše najvišje vrednote in se upremo skušnjavi ter stremimo k uravnoteženosti v delovanju (prav tam, 5–12).

Osebnostna integriteta je vrлина in temelj dobrega značaja (Crane in Matten 2004; Jacobs 2004; Ferrell in drugi 2005; Palanski in Yammarino 2007; Baker 2008). Vrline so kakovosti, ki določajo dober značaj (Solomon 1992; Kirchengast 2011). Integriteta je poleg drugih vrlin (poštenost, sočutje, pravičnost, verodostojnost, biti vreden zaupanja) del dobrega značaja, menita Palanski in Yamarino, kot celovitost pa je lahko integriteta, po njunem mnenju, sinonim za značaj (2007, 17). Audi in Murphy (2006) integriteto označita kot prvo med vrlinami, ki opredeljujejo značaj. Skozi integracijo sta opredelila povezavo med značajem in delovanjem na posameznikovi ali organizacijski ravni.

Rendtorff (2011) ugotavlja, da je integriteta povezana s pravo identiteto, poštenostjo, spoštovanjem in zaupanjem, in je definirana kot osebna vrлина ali moralna vrednota, ki usmerja posameznika k praktičnemu dobremu in odličnosti ter se odraža kot rezultat vodenja z vrednotami. Argumentira, da integriteta predstavlja skupek vrednot in načel, h katerim je posameznik zavezan. Svojo argumentacijo Rendtorff utemelji na Kantovi perspektivi integritete kot osnovne vrline dobrega moralnega karakterja, ki vključuje moralna načela. Tako integriteta postane norma. S tega stališča bo posameznik z integriteto ohranil zavezo tudi v situacijah skušnjave ali konflikta (prav tam 2011, 62–67). Tako integriteto pojmuje tudi Verhezen (2006), ki pravi, da integriteta zahteva moralno refleksijo in opredeljuje osebo kot posameznika, ki se drži zavez, ne glede na skušnjave. Integriteta pomeni vrlinsko vedenje v okviru kompleksne realnosti posameznika, nas usmerja k pravilnemu in dobremu. Je vrлина ravnotežja, ki nam omogoča reševanje notranjih konfliktov v normativnem smislu. Oseba z integriteto zaznava, kaj je pravilno in kaj napačno, in to tudi naznani ter se ne sramuje narediti prave stvari. Integrira vrednote in načela s kognitivnim vedenjem ter dela, kar govori, trdno in zavestno zagovarja moralna načela. Ob tem pa sledi svojim načelom kljub pritiskom javnosti, pritiskom avtoritete ali skušnjave. Ravnanje take osebe je celostno. Integriteta ni navada ali instinkt, je zavestno in moralno dejanje, ne zgolj dejanje iz strahu pred posledicami. Dodaja še, da se integriteta povezuje z integracijo moralnih vrednot v moralno primerno vedenje in predstavlja proces integracije transparentnosti v odgovornost (prav tam, 393–394).

Solomon meni, da je osebnostna integriteta kot celovitost odvisna od skupnosti, v kateri oseba deluje, v organizacijskem kontekstu pa je povezana z drugimi vrlinami, kot so zaupanje, lojalnost, pripadnost, sodelovanje (Solomon 2004, 1025). Maak (2008, 358) pravi, da ima oseba integriteto, če deluje v skladu s pomembnimi moralnimi načeli, skladno in usklajeno, nenehno, brezpogojno, tudi v času krize, in da nosi posledice svojih odločitev. Pri tem so pomembni zaveza, celostnost, nedeljivost, odgovornost, vsebinskost, in ker je integriteta del odnosov, tudi da ravna pravilno do vseh deležnikov. Da dela, kar govori, da so njegova dejanja skladna z načeli (prav tam).

3.3 Organizacijska integriteta

Raziskovalci v okviru organizacije integriteto definirajo kot skladnost pri posamezniku, njegovem delovanju v organizaciji in na ravni organizacije (Solomon 1992; Paine 1994; Petrick in Quinn 2000; Audi in Murphy 2006; Jacobs 2007; Rendtorff 2011). Simons (Simons v 2013, 77) meni, da koncept vedenjske integritete velja za posameznika in tudi za skupino. Integriteta tako ni le vrлина posameznika, temveč je tudi vrлина organizacije (Palanski in Yammarino 2007), ki je lahko razumljena kot korporativni član družbe, t. i. korporativni državljan (Maak 2008; Rendtorff 2011). Brown uporabi termin (2006, 12) »namenske človeške organizacije« (ang. *purposeful human organizations*).

Definicijo integritete kot skladnosti med besedami in dejanji in kot celostnost Brown (2006, 14) dopolnjuje s stališčem, da skladnost ni dovolj in da za integriteto potrebujemo poleg tega še zavedanje celote in stremljenje k vrednemu namenu – delati nekaj dobrega.

Da bi jasno opredelili koncept organizacijske integritete, je glede na stališče Rendtorffa (2011) pomembno izhajati iz izzivov, ki jih predstavlja definiranje integritete iz odnosa med posameznikovo in organizacijsko integriteto in iz odnosa med konceptom organizacijske integritete ter njene povezanosti s filozofijo vodenja in etično presojo. »Integriteta je temelj pristopa k organizacijski teoriji z vidika organizacijske etike,« zagovarja Rendtorff (2011, 60). Prav tako Palanski in Yamarrino (2009) ugotavljata, da je raziskovanje integritete na podlagi diad ali skupinske integritete še nerazvito.

Palanski in Yamarino (2007, 171) sta razdelala koncept integritete na treh ravneh: na ravni posameznika, skupine in organizacije, kot koncept vedenjske integritete, na podlagi Simonsove (2008) definicije integritete kot skladnosti med besedami in dejanji posameznika. Na

organizacijski ravni razlikujeta dve pojmovanji, pri katerih se koncept integritete na organizacijski ravni razlikuje od integritete na individualni ravni. Pri prvi gre za okvir zmožnosti integritete (*integrity capacity*), pri drugi pa za integriteto kot vrlino v in skozi organizacijo (Palanski in Yammarino 2009, 407).

Palanski in Yamarino (2009, 408) tako predstavita večdimenzionalno teorijo integritete, pri čemer povežeta povezana, a različna koncepta. Prvi integriteto opredeljujeta kot subjekt (posameznika, skupine, organizacije), ki deluje kot celota. Integriteta je lastna vsakemu subjektu posebej in je ni mogoče zvesti na drug subjekt. To pomeni, da lahko integriteto organizacije preučujemo in definiramo ločeno od posameznika ali skupine (nižja raven) ali skupine ločeno od posameznika (nižja raven) kot organizacije (višja raven). Integriteto podjetja obravnavamo in analiziramo kot celoto, ločeno od integritete posameznika v njej ali integritete sektorja, ki mu pripada. Drugi koncept pa opredeljuje integriteto kot prikaz kompozicije, sestavnih delov, ki sestavljajo subjekt (posameznikova osebnost; skupina je sestavljena iz posameznikov, članov skupine ali njihovih odnosov ali posameznikov; organizacija je sestavljena iz skupin ali posameznikov). Na ravni skupine in organizacije pridemo do abstraktne situacije, v kateri subjekt ne more ravnati *per se*, temveč v njihovem imenu deluje posameznik. Organizacije imajo tudi skupine, v katerih kot subjekt z lastno integriteto deluje posameznik ali z lastno integriteto skupina (prav tam, 408–409). Zmotno je razmišljanje, da je organizacijska integriteta zgolj skupek posameznikov z dobrimi značaji v organizaciji (Palazzo 2007). Tako Palanski in Yammarino (2009) ter Palazzo (2007) ugotavljajo, da lahko organizacija ima integriteto, kljub temu da član vodstva ali posameznik v njej kot subjekt nima lastne integritete. Hkrati lahko zaključimo, da ima tudi neka skupina v organizaciji lahko visoko stopnjo lastne integritete, čeprav je člani skupine nimajo, saj je lahko zahtevana skozi norme, pravila in posledice (Palanski in Yammarino 2009, 409).

Palanski in Yammarino (2009, 409–411) sta na podlagi teh ugotovitev opredelila koncepte, jih ločila in določila variabilnost subjektov na vsaki ravni skozi štiri kategorije: (1) celoto/homogenost (znotraj subjekta značilne variabilnosti ni, obstaja pa med subjekti); (2) deli/heterogenost (znotraj subjekta obstaja značilna variabilnost, med subjekti pa je ni); (3) dvoumnost/neodvisnost (znotraj subjekta in med subjekti obstaja značilna variabilnost) in (4) ničnost/neodvisnost (znotraj subjekta in med subjekti ni značilne variabilnosti) (prav tam, 409). Integriteto sta avtorja utemeljila na vseh ravneh subjekta in kompozicije na podlagi Simonsove definicije vedenjske integritete kot skladnost med besedami in dejanji, kot jih vidijo drugi, pri

čemer gre za držanje obljub in življenje po vrednotah, ki smo jim zavezani (Simons 2008). Pri integriteti organizacije gre za subjekt, pri katerem lastna integriteta kot celota ne more biti zvedena na nižje ravni, čeprav jo sestavljajo subjekti (posameznik, skupine), lahko pa variabilnost opredelimo skozi odnose z deležniki (subjekt, ki lahko vpliva na drug subjekt ali nanj vpliva drug subjekt), recimo s strankami, organizacijami, vladnimi službami, zaposlenimi in podobno (Palanski in Yammarino 2009, 409–413). Organizacija ima visoko stopnjo integritete, če je dosledna pri besedah in dejanjih (tako v napisanih kot izvedenih vrednotah in pri držanju obljub). Organizacijske vrednote so splošno razširjene v organizaciji. Skoraj vsako podjetje ima vrednote zapisane v izjavi o poslanstvu, a izziv, ki se pojavlja, je, kako so zapisane vrednote izvršene v praksi. Enako velja za obljube (prav tam).

Integriteta organizacije je lahko različna glede na odnose z drugimi organizacijami, deležniki (Palanski in Yammarino 2009, 413–414). Variabilnost je naslednja: 1) celota/homogenost (dogovor o ravni integritete); (2) deli/heterogenost (dogovora o integriteti ni, je pa med notranjimi subjekti); (3) dvoumnost/neodvisnost (znotraj organizacije in med organizacijami obstaja značilna variabilnost) in (4) ničnost neodvisnost (vse organizacije kažejo isto stopnjo integritete do vseh deležnikov, znotraj sektorja je enaka stopnja, razlikuje pa se med industrijami). Poglejmo še integriteto organizacije iz prikaza kompozicije, saj kot smo ugotovili, v imenu organizacije govorijo in delujejo posamezniki, ne organizacija »per se«. Povprečna količina integritete skupine v organizaciji bo neposredno povezana s količino integritete na ravni organizacije (ko je organizacija subjekt). Variabilnost ravni integritete v organizaciji (ko je organizacija subjekt do deležnikov) bo primerljivo najmanjša, ko bo organizacija sestavljena iz homogenih skupin, ali večja, ko bo organizacija sestavljena iz heterogenih skupin. Povprečje in variabilnost ravni skupin bosta neposredno povezana z integriteto na ravni organizacije, ampak njun skupen vpliv na integriteto na organizacijski ravni se bo spreminjal glede na kontekst, v katerem organizacija deluje (prav tam, 413–414).

Petrick in Quinn (2000, 4; 2001) sta oblikovala okvir zmožnosti integritete (ang. *integrity capacity*), ki ga definirata kot »individualno in/ali kolektivno zmožnost za ponavljajoči proces usklajevanja (1) moralne ozaveščenosti, (2) razmisleka, (3) značaja in (4) ravnanja, ki omogoča uravnoteženo presojo, povečuje trajnostni moralni razvoj in spodbuja sisteme podpore za moralno odločanje«. Konstrukt integritete vključuje štiri dimenzije: proces (moralna zavest, moralno preudarjanje, moralni značaj – krepitev vrlin, moralno vedenje), presojanje oziroma preudarnost (uravnotežena uporaba temeljnih etičnih teorij – teleoloških, deontoloških,

vrlinskih, razvojno sistemskih – z namenom pravilnega ravnanja in doseganjem pravega cilja), razvoj (kognitiven razvoj) in sistem (implementacija organizacijskih pravil, ki spodbujajo razvoj etičnega okolja) (prav tam). Po Petricku in Quinnu (2000) neuravnoteženost vodi do neetičnih ravnanj. Vsaka od teh dimenzij predstavlja tudi strateško vrednost za organizacijo.

Rendtorff (2011) razširi teoretski koncept integritete na moralno in pravno odgovornost na temeljih preudarnosti, refleksije in odgovornosti. Izhaja iz definicije integritete kot starodavne republikanske vrline državljanstva. Pravi, da se »odraža kot stopnja zavzetosti posameznikov ali organizacij za vrlinskost in zvestobo do dolžnosti, ki jih nosijo do družbene in politične skupnosti« (prav tam 2011, 60), in tako izraža vrlino družbene zaveze korporacije in njenih članov. Po mnenju Kayesa in drugih (2007) se je integriteta s pojavom etičnih škandalov v ZDA nekako izgubila.

»Organizacijska integriteta je etična integriteta posameznikov, etična kakovost njihovih interakcij kot tudi prevladujočih norm, delovanja, procesov odločanja in rezultatov v določeni organizaciji (Palazzo 2007, 113). Rendtorff (2011) razume koncept integritete kot vrline, ki pripomore k integraciji posameznika in organizacije k ideji dobrega življenja z in za druge v instituciji ter gradi most med teoretskimi vrlinami in načeli poslovne etike in praktičnim moralnim in političnim življenjem v organizacijah. Rendtorff izhaja iz stališča, da je posameznikova integriteta osnova za organizacijsko integriteto. Družbena odgovornost posameznikov namreč pomaga izboljšati korporativno državljanstvo (prav tam 2011, 62–64). Ob tem je prepričan, da organizacijska integriteta nadgrajuje posameznikovo integriteto, saj vključuje namene in ideale organizacije kot samostojne enote z lastnimi odgovornostmi in zavezo, in kot taka mora biti cilj vodstva (Rendtorff 2011).

Painova (1994) povezuje strateške in etične koncepte integritete na ravni organizacij na temeljih prehoda od posameznikove integritete k organizacijski. V organizacijski teoriji velja za pionirko, ki je kot prva definirala organizacijsko integriteto v širokem smislu kot poštenost, samoupravljanje, pošteno obravnavanje, odgovornost, ohranjanje morale, upoštevanje načel in konsistenco namena. Njen koncept organizacijske integritete temelji na celostnosti ali čistosti. V tem smislu integriteta nakazuje na zmožnost odgovornosti, zaveze in samoupravljanja. Integriteta je tesno povezana z identiteto organizacije (prav tam). Kakovost integritete pa izhaja iz stopnje skladnosti s stabilnostjo organizacije (Paine 1994; Rendtorff 2011).

Tako tudi Petrick in Quinn (2000, 4; 2001) definirata integriteto kot kakovost moralnega samoupravljanja na individualni in kolektivni ravni. Opredeljujeta jo kot moralno zavest, moralno razsodnost, moralno zavezo, moralni značaj, moralno sklepanje, moralno skladnost in moralno pristnost ter javno odgovornost (2000, 4). Menita, da je organizacijska integriteta ravnanje organizacije, ki skrbi za trajnostni moralni razvoj na vseh ravneh in v vseh procesih organizacije, kar se odraža skozi vzpostavitev kodeksov etike in drugih formalnih dokumentov o organizacijskih vrednotah.

Verhezen (2006) integriteto povezuje z ugledom organizacije in povezavo z odgovornostjo, zavezo, poštenostjo in velikodušnostjo. Strategijo integritete utemeljuje kot dober ugled podjetja, ki temelji na zaupanju (prav tam, 396). Tako poleg strukture organizacije v odnosu do zaposlenih na integriteto organizacije vplivajo tudi norme (Palanski in Yammarino 2009, 414) in integriteta vodstva (Johnson 2005; Palazzo 2007; Šumi 2013).

4 Korporativna integriteta

Korporativna etika, integriteta in institucionalizacija integritete, programi skladnosti poslovanja z zakonodajo in programi integritete so podkrepljeni tudi z empiričnimi raziskavami, izvedenimi predvsem na vzorcih podjetij iz ZDA. Zato je za celotno razumevanje teme potreben kratek zgodovinski pregled razvoja korporativne integritete, ukrepov vlade za zaježitev neetičnih ravnanj in korupcije v ZDA, saj temelji zahtev po integriteti organizacij, korporacij in podjetij ter implementacija etičnih programov izhajajo prav od tam (Waters in Chant 1982; Paine 1994; Weaver in drugi 1999b; Treviño in drugi 1999; Weaver in drugi 1999a; Kaptein in Avelino 2005; Maak 2008; Kaptein 2009a; Weber in Wasieleski 2012; Kaptein 2015a). Zgodovinskemu pregledu bosta sledili predstavitev in vloga naddržavnih in nadvladnih mednarodnih nevladnih institucij, ki imajo tudi pomembno vlogo pri institucionalizaciji integritete in pri usmerjanju k višji stopnji integritete v korporacijah, podjetjih in organizacijah. Ključna za korporativno integriteto je zaveza vodstva, ki ga bomo predstavili v odnosu do organizacijske integritete skozi najbolj pogoste strategije vodenja in upravljanje z etičnimi dilemami (Rendtorff 2011).

Pojasnimo razliko med podjetjem in korporacijo. Podjetje je gospodarska tvorba, ki se ravna večinoma po ekonomskih motivih, ne pa zgolj in izključno po njih.

Korporacija je gospodarska organizacija, sestavljena iz več istovrstnih ali sorodnih podjetij zaradi monopolističnih ciljev in temelji na skupnem delovanju delodajalcev in delojemalcev (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2001). Korporacija, kot sodobno podjetje - gospodarska družba, temelji na delniški lastnini, veliki koncentraciji in centralizaciji kapitala, razvejani proizvodni strukturi, hitrem tehnološkem napredku, dolgoročnem tržnem ravnanju in vodilni vlogi upravljalne strukture (Kovač v Zaveljcina 2003). Ustanovljena je zato, da lahko različne skupine prispevajo kapital, znanje in delo za največjo korist vsakega deležnika (menedžmenta, članov nadzornega odbora, zaposlenih, delničarjev, strank, kreditodajalcev, dobaviteljev, družbe, oblasti) in oblikuje kompleksne odnose med njimi. Predvsem javne delniške družbe, ki trgujejo na borzi imajo kodekse upravljanja gospodarskih družb (*corporate governance*) (Meža 2006, 4). Korporacije imajo veliko moč, saj postajajo z globalizacijo vedno večje (Zaveljcina 2003). Vplivajo na politiko in presegajo nacionalne okvire in imajo moč, da spodkopljejo politični in monetarni sistem. Ravno v ZDA se javnost obrača proti tem velikim korporacijam, ki so se razširile z velikimi prevzemi podjetij v osemdesetih letih minulega stoletja. V Evropi pa se zaradi enotnega trga prevzemi nadaljujejo, tudi v Sloveniji. Poleg ekonomskih učinkov združevanja in prevzemov pa imajo tudi družbene učinke in izzive, saj imajo take korporacije in njihovi menedžerji veliko moč (prav tam).

4.1 Zgodovinski pregled

Združene države Amerike so skozi zgodovino pretresali številni korupcijski in etični škandali, ki so po letu 1970 zaznamovali tudi celotno svetovno gospodarstvo. Pojavljali so se v različnih oblikah, na različnih ravneh organizacijske hierarhije (Weber in Wasieleski 2012), predvsem na ravni korporativnih menedžerjev (Waters in Chant 1982). Študije Fortune so pokazale, da je bilo v obdobju po letu 1970 kar 11 % podjetij vpletenih v najmanj eno kazensko ali neetično ravnanje (prav tam). Preiskave U. S. Securities and Exchange Commision (SEC) so pokazale, da se je v več kot 400 podjetjih podkupovalo tuje javne uslužbence, politike in politične stranke v višini več kot 300 milijonov dolarjev, da bi podjetja ohranila vladne pogodbe (House Committee on Interstate and Foreign Commerce 1977). Te preiskave so prepričale ameriški kongres, da je sprejel protikorupcijski zakon Foreign Corrupt Practice Act (FCPA) (Foreign Corrupt Practices Act 2016), ki je bil dopolnjen leta 1988 in 1998 z določbami na podlagi Konvencije proti korupciji OECD. FCPA je povečal transparentnost poslovnih izmenjav in integriteto ameriškega gospodarstva, saj je uzakonil nove računovodske standarde (Weber in Wasieleski 2012) in vključuje vsa registrirana podjetja (tudi evropska in kanadska z ameriškim

kapitalom) (Waters in Chant 1982). V svoji današnji dopolnjeni izdaji, kot najbolj uporabljen tovrstni zakon, zaznamuje politike in gospodarstva po vsem svetu, saj je kot prvi predstavil korporativno odgovornost in odgovornost vse poslovne verige, vključujoč odgovornost za korupcijska dejanja zunaj meja, kar pomeni, da so tako osebe kot podjetja kazensko in civilno odgovorna za korupcijska in druga ravnanja, ki jih storijo v tujini (prav tam). Prav tako pa prisotnost protikorupcijske zakonodaje Velike Britanije z Bribery Actom in čisto svežim zakonom, ki zavezuje gospodarstvo pri poslovanju z Brazilijo Clean Company Act (GAN) in v EU z Okvirnim sklepom Sveta 2003/568/PNZ leta 2003 o boju proti korupciji v zasebnem sektorju (PisRS 2003), povečuje zahteve po transparentnem in etičnem svetovnem gospodarstvu.

V osemdesetih letih minulega stoletja so ZDA pretresli škandali v zvezi s krediti in prihranki. Vlada se je leta 1991 odzvala z Zveznimi smernicami kaznovanja organizacij – Federal Organization Sentencing Guidelines (FOSG) (United States Sentencing Commission 1991). Kazni so odvisne od tega, ali podjetje sledi smernicam ali ne. Gre za zahteve po formaliziranju etičnih procesov, določitev osebe, odgovorne za vzpostavitev etike in skladnosti poslovanja z zakonodajo. Podjetja morajo dokazati učinkovito promoviranje etičnih standardov in pripraviti politike nadzora nad ravnanjem vseh uslužbencev. Za zagotovitev skladnosti poslovanja z zakonodajo (prav tam) so bile smernice pozneje dopolnjene.

Kot odgovor na šandale vodstva v korporacijah Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat, Adelphia in drugih v devetdesetih letih minulega stoletja, so ZDA vzpostavile zakon Sarbanes-Oxley Act leta 2002, z dopolnitvami leta 2004, ki zahteva večjo transparentnost odločujočih in odgovornost vodilnih za integriteto finančnih poročil (Weber in Wasieleski 2012). S temi ukrepi vlade ZDA so podjetja izboljšala ali vzpostavila etične programe, predvsem programe za skladnost poslovanja z zakonodajo. Da bi se izognili očitkom, da so te implementacije programov zgolj simbolne, so z dopolnjenimi smernicami podjetja usmerili v integracijo poslovne etike (Hess in drugi v Weber in Wasieleski 2012), kar je skupaj z ukrepi za zvišanje ugleda podjetij povečalo pomembnost etičnih programov, ki ne temeljijo zgolj na skladnosti poslovanja z zakonodajo, temveč tudi na vrednostnem sistemu (Logsdon in Wood v Weber in Wasieleski 2012, 610).

Kriza svetovnega gospodarstva, predvsem po letu 2008, je še bolj omajala ugled delovanja gospodarskih družb po vsem svetu. Ravno zato si podjetja po pojavu teh škandalov in glede na posledice krize vedno bolj prizadevajo za implementacijo mehanizmov, ki zagotavljajo višjo

integriteto in etiko tako v podjetju kot pri delovanju navzven s svojimi deležniki. Kljub kritikam o učinkovitosti teh programov in stanju etične kulture v podjetjih se podjetja izognejo hujšim kaznim (Weber in Wasieleski 2012). Regulatorji so se odzvali na način, da bi ne le omejili korupcijo in neetična dejanja, ampak tudi spremenili zaznavo javnosti. Ta je namreč prepričana, da gre zgolj za neučinkovite komponente, ki jih podjetja implementirajo zgolj simbolno in niso integriran mehanizem za preprečevanje korupcije, kršitev in neetičnega vedenja v podjetjih (Paine 1994; Joseph 2002; Kaptein in Avelino 2005; Maak 2008; Kaptein 2015a). Nekateri avtorji ugotavljajo, da ameriškemu regulatorju in sodstvu ne uspeva implementirati zakonodaje v praksi, saj se je učinkovanje FCPA kot samoregulatornega mehanizma za ameriška podjetja izrodilo (Weismann in drugi 2014; Stucke 2014). FCPA po njihovem mnenju ostaja neučinkovito orodje za nadzor nad podkupovanjem na globalnem trgu, četudi je tamkajšnje ministrstvo za pravosodje (Department of Justice) leta 2006 spodbujalo iniciativo za pregon in implementacijo v praksi. Razloge za to avtorji vidijo v uporabi neformalnih možnosti za pregon, med njimi tudi nevlaganje tožb in dogovorov za preložitve tožb. Podjetja namreč to, da jih regulatorne institucije zasačijo pri kaznivih dejanjih, jemljejo kot ceno poslovanja, ki jo morajo plačati. Ob tem zakonodajalec dopušča luknje v zakonu in v sistemu izvrševanja zakona, tako da se podjetja, kršitelji, ne ujamejo v regulatorno mrežo. To so ugotovili avtorji na podlagi analize primerov pregona med letoma 1977 (torej od začetka zakona FCPA) in 2011, rezultate pa primerjali z analizo tveganja za integriteto Deloitte Financial Advisory Services in Forbesa iz leta 2010 (prav tam). Podrobnejši pregled implementacije in izzivov z etičnimi programi bomo naredili pri pregledu zgodovinskega razvoja programov v sedmem poglavju.

4.2 Vloga mednarodnih institucij in nevladnih organizacij

Poleg vlad in podjetij so se v času po finančni in ekonomski krizi, ki je spodkopala zaupanje v trge in vlade, z različnimi iniciativami lotile boja proti korupciji in neetičnim praksam tudi mednarodne nadržavne, nadvladne in nevladne organizacije (Kaptein 2009b, 601). Tudi politična zaveza na nadržavni ravni je poleg zaveze vlad, da spodbujajo podjetja k močnejšim notranjim nadzornim mehanizmom, etiki in protikorupcijskim mehanizmom, po drugi strani pa učinkoviti skladnosti poslovanja z zakonodajo, močnim sistemom korporativnega upravljanja, odgovornosti multinacionalk in transparentnosti, skrbnim pregledom poslovanja in ocenam tveganja, pomembna. Ključne institucije na mednarodni ravni za boj proti korupciji ter večjo transparentnost in integriteto so postale vidne v devetdesetih letih minulega stoletja, saj sta etika in integriteta postali ključni za politični in ekonomski napredek. »Izoblikovale so rešitve,

zasnovane na univerzalnih načelih integritete, transparentnosti in odgovornosti za temeljne vrednote človeka in naravnega okolja, demokracije in vladavine prava« (Kečanović 2012, 157).

Med te institucije lahko prištejemo:

- **Združene narode** z Resolucijo proti korupciji iz leta 1997, Konvencijo proti korupciji iz leta 2005 in Konvencijo proti mednarodnemu organiziranemu kriminalu ter mednarodnemu Kodeksu za javne uslužbence, Deklaracijo proti korupciji in podkupovanju v mednarodnih komercialnih transakcijah, Resolucijo o učinkovitem pravnem instrumentu proti korupciji;
- **Svetovno banko** (dejavnosti in dokumenti, povezani s pojmom »dobro upravljanje«, ki izvira od tam);
- Organizacijo za ekonomsko sodelovanje in razvoj (**OECD**) s Konvencijo OECD iz leta 1997 o boju proti podkupovanju tujih javnih uslužbencev v mednarodnem poslovanju, z združenjem CleanGovBiz in z Deklaracijo PIT, Deklaracijo o lastnini, integriteti in transparentnosti v mednarodnem poslovanju in financah ter drugimi priporočili in dokumenti za države;
- **Svet Evrope** z resolucijami in GRECO-om, skupino držav proti korupciji s Kazensko pravno konvencijo o korupciji in Civilnopravno konvencijo proti korupciji, pa tudi Evropska unija z Okvirnim sklepom Sveta 2003/568/PNZ z dne 22. julija 2003 o boju proti korupciji v zasebnem sektorju (PisRS 2003) in
- **civilne organizacije**, kot sta Center for Public Integrity (1989) in krovna organizacija Transparency International (ustanovljena leta 1993), Alliance for Integrity (Afln), Water Integrity Network (WIN), World Economic Forum (WEF) in druge (2016).

Kečanović (2012, 157) ugotavlja, da pomenijo sprejeti mednarodni in regionalni standardi do leta 2003 globalen odziv na podkupovanje, grožnje konkurenci v mednarodnem poslovanju, korupcijo in organiziran kriminal. Ti standardi so del navedenih mednarodnih konvencij, med njimi tudi Medameriške konvencije proti korupciji (InterAmerican Convention Against Corruption) iz leta 1996 ter Afriške konvencije proti preprečevanju korupcije in boju proti njej iz leta 2003 (African Union Convention on Preventing and Combating Corruption) (prav tam).

Integriteta je namreč danes integriran del dobrega upravljanja organizacij (Lasthuizen in drugi 2011), korupcija, na katero se večinoma osredotočajo navedene institucije, pa je zloraba podeljene moči za zasebno korist (goljufije, kraja, favoriziranje, pokroviteljstvo, podkupovanje). Vendar pa, kot ugotavljajo Lasthuizen in drugi (2011), se navedene institucije

redko ukvarjajo s kršitvami moralnih norm in vrednot ter s tem integritete. Te institucije vključujejo dejavnosti in usmeritve za delovanje javnega in zasebnega sektorja kot del protikorupcijske strategije.

»'Čista' podjetja so bolj učinkovita, konkurenčna podjetja pa zagotavljajo bolj zdrav trg in višje zaupanja investorjev. 'Čista' podjetja, ki poslujejo z vladami, omogočajo učinkovito preverjanje korupcije v zasebnem in javnem sektorju« (Private sector integrity - CleanGovBiz 2016). Tako OECD poziva vlade k spodbujanju integritete v zasebnem sektorju, ki pomeni korist tako za podjetja, vlade kot za družbo in posameznike. Podobno kot druge organizacije od vlad zahteva spodbujanje podjetij, da vzpostavijo močnejše interne nadzore, skladnost z etiko in protikorupcijskimi merili, močne sisteme upravljanja, multinacionalke pa k odgovornemu in transparentnemu poslovanju, da zagotavljajo skrbne preglede (ang. *due diligence*) in dvignejo zavedanje o tveganjih, da bi preprečili kršitve tudi pri javnih naročilih (prav tam). OECD je razvila številne globalne mehanizme za celostno upravljanje, reševanje etičnih dilem in spodbujanja integritete v javnem in zasebnem sektorju.

Transparency International je z Nacionalnim sistemom integritete (ki je bil leta 2012 narejen tudi pri nas) zgradila temeljno analizo delovanja držav v odnosu do integritete, transparentnosti in odgovornosti tako imenovanih trinajstih stebrov demokracije: protikorupcijske agencije, zakonodajne, sodne in izvršilne oblasti, civilne družbe, organov pregona, medijev, varuha človekovih pravic, nadzornih institucij, javnega sektorja, državne volilne komisije in nenazadnje zasebnega sektorja (Habič in drugi 2012; Transparency International 2016c). Ob tem organizacija, ki je prisotna v več kot 110 državah po svetu, skozi raziskave, analize in orodja spodbuja tako vlade kot zasebni sektor k spoštovanju zakonodaje, podpisanih konvencij in implementaciji etičnih mehanizmov, ki jih je razvila za omejevanje tveganj v podjetjih. Med njimi so za zasebni sektor: Integriteta na delovnem mestu (Integrity at work), Načela poslovanja za preprečevanje podkupovanja (Business Principles for Countering Bribery), Načela poslovanja za preprečevanje podkupovanja za mala in srednja podjetja (Business Principles for Countering Bribery – Small and medium enterprise (SME) edition), Orodje za integriteto v zasebnem sektorju (Business Integrity Toolkit), za javni in zasebni sektor so tu Pakti integritete (Integrity pacts), za raziskovalce korupcije orodje GATEway, za aktiviste, strokovnjake in civilno družbo Orodja za aktiviste proti korupciji (Corruption Fighters' Toolkits) (Transparency International 2016c) in številne analize in raziskave področja.

Navedene mednarodne institucije so poleg pravnih mehanizmov razvile tudi »etične standarde in etično infrastrukturo, ki z vzorčnimi rešitvami upravljanja in kontrole služijo kot skupna podlaga razvoju javne etike in integritete ...« (Edes in Bertok v Kečanović 2012, 158). Ocenjujejo, da skoraj petina podjetij izgubi posel zaradi konkurence, ki je podkupovala, več kot tretjina predstavnikov podjetij pa meni, da se korupcija povečuje (Ernst & Young v Transparency International 2016b). Podjetja podkupujejo ali se kartelno dogovarjajo za javna naročila, mnoga podjetja skrivajo koruptivna ali neetična dejanja za skritimi povezanimi družbami in partnerstvi ali nelegalno vplivajo na politično odločanje, zlorablajo davčno zakonodajo in manke v zakonu (Transparency International 2016b). Ker imajo vpliv na javno sfero in sektor, lahko zaključimo, da s takimi ravnanji posredno in neposredno vplivajo tudi na kakovost našega življenja.

Tudi Svet Evropske unije (2003, 183) je na podlagi podpisanih konvencij in evropske zakonodaje sprejel okvirni sklep s ciljem »zagotoviti, da sta tako aktivna kot pasivna korupcija v zasebnem sektorju kaznivi dejanji v vseh državah članicah, da so tudi pravne osebe odgovorne za taka kazniva dejanja in da so zanje predpisane učinkovite, sorazmerne in odvračilne kazni«.

De George (v Werhane 2015, 740) poudarja, da uspešno reševanje etičnih dilem zahteva »močno delovanje institucij pravne države«, od vlad do globalnih organizacij, ki zamejujejo neetično vedenje, promovirajo pošteno konkurenčnost in uravnotežijo ekonomsko moč korporacij. Prepričan je, da če podjetje vstopa na trg z integriteto, moralnim pogumom, bo s tem dolgoročno pridobilo dodano vrednost tako za podjetje, vodstvo ter za druge deležnike, delničarje, kar je opredelil skozi usmeritve dobrega poslovanja v korupcijskih okoljih in okoljih, v katerih je pravna država šibka. Predlagal je skupni institucionalni kodeks trgovine Caux Principles, ki se je udeležil leta 1994 s predlogom mednarodnih poslovnežev, in nato v principih United Nations Global Compact (UNGC). De George namreč interpretira Splošno deklaracijo človekovih pravic Združenih narodov tudi skozi pravice in dolžnosti korporacij in drugih organizacij, ne zgolj posameznika v odnosu do vlade. Gre za spoštovanje multinacionalk in njihovih obveznostih v drugih državah, v katerih morda spoštovanje človekovih pravic ni implementirano (prav tam). Werhane (2015) argumentira, da je De George s to interpretacijo postavil temelje za deset prostovoljnih načel – United Nations Global Compact, ki naj bi jim sledile vse globalne korporacije. Poleg teh načel poslovanja obstajajo še smernice OECD in ISO 10.000 standard, ki pa so, kot kažejo raziskave in praksa, le delno uspešne (prav tam).

V Sloveniji pravno sledimo mednarodnim standardom in konvencijam, notranji zakonodaji, ne pa tudi z implementacijo v praksi (Habič in drugi 2012), kar pokaže tudi naše empirično raziskovanje. Za integriteto v poslovanju pri nas so nevladna združenja sicer pomembna, a delujejo preveč razpršeno. Delo civilne iniciative in zasebnega sektorja s skromno podporo Komisije za preprečevanje korupcije in ministrstev na tem področju je doseglo vrh z ustanovitvijo Smernic korporativne integritete (Smernice korporativne integritete 2014) ter zavezo večjih slovenskih podjetij in njihovih podružnic in nazivom Ambasador korporativne integritete. Kljub temu da so na tem področju dejavni tudi Transparency International Slovenia (z iniciativami, študijami, analizami in raziskavami ter projekti za dvig integritete in transparentnosti v zasebnem in javnem sektorju ter mednarodnim sodelovanjem z drugimi organizacijami in s slovenskimi vladnimi), ETHOS z Deklaracijo o poštenem poslovanju, EISEP (skladnost poslovanja z zakonodajo), združena podjetja pod desetim načelom Konvencije ZN proti korupciji – UN Global compact, etična sektorska združenja pod GZS in druga strokovna, profesionalna združenja za razvoj »etičnih sposobnosti in namer svojih članov (Potočan in Mulej 2012, 328), je obravnavanje korporativne etike še vedno necelostno, predvsem pa nepovezano.

4.3 Opredelitev pojma korporativna integriteta

V nadaljevanju si bomo ogledali, kako se do poslovne etike opredeljujeta teorija deležnikov (stakeholder) in teorija delničarjev (shareholder). Šalamonova (2014) meni, da si pristopa nasprotujeta, saj je teorija delničarjev usmerjena izključno na maksimiziranje dobička zgolj s spoštovanjem pravne zakonodaje (brez goljufije in zavajanja), ne pa tudi etike. Kritiki menijo, da vrednote pomembno vplivajo na poslovanje in da morajo tudi podjetja, ki so usmerjena k dobičku, spoštovati poslovno etiko (prav tam). Čeprav so regulatorji v ZDA tudi v zakonodajo in zvezne smernice že zapisali tudi spoštovanje etičnih norm in vzpostavljanje obveznih etičnih programov, ki ne sledijo zgolj skladnosti poslovanja podjetij z zakonodajo (United States Sentencing Commission 1991; Desio 2008; U. S. Sentencing Commission 2015b; Foreign Corrupt Practices Act 2016), je transformacija iz te kulture v kulturo integritete zapletena, meni Verhezen (2010). Teorija deležnikov pa temelji na tem, da mora podjetje spoštovati interese, pravice in etične dileme reševati glede na vse deležnike uravnoteženo (Kaptein 2008b; Kaptein 2011c; Šalamon 2014). Verhezen (2010) utemeljuje, da je strategija skladnosti poslovanja z zakonodajo integrirana v tradicionalno formalna upravljanja, v katerih morajo biti subjekti nadzorovani in opazovani, da bi se zmanjšalo tveganja do deležnikov, po drugi strani pa

neformalen pristop skozi strategijo integritete ne pomeni nasprotovanja tržnemu pristopu, saj so vrednote tako za zaposlene in druge deležnike ključne za ugled podjetja. Po obeh teorijah morajo podjetja delovati v skladu z zakonom. Pri tem naj bi se podjetja po teoriji deležnikov obnašala tudi etično, zato Šalamonova (2014) loči med nelegalnim in neetičnim vedenjem, čeprav je nelegalno vedenje tudi neetično.

Tako v znanstvenem raziskovanju kot v praksi sledimo poskusom natančnega definiranja korporativne integritete, še posebej v luči škandalov v poslovnem svetu, ki so odprli številne moralne dileme. Raziskovalci poslovne etike in praktiki si prizadevajo, kot ugotavlja Jacobs v Bailey in Clegg (2007, 679), opredeliti tako obliko integritete, ki je praktična in jo je možno implementirati v praksi.

Zasebni sektor ima vedno večji pomen v družbi in podjetja imajo vedno večji vpliv. Zaradi liberalizacije, privatizacije in napredka v znanju in tehnologiji ljudje od podjetij zahtevajo, da se obnašajo moralno, meni Painova (1994). Zato pravi, da so podjetja moralne osebnosti, ki so kot take odgovorne in zmožne samonadzora in moralne presoje v svojem poslovanju, kar pa je v nasprotju s stoletji dolgo tradicijo percepcije podjetij kot nemoralnih po naravi. Svoje razmišljanje utemeljuje na percepciji ljudi, ki moralno presojujejo podjetja glede na odnos, zaupanje in skrb za zaposlene, varnost in kakovost izdelkov ali storitev, ter glede na ugled, ki ga imajo v družbi (prav tam). Po njenem mnenju ljudje zahtevajo, »da si podjetja postavijo višje, etične standarde, da bi prispevali k širšim družbenim ciljem« (Paine 2003). Painova pravi, da zaveza za etično poslovanje lahko pripomore tudi pri izgradnji zaupanja in dolgoročno pripomore k dvigu ugleda podjetja, ki kot tako pritegne potrošnike, zaposlene in poslovne partnerje. Po njenem mnenju v zadnjem času izziv predstavljajo investitorji, ki kažejo manj interesa za korporativno etiko, predvsem na višji ravni, zato ker tudi nimajo točnih podatkov o vrednotah in etičnih standardih v podjetjih (prav tam).

Maak (2008, 353–358) ugotavlja, da se je raziskovanje družbene odgovornosti in vloge podjetij v družbi v okviru legitimnosti, obveznosti in odgovornosti razcvetelo po številnih škandalih predvsem v ZDA, še posebej po Enronu. Avtor je prepričan, da je krovni pojem *korporativna družbena odgovornost*, ki opredeljuje, kaj in kako so podjetja po svetu storila za etiko v podjetjih, preživet zaradi: (1) zgodovinske obremenjenosti koncepta, ki zamegljuje namen in jasnost koncepta ter je lahko razumljen le kot krovni koncept v okviru raziskovanja družbene odgovornosti in uspešnosti podjetij, poslovne etike, korporativnega državljanstva, teorije deležnikov in trajnostnega razvoja; (2) tega, ker je objekt etičnega instrumentalizma v

strategijah; (3) etičnih izzivov, s katerimi se danes soočajo organizacije in zaradi družbenih odgovornosti, ki so le ena od korporativnih odgovornosti. Maak meni, da korporacije v okviru dejavnosti in poročanja o družbeni odgovornosti razlagajo, kako skrbijo za trajnostni razvoj, kaj vse naredijo za svoje zaposlene in so svojo vlogo v družbi poimenovali »korporativni državljani«, na drugi strani pa javnost in deležniki kritično ocenjujejo dejansko delovanje podjetij (prav tam).

Korporativno državljanstvo opredeljuje vlogo organizacij v družbi in njihovo odgovornost do nje. Pomeni, da se podjetje drži etičnih načel in spodbuja široko integracijo z okoljem in tako dolgoročno izboljša položaj podjetja v konkurenčnem zunanjem okolju (Verčič in Logar 2013). Po razširjeni definiciji Glavasa (2009, 27) je »korporativno državljanstvo skrb za dobrobit drugih in naravno okolje in hkrati za ustvarjanje dodane vrednosti za podjetje. Kaže se v obliki razvitih strategij in poslovne prakse skozi operacionalizacijo svojega odnosa in vpliva na dobrobit vseh ključnih deležnikov in naravnega okolja«. Ko govorimo o korporativnem državljanstvu na podlagi poslovne etike, moramo integriteto razumeti kot vrlino, ki spremlja vodenje na podlagi vrednot v poslovanju. Integriteta oblikuje aplikacijo moralne vrline v praksi poslovanja in omogoča integracijo etike in vrednot v organizacijo kot celoto, kot »izraz idealne moralne in politične enotnosti korporacije in kot temelj dobrega korporativnega državljanstva, kjer je korporativna integriteta rezultat vodenja z dobrimi vrednotami« (Rendtorff 2011, 60). Na ravni strukture sprejemanja odločitev in politike v podjetju pa se integriteta odraža skozi dober značaj podjetja kot moralnega agenta in političnega akterja v družbi (Rendtorff 2011). Kaptein in Wempe ugotavljata, da je organizacijska integriteta nekako rezultat dolgega procesa razvoja vrednot v organizaciji (Kaptein in Wempe 2002).

Glede na to, da je okolje, v katerem korporacije danes delujejo, kompleksno in da jih ravno to okolje določa, obstajajo tudi izzivi v znanstvenem preučevanju praktične poslovne etike, trajnostnega razvoja, korporativnega državljanstva, družbene odgovornosti in podjetništva kot posrednika dobrobiti in boja proti revščini. Maak (2008, 362) tako namesto pojma korporativna družbena odgovornost predlaga bolj celosten, vključujoč in integrativen koncept ter definicijo korporativne integritete skozi sedem »C-jev« integritete: zaveza, ravnanje, vsebina, kontekst, doslednost, skladnost in kontinuiteta (ang.: *commitment, conduct, content, context, consistency, coherence, and continuity*) (prav tam), ki jih bomo podrobneje razložili v nadaljevanju.

Poglejmo še, kako so pojem korporativne integritete skozi osebno integriteto, kot smo že utemeljili, opredelili številni avtorji: Audi and Murphy (2006), četudi ne konkretno, sta

integriteto, značaj označila kot dopolnilno vrlino; Solomon (1999) integriteto pojmuje kot skupek vrlin (na podlagi Aristotelove etike se ukvarja z vprašanjem, kako osebna integriteta vodi v uspeh korporacije); Becker (1998) se je poglobil v vlogo integritete v organizacijah skozi objektivističen vidik pojmovanja morale; Petrick in Quinn (2001) sta se osredotočila na integriteto vodij kot strateško prednost, nekateri avtorji pa so raziskovali pomen integritete vodilnih (ang. *executive integrity*) ali analizirali integriteto kot poslovno prednost, kot denimo Koehn (2005).

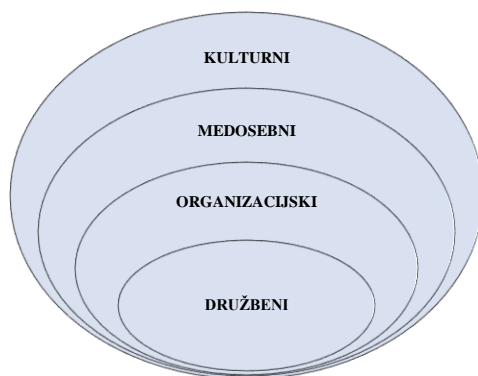
Paine (1994) je prva opredelila korporativno integriteto, in sicer kot sistem upravljanja korporacije, ki podpira etične standarde, ki presegajo zahteve zakonodaje oziroma zgolj skladnosti poslovanja z zakonodajo. Tako je prevladujoč koncept skladnosti poslovanja z zakonodajo v ameriški etiki nadgradila, kot bomo utemeljili v nadaljevanju, skozi koncept strategije integritete, ki ga razume kot proaktivno zagotovilo za odgovorno ravnanje v nasprotju s pristopom, ki temelji na skladnosti poslovanja z zakonodajo, torej reaktivnem pristopu (prav tam).

Paine (1994) in Rendtorff (2011) menita, da govorimo o korporativni integriteti, če politike in strategije v organizaciji temeljijo na etičnih načelih in vrednotah in so vključene v delovanje kot temelji organizacijske odličnosti. Gre za nevidno infrastrukturo norm, ki so oblikovane skozi pravila delovanja na podlagi etičnega vodstva (Paine 1994). Rendtorff (2011, 73) dopolnjuje, da etika in vrednote spodbujajo prave odnose z deležniki in delovanje podjetja za vzpostavitev okolja zaupanja in odgovornosti. Če vodstvo posluje, deluje in podpira odgovorno sprejemanje odločitev na vseh ravneh organizacije na podlagi vrednot in v skladu z njimi, govorimo o usmerjenosti k takim normam in posledično k organizacijski učinkovitosti. To vključuje razvoj strategije za večjo korporativno integriteto v organizaciji. Tako lahko v skladu z ugotovitvami Painove (1994) opredelimo pomembne zahteve za organizacijsko sprejemanje odločitev, ki jim sledi izboljšanje korporativne integritete. Etična načela mora organizacija sprejeti kot družbeno in tehnološko spremembo glede na trenutni kontekst ter mora pri izgradnji in ohranjanju organizacijske integritete upoštevati različne deležnike in kulturno dimenzijo organizacije (Rendtorff 2011, 73). Ta strateška perspektiva korporativne etike je nasprotna od perspektive, ki govori, da je vedno nujno prisotno nasprotje med ekonomsko učinkovitostjo in organizacijsko odličnostjo (Joseph 2001). Vendar, ugotavlja Rendtorff, je prav organizacijska integriteta tista, ki lahko zagotovi izgradnjo in ohranjanje učinkovite organizacije, kot jo je opredelila Painova (1994). Solomon ugotavlja, da integriteta prinaša nov pogled na poslovanje,

še posebej v kontekstu vprašanja, kdo dejansko s tem kaj pridobi. Pomen vrline je preseganje tega nasprotja med dobičkom kot interesom podjetja in etike. Vrline posameznika so v bistvu enake kot vrline dobrega podjetja, poslovanja – poštenost, odvisnost, pogum, zvestoba, torej integriteta. Biti vrlinski po Solomonu pomeni delovati v lastnem najboljšem interesu (Solomon 1999). Vrednote v organizaciji okrepijo in izboljšajo podobo, delež na trgu in družbeni položaj podjetja (Rendtorff 2011) ter zagotavljajo družbeno odgovornost za izboljšanje družbenega ugleda podjetja (Paine 1994). Prepoznamo jih kot podjetja z visoko integriteto. Dolgoročnost integritete, kot ugotavlja Rendtorff, pa si zagotovijo z globalnimi iniciativami družbene odgovornosti (Rendtorff 2011).

Maak (2008) je kritičen do raziskovalcev, saj meni, da ne podajo jasne celostne teoretične definicije korporativne integritete v okviru celostnosti in morale glede na etične izzive v današnjem poslovnem svetu, temveč podajajo rešitve in orodja za integriteto v podjetju. Maak (2008, 361) meni, da je Brown uspel priti najbliže s svojimi petimi dimenzijami korporativne integritete.

Slika 4.1 Dimenzije korporativne integritete po Brownu.



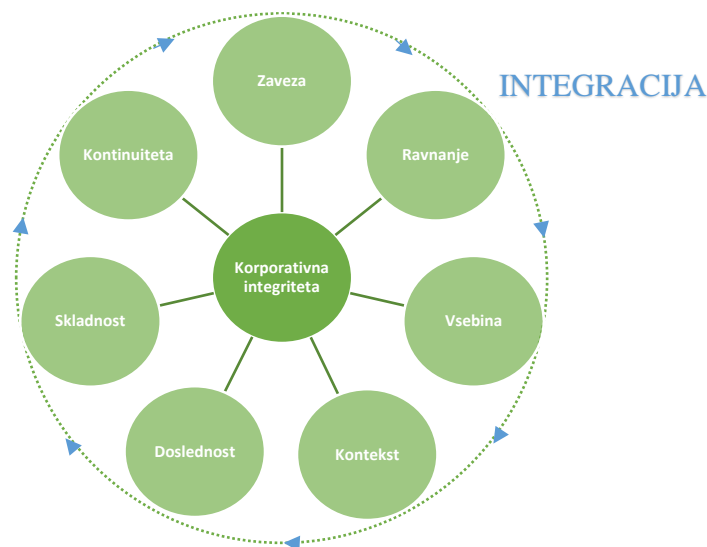
Vir: Brown (2006, 14–15).

Brown (2006, 14–15) loči pet medsebojno povezanih dimenzij organizacijske oziroma korporativne integritete (Slika 4.1), ki lahko spodbujajo ali ovirajo razvoj korporativne integritete: (1) **kulturni** (odprtost do drugih kultur in vključevanje, saj integriteta pomeni celostnost); (2) **medosebni** (odnosi, ki jih posameznik razvije na delovnem mestu ali jih nosi s seboj); (3) **organizacijski** (opredeljen vreden namen, ki mu je moč slediti pri odločanju), (4) **družbeni** (korporaciji sodelovanje z drugimi zasebnimi in javnimi institucijami predstavlja izziv) in (5) **naravni** (družbeno odgovorno ravnanje podjetja do okolja in deležnikov, tako da

se smiselno vključi in da prispeva k razvoju). Pri vzpostavljanju in ohranjanju korporativne integritete je pomembna komunikacija na verbalni in neverbalni ravni, za kar je nujna tudi osebnostna integriteta vodij (prav tam).

Maak (2008) meni, da je Brown gledano skozi 7 »C-jev« integritete (v angleškem jeziku: *commitment, conduct, content, context, consistency, coherence, and continuity*): zavezo, ravnanjem, vsebino, kontekstom, doslednostjo, skladnostjo in kontinuiteto uspel opredeliti zavezo (vreden namen), vsebino (družbene in okoljske izzive) in kontekst (odnosi), da pa mu konceptualno in vsebinsko ni uspelo ločiti moralnosti kot konteksta in težav moralnosti. Tako njegova definicija ni konsistentna in skladna (prav tam). Povzemamo definicijo korporativne integritete po Maaku (2008, 362–365) (Slika 4.2)

Slika 4.2 Sedem »C-jev« korporativne integritete po Maaku.



Vir: Maak (2008).

(1) **Zaveza** – korporacija kot moralni posrednik je zavezana k »vrednemu namenu« (Brown 2005) in pomembnim pravim moralnim načelom (ni nujno, da so korporaciji lastni) tudi v neprijetnih situacijah. To pomeni, da so načela korporacije v skladu z osnovnimi moralnimi načeli družbe in človekovih pravic na splošno ter vsebujejo vrednote v vsem svojem delovanju do vseh deležnikov in da delovanje presega zgolj ekonomski namen. Korporacije »tekmujejo«, da bi imeli prave vrednote in načela. Gre za zavezo, ki jo je treba izvajati v praksi, četudi to za podjetje pomeni strošek (prav tam). Kot pravi tudi De George (v Werhane 2015), podjetja naj ne poslujejo v državah, v katerih so prisotne kršitve integritete ali človekovih pravic.

- (2) **Ravnanje** – integriteta zahteva odgovorno (moralno) ravnanje skozi upravljanje integritete (ang. *integrity management*) ali upravljanje z integriteto (ang. *managing with integrity*) (Maak 2008). Mora biti celostno ter vključevati natančna in sistemska orodja za odkrivanje kršitev integritete. Že ena kršitev lahko ogrozi korporativno integriteto, pri čemer je pomembno, ne le kaj podjetje počne, temveč česa ne počne (prav tam). Kot ugotavljata Kaptein (1999) in Paine (1994), implementacija sistema upravljanja integritete (ang. *integrity management system*) zagotavlja, da so ravnanja posameznika in korporacije usklajena, da korporacija podpira proaktivno delovanje za preprečevanje kršitev integritete in da sistem temelji na načelnih procesih, ki omogočajo etično vedenje v vsakodnevni dejavnosti.
- (3) **Vsebina** – ne gre le za odgovorno ravnanje posameznikov v podjetju ali podjetja, temveč je pomembno tudi, kaj podjetje počne in kako se sooča s splošnimi izzivi etike v okolju, kako spoštuje vrednote in kakšna so pričakovanja deležnikov do korporacije ter njene odgovornosti do njih (Maak 2008). Gre za odgovornost do družbe, do zaposlenih, spoštovanje kulture, okolja ipd. kot globalnega dobrega korporativnega državljana, pri čemer zgolj ustvarjanje dobička ni dovolj (prav tam).
- (4) **Kontekst** – je osnovni pogoj za korporativno integriteto, za »celostne odnose« (Brown 2005). Pomembni so notranji, zunanji in družbeni odnosi ter odgovornost do vseh deležnikov, ne le do nekaterih (Maak 2008).
- (5) **Doslednost** – korporacija mora biti dosledna v skladnosti z etičnimi načeli in dejansko izvajati, kar govori (ang. *walking the talk*) tako pri dosežkih kot spodrseljajih. Korporacija ima integriteto le, če jo kot tako vidijo vsi deležniki in če v njo verjamejo. Grožnja integriteti predstavljajo že obljube, ki niso izpolnjene.
- (6) **Skladnost** – med (moralnimi) načeli in (moralnimi) dejanji, ki so institucionalizirani v kodeksih etike, vrednotah ali zapisanem poslanstvu. Pričakuje se, da korporacije delujejo v skladu s »pravimi« družbenimi načeli, ne zgolj z nekaterimi (denimo s poštenostjo in maksimiranjem dobička). Gre za ravnotežje med namenom podjetja in načeli družbe. Pomembna je tudi notranja skladnost delovanja podjetja in njegovih načel, kar pri deležnikih poveča zaupanje (prav tam).
- (7) **Kontinuiteta** – podjetje mora zagotoviti dolgoročnost etičnega ravnanja tudi v težkih časih, saj tako deležniki ohranijo zaupanje, tudi če pride do etičnih kršitev. Podjetja morajo biti zmožna upravljati s tveganji in kršitvami na odgovoren način, da se kršitve ne bi več dogajale, »da naredijo pravo stvar« (prav tam 2008, 362–65).

Definicijo osebnostne integritete, ki smo jo opredelili, Maak (2008, 358) prenese na organizacijsko raven in pravi: »Osebi (korporaciji) lahko pripišemo integriteto samo, če imajo drugi zadosten razlog, da verjamejo, da je ta oseba (korporacija), ki dela in govori, v tem verodostojna in pristna, torej če oseba (korporacija) izjavlja in govori odprto in iskreno o tem, kar dela; integriteta zahteva izvajanje izjavljenega (ang. *walking the talk*).« Integriteto ločujemo na ravni posameznika, korporacije in tudi deležnikov (posamezniki ali skupine, ki imajo interes ali na njih vplivajo ali bi lahko vplivali člani ali korporacije) (prav tam).

Maak (2008, 360) korporacije opredeli kot moralne posrednike, saj imajo posebne namene in strukture odločanja in so zmožne za moralno odločanje, nadzor nad politikami delovanja, pravili in dejanji ter upravljanje z etičnimi dilemami in kritiko. Še več, etični izzivi v poslovnem svetu danes zahtevajo integracijo, združena prizadevanja za usklajevanje korporativnih načel in prakse za vključevanje deležnikov, za upravljanje z etičnimi dilemami ter za skladnost med besedami in dejanji. Zahtevajo torej integriteto (prav tam). Tudi De George (v Werhane 2015, 793) pojmuje korporacije kot moralne akterje skozi moralno delovanje posameznikov in skupin. Werhane (2015) pa dodaja, da so korporacije sekundarni odgovorni moralni agent, saj jih kot celote obravnavamo kot moralne akterje in so odgovorne, vendar ne morejo delovati neodvisno od vodstva in drugih deležnikov. Poudarja še pomen moralnega poguma vodij za uspešnost delovanja in ustvarjanja dodane vrednosti ter na drugi strani integritete na mednarodnem trgu.

Palazzo (2007) meni, da korporativna integriteta ni odvisna zgolj od številnih pravilnih odločitev na vseh hierarhičnih ravneh, temveč je odvisna od konteksta, v katerem se posamezniki odločajo, in od percepcije tega konteksta, kar je utemeljil na stopnji kognitivnega moralnega razvoja kot izhodišča za etično odločanje skozi Kohlbergovo teorijo kognitivnega moralnega razvoja (skozi prekonvencionalno (nagrada – kazen), konvencionalno internaliziramo vloge glede na zakon in red) in post konvencionalno (zunanja avtoriteta, avtonomno razmišljanje), kar utemeljujeta tudi Odrakiewicz in Odrakiewicz (2014). Palazzo (2007) meni, da so ljudje, ne glede na to, na kateri stopnji so, zmožni moralnega razmišljanja.

Iz moralnih (podjetja so moralno odgovorna (do deležnikov) za preprečevanje nečastnega ravnanja in spodbujanje pravilnega ravnanja), pravnih (podjetja so zavezana zakonodaji in morajo zagotavljati lastno in integriteto posameznikov) in ekonomskih razlogov (kršitve integritete so drage in častno ravnanje se finančno izplača) podjetja ne smejo dovoliti ali ustvarjati okolja za kršitve integritete (Kaptein 1999, 626).

Integriteta še ne zagotavlja, da bo podjetje sprejemalo boljše etične odločitve, pravijo Kayes in drugi (2007), a tako vseeno zagotovi sistematični in celostni pristop k oceni vrednot, tehtanju odločitev in odločanju. Če podjetje dovoljuje neetično vedenje, ga ignorira in nagrajuje, ne organizira izobraževanj za zaposlene o skladnosti poslovanja z zakonodajo in etiko, ne pripomore k preprečitvi škandala (prav tam). Kayes in drugi (2007) zato na podlagi prakse predlagajo naslednjo strategijo: (1) **razumevanje zaposlenih, zakaj je integriteta pomembna**; organizacije morajo zaposlene ustrezno izobraževati o pomenu etike in integritete v svojem delovanju, tako da ustrezno komunicirajo o novih etičnih smernicah in politikah, procesih skozi različne kanale, da dosežejo vse zaposlene; informiranje poteka od zgoraj navzdol; (2) **razumevanje, kakšne so posledice, če integritete ni**; nagrade za integriteto, etično delovanje in posledice, če integriteta ni implementirana, morajo biti jasno opredeljene; s tem se poveča čustvena zaveza zaposlenih, možno je spreminjanje vedenja, kar pa se dogaja počasi in težko. Zaposlenim je treba dati možnost prostega odziva brez posledic ali povračilnih ukrepov in poskrbeti za dobro razumevanje; (3) **razumevanje delovanja integritete**: zaposleni morajo razumeti, kaj se od njih zahteva in procese, ki jim morajo slediti na dnevni ravni. Za dosego večje integritete in za upravljanje z etičnimi kršitvami mora podjetje zaposlenim zagotoviti sredstva, orodja in znanje. Najbolj pomembno je, da jih podjetje opremi z znanji, ki bodo podprla spremembo organizacijske integritete s konkretnimi zahtevami, kakšno obnašanje je primerno. Ko se zaposleni srečajo z etičnimi kršitvami ali morda ne vedo, kako ravnati v primerih etičnih dilem, mora podjetje jasno sporočati, kako naj ravnajo oziroma na koga se lahko obrnejo, da bi dileme rešili. To podjetje lahko doseže z usposabljanjem in izobraževanjem, preigravanjem različnih scenarijev in nagrajevanjem. Kršitve etike pa morajo biti kaznovane. Čeprav podjetje vzpostavi te tri faze, je potrebno, da se organizacijsko integriteto podpira dolgoročno. Trud za dolgoročnost ohranjanja integritete lahko podjetje zagotovi skozi: (1) **integracijo poslovanja**, ko vse funkcije podjetja podpirajo etično odločanje in integriteto (vse tri faze morajo biti formalizirane). Pomembni so vloga vodstva, razvoj vodenja na vseh ravneh in izbira vodilnih (etični vodja); (2) **merjenje napredka in uspeha** doseganja organizacijske integritete za nadaljnje ukrepe ter (3) **podporo izvršilnega vodstva** (prav tam).

Pri tem se tudi pri organizacijah, ki delujejo na podlagi sistematičnega in razumljivega pristopa, pojavljajo ovire pri izgradnji korporativne integritete, saj je integriteto težko vgraditi v kulturo vedenja zaposlenih, saj se ti po navadi upirajo spremembam. Poleg tega pa kljub skladnosti

poslovanja z regulacijo in močnim etičnim programom ni vedno mogoče zaježiti kršiteljev, kot kažejo primeri večjih korupcijskih afer (Kayes in drugi 2007).

Verhezen (2006, 396) ugotavlja, da se vrednost podjetja ne kaže zgolj skozi kapital in sredstva, temveč tudi skozi intelektualni kapital. Integriteta je del tega kot moralni kapital, ki se tesno povezuje z deležniki (strankami, zaposlenimi, dobavitelji, partnerji in okoljem) skozi moralni odnos ter temelji na zaupanju med deležniki in vodstvom. Integriteta odraža profesionalno odgovornost, pravi odnos in uspešno upravljanje z moralnimi dilemami in vodi k etičnemu vedenju, ki je v skladu s pričakovanji do vrhinskega in zaupanja vrednega posameznika. Pomembnost integritete se kaže v okviru povečanja zaupanja javnosti (Paine 1994), izboljšanja ekonomske rasti, družbene stabilnosti in dostopa do storitev. Je ključna za dobro upravljanje (Huberts v Hoextra 2014). Jin Jin (2012) pravi, da je korporativna integriteta sistem človekovega delovanja ter da imata spoznanje in vedenje vodstva, menedžerjev in zaposlenih neposreden vpliv na korporativno integriteto in javnost. Če interesi in pričakovanja podjetij z interesi deležnikov niso usklajena, prihaja do tako imenovanih etičnih dilem (Odrakiewicz in Odrakiewicz 2014).

Kaptein in Wempe (2002) v okviru treh etičnih dilem, s katerimi se soočajo podjetja, ustvarita izhodiščni model korporativne integritete. Te dileme so: (1) dilema zvezanih rok (ang. *the entangled hands dilemma*); (2) dilema številnih rok (ang. *the many hands dilemma*) in (3) dilema umazanih rok (ang. *the dirty hands dilemma*). Podrobneje jih bomo razložili v nadaljevanju (Slika 4.3).

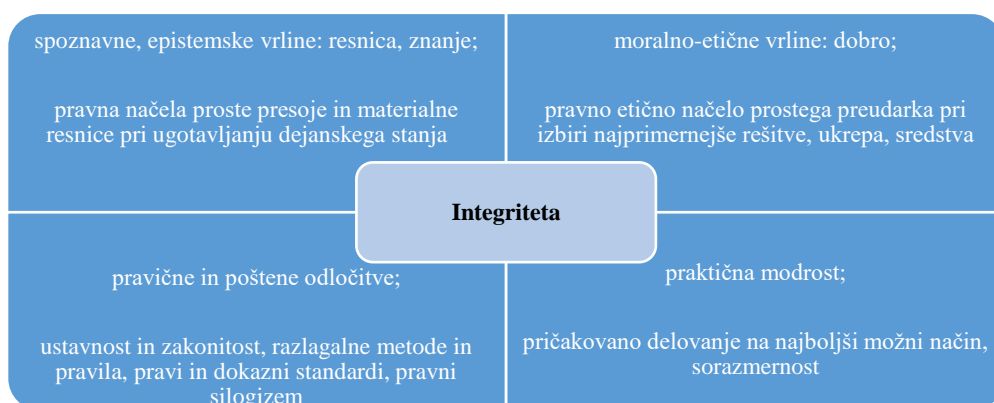
Slika 4.3 Model Korporativne integritete



Vir: Kaptein in Wempe (2002, 5).

Potočan in Mulej (2012, 323–324) ugotavljata, da v menedžerski literaturi prevladuje funkcionalni pristop (upoštevanje in obvladovanje dejanskih procesov) pri upravljanju etike oziroma integritete, v socialnih znanostih pa temelji na socialnem konstruktivizmu (na določanju, kaj je primerno za dano družbo). Ključni so lastniki in vodstvo, menedžerji. V teoriji sodobnega institucionalizma institucije nastajajo in delujejo na podlagi percepcije in kognicije svojih članov, manj na podlagi pravil (Kečanović 2012). Normativni okvir in situacijski prostor opredeljujejo skupne vrednote, ki so cilj in motivacija za delovanje organizacije. Pravila in spodbude usmerjajo moralne občutke, etične sodbe in vrednotne doživljanje, pravi Kečanović, situacijski prostor pa z vrednotami motivira, z znanjem krepi kognitivne zmožnosti za obdelavo informacij, na podlagi česa tako organizacije kot njihovi člani z medsebojnim vplivom, zgleodom in skupnimi prizadevanji sprejemajo najboljše možne odločitve za uresničevanje zadanih ciljev v danem kontekstu, prostoru in času (Peters v Kečanović 2012, 173). Kečanovićeva (2012) kognitivna shema (Tabela 4.1) integrira spoznavne in moralne vrline kot temelj za pravično in pošteno odločanje, v katerem se rojeva praktična modrost.

Tabela 4.1 Simbolični prikaz integritete kot krovne vrline



Vir: Kečanović (Kečanović 2012, 179).

Kečanović (2012) ugotavlja, da »integriran model v praksi lahko služi kot analitično orodje za celostno oceno »pričakovanega delovanja« in situacij, ki predstavljajo tveganja za pravne in etične kršitve ali zlorabe javne oblasti« ter je osnova za razvoj skupnega načrta integritete institucije in njegovih članov. Načrti integritete so obvezni za javni sektor. Raziskava o

gospodarskem in poslovnem okolju, poslovni etiki in neuradnih plačilih na Slovenskem 2009 kaže, da 57 odstotkov podjetij ne uporablja nobene metodologije za upravljanje tveganj na splošno in samo šest odstotkov malih podjetij ter en odstotek srednje in velikih podjetij izvaja (neobvezne) načrte za integriteto po Zakonu o preprečevanju korupcije (Valicon 2010; Škrbec in Pristavec 2012). Tako slovenska podjetja odstopajo od po mnenju Potočana in Muleja (2012, 328–329) »razvite in normativno določene gospodarske etike«. Razlog vidita v »neupoštevanju dogovorjene gospodarske etike na ravni organizacij pa tudi neustreznem spremljanju in vrednotenju (ter sankcioniranju) takšnega vedenja« v zadnjih 10 letih. Izpostavljata izzive, ki so s tem povezani, in sicer: da v družbi ni soglasja o želenih vrednotah ali sistemu vrednot, ker nimamo vpogleda v celovito stanje vrednot in ker nimamo razvojnega koncepta: da se stanje etike odraža skozi probleme lastninskega preoblikovanja in centralizacije bogastva v slovenski družbi in problem gospodarske tranzicije, ki z vidika vrednot in poslovne etike še ni končana in vpliva na integriteto v podjetjih, integriteto deležnikov, vodstva, zaposlenih in integriteto pri upravljanju organizacij (prav tam).

4.4 Vloga vodstva

Organizacijska integriteta nadgrajuje posameznikovo integriteto, saj vključuje namene in ideale organizacije kot samostojne enote z lastnimi odgovornostmi in zavezo (Rendtorff 2011). Mora biti cilj vodstva in tistih, ki v njej odločajo, meni Rendtorff. Tako jo lahko definiramo kot proizvod uspešnih politik vodenja z vrednotami, spoštovanja človekovih pravic, spoštovanja okolja ali varnosti izdelkov (Rendtorff 2011). Vlogo vodstva bomo opredelili v odnosu do organizacijske integritete. Ponazorili bomo izhodišče, da sta za institucionalizacijo in korporativno integriteto pomembna zaveza vodstva in upravljanje z dilemami, kot ugotavljajo raziskovalci (Stark 1993; Paine 1994; Kaptein 1999; Kaptein 2003; Kayes in drugi 2007; Palazzo 2007; Belak in drugi 2010; Rendtorff 2011).

Painova (1994) ugotavlja, da vodstvo pogosto razume etiko in kršitve etike kot zgolj posameznikovo osebno odgovornost. Na ta način preloži odgovornost na posameznika in se od etičnih izzivov oddalji oziroma jih ne upravlja primerno. Kayes in drugi (2007) pritrjujejo ugotovitvi Painove, da je vodstvo najbolj ključen element pri vzpostavljanju integritete, saj že Zvezne smernice za odmero kazni organizacijam in regulacija v ZDA po Enronu zahtevajo bolj integriran pristop z zavedanjem o pomenu etike, ki vključuje štiri organizacijske oblike nadzora: jasno določena načela, namen, temeljne vrednote in kulturo. Prav vodstvo je tisto, ki

mora pri vzpostavitvi in institucionalizaciji integritete preveriti, kako te oblike nadzora delujejo, da bi zgradili organizacijsko kulturo na temelju etičnega vedenja (prav tam).

Etika v podjetju ni zgolj vprašanje posameznika in njegove vesti, prav tako odgovornost za neetična dejanja ali napačno delovanje ne smemo prepoznati kot izoliranega posameznega dejanja, kot to pogosto razumejo menedžerji, temveč kot odgovornost organizacije in menedžmenta (Paine 1994). Painova meni, da morajo menedžerji prepoznati svojo vlogo pri oblikovanju korporativne integritete, da bi zagotovili konkurenčnost na trgu in ohranili ugled, saj »pristop na temeljih integritete obsega tako skrb za skladnost poslovanja z zakonodajo s poudarkom na odgovornosti menedžmenta za etično ravnanje v podjetju« (Paine 1994). Če so strategije za vzpostavitev integritete usklajene in implementirane v vsakodnevno ravnanje zaposlenih in menedžmenta, lahko preprečijo etične težave ter spodbujajo k moralnemu razmišljanju in ravnanju. Le tako etična infrastruktura ni več v breme podjetju, v okviru katerega »morajo« poslovati, temveč postane prevladujoči etos organizacije. Škandali v devetdesetih letih minulega stoletja so bili po njenem mnenju posledica ozkoglednosti menedžmenta. Painova je dokazala, da se etika izplača v bolj kreativnih, bolj učinkovitih in fleksibilnih podjetjih (prav tam). Številne korporacije so vzpostavile sisteme etičnih programov skladnosti poslovanja z zakonodajo in jih poimenovala upravljanje integritete (ang. *integrity management*) (Paine 1994; Hoekstra 2016). Gre za celovite sisteme, ki zagotavljajo skladnost poslovanja z zakoni, regulacijo, internimi politikami in kodeksi etike. Zagovorniki upravljanja integritete trdijo, da program integritete vgrajuje pravna in etična načela v strateško načrtovanje podjetja. Jacobs (Jacobs 2007) povzema, da definicije integritete v tem kontekstu opredeljujejo »celostnost celote v okviru sistemskega razmišljanja«.

Vodstvo je glavna gonilna sila za korporativno etiko, saj upravlja z integriteto, k njej usmerja zaposlene in deležnike ter s svojimi vrednotami daje zgled zaposlenim (Paine 1994; Weaver in drugi 1999b).

Etično vodenje lahko opredelimo skozi dva teoretska principa. V intrinzični teoriji vodenje, ki ni etično, sploh ni vodenje (vodja se zaveda, da deluje etično, etična načela so mu jasna, vodstvene strategije uporabi za spodbujanje zaposlenih za etiko), ekstrinzična teorija pa loči etično in neetično vodenje (razlikujejo se stili vodenja) (Klepec 2010). Ob tem Šumi skozi pregled literature etično vodenje opredeli skozi naslednje stile vodenja: transformacijsko, avtentično, spiritualno in uslužno vodenje (Palanski in Yammarino 2009; Šumi 2013). V okviru odnosa do organizacijske integritete poudari dve komponenti etičnega vodenja: »vodenje z

zgledom oziroma moralno ravnanje vodij in oblikovanje etične kulture v organizaciji, pri čemer sta vlogi prepleteni, saj vodja etično kulturo oblikuje tudi z lastnim zgledom« (Johnson v Šumi 2013, 120).

Glavni stili vodenja so transformacijsko (karizmatično), instrumentalno in transakcijsko (Palazzo 2007; Šumi 2013). Palazzo (2007) je prepričan, da je dobro vodenje skupek vseh treh stilov z dodanimi etičnimi načeli: (1) **integriteta** (vodja izpolnjuje transakcijske dolžnosti, je dosleden in drži obljube, priznava pluralizem izhodišč, se pravično pogaja in omogoča svobodno izbiro); (2) **dobrohotnost** (vodja ima transformacijske zmožnosti, ki temeljijo izključno na vrednotah skozi lastno osveščenost o moralnih in etičnih posledicah, ki gredo prek lastnega interesa in za skupno dobro vseh zaposlenih; (3) **zmožnost** (ki se nanaša na instrumentalno vodenje, pri čemer je vodja naravnano strateško, stremi k nalogam z zmožnostjo upravljanja etike in družbene odgovornosti v danih situacijah). Medtem ko za etično in neetično transakcijsko vodenje velja, da zagotavlja minimalno osnovo za etiko, transformacijsko (karizmatično) vodenje, ki temelji na spodbujanju vrednot zaposlenih, velja za najbolj vpliven stil vodenja glede etike, saj lahko spreminja in vodi zaposlene v boljše delovanje (Tabela 4.2) (prav tam).

Tabela 4.2 Neetični in etični karizmatični vodja

Neetični karizmatični vodja	Etični karizmatični vodja
Uporabi moč le za lastno korist in vpliv.	Uporablja moč za korist drugih.
Spodbuja lastno osebno vizijo.	Usklajuje vizijo s potrebami in željami zaposlenih.
Cenzurira kritična ali nasprotujoča stališča.	Upošteva in se uči iz kritike.
Zahteva sprejemanje lastnih odločitev brez razprave.	Odprta, dvosmerna komunikacija.
Komunikacija je enosmerna.	Usposablja, razvija in podpira zaposlene; deli priznanja z drugimi.
Zanaša se na priročne zunanje moralne standarde, da bi zadovoljil lastne interese.	Zanaša se na notranje moralne standarde, da bi zadovoljil organizacijske in družbene interese.

Vir: (Howell in Avolio v Palazzo 2007, 119).

Vodje in njihove vrednote oblikujejo etično klimo v organizaciji in oblikujejo skupne percepcije, kaj je etično pravilno ravnanje in kako se ravna v primeru etičnih dilem, in prispevajo k etičnim in neetičnim ravnanjem organizacije, ki presegajo slaba in dobra ravnanja vodstva, pravi Palazzo (2007, 119). Tako se v podjetju oblikujejo dobre ali slabe vrednote, izoblikuje se normativni okvir delovanja zaposlenih, ki je lahko dober ali slab. Etična klima se

spreminja tudi zaradi neetičnega vodstva, normativnih sprememb, nekonsistentnosti in ovir iz okolja. Na etična in neetična ravnanja pa ima vpliv tudi organizacijska struktura, kar bomo podrobneje opisali v nadaljevanju. Za ohranjanje ali spreminjanje etične organizacijske klime in kulture ali strukture so pri etičnem vodenju, kot vidimo, pomembni različni stili vodenja v različnih razmerah in situacijah (Johnson 2005).

Audi in Murphy (2006) ugotavljata, da če vodstvo zaposlene pozove k ohranjanju integritete, jih poziva k etičnosti. In četudi vodilni kodeksi etike in etična načela v podjetju nagovarjajo ljudi k ohranjanju integritete, je ključno še, da je ta poziv jasen in da vodstvo zagotovi izobraževanje o etiki. Potrebna je integriranost, a ne le pristopov k upravljanju z integriteto, temveč tudi integritete z drugimi koncepti, kot so poštenost, biti vreden zaupanja in moralni pogum, ki vodstvu v kriznih razmerah omogočajo težke odločitve (prav tam). Podjetja, ki spodbujajo integriteto, delujejo bolje (Odrakiewicz in Odrakiewicz 2014). Tudi testi integritete v predzaposlitvenih postopkih so se po mnenju Audija in Murphyja (2006) izkazali za smiselne, če podjetje integriteto jasno opredeli in jo poveže s transparentnostjo, komuniciranjem in delovanjem, poštenostjo in skladnim poslovanjem, kar potrjuje tudi raziskava Kapteina (2015a). Vodstvo, ki integriteto utelesi skozi izjave o vrednotah ali poslanstvu, mora to jasno (s)komunicirati z zaposlenimi (prav tam).

Rendtorff (2011) predstavi model vodstvene presoje, ki deluje na podlagi povezovanja reflektivne presoje s teleološko, deontološko in utilitaristično etiko in predstavlja okvir za odločanje v primerih etičnih dilem. Vodje z integriteto so tisti, ki sodelujejo in spodbujajo korporativno integriteto (Brown 2006, 17) ter jo lahko tudi ohranijo, ne glede na to, ali delujejo v organizaciji, ki ima morda izzive z integriteto, kar s svojo analizo potrjujeta tudi Palanski in Yammarino (2009).

Rendtorff (2011, 78–84) na podlagi analize raziskovalcev Badaracca in Ellswortha ugotavlja, s katerimi dilemami se srečujejo vodje in kako jih podjetje upravlja na podlagi treh strategij vodenja, ki temeljijo na vrednotah. Integriteta je pomembna zato, kot bomo prikazali, da podjetje uspešno rešuje težave in da doseže poslovno odličnost. Badaracco in Ellsworth prikažeta tri pogoste strategije vodenja: **politično vodenje, neposredno vodenje in vodenje z vrednotami oziroma etično vodenje**, ki jih Rendtorff opredeli skozi **proces, formalnosti in vsebino različnih oblik upravljanja**. Ponekod, ugotavlja avtor, podjetje upravlja na podlagi vrednot (ang. values-driven management), stil vodenja pa ne odraža strategije vrednot (2011, 78–84). Podjetja skušajo tako izboljšati integriteto in poslovno odličnost skozi politično in

neposredno vodenje, ki pa je drugačno od strategije vodenja, ki neposredno temelji na osebni integriteti in vrednotah (Badaracco in Ellsworth v Rendtorff 2011, 78–84). Tri strategije vodenja: (1) **strategija političnega vodenja** temelji na predpostavki, da je dober vodja dober politik. Vodja stremi k temu, da se pridobi moč za uveljavljanje lastnega interesa, kar pa hkrati pomeni večjo birokratizacijo podjetja, onemogočanje sprememb, razkol, pomanjkanje skupne perspektive, kar vse posledično dezorganizira podjetje. Politični vodja išče konsenz o vrednotah in ciljih organizacije, da bi zagotovil razvoj. Zanimata ga vsebina in proces. Do cilja pride s pogajanjem in kompromisi, deluje bolj v ozadju. Tako je organizacijska integriteta rezultat procesa konfliktne mediacije, da bi dosegli enotnost; (2) **neposredno, direktno vodenje** (lahko ga primerjamo z Webrovim karizmatičnim vodenjem) v ospredje postavi vodenje z izpostavljenim, neposrednim, jasnim in močnim, odgovornim vodenjem v konfliktnih razmerah. Dobri vodje so prisotni na vseh ravneh organizacije in k skladnosti pripomorejo z motiviranjem zaposlenih. Gre za vodenje, ki v ospredje postavi močnega vodjo, saj brez njega birokratična struktura povzroča razpad organizacije. Vodje so kritični do političnega vodenja in svoje vizije vzpostavljajo skozi podjetje, ne delujejo konsenzualno, ampak z zaposlenimi komunicirajo neposredne zahteve. Izzivi se pojavijo pri komunikaciji in zmožnosti vodij za opravljanje tega neposrednega vodenja. Naloga organizacij je, da »ustoličijo« izobražene vodje z visoko integriteto, da bi zagotovili enotnost in zavezo zaposlenih v organizaciji; (3) **etično vodenje** temelji na vrednotah in je edino od treh, za katerega bi lahko rekli, da je neposredno osredotočeno na osnovne vrednote v organizaciji, kot so poštenost, integriteta, pravičnost (prav tam). »Dobro delovanje podjetja je odvisno od lastne zaveze skupnim vrednotam« (Rendtorff 2011, 80). Da bi dosegli organizacijsko integriteto, lahko etično vodenje vsebuje tako neposredno vodenje kot politično vodenje, vendar mora vodstvo delovati v smeri razvoja vrednot in norm na vseh ravneh (Badaracco in Ellsworth v Rendtorff 2011). Rendtorff (2011) nadgradi stališče avtorjev z izhodiščem, da gre pri etičnem vodenju za preplet vseh treh strategij vodenja, pri katerih morajo biti vodje zavezani osnovnim vrednotam tako osebno kot na ravni organizacije, medtem ko Badaracco in Ellsworth (v Rendtorff 2011) zagovarjata, da gre za presežek drugih dveh strategij. Rendtorff zaključuje, da je etično vodenje temelj za etično upravljanje, da je integriteta pomemben del dobrega vodenja kot strategija dobrega korporativnega državljanstva in da etično vodenje temelji na zavezi za skupno dobro korporacije, ne na zasebnih interesih ali dobičku (Rendtorff 2011, 81). Pri tem načinu vodenja cilj podjetja ni zgolj ekonomski uspeh, temveč spoštovanje osnovnih vrednot in poslanstva v družbi, kar motivira zaposlene in omogoča boljšo komunikacijo in odločanje, saj vzpostavlja večjo zavezo in zaupanje med zaposlenimi. Skozi vrednote se izraža namen podjetja, so osnova

za upravljanje s formalnimi strukturami in sistemi, kar se odraža v dnevnem delovanju. Zato mora vodstvo zagotoviti, da so te vrednote v podjetju vzpostavljene in razvite, ter jih mora institucionalizirati skozi formalne strukture in sisteme, kar pa ni pogojeno z osebnim profilom vodje ali njegove politike (Badaracco in Ellsworth v Rendtorff 2011). »Podjetje je uresničenje vizije skupnih vrednot, ki imajo etično dimenzijo pravičnosti in integritete« (Drisscoll in Hoffman v Rendtorff 2011).

V okviru vseh treh strategij vodenja je integriteta povezana z osebnimi prepričanji in organizacijskimi vrednotami. Vodstvo je razumljeno kot celostnost, skladnost. Badaracco in Ellsworth (v Rendtorff 2011, 82) argumentirata, da »vodenje z integriteto vključuje vodjo z močno osebno etiko in pozitivno naravnostjo ter zaupanjem v druge in prepričljivo vizijo ciljev in namenov podjetja«. Rendtorff dodaja, da »dobri vodje želijo vzpostaviti visoko etiko in skupnost okoli osnovnih vrednot podjetja« (Rendtorff 2011, 82), ob tem pa se integriteta uresničuje skozi temeljne vrednote glede na strategijo vodenja in se sooča z osnovnimi dilemami upravljanja v vsakodnevnem poslovanju. Badaracco in Ellsworth (v Rendtorff 2011, 82) začeta razpravo o petih dilemah v upravljanju integritete pri vseh treh strategijah vodenja, in sicer: (1) **splošen, fleksibilen, odprt ali natančen, jasen pristop k reševanju težav**: pri političnem vodenju je zaveza k vrednotam šibkejša, zato da se zagotovi večja fleksibilnost. Pri neposrednem in etičnem vodenju je opredelitev glede vrednot, ciljev in etike, ki omogoča boljše napovedovanje rezultatov, jasna. Pri tem je etično vodenje najbolj učinkovito; (2) **pristop k odločanju in vplivu od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor**: pri političnem vodenju gre za pristop od spodaj navzgor, pri neposrednem od zgoraj navzdol, pri etičnem pa od spodaj navzgor in tudi od zgoraj navzdol pri razvoju in ohranjanju vrednot v organizaciji; (3) **ravnanje v primeru konfliktov skozi vsebino in/ali s procesi**: pri političnem vodenju je pomemben proces, pri neposrednem sta pomembna tako proces kot vsebina, pri etičnem vodenju pa je vodstvo vključeno v oboje, v oblikovanje vrednot in v proces predvsem pri upravljanju; (4) **nasprotje med soočenjem in kompromisi pri reševanju** problemov in načini, kako oblikovati strategijo: pri političnem vodenju so pomembni kompromisi, pri neposrednem pa neposredno reševanje konfliktov. Pri etičnem vodenju se vodje konstruktivno soočajo s konflikti in uporabijo orodje pogajanj za vzpostavljanje vrednot in integritete pošteno in iskreno; (5) **dilema med oprijemljivimi in neoprijemljivimi cilji ter priložnostmi v procesu odločanja, med dolgoročnimi in kratkoročnimi dejavniki upravljanja, ekonomskimi dosežki in etičnim standardom ali napetostjo med družbeno odgovornostjo in financami**: pri političnem vodenju je pristop pragmatičen v vsaki situaciji, pri neposrednem gre za konflikt

interesov, etični vodje pa so usmerjeni k vrednotam podjetja. Etično ravnanje je ključno tudi v času krize ali problemov (Badaracco in Ellsworth v Rendtorff 2011). Rendtorff (2011) dodaja, da tak pristop ponuja rešitev pri odločanju v okviru ekonomskih dejavnikov.

Vodstvena presoja je za organizacijsko integriteto glede na navedene dileme in zagotavljanje rešitev ključna, saj stremi k idealom odprtosti, poštenosti, celovitosti in obzirnosti ter temelji na zaupanju, obljubi in vključevanju deležnikov (Rendtorff 2011). Cilja integritete sta pravičnost in poštenost v organizacijah (prav tam). Vrlini samonadzora in samospoštovanja oseb v organizacijah, kot ju je opredelila Painova, sta osnovi (Paine 1994; ten Bos 2007; Rendtorff 2011). »Integriteta je osnova za celostnost posameznika, osebnostna integriteta pa je del odnosa med posameznikom in organizacijo« (Rendtorff 2011, 84). V tem kontekstu pravi Painova (1994), mora tudi vodstvena presoja temeljiti na integriteti in vrednotah, ne zgolj na skladnosti poslovanja z zakonodajo. Programi, ki temeljijo na upravljanju z vrednotami, so orodje za presojo, da spodbujajo kulturo odgovornosti in zaupanja v organizaciji, še dodaja. Za oblikovanje organizacijske etike pa je odgovorno vodstvo, ki tako poskrbi, da se ugled podjetja ohrani in da se okrepijo odnosi, na katerih temelji uspešnost podjetja (Paine 1994).

Organizacijska integriteta sega prek menedžerske (posameznikove) integritete, ugotavlja Pallazo (2007). Dobro vodstvo je sicer predpogoj za organizacijsko integriteto, a neetična ravnanja se kljub temu pojavijo. »Možno je iz soda izločiti slaba jabolka, a tveganje za neetično vedenje se ne bo izničilo. Dobra jabolka lahko razvijejo slab okus ali problemi nastanejo tudi s sodom« (prav tam, 113).

Vloga vodstva je, da izboljša vzpostavitev in ohranjanje organizacijske integritete (Kaptein in Wempe 2002; Odrakiewicz in Odrakiewicz 2014). Izziv, ki se pojavlja pri tem, kot ugotavljajo raziskovalci, je, kako lahko integriteta postane neposreden del strategije za vodstveno in organizacijsko odličnost na različnih ravneh organizacije (Rendtorff 2011).

4.5 Empirično raziskovanje korporativne integritete

Becker (1998, 155) meni, da se v empiričnem ocenjevanju in raziskovanju korporativne integritete v praksi pojavljajo različna pojmovanja in sinonimi za integriteto. Tako prihaja do konfliktnih empiričnih rezultatov. Raziskovalci so integriteto preučevali v sklopu kakovosti opravljanja službe, neproduktivnih ravnanj, vodenja (integriteta je ključna za etično vodenje) ipd. V vedenjski teoriji organizacije in na področju izbire zaposlenih, vodilnih je integriteta

pogosto razumljena kot poštenost. Empirični testi integritete so testi poštenosti, zaupanja, vendar pa po Beckerjevem mnenju poštenost in integriteta nista isto. Drugi avtorji so integriteto enačili z vestnostjo ali skupkom osebnostnih lastnosti (prav tam). Poleg tega pa tako Bakerjeva (2008) kot Becker (1998) ugotavljata, da so raziskovalci premalo osredotočeni na moralno dimenzijo v okviru integritete, saj je v nekaterih raziskavah prisoten moralni relativizem, ki onemogoča objektivno oceno integritete pri posamezniku. Becker (1998, 159–160) pravi, da je najbolj smiseln način raziskovanja integritete skozi: (1) vrednote (razum, namen in samozavest); (2) jaz sem (racionalno, pošteno, neodvisno, pravično, produktivno in ponosno bitje); (3) moje vrednote, cilji in vedenje so skladni; (4) pripravljen sem narediti, kar koli je treba, da živim v skladu s svojimi najpomembnejšimi vrednotami. Pri tem opozarja na omejitve takega raziskovanja in poudarja, da je treba poleg integritete meriti tudi percepcijo in vtis vodstva. Kot rešitev navaja možnost ocenjevanja drugih in ocenjevanje dejanskega vedenja in njegove skladnosti z moralno utemeljenimi načeli in vrednotami. V okviru integritete v organizacijah meni, da so zaposleni z visoko stopnjo integritete bolj racionalni, pošteni, neodvisni od tistih brez integritete, saj razumejo, da delovanje z načeli poštenosti vodi v večjo samozavest, k dolgoročnemu preživetju in dobremu počutju. Taki zaposleni ne kradejo sredstev ali virov organizaciji, druge obravnavajo pošteno, in ne goljufajo sebe, drugih ali organizacije, so vredni zaupanja in so odlični kandidati za vodstvene položaje. Zaposleni z visoko integriteto so boljši delavci. Beckerjevo stališče je, da bodo organizacije, ki imajo več takih zaposlenih, postale boljše (prav tam).

Raziskovanje integritete je bilo v preteklosti osredotočeno na pojme, ki so bili v minulem stoletju sinonimi za integriteto, kot sta poštenost, zaupanje, pozneje pa kot skladnost med delovanjem in vrednotami (Becker 1998), besedami in dejanji (Simons 2008). V zadnjem času se raziskovalci osredotočajo na vrline in vrednote (Kaptejn in Avelino 2005) vodstva (Šumi 2013) v podjetju. Večina raziskav in ustvarjenih instrumentov za ocenjevanje integritete je bila, kot vidimo, izvedena v psihologiji za ugotavljanje poštenosti, kot so testi integritete v predzaposlitvenih postopkih (Becker 1998; Coyne 2001; Palanski in Yammarino 2007; Šumi 2013; Fine 2013).

Na področju raziskovanja osebnostne integritete sta najbolj uporabljena dva instrumenta, ki ugotavljata subjektivno zaznavo zaposlenih o ravnanju vodij (Palanski in Yammarino 2007). PLIS (Perceived Leader Integrity Scale) sta razvila Craig in Gustafson. Omogoča ocenjevanje zaznave osebnostne integritete vodje (neetičnega vedenja) skozi njegovo skladno ravnanje s

pravili in temelji na utilitaristični teoriji etike, na ocenjevanju posledic posameznikovega vedenja (Palanski in Yammarino 2007; Šumi 2013). Instrument BI (Behavioral integrity) pa je razvil Simons in temelji na ocenjevanju skladnosti besed in dejanj vodij na podlagi zaznave zaposlenih in ni moralna kategorija vedenja. Gre za merjenje doslednega izvajanja vrednot in obljub vodje. Omejitvi raziskovanja sta raziskovanje skozi zaznavo, na katero lahko vplivajo zunanji dejavniki, in osredotočanje zgolj na posameznika (prav tam).

Na področju raziskovanja organizacijske integritete je pionirka Paine (1994) skozi svoje kvalitativno raziskovanje dokazala, da je korporativna integriteta lahko ogrožena, če sta strategija integritete vodstva in politika organizacije izražena zgolj na papirju, ne pa tudi v praksi. Kaj hitro se namreč zgodi, da tudi zaposleni temu sledijo. Posamezniki, ki delujejo v organizacijah z visoko stopnjo integritete, ki ima tudi učinkovito implementirane etične programe ali programe skladnosti poslovanja z zakonodajo, bodo po vsej verjetnosti sebe in svojo organizacijo videli kot bolj etično od posameznikov in organizacij, ki teh programov nimajo. Poleg osebne integritete na organizacijsko integriteto vplivajo tudi struktura organizacije, način in sistem dela ter strategije delovanja. Paine je ugotovila, da organizacija z visoko stopnjo integritete poveča stopnjo zaupanja v organizaciji in med deležniki. V kvalitativni analizi podjetij je ugotovila, da je za trajnostni razvoj podjetja korporativna integriteta ključna. Za vzpostavitev integritete, zagotavljanje razmer za delovanje in vedenje zaposlenih je odgovorno vodstvo. Za implementacijo ter izvajanje integritete in vrednot vodstvo potrebuje ustrezno komunikacijsko strategijo in nadzor nad izvajanjem (Paine 2003; Paine 2005).

Kayes in drugi (2007) na podlagi empiričnih raziskav opredelijo značilnosti organizacije z integriteto s štirimi značilnostmi: (1) **uporaba primernega izrazoslovja za etično odločanje**: zaposleni lahko odprto in zaupno komunicirajo o etičnih izzivih in reševanju teh; (2) **razvita podporna struktura in procesi za etično odločanje**: zaposleni imajo na voljo ustrezne (notranje in zunanje) kanale, skozi katere lahko anonimno, zaupno sporočajo etične kršitve, izzive, lahko zaupno komunicirajo o težavah in odkrivajo izzive glede skladnosti poslovanja z zakonodajo brez strahu za povračilne ukrepe. Kayes in drugi v svoji empirični analizi opažajo implementiran program varuha in drugo podporo; (3) **vzpostavitev in ohranjanje kulture odprtosti in odgovornosti ter zaveze k več poslovnim ciljem**: zaposleni lahko izražajo poslovne cilje širše, glede odgovornosti organizacije do družbe, okolja, zaposlenih, idealov in poklica; (4) **ceni se razvoj zaposlenih**: zaposleni imajo priložnosti za učenje in izobraževanje;

osebni in karierni razvoj v okviru organizacije, kar pripomore k identificiranju z organizacijo in delovanju v njeno dobro, tudi z implementacijo integritete (Kayes in drugi 2007, 63).

Korporativna integriteta je tudi srž raziskovanja Muela Kapteina (Kaptein 1999; Kaptein in Wempe 2002; Kaptein 2003; Kaptein in Avelino 2005; Kaptein in Avelino 2005; Kaptein 2009a; Kaptein 2015a). Maak (2008) analizira korporativno integriteto v okviru oblikovanja strukture, institucionalizacije integritete, njenih povezav s pojavi etične organizacijske kulture in neetičnih vedenj skozi vzpostavljanje etičnih programov kot sistemov za oblikovanje korporativne integritete.

O poslovni etiki in integriteti ter njunem pomenu se v Sloveniji veliko razpravlja, a po pregledu literature in obstoječih raziskav po našem mnenju ne obstajajo analize in znanstveni pregledi delovanja poslovne etike in organizacijske integritete v praksi (Potočan in Mulej 2012, 324–325). Potočan in Mulej menita, da celovitih in reprezentativnih raziskav, ki bi osvetlile dejansko stanje, ni. Ugotavljata, da so raziskave o poslovni etiki v slovenskih organizacijah večinoma opravljene na manjših vzorcih in osredotočene na konkretne vidike družbene odgovornosti podjetij, usmerjene so na raziskovanje etičnosti delovanja in vedenja deležnikov ali organizacij v odnosu do ekoloških vprašanj. Kljub dejavnim združenjem za etiko in integriteto pa dejansko globljega vpogleda v delovanje in učinkovitost etičnih in drugih programov v povezavi z etično kulturo nimamo. Z mednarodno raziskavo, ki jo je v Sloveniji izvedel Transparency International Slovenia, Nacionalni sistem integritete, smo dobili prvi pregled stanja integritete v zasebnem sektorju leta 2012, ki kaže na to, da »vzpostavljanje mehanizmov integritete ni vključeno med prednostne naloge slovenskih podjetij« (Habič in drugi 2012). Podjetja v svojih letnih poročilih zgolj prostovoljno poročajo o družbeni odgovornosti, čeprav so zahteve družbe po tem vedno večje, redko pa je vsebina poročil povezana z vprašanji korupcije ali implementiranih programov integritete, in če je, je zgolj zaradi zahtev zakonodajalca glede preprečevanja in odkrivanja podkupovanja (Habič in drugi 2012). Raziskava o gospodarskem in poslovnem okolju, poslovni etiki in neuradnih plačilih na Slovenskem za leto 2009 je pokazala, da 57 odstotkov podjetij ne uporablja nobene metodologije za upravljanje tveganj na splošno in samo šest odstotkov malih podjetij ter en odstotek srednje in velikih podjetij izvaja (neobvezne) načrte za integriteto po Zakonu o preprečevanju korupcije (Valicon 2010; Škrbec in Pristavec 2012). Raziskav o implementiranih sistemih integritete v podjetjih v povezavi z etično kulturo in neetičnim obnašanjem v Sloveniji ni. Obstajajo pa raziskave, povezane s

konkretnim neetičnim vedenjem, predstavljene so posamezne komponente etičnega programa, najpogosteje etični kodeks.

5 Etična organizacijska kultura

Etična organizacijska kultura je kot družbeni fenomen postala pomembna po veliki gospodarski krizi leta 2008, saj ignoriranje etičnih vrednot in načel trajnostnega razvoja podjetij pripelje do negativnih posledic razvoja (Novelskaite 2014). Organizacijska kultura ima velik vpliv na vedenje zaposlenih in je temelj za vzpostavitev organizacijske integritete, saj poleg klime in drugih dejavnikov ključno vpliva na obnašanje zaposlenih (Kaptein 2009a; Kaptein 2009b; Novelskaite 2014; Pučétaité in drugi 2015). Organizacijska kultura je medij in rezultat družbene interakcije (Denison v Treviño in drugi 1998, 451). Oblikujejo jo interakcije med zaposlenimi in vodstvom, obnašanjem in normami. Thommen (v Belak in drugi 2010) definira kulturo podjetja kot kulturo, ki je usklajena z vizijo in strategijo podjetja. Smith (2016) definira etično kulturo kot podkategorijo organizacijske kulture.

5.1 Pomen etične kulture v podjetju

Etično kulturo Treviño (Treviño in Weaver 2003, 234) definira kot »skupek vrednot, verovanj in prepričanj, ki so skupni zaposlenim v podjetju, se spreminjajo in vplivajo na delovanje posameznikov«, izraža pa se skozi norme in vzornike. Raven fenomena kulture je opredelila kot »zavestno, očitno in opazno manifestacijo kulture skozi strukture, sisteme in organizacijsko delovanje in ne kot globoke strukture vrednot in prepričanj«. Treviño (Treviño in Weaver 2003, 234) pravi, da je etična kultura »situacijski moderator odnosa med ravno posameznikovega moralnega razvoja in etičnega oziroma neetičnega ravnanja in je sestavljena iz normativne strukture (norme, kaj je in kaj ni primerno vedenje), vedenja drugih, pričakovanj sledenja tem normam in stopnje spodbude za odgovornost posameznikov«. Konstrukt je nadgradila z vplivi etične kulture na posameznikovo ravnanje skozi večdimenzionalni odnos med različnimi formalnimi (etični program, vodstvo, strukture, nagrajevanje, izobraževanje) in neformalnimi sistemi (etične norme in vedenje sodelavcev) nadzora vedenja, ki spodbujajo bodisi etično bodisi neetično vedenje. Če ti sistemi podpirajo etično vedenje, pričakujemo, da bo posameznik tudi ravnal bolj etično (Treviño v Treviño in drugi 1998, 451–453; Treviño in Weaver 2003; Kaptein 2011c). Gre za odnos med kulturo in vedenjem ter usmerja delovanje na dnevni ravni (Treviño in drugi 1998, 452–453; Smith 2016).

Kultura pripomore k vzpostavljanju temeljev, kaj je sprejemljivo in kaj ne v delovanju podjetja (Treviño in Weaver 2003, 254), in vključuje zaznavo, prepričanja in predpostavke vodstva in zaposlenih o spodbudah k etičnem ravnanju in preprečevanju neetičnega vedenja (Kaptein 2009a; Kaptein 2011c) na dnevni ravni (Treviño in Weaver 2003). Thommen (v Belak in drugi 2010) meni, da je podjetje z močno kulturo tisto, ki ima visoko raven vrednot in norm, ki jo usmerjajo, visoko raven soglasja in visoko kulturno skladnost med podjetjem in okoljem, v katerem deluje.

Vzpostavljanje etičnih vrednot, etične kulture in etične klime v podjetju ima velik vpliv na reševanje krize v podjetju, na ekonomski in družbeni razvoj, ugotavljajo Duh in drugi (2010, 474–475). Kultura je ključen dejavnik uspeha podjetja (Belak in Milfelner 2011; Smith 2016). Samo z jasno zavezo vodstva za temeljne vrednote, kulturo in klimo lahko podjetje vzpostavi formalne in neformalne mehanizme, strukture, programe etike, ki zagotavljajo skladnost med zavezami in izvajanjem programov (Duh in drugi 2010, 474–475; Kaptein in Avelino 2005). Kot ugotavlja Kaptein (2002), mora podjetje, preden implementira etični program, jasno opredeliti načela, ki temeljijo na vrednotah ter so podstat za oblikovanje klime in kulture. Pri tem je odnos vodstva in deležnikov podjetja do temeljnih vrednot ključen, saj te vplivajo na kulturo in klimo, ki podpira izvajanje programov (Duh in drugi 2010; Kaptein 2011b). Treviño in Weaver menita, da »naj bi bilo etično ravnanje pogostejše v organizaciji, v katerih vodstvo in norme spodbujajo in podpirajo etično ravnanje ter v katerih je etično ravnanje nagrajeno in neetično kaznovano« (2003, 234–235).

Kaptein (2009a; 2009b; 2011c; 2015a) etično kulturo organizacije opredeljuje skozi vrlinsko etiko, ki se osredotoča na **namene** subjektov, bodisi posameznika, skupine ali organizacije. Gre za načine spodbujanja etičnega vedenja in preprečevanje neetičnega vedenja. Ti so lahko neformalni ali/in formalni. Pri neformalnih namenih gre za spodbujanje etičnega vedenja in preprečevanje neetičnega vedenja skozi etično kulturo, pri formalnih namenih pa gre za oblikovanje etičnih programov (devet komponent).

Organizacije lahko ocenjujemo skozi etiko, saj so moralne entitete in imajo strategijo, strukturo in kulturo, vrline v organizaciji pa porazdeljene tako, da spodbujajo zaposlene k etičnemu ravnanju in jih odvrtaajo, da bi ravnali neetično (Kaptein 2008a). Ob tem avtor definira etično ravnanje kot ravnanje, ki je moralno sprejemljivo za celotno skupnost (Kaptein 2015b). Organizacija ima skozi strategijo, strukturo in kulturo vpliv na zaposlene in tako pripomore k ravnanju zaposlenih, lahko pa ji to tudi ne uspe (Palazzo 2007; Kaptein 2015a). Temu pritrjuje

Sagon (2006) in dodaja, da pri tem ne smemo pozabiti na velikost in kompleksnost organizacije, saj večja kot je, bolj so kompleksne strukture in bolj kompleksen je pristop k upravljanju vedenja zaposlenih. Zato se organizacije odločajo za formalizirane oblike pravil in regulacije za standardiziranje vedenja zaposlenih.

Palazzo (2007) meni, da morajo biti formalna struktura in interesi podjetja v skladu z etično strukturo, vrednotami in normami v podjetju, saj nekonsistentnost med zahtevami strukture podjetja, ki je po navadi močnejša, in etičnimi merili vodi v neetično vedenje. Palazzo to utemelji na primeru Enrona, ko je nagibanje k dobičku in učinku motiviralo zaposlene, da ne upoštevajo uradnih korporativnih vrednot (etičnega programa). In prav upravljanje podjetja je ključno, meni Palazzo.

Etično kulturo je zelo težko spreminjati, ugotavljajo avtorji, saj sta potrebna sistematično reorganiziranje in sprememba globoko zasidranih prepričanj (Paine 1994; Kayes in drugi 2007; Kaptein 2009b; Hoekstra 2016). Lewin (v DeBode in drugi 2013) ugotavlja, da organizacijske spremembe temeljijo na štirih korakih: (1) pregled organizacije za ugotavljanje posledic in vzrokov problemov; (2) akcijski načrt za izvedbo ukrepov za izničenje vzrokov problemov; (3) implementiranje ukrepov za spremembe in (4) ocena učinkov teh ukrepov, da ugotovimo, ali so bili cilji sprememb doseženi. Podatki za analizo se zberejo z opazovanjem ali intervjuji, vprašalniki in analizo dokumentov, ki jih podjetje predstavi zaposlenim in jih prosi za dopolnitve, saj je pri spremembi kulture pomembno, da so zaposleni del procesa (DeBode in drugi 2013). Treviño (v DeBode in drugi 2013, 461) ugotavlja, da je organizacijska kultura osrednji cilj organizacijskih sprememb, saj je ključna za učinkovitost organizacije. DeBode in drugi (2013, 461) dodajajo, da je odraz skupnega mišljenja zaposlenih in vodstva (prav tam). Avtorji so spremembo kulture opredelili skozi spremembo organizacijske strategije, izvajanja procesov skozi strategijo, spremembo pričakovanj, znanj, veščin zaposlenih, komunikacije na dnevni ravni, delovnih prostorov ipd. Če se odločevalci v podjetju obnašajo neetično, se bo to odražalo na strukturi, rutinah, pravilih in normah in bo vplivalo na vedenje vseh v podjetju ter ustvarjalo neetično kulturo (DeBode in drugi 2013, 461).

Kish-Gephart in drugi (2010) so na podlagi več kot 30 let raziskovanja in literature preučevali posameznika (bad apple), moralne izzive (bad case) in organizacijsko okolje (bad barrel) kot vzroke za neetično izbiro. V metaanalizi so ugotovili negativen odnos med močno etično kulturo ter neetičnimi nameni in vedenjem. DeBode in drugi (2013) so prepričani, da neetična kultura negativno vpliva na organizacijsko učinkovitost, kot v primeru Enrona, ki napeljuje na

to, da neetična kultura lahko vodi v neetična vedenja, ki so slaba tako za organizacijo kot za zaposlene in družbo na sploh, cena tega pa je ogromna, kot kaže pregled kazni, izdanih na podlagi ameriške zakonodaje.

5.2 Empirično raziskovanje etične kulture

Etična klima so neformalni vidiki, percepcije vodstva in zaposlenih, ki določajo, kaj oblikuje etično ali neetično vedenje. Po mnenju Kapteina (2011c) je kar dobro raziskana. Za razliko od etične kulture, ki predstavlja formalne vidike, ki spodbujajo etično vedenje, gre torej za percepcije pogojev, ki so vzpostavljeni v organizaciji za skladnost ali neskladnost z etičnim ali neetičnim vedenjem in so tudi del našega raziskovanja.

Raziskovalci poslovne etike ugotavljajo, da je etična kultura ključna pri zagotavljanju poštenega poslovanja, za izboljšave etične kulture ter sistematično redno spremljanje in oceno pa je odgovorno vodstvo, saj le tako lahko odločevalci z analizo ugotovijo pomanjkljivosti in prednosti in v podjetju dosežejo višjo učinkovitost in finančno prednost (DeBode in drugi 2013). Avtorji dodajajo, da so te prednosti in slabosti cilji za pozitivne organizacijske spremembe. Tako raziskovalci kot praktiki podjetjem ponujajo različna orodja za samoocenjevanje različnih struktur organizacije, vendar pa, kot ugotavljajo DeBode in drugi, so ti instrumenti za preučevanje in prepletanje več tematik predlogi, sploh ker so na področju raziskovanja dimenzij etične kulture orodja premalo razvita in za izpolnjevanje respondentov časovno potratna, zaradi česa je vprašljiva tudi kakovost pridobljenih podatkov. Avtorji so zato na podlagi obstoječih instrumentov, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, razvili krajši, validiran merski instrument za oceno etične kulture, ki jo lahko povežemo z drugimi predmeti raziskovanja.

Do zdaj relevantne merske inštrumente za etično kulturo so razvili Treviño, Butterfield in McCabe (1998) v devetdesetih minulega stoletja in nizozemski raziskovalec Kaptein (Kaptein 2008a) z modelom vrlinske korporativne etike CEVMS, ki so ga so DeBode in drugi izpopolnili, skrajšali in ga tudi validirali – CEVMS-SF (DeBode in drugi 2013). Zanjega bomo uporabili pri našem empiričnem delu.

Treviño, Butterfield in McCabe (1998) so bili prvi, ki so razvili in testirali konstrukt etične kulture organizacij, ki ga je prva uporabila Treviño leta 1986 in ga štiri leta pozneje razvila v merski instrument, v katerem je merila vedenje kolegov, obseg, do katerega norme podpirajo

etično ravnanje, koliko je etično ravnanje nagrajeno in neetično kaznovano, koliko je vodstvo vzornik etičnega ravnanja, koliko se od zaposlenih pričakuje absolutno spoštovanje avtoritete in v kolikšni meri zaposleni prijavljajo neetična ravnanja, ko se pojavijo (Treviño in Weaver 2003). Ugotovila je, da so formalne organizacijske politike, pravila in izjave ter njihova implementacija ključni za organizacijsko kulturo, ki se pojavi večinoma v obliki etičnega kodeksa, zato je dodala vprašanje o njegovem obstoju in štirinajst dodatnih o implementaciji in integraciji v organizaciji (Treviño in Weaver 2003). Treviño je ugotovila, da so najbolj pomembne kategorije organizacijske etične kulture vodstvo, poštenost, možnost razpravljanja o etiki in zaznava, da je etično ravnanje nagrajeno. Tako je avtorica prva empirično dokazala, da je vloga vodstva pri oblikovanju in upravljanju etične kulture ključna za pozitivne rezultate. Določitev pooblaščenca za etiko ni dovolj, čeprav imajo ti pomembno vlogo in morajo postati del vodstva (Treviño in Weaver 2003, 252). Treviño, Butterfield in McCabe (1998) so ugotovili, da je etična kultura povezana z neetičnim vedenjem na delovnem mestu. Avtorji so uporabili štirinajst enot, vprašanj: šest za nagrade etičnih in sankcije neetičnih ravnanj, tri za opredelitev etičnih vzornikov – vodstva, tri za implementacijo kodeksa etike in enega za ugotavljanje, ali je etično vedenje v organizaciji norma. Zaradi premajhnega vzorca 318 ljudi so po razlagalni faktorski analizi dobili samo en faktor za vsa vprašanja in zaključili, da je treba merski inštrument izpopolniti (Treviño in drugi 1998, 472; Kaptein 2011c). Kaptein je bil prvi, ki je v letih 1998 in 1999 razvil večdimenzionalni model vrlinske korporativne etike CEVMS (Corporate Ethics Virtue Model) in ga na podlagi teh raziskav empirično testiral 2008 (2008a). Za upravljanje z dilemami integritete je opredelil osem dejavnikov etične kulture, za katere je odgovorna organizacija ter zaposlenim in vodstvu omogoča upravljanje z njimi. Organizacijske vrline so moralno zaželenosti organizacije, ki skupaj oblikujejo organizacijsko integriteto (2008a).

Vrline na organizacijski ravni je Kaptein (2008a) utemeljil skozi večdimenzionalen CEVMS-model vrlinske korporativne etike na podlagi Solomonove (1992) trditve, da mora poslovni svet povzeti vrline skupnosti, identitete vloge, odličnosti, integritete, presoje, celosti in njegove vrlinske etike ter da morajo posamezniki kot podjetja imeti vrline, da bi delovali moralno (Solomon 1992; Solomon 1994; Solomon 2004; Solomon 2008; Kirchengast 2011). Solomon (2004) ugotavlja, da dobra organizacijska politika integriteto krepi in spodbuja, kar je skladno z Aristotelovim vrlinskim pristopom k etiki. S tem je utemeljeval normativni kriterij etične kulture organizacije (Kaptein 2008a). Na podlagi štirih med seboj povezanih raziskav je razvil model CEVMS. Ta izhaja iz analize 150 etičnih in neetičnih ravnanj, ki jih (delno) opredeljuje

etična kultura in na podlagi katerih je s faktorsko analizo oblikoval sedem pomembnih dimenzij, jih opisal in nato s potrjevalno faktorsko analizo skozi 58 vprašanj testiral ter jih utemeljil osem (pri dimenziji skladnost je ločil skladnost ravnanja vodstva in neposredno nadrejenih) (Kaptein 2008a, 429; Kaptein 2011c; Kangas in drugi 2014). Model je bil testiran in apliciran na več organizacij, tako da ga je moč uporabiti v kateri koli organizaciji (Kaptein 2011b; Kaptein 2011b; DeBode in drugi 2013; Kangas in drugi 2014; Novelskaite 2014; Kangas in drugi 2014; Novelskaite 2014; Pučetaitė in drugi 2015). Prav tako je testiran in validiran skrajšan vprašalnik CEVMS-SF avtorjev DeBodeja in drugih (2013), ki ohranja te dimenzije in zagotavlja možnost uporabe v vsaki organizaciji. V empiričnem delu bomo uporabili skrajšan model CEVMS-SF in opredelili etično kulturo podjetij, jo aplicirali na etični program ter s tem opredelili funkcije etičnega programa in ugotavljali morebitne povezave z neetičnimi vedenji, da bi ugotovili učinkovitost etičnega programa.

Kaptein (2008a; 2009b) je utemeljil tri dimenzije, ki so povezane z zmožnostjo samoregulacije organizacije, dve sta povezani z zmožnostjo samozadostnosti organizacije ter tri z zmožnostjo samopopravljanja in samočiščenja organizacije. Poimenuje jih vrline (*virtues*), mi pa smo jih poimenovali »značilnosti organizacijskega konteksta«. Te dimenzije so: jasnost (clarity), skladnost vodstva (congruency of leaders and management), skladnost nadrejenih (congruency of supervisors), izvedljivost (feasibility), podpornost (supportability), transparentnost (transparency), možnost razprave (discutability) in predvidene posledice (sanctionability) (Kaptein 2008a; Kaptein 2009b; Šalamon 2014). Omogočajo ugotavljanje namenov organizacije, kako organizacija spodbuja etično vedenje in preprečuje neetično vedenje (neformalno in formalno). Funkcije etičnega programa opredeli skozi te dimenzije in jih bomo opredelili v nadaljevanju.

(1) *Jasnost* pomeni, do katere mere so jasno, natančno, celovito in razumljivo opredeljena pričakovanja in standardi organizacije za etično ravnanje zaposlenih in vodstva (Kaptein 2008a). Gre za vrednote, norme in pravila, za katere je odgovorno vodstvo (Kaptein 2009b). Zaposleni morajo imeti okvir, smernice, kako ravnati, saj zgolj njihovo razumevanje in morala niso dovolj za preprečevanje neetičnih ravnanj (Kaptein 2008a, 925). Ta dimenzija naj bi vplivala na neetično vedenje tako vodstva kot zaposlenih, meni Kaptein (2011c), saj naj bi se vodstvo in zaposleni vedli neetično, ker ni jasno, kaj se od njih pričakuje (Bacharach v Kaptein 2011c). Ker so standardi vedenja v podjetju lahko drugačni kot v drugih kontekstih, morajo biti jasno opredeljeni, da je zaposlenim jasno, kaj se od njih pričakuje v konkretnih situacijah, saj

se neetično vedenje pojavi, če tega okvira ni (Kaptein 2011c). Bolj kot so jasna pravila, denimo v kodeksu etike, več odgovornosti čutijo zaposleni in v več primerih bodo prijavljali neetična ravnanja (Kaptein 2011b). Kaptein je dimenzijo določil skozi deset trditvev, kako podjetje jasno komunicira z zaposlenimi o tem, kako naj se vedejo v skladu z vrednotami in normami in kako jasno so opredeljena pravila vedenja do drugih zaposlenih in zunanjih oseb ter okolja, sredstev podjetja in zaupnih informacij, kako usklajujejo delo in kako porabljajo delovni čas (Kaptein 2008a).

(2) *Skladnost vodstva* je definirana kot skladnost vodstva in nadrejenih, in sicer med tem, kar govorijo in kar delajo, da delujejo kot vzor zaposlenim (Treviño in drugi 1999; Kaptein 2008a), in naj bi vplivala na neetično vedenje. Čeprav organizacije dajejo jasna normativna pričakovanja, da bi usmerjala vedenje zaposlenih, mora biti tudi moralno vedenje vodstva in neposrednih nadrejenih usklajeno s temi pričakovanji in etičnimi standardi (Kaptein 2011c). V nasprotnem primeru, kot je v raziskavah ugotovil Kaptein (2008a, 925), neetična ravnanja vodstva in nadrejenih motivirajo neetično vedenje zaposlenih in obratno. Kot menita Treviño in Weaver (2003), če se vodja vede etično oziroma če vodi podjetje kot etični vodja, se bodo etično vedli tudi zaposleni, ker jim predstavlja vzor. In tudi v primeru kršitev drugega bo zaposleni prej obvestil etičnega vodjo ali nadrejenega, kakor če vodja sam krši integriteto (Kaptein 2011c). Kaptein je pri testiranju modela ločil dimenzijo skladnost vodstva in nadrejenih (Kaptein 2009b). Vodstvo je soodgovorno za neetično vedenje in ključno za vzpostavitev integritete na podlagi etičnega vodstva (Stark 1993; Paine 1994; Kaptein 1999; Kaptein 2003; Kayes in drugi 2007; Palazzo 2007; Rendtorff 2011; DeBode in drugi 2013). Kaptein (2008a) je dimenzijo določil skozi štiri trditve.

(3) *Skladnost nadrejenih* je definirana kot skladnost nadrejenih med tem, kar govorijo in kar delajo, da lahko delujejo kot vzor zaposlenim (Kaptein 2009b). Kot kažejo ugotovitve Kapteina, predstavljajo večji zgled, ker imajo pogostejši stik z zaposlenimi (Treviño in drugi 1999; Kaptein 2011c). Kaptein je to dimenzijo določil skozi šest trditvev (2008a).

Vlogo vodstva v korporativni integriteti kot vlogo nadrejenih smo podrobno opredelili v četrtem poglavju.

(4) *Izvedljivost* pomeni, do kolikšne mere organizacija zagotavlja zaposlenim pogoje za doseg normativnih pričakovanj oziroma etično vedenje. Gre za obseg časa, virov, sredstev in informacij (Kaptein 2008a). Kaptein je ugotovil, da se nevarnost za neetično vedenje poveča,

če zaposleni ne vedo, kakšne so njihove dolžnosti in odgovornosti, saj se neetično vedenje pojavi, če zaposleni nimajo dovolj opreme, časa, sredstev ali informacij, da bi opravili svoje delo (Kaptein 2008a, 925), kar je potrdila tudi Treviňova, saj je ugotovila, da ljudje pod pritiskom pogosto verjamejo, da je doseganje finančnih ciljev bolj pomembno od skladnosti z etičnim delovanjem (Treviňo in drugi 1998). Tako se ustvarijo pogoji za racionaliziranje neetičnega vedenja in za njihov povečan pojav, meni Kaptein (2011c). V etični kulturi, v kateri je ta dimenzija slabše izražena, se pojavi vtis med zaposlenimi, da je doseganje dobička bolj pomembno kot vedenje in ravnanje v skladu z etičnimi normami (Kaptein 2011c). Kaptein (2008a) je dimenzijo določil skozi šest trditev o pritiskih ter dovoljšnjih virih in sredstvih, ki jih imajo zaposleni za izvajanje dolžnosti in odgovornosti.

(5) *Podpornost* pomeni raven organizacijske podpore in spodbude, da vodstvo in zaposleni sledijo normam, da se lahko identificirajo z organizacijo, so v njo vključeni in ji zavezani (Kaptein 2009b). Nemotivirani in nezadovoljni zaposleni se namreč pogosteje obnašajo neetično, pravi Kaptein in dodaja, da zaposleni v primeru, da jih organizacija ne obravnava pravično in resno, lahko namensko škodujejo organizaciji. Tako nezaupanje in sovražno delovno okolje onemogočata skladnost z etičnimi standardi v organizaciji (Kaptein 2008a, 926). Pomanjkanje zaveze k etičnim standardom in pravilom poveča pojav neetičnega vedenja, večja pripadnost etični dimenziji podjetja pa pomeni večjo pripadnost podjetju v celoti (Kaptein 2011c). Lahko bi rekli, da gre za skladnost vrednot posameznika in vrednot podjetja in njune »moralnosti«. V podjetjih, v katerih je zagotovljena podpora, zaposleni tudi večkrat prijavljajo kršitve etike, še dodaja avtor. Kaptein je dimenzijo določil skozi šest trditev o zaupanju vanje in spoštovanju ter o njihovi zaznavi in upoštevanju vrednot, norm in pravil podjetja (2008a).

(6) *Transparentnost* je stopnja zaznave etičnega in neetičnega vedenja in njihovih posledic, kot jih vidijo vodstvo in zaposleni, ki lahko ukrepajo, pravi Kaptein (2008a, 925). Zaposleni so lahko odgovorni le, če so vedeli ali bi lahko vedeli, kakšne so posledice njihovega ravnanja, pravi avtor, če se torej zavedajo resnosti posledic, lahko tudi ukrepajo in spremenijo svoje vedenje. V nasprotnem primeru netransparentnost onemogoča nadzor in omogoča neetična ravnanja, pravi Kaptein. Ob tem še dodaja, da stik med zaposlenimi vpliva na etično odločanje in vedenje, saj transparentnost zagotavlja odziv, pregled in odkrivanje nepravilnosti (2008a, 925), tako da zaposleni vedo, da so lahko zasačeni (Gibbs v Kaptein 2011c). Kaptein ločuje med horizontalno (do katere mere lahko zaposleni opazijo neetično vedenje in posledice med njimi) in vertikalno (do katere mere vodstvo lahko opazi neetično vedenje in posledice med

zaposlenimi) transparentnostjo (2008a, 926). Transparentnost vpliva tudi na pogostost prijav kršitev integritete. Če bodo zaposleni prepričani, da bo vodstvo ukrepalo, bodo kršitve tudi prijavili (Kaptein 2011b, 851). Kaptein je dimenzijo določil skozi sedem trditev o zaznavah o tem, koliko so neetična ravnanja transparentna, in o kritičnosti nadrejenih do zaposlenih (2008a).

(7) *Možnost razprave* predstavlja obseg možnosti, ki jih imajo zaposleni in vodstvo za odprto in iskren pogovor, če se srečajo z etičnimi vprašanji in dilemami ali neetičnim ravnanjem (Kaptein 2008a, 926). Avtor meni, da če se o moralnih izzivih ne govori odprto, niso prepoznani, se kopičijo in povzročajo moralno nezadovoljstvo in zmanjšanje spoštovanja normativnih pričakovanj (2011c). V organizaciji, ki ima visoko stopnjo možnosti razprave, je možno razpravljati o jasnosti normativnih pričakovanj, moralnih dilemah in neetičnem ravnanju skozi žvigaštvo (»whistleblowing«, kar pomeni razkritje nelegalnega, nemoralnega ali nelegitimnega ravnanja v podjetju tistim osebam v organizaciji ali zunaj nje, ki lahko ukrepajo (Near in Miceli v Kaptein 2008a, 926) ali poročanje o prestopkih (peer report) (Kaptein 2008a, 926–927). Z razpravo o težavah se ljudje učijo drug od drugega, ustvarjajo in bolj razumejo kontekst, v katerem se pojavijo, in so bolj motivirani za spoštovanje dogovorov, pravi Craig (v Kaptein 2011c, 851). Kaptein je dimenzijo določil skozi deset trditev (2008a).

(8) *Predvidene posledice* so definirane kot obseg, ki se nanaša na stopnjo percepcije zaposlenih in vodstva, da bo neetično vedenje v organizaciji kaznovano, etično pa nagrajeno, ter kot obseg učenja organizacije na podlagi zaznanega neetičnega vedenja (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c; Šalamon 2014). »Posledice odločitev v preteklosti vplivajo na odločitve v prihodnosti,« pravi Kaptein (2011c, 851). Kaptein je namreč ugotovil, da so nekatere organizacije dovoljevale in celo spodbujale neetično vedenje in tako vzpostavile situacijo, v kateri so posamezniki menili, da bodo nekaznovani, in je tako ravnanje postalo nekakšna norma (Kaptein 2008a, 927). Poleg tega pa avtor v raziskavah ugotavlja, da neuveljavljanje sankcij v praksi spodbuja učinkovitost norm, pomanjkanje nagrajevanja etičnega vedenja pa lahko vodi tudi v nasprotno ravnanje. Kaptein je dimenzijo določil skozi devet trditev (2008a).

Model CEVMS tako pokaže, da bolj ko organizacija spodbuja zaposlene k etičnemu ravnanju, in bolj ko jih odvrta od neetičnih ravnanj, bolj »vrlinska« (*virtue organization*) je (Kaptein 2015b) oziroma je organizacija bolj etična, bolj kot so prisotne te dimenzije oziroma, po mnenju avtorja, vrline (Kaptein 2009b). Vrlinskost organizacije pa ni vedno neposredno povezana s pogostostjo (ne)etičnih ravnanj. Korporativne etične vrline, kot jih poimenuje Kaptein, so po

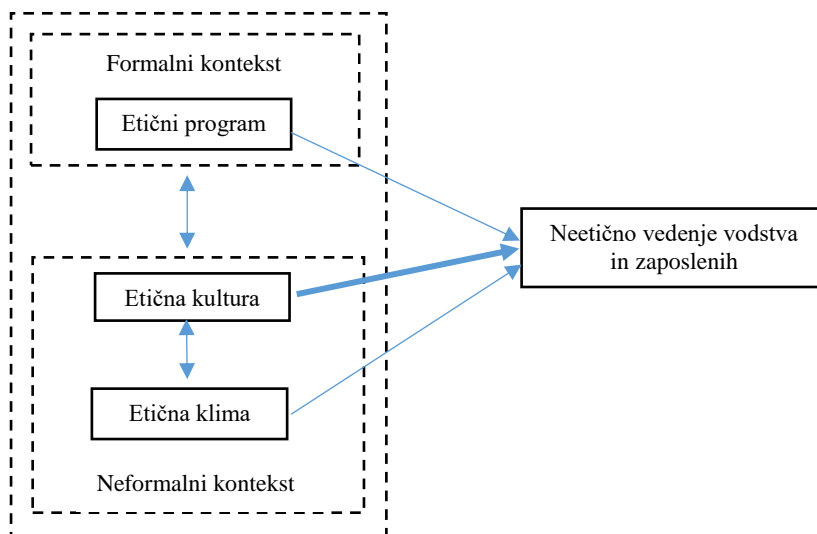
modelu CEVMS organizacijski pogoji za etično ravnanje, ki so vpeti v strategijo, strukturo in kulturo in odražajo zmožnost organizacije, da spodbuja etična ravnanja in zaposlene odvrča od neetičnih ravnanj, meni Kaptein (2015b). Menimo, da njegova uporaba izraza »vrlina« za dimenzije etične kulture, ni primerna. Bolj smiselna je uporaba koncepta etične kulture skozi dimenzije, ki jih poimenujemo značilnosti organizacijskega konteksta in pripomore k spodbujanju etičnega ravnanja zaposlenih in organizacije. Korporativne etične vrline, kot jih poimenuje Kaptein, oziroma kot smo jih poimenovali mi kot »značilnosti«. Omejitve Kapteinovega (2008a) modela so: (1) uporaba modela v vseh treh študijah samo v nizozemski kulturi in potreba po validiranju v drugih kulturah; (2) omejeno dokazovanje konvergentnega in diskriminatornega validiranja.

Zato so ga raziskovalci testirali tudi v drugih okoljih, DeBode in drugi (2013) v ZDA v zasebnem sektorju, v katerem so potrdili dimenzije. Novelskaite (2014) je v Litvi v javnem podjetju na splošno potrdila model, le različna nalaganja na dejavnike je zasledila v dimenzijah diskutabilnost, podpornost in možnost sankcij. Šalamon (2014) je v Sloveniji potrdila nekaj dimenzij.

Etična kultura ima več dimenzij, ki jih je utemeljil Kaptein (2008a), in vsaka je različno povezana z neetičnim vedenjem (Kaptein 2011c) in s posameznim skupkom neetičnega vedenja do deležnikov (2008b). Na tej podlagi (Slika 5.1) lahko ugotovimo povezavo med dimenzijo oziroma vrlino organizacije z neetičnim vedenjem in predlagamo ukrepe za izboljšanje etične kulture oziroma posameznih dimenzij (Kaptein 2011c). Z merjenjem etične kulture lahko organizacija izboljša etične dimenzije in infrastrukturo organizacijske kulture ter se izogne obširnimi negativnim posledicam (Novelskaite 2014). Ker je za potrebe našega raziskovanja povezovanje vsake dimenzije etične kulture in posameznega neetičnega vedenja (do deležnikov) preobsežno, se je pa tega v svojem raziskovanju vpliva etične kulture na neetično vedenje – neplačilno disciplino – lotila Šalamonova (2014), se bomo v empiričnem delu osredotočili na zaznave etične kulture v podjetjih pri nas, zaznave neetičnega vedenja do deležnikov in povezave z etičnim programom. Ugotavljali bomo, kako etična kultura v podjetjih pri nas vpliva na neetično vedenje.

Kaptein (2011c, 845) ugotavlja, da etična kultura vpliva na neetično vedenje v podjetju. Da bi ugotovili, kako, je treba razjasniti odnose med etično kulturo in klimo (neformalni kontekst) ter etičnim programom (formalni kontekst) (Slika 5.1).

Slika 5.1 Kapteinov model komponent organizacijskega konteksta za razlago neetičnih vedenj



Vir: (Kaptein 2011c, 845).

Raziskovalci so ugotovili, da sta etična kultura in etični program ločena koncepta ter da ima zadnji neposredni vpliv na neetično vedenje, ob tem pa je bolj učinkovit, če ga podpira etična kultura (Weaver in drugi 1999a). Kaptein je tako etičnost organizacij preučeval večdimenzionalno skozi etično kulturo, neetična vedenja in etične programe in povezave med njimi (Kaptein 2008a; Kaptein 2009b; Kaptein 2009a; Kaptein 2011c). Kaptein je izvedel več raziskav na podlagi modela CEVMS. Model je potrdil in ugotovil zanesljivost (Kaptein 2008a) in dimenzije povezal s pomembnimi organizacijskimi konstrukti, kot so etični programi (Kaptein 2009a). Raziskovalci so ugotovili, da so dimenzije CEVMS negativno povezane z neetičnim vedenjem na delovnem mestu (Kaptein 2011c), etično deformacijo in čustveno izčrpanostjo, vendar pozitivno povezana z zavzetostjo pri delu (Huhtala, Feldt, Lamsa, Mauno in Kinnunen v DeBode in drugi 2013). Kaptein je raziskal kako dimenzije CEVMS vplivajo na zavzetost zaposlenih za odzivnost glede zaznanih kršitev (neodzivnost, whistleblowing, prijavljanje vodstvu, klici na etično linijo) (Kaptein 2011a). V eni od raziskav je Kaptein apliciral dimenzije etične kulture na funkcije etičnega programa ter ugotavljal učinkovitost in obseg etičnega programa skozi zaznave neetičnega vedenja, kar bomo predstavili v nadaljevanju (Kaptein 2015a) in je del našega raziskovanja.

5.2.1 Merski instrument za merjenje etične kulture CEVMS-SF po DeBodeju, Armenakis, Fieldu in Walkerju

Merski instrument, ki smo ga uporabili v empiričnem delu, temelji na predstavljenem merskem instrumentu Muela Kapteina – Corporate Ethical Virtues Model Scale (CEVMS) (Kaptein 2008a), ki temelji na vrlinski etiki. DeBode, Armenakis, Field in Walker (2013) so model nadgradili in oblikovali skrajšano različico Corporate Ethical Virtues Model Scale – Short Form (CEVMS-SF). Upoštevali so tudi navedene omejitve Kapteinovega modela generalizacije in potrjevanja modela, kar so storili na vzorcu zaposlenih v ZDA, saj po teoriji diferencialnega združevanja Sutherlanda (1973), kot navajajo DeBode in drugi (2013, 464), imajo različne skupine z različnimi kulturami veliko gospodarskih družb in da so posamezniki izpostavljeni različnim pričakovanjem o vedenju skozi ponavljajoče se interakcije z drugimi iz različnih kultur. Avtorji so aplicirali teorijo na študijo etične kulture, tako da so zaposleni izpostavljeni različnim izhodiščem glede etičnega vedenja. Če ta izhajajo od ključnih akterjev v podjetju (vodstva in nadrejenih), se bodo taka pričakovanja pojavljala pogosto, dolgo, prioritarno in intenzivno ter postala norma vedenja. Rezultat tega je, kot pravijo, možnost določanja dejanskega vedenja v podjetju. Res pa je, argumentirajo avtorji, da vsi ključni akterji nimajo enakih pričakovanj do etičnega vedenja ali se strinjajo o tem, kaj etično vedenje je, saj so vidne razlike v kulturah. Zato se avtorji sprašujejo o izzivu univerzalizma takega modela in predlagajo razumevanje o skupnih vidikih organizacijske kulture med organizacijami in aplikacijo istega modela na več organizacij v različnih kulturah (prav tam). Kaptein (2008a) je model CEVMS razvil v okviru štirih organizacij na Nizozemskem in rezultatov analize ne moremo posploševati v drugih državah. DeBode in drugi (2013) pa so ugotavljali, kateri so skupni vidiki etične kulture v različnih ameriških organizacijah in ocenjevali skladnost percepcij zaposlenih s skrajšanim modelom CEVMS-SF.

V seriji raziskav so uporabili tri neodvisne vzorce. V prvi študiji so analizirali odgovore 274 enot za potrjevanje Kapteinovega modela CEVMS skozi šeststopenjsko lestvico strinjanja v 58 vprašanjih in opisali razvoj skrajšane različice, v drugi študiji so testirali psihometrične značilnosti skrajšane različice med 417 respondenti in prikazali empirične dokaze za obstoj dimenzij etične kulture skozi diskriminativno veljavnost. V tretji študiji so validirali skrajšan instrument na podlagi analize odgovorov med 204 respondenti skozi konvergentno veljavnost.

V prvi študiji so avtorji ugotovili, da je model osmih dimenzij primeren in z dodatno analizo ugotovili korelacije med dimenzijami in nalaganja na faktorje v posamezni dimenziji, ter

zagotovili reprezentativnost konstrukta ter konsenzualno izbrali vprašanja za skrajšano različico 32 vprašanj (po štiri na dimenzijo). Izračunali so koeficient Cronbach alfa ter opredelili medsebojne povezave med dimenzijami obeh modelov in ugotovili ujemanja (DeBode in drugi 2013, 465). Ugotovili so ujemanje CEVMS in CEVMS-SF, ohranili dimenzije, generalizacijo in zagotovili validiranost v dodatnih potrjevalnih raziskavah. Ugotovili so, da je uporaba negativnih trditvev manj smiselna predvsem po rezultatih analize pri dimenziji *izvedljivost*. Za razliko od Kapteina so avtorji potrdili, da zadnja dimenzija ni povezana z drugimi dimenzijami. Namen avtorjev je bil doseči enakovreden, a krajši vprašalnik z enako določenimi dejavniki, da bi ga lahko raziskovalci povezali in združili z drugimi temami ter da bi omogočili celostno diagnostiko, ki vključuje tudi etično kulturo. V drugi študiji so potrjevali model CEVMS-SF, spremenili dimenzijo *izvedljivost* v pozitivne trditve in ugotavljali diskriminatorno veljavnost, ali je torej model možno ločiti od podobnega merjenja (prav tam). Avtorji ugotavljajo, da se dimenzija *izvedljivost* po Kapteinu (2008a) nanaša na organizacijske ovire skladnosti z normativnimi pričakovanji za etično vedenje. To pomeni, kot pravijo DeBode in drugi (2013), da organizacija brez teh ovir omogoča etično vedenje posameznikov. Avtorji dodajajo, da če bi bili rezultati nizki v tej dimenziji, bi to pomenilo boljše okolje za etično vedenje. Negativne trditve pa metodološko ovirajo analizo, zato so spremenili štiri vprašanja v pozitivne trditve in jih testirali (DeBode in drugi 2013, 468) ter ugotovili, da se *izvedljivost* pozitivno povezuje z drugimi dejavniki. Izbrali so večji vzorec (417), ki ni vključeval posameznikov iz prejšnje študije, odgovarjali so po šeststopenjski lestvici strinjanja. Za ugotavljanje diskriminatorne veljavnost (ko empirični rezultati kažejo na osrednjo lestvico (CEVMS-SF), ni visoko povezana s podobnim, a konceptualno drugačnim konstruktom) so uporabili test za šibke odnose med CEVMS-SF in lestvico Froelicha and Kottkeja (1991) Individual Beliefs about Organizational Ethics (IBOES), ki ocenjuje splošno zaznavo o organizacijski etiki. Lestvici sta povezani v konstruktu in temi, a različni v konceptih, na katere se nanašata. (DeBode in drugi 2013, 472). Ugotovili so diskriminatorno veljavnost. Izmerili so tudi druge povezave, na primer s patriotizmom. V tretji študiji so empirično potrjevali skrajšan model CEVMS-SF skozi konstruktivno veljavnost v povezavi s konvergentno veljavnostjo (meritvami na podlagi teorije), saj so v prvih dveh študijah ugotovili dokaze za posploševanje strukture osmih dimenzij modela in notranjo konsistentnost vseh osmih dimenzij. Analizirali so 204 vprašalnikov. Koeficient veljavnosti CEVMS-SF je bil za osem dimenzij od .87 do .94. Uporabili so meritve o predanosti nadrejenim (9 vprašanj), o predanosti organizaciji (9 vprašanj) in patriotizmu. Z deskriptivno analizo so potrdili osem dimenzij etične kulture v modelu. Potrdili so tudi konvergentno veljavnost skozi teoretske

koncepte, ki podpira veljavnost modela. Avtorji so ugotovili, da je mogoče skrajšan model aplicirati v raziskovalni proces ocenjevanja praktičnih ukrepov v okviru spreminjanja neetične kulture v etično (DeBode in drugi 2013, 460).

Schein (v DeBode in drugi 2013, 478) je ugotovil, da je organizacijska kultura sestavljena iz treh elementov: **artefaktov** (izjave o poslanstvu, formalne politike, spoštovanje formalnih procesov; kodeksi etike, poročila o goljufijah), **zavzetih prepričanj in vrednot** (vplivajo na artefakte in so načini, kako se vodstvo odloča in odločitve izvaja; vzorniki za etičnost) in **osnovnih predpostavk** (nezavedne, neizrečene, načini razmišljanja članov organizacije, ki vplivajo na artefakte, prepričanja in vrednote; podjetje mora ravnati etično ali sploh ne). Da bi spremenili kulturo, je treba ozavestiti osnovne predpostavke in jih spremeniti, pred tem pa je treba ustrezno identificirati, kje se neetično vedenje pojavlja, saj je lahko neki oddelek zavezan etiki, drugi pa je vpleten v neetična ali kazniva dejanja. To po mnenju avtorjev lahko storimo z modelom CEVMS-SF in na podlagi diagnostike skupaj z zaposlenimi iščemo rešitve za zmanjšanje neetičnih vedenj skozi načrtovanje in prestrukturiranje (pregled izjave poslanstva, poslovne strategije, službe za etiko, izobraževanje ipd.). Nato se rešitve implementira in vnovič oceni z modelom CEVMS-SF, in to periodično, pravijo avtorji.

Med omejitvami so avtorji (DeBode in drugi 2013) navedli tri, in sicer predlagajo dodatne raziskave glede na kratko ali daljše trajanje zaposlitve v podjetju, predlagajo kvalitativne raziskave za določanje morebitnih novih dimenzij etične kulture in dodatne nadzorne spremenljivke. Tako DeBode in drugi, denimo Kaptein (2008a), predlagajo dodatne dopolnitve lestvice in raziskave, ki bi potrdile morebitne nove dimenzije etične kulture ali prisotnost artefaktov (kodeksov etike, denimo), česar se je pozneje lotil Kaptein (2015a) in je podlaga za naše raziskovanje. Raziskave v prihodnosti pa naj bi se lotile tudi vpliva (Kaptein 2008a; DeBode idr. 2013) dimenzij etične kulture na druge pojave, recimo na ugled podjetja ali uspešnosti podjetja (Kaptein 2008a; DeBode in drugi 2013). Raziskovalci so uspeli potrditi, da je integriteta pozitivno povezana s finančnim poslovanjem (Guiso in drugi 2015).

6 Neetično vedenje in kršitve integritete

Kaptein (2009b; 2009a; 2011c; 2015a) neetično vedenje v organizaciji opredeljuje skozi **deontološko poslovno etiko, ki se osredotoča na delovanje ali obnašanje** subjektov, bodisi posameznika, skupine ali organizacije. Etika organizacije temelji na pojavnosti neetičnega vedenja in stopnje resnosti kršitev integritete. »Neetično vedenje na delovnem mestu je vedenje

v organizacijah in s strani organizacij, ki krši splošno sprejete moralne norme vedenja« (Treviño in drugi 2006; Jones v Kaptein 2009b, 603). »Etično vedenje je vedenje, ki je v skladu z moralnimi normami, neetično pa je kršenje teh« (Kaptein 2009b, 603). Najpogostejši tipi neetičnega vedenja so korupcija, goljufija, kraja, spolno nadlegovanje (Crane in Matten v Kaptein 2009b, 603).

6.1 Razlogi za pojav neetičnega vedenja in kršitev integritete

Avtorji menijo, da kršitve etike zaposlenih v podjetju ogrozijo delovanje organizacije (Paine 1994; Petrick in Quinn 2001; Kayes in drugi 2007; Kaptein 2008b; Lasthuizen 2008; Lasthuizen in drugi 2011). Petrick in Quinn (2001) menita, da vzpostavljeni mehanizmi za skladnost poslovanja z zakonodajo, ki omejujejo ta tveganja, niso dovolj in da si organizacije morajo prizadevati k izgradnji širše kulture organizacijske integritete. Tako po teoriji delničarjev kot po teoriji deležnikov morajo podjetja delovati po zakonu, po teoriji deležnikov pa naj bi se obnašala tudi etično. Šalamonova (2014) loči med nelegalnim in neetičnim vedenjem, čeprav je nelegalno vedenje tudi neetično. Tako za razliko od kriminalnih dejanj, kršitev pravil in neskladnosti poslovanja z zakonodajo neetično vedenje ni zgolj kršitev uradnih in določenih standardov, pravil in zakonov, temveč vključuje tudi kršitve neformalnih in implicitnih norm (Kaptein 2008b). Neetično delovanje v podjetju se izraža skozi odnose, vrednote, klimo, delovanje in vzorce vedenja, ki oblikujejo trenutno delujočo organizacijsko kulturo in se pojavljajo skozi skrito, konkretno sodelovanje ljudi (Paine 1994). Painova skozi analizo primerov etičnih kršitev v ZDA ugotavlja, da je organizacijski kontekst ključen in vpliva na posameznikovo vedenje, ne odvzema pa odgovornosti posameznika (Paine 1994). Nelegalno ali neetično vedenje lahko razložimo s slabim značajem vpletenih oseb in z nizko ravno njihovega moralnega razvoja, včasih pa ljudje ne prepoznajo moralne dimenzije lastnih ravnanj ali odločanja (Palazzo 2007). V okviru integritete kot kakovosti delovanja v skladu z moralnimi vrednotami, normami in pravili Lasthuizen in drugi (2011, 387) opredelijo kršitve integritete kot »kršitve pomembnih moralnih vrednot, norm in pravil«. Po Verhezenu je nasprotje integritete moralna korupcija, koruptivno dejanje je pomanjkanje integritete. Korupcija je antiteza integritete (2006, 394).

De George (v Werhane 2015, 793) meni, da se etično ali neetično vedenje korporacij pojavi zaradi vedenja posameznika, skupin in posameznih vodij, organizacije pa so pobudniki in odgovorni za integriteto. Po De Georgeu vodstvo deluje v okviru organizacije in organizacijska kultura, pravila in običaji vplivajo na njihovo ravnanje in namene. Z etičnimi izzivi se torej

srečujejo posamezniki in organizacije, meni De George, na globalni ravni pa je treba etične dileme, ki se pojavljajo na posameznikovi ravni, v korporacijah in drugih organizacijah, na nacionalni ravni in mednarodno, obravnavati glede na lasten kontekst (prav tam). Palazzo (2007) meni, da je ključna usklajenost med strukturnim delovanjem podjetja in etičnimi mehanizmi, pri čemer je ključna vloga dobrega upravljanja. Avtor je prepričan, da se v podjetjih s slabim upravljanjem pojavlja več nelegalnih in neetičnih ravnanj, kot denimo kršenje človekovih pravic, pranje denarja, manipuliranje s podatki, ponarejanje dokumentacije, onesnaževanje okolja, korupcija ipd. Pomanjkanje pravnega okvirja in nadzora ter odsotnost vrednot in norm najdemo v treh kontekstih: dereguliranih, nereguliranih trgih in tranzicijskih ekonomijah ter na globalnem trgu brez trdnih političnih institucij, ki omogočajo podjetjem delovanje v nasprotju z moralnimi in pravnimi načeli. Tako prevladuje dobičkonosnost skozi kršenje vrednot in prava.

Po Carrollu (Šumi 2013) obstajajo štiri dejavniki, ki organizacijo pripeljejo do etičnih kršitev: (1) nekompetentno vodstvo, ki ne spodbuja etičnega ravnanja, (2) pritisk za ustvarjanje dobička, (3) tihi dogovor molčečnosti med zaposlenimi in (4) navidezna skrb vodstva za družbo in okolje z namenom prikrivanja škodljivih ravnanj. V primeru etičnih kršitev je pomembna večdisciplinska strategija s štirimi značilnostmi, ki smo jo podrobneje opredelili, in sicer uporaba etičnega izrazoslovja, podpora strukture in procesov za etično odločanje, kultura odprtosti, odgovornosti k poslovnim ciljem in kultura (Kayes in drugi 2007).

Tveganja za kršitve integritete, ki ogrožajo integriteto institucij, nastajajo v notranjem in zunanjem okolju, v organizacijskih pogojih, predpisih, politikah in delovnih procesih, pri zaposlenih in deležnikih. Tveganja so strukturne narave, zato morajo biti tudi ukrepi strukturni (OECD 2009; Kečanović 2012). Kršitvam integritete se ni mogoče vedno izogniti, a z ustreznimi mehanizmi na organizacijski ravni lahko vodstvo omeji posledice in škodo za podjetje (Kaptein 1999, 627). Raziskave kažejo, da bodo programi korporativne integritete oz. etični programi za odvrnitev od neetičnih ravnanj v podjetju delovali, če so v skladu z močno etično kulturo v podjetju (Kaptein 2009).

6.2 Empirično raziskovanje neetičnega vedenja in kršitev integritete

Številne študije kažejo, da so podjetja pogosto udeležena v nelegalne in neetične prakse. Raziskava podjetja KPMG je leta 2008 med 5085 intervjuvanih pokazala, da je kar 74 % vodstva in zaposlenih zaznala neetično vedenje v njihovem podjetju v zadnjih 12 mesecih

(Kaptein 2011c). Raziskava Compliance and Ethics Leadership Council (2008) (Kaptein 2009b) med 1752 vodstvenimi delavci in zaposlenimi v petih državah pa je pokazala, da so zaznali nadlegovanje, diskriminacijo, krajo in ponarejanje stroškov v zadnjem letu (prav tam). Kapteinova primerjalna raziskava iz leta 2009 kaže, da so intervjuvanci (2390 oseb leta 1999, 4056 med letoma 2004 in 2005 in 5065 leta 2008) v zadnjem letu zaznali največ neetičnih ravnanj na področju zlorabe, slabega upravljanja in zapravljanja sredstev podjetij (45,68 % v letu 2008), diskriminacijo do zaposlenih (39,23 %) ter kršenje zdravja in varnosti zaposlenih (34,74 %), sledijo nadlegovanje in sovražno okolje (30 %), med 20 in 30 % so opazili sklop 7 neetičnih vedenj, med 10 % in 20 % osemnajst tipov in do 10 % osem tipov. Najbolj se je povečala zaznava neetičnega vedenja na področju zlorabe, slabega upravljanja in zapravljanja sredstev podjetij in ponarejanja dokumentov, najbolj pogosta so bila v letu 2008 neetična ravnanja do zaposlenih, vsaj en tip neetičnih ravnanj pa je bil zaznan do financerjev v 50 %, zaznava se je v letu 2008 neznatno povečala. Neetično vedenje do dobaviteljev in družbe so zaznali manj pogosto kot leta 2004 (prav tam). Znaten napredek kažejo tudi raziskave Ethics resource centra (Ethics Resource Center 2013) v ZDA leta 2013, saj se zaznava kršitev zmanjšuje (41 %) v vseh šestindvajsetih kategorijah kršitev in neetičnega vedenja, prav tako pritisk na zaposlene, da bi obšli pravila (9 %). Napredek raziskovalci vidijo predvsem v regulaciji, ki je po letu 2008 poleg zakonodajnih standardov vključila še etične standarde. Tako etika postaja ključna. Večina kršitev je sicer stalnih, zaskrbljujoče pa je, glede na to, da je vodstvo vzor zaposlenim, da se kršitve pojavljajo večinoma v vodstvu (60 %). Intervjuvanci so namreč menili, da je vodstvo odgovorno za šest od desetih kršitev, najvišje vodstvo kar v 24 % vseh kršitev, neposredni nadrejeni pa v 17 %. Najbolj pogoste kršitve so ponarejanje dokumentov, podatkov in poročil, podkupovanje javnih uslužbencev, korupcija. Povračilni ukrepi po prijavi kršitev, neetičnega vedenja se z leti povečujejo, kar tretjina anketiranih pa si zaradi tega ni upala prijaviti kršitev. Med tistimi, ki so kršitev prijavili in so bili deležni povračilnih ukrepov, bi večinoma kršitve še vedno prijavljali. Investicija v etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo se torej izplača (prav tam).

Za razlago širokega spektra zaznanih neetičnih vedenj v podjetju se bomo osredotočili na rezultate raziskave Kapteina, ki ugotavlja, da neetična vedenja ogrozijo ugled, finančno uspešnost in stabilnost organizacije (Kaptein 2008b), in predstavili tipologijo kršitev integritete, ki je bolj konkretna od splošnih formulacij korupcije in neetičnih ravnanj (Palazzo 2007; Lasthuizen in drugi 2011).

Številni raziskovalci so preučevali kršitve integritete, Kaptein (Kaptein 2008b; Kaptein 2011b) in Lasthuizen (Lasthuizen 2008) ter Lasthuizen in drugi (Lasthuizen in drugi 2011) pa ugotavljajo, da kljub pomembnosti raziskav neetičnega vedenja širokega empiričnega raziskovanja in validiranih instrumentov kršitev integritete ni. Newstrom in Ruch sta leta 1975 prva, ki sta razvila enodimenzionalno merjenje opaženega neetičnega vedenja na delovnem mestu, ki pa je omejeno, saj po mnenju Kapteina (2008b) vsebuje le nekaj neetičnih ravnanj, je osredotočeno na percepcije vodij ter ne vključuje večjih kriminalnih in družbenih vedenj, ki se pojavijo na višjih ravneh ali med organizacijami. Instrumenta tudi nista uspela validirati. Kljub temu so jima sledili drugi raziskovalci. Huberts je leta 1998 kot prvi opredelil tipologije kršitev skozi integriteto v policiji: korupcija (nelegalna zloraba organizacijske moči za zasebni namen), goljufije in kraja, dvomljive obljube in darila, vprašljive postranske dejavnosti in dodatno delo, zloraba (dostopa do) informacij, diskriminacija in ustrahovanje kolegov in državljanov, zloraba oblasti (tudi za legitimne namene), zloraba in poraba virov, kriminal (v zasebnem času). Pozneje so tako Huberts kot drugi avtorji tipologije prilagodili, razvili in prenesli na druge organizacije, v druge raziskovalne kontekste, teorije etike in vedenj, da bi opisali kršitve integritete (Huberts v Lasthuizen in drugi 2011, 388). Robinson in Bennett sta leta 1995, kot utemeljuje Lasthuizen (2011, 390–391), razvila tipologijo deviantnih vedenj na delovnem mestu z večdimenzionalno skalo. Vedenja sta opredelila skozi resnost deviacije in skozi delovanje osebe ali na ravni organizacije. Na podlagi tega sta ugotovila štiri različne kategorije deviantnega vedenja: v produktivnosti (kakovost dela in čas), v lastnini (zloraba organizacijskih sredstev), v politiki (interakcija, s katero so drugi v neenakem položaju) in medosebna agresija (zloraba drugih). V raziskavi 2000 sta opredelila grozde kršitev s podobnimi značilnostmi ter oblikovala medosebno in organizacijsko skalo deviantnosti (Robinson in Bennett v Lasthuizen in drugi 2011, 390–391).

Na podlagi njunega dela je Lasthuizen (2008) validirala navedeno tipologijo v nizozemski policiji skozi štiriinšestdeset vprašanj s pomočjo termometra KPMG Integrity. Ocenjevala je moralno presojo (ali je dejanje sprejemljivo) in zaznalo frekvenco kršitev integritete v zadnjih 12 mesecih (Lasthuizen 2008; Lasthuizen in drugi 2011). Predstavila je (2011, 389) univerzalno tipologijo desetih kršitev integritete, ki jo lahko uporabimo za opis neetičnega vedenja v vseh (javnih) organizacijah. Za vsak tip kršitev Lasthuizen in drugi (2011) utemeljujejo, da je možno izluščiti vedenje posameznikov glede na norme in vrednote. Te so: (1) **korupcija – podkupovanje** (zloraba (javne) moči za zasebno korist), kar pomeni zahtevati, ponujati in sprejemati podkupnine); (2) **korupcija – favoriziranje** (nepotizem, kronizem,

pokroviteljstvo), kar pomeni zloraba avtoritete ali položaja za favoriziranje družinskih članov (nepotizem), prijateljev (kronizem) ali politične stranke (pokroviteljstvo); (3) **goljufija ali kraja virov** (neprimerno doseganje zasebne koristi na račun organizacije, kolegov ali državljanov, brez zunanjega akterja); (4) **konflikt (javnega ali zasebnega) interesa skozi darila** (preplet ali potencialni preplet zasebnega z javnim ali organizacijskim interesom zaradi daril, storitev, sredstev ali obljub); (5) **konflikt (javnega ali zasebnega) interesa skozi postranske dejavnosti** (preplet ali potencialni preplet zasebnega z javnim ali organizacijskim interesom zaradi službe ali dejavnosti izven organizacije); (6) **neprimerna uporaba pooblastil** (uporaba nelegalnih ali neprimernih sredstev ali metod za doseg organizacijskih ciljev (včasih zaradi »plemenitih« vzrokov, (7) **zloraba ali manipuliranje z informacijami** (namerna ali nenamerna zloraba (dostopa) informacij (prirejanje, kršitev zaupnosti informacij, prikrivanje informacij); (8) **neprimerno obravnavanje kolegov ali državljanov in strank** (diskriminacija spola, rase, seksualne usmeritve, zastraševanje in neprimerno vedenje, kot so ustrahovanje, klevetanje in nadlegovanje); (9) **zavrženje in zloraba organizacijskih virov** (neuspešna skladnost z organizacijskimi standardi in/ali neprimerno ravnanje ali nepravilno, disfunkcionalno vedenje); (10) **kršitve v zasebnem času** (ki ogrožajo zaupanje ljudi v neko (javno) organizacijo).

Lasthuizen (2011) je potrdila teoretsko tipologijo desetih tipov kršitev integritete in empirično opredelila 15 različnih tipov kršitev integritete, saj so se pri analizi pokazali podtipi. Pri »(2) favorizmu se je izkazalo, da je pomemben položaj zaposlenega: (2a) nadrejeni s podeljeno avtoriteto in zlorabo položaja, za favoriziranje, in (2b) favorizem zaposlenih, prav tako se je izkazalo, da sta (3) goljufija in kraja podtipa (3a in 3b), podtipi pa so se pokazali tudi pri (8) diskriminaciji, in sicer (8a) do kolegov, (8b) spolno nadlegovanje, (8c) neprimerno obnašanje do kolegov in (8d) do državljanov in strank« (2011, 396).

Lasthuizen in drugi (2011) menijo, da študija daje osnovo za teorijo kršitev v organizacijah in za menedžment etike. Različni tipi kršitev integritete so namreč povezani s stili vodenja in elementi organizacijske etične kulture. Skozi moralno presojo in zaznano frekvenco kršitev integritete je možno ugotoviti, kako zaščititi organizacijsko integriteto in kako lahko vodstvo neposredno rešuje nastale izzive oziroma konkretne kršitve integritete z izboljšanjem etične kulture in delovnega okolja ter z dvigom moralne presoje zaposlenih (prav tam). Tako smo se seznanili s tipologijo, ki je za potrebe tega magistrskega dela preobsežna za uporabo, zato smo uporabili Kapteinov instrument.

Po večini menedžerskih teorij etiko v organizaciji ogroža neenakopravna obravnava vseh deležnikov, če etično delovanje in vedenje deležnikov organizacije in etični cilji organizacije ter vodstvo niso usklajeni (Potočan in Mulej 2012, 323–324). Kaptein (2008b) za utemeljitev neetičnega vedenja in raziskovanja uporabi teorijo deležnikov, ki jo postavi za temelj preučevanja odnosov organizacij z deležniki, posamezniki, skupinami in organizacijami. Deležniki vstopajo v odnose s podjetji, da bi zaščitili ali spodbujali lastne interese. Tako nastane skupno moralno pričakovanje, da bo odnos etičen. Etično odgovornost za ta odnos nosijo tako podjetja kot deležniki (prav tam).

Kaptein (1999, 627–628) predstavlja tri tipe odnosov med notranjimi in zunanji deležniki v okviru integritete: (1) **med zaposlenim in podjetjem**; (2) **funkcionalen odnos med zaposlenimi** ter (3) odnos **med podjetjem in deležniki**. Z njimi so povezane dileme integritete, ki se pojavijo v primeru naslednjih konfliktov: (1) **dilema zvezanih rok** (ang. the entangled hands dilemma), ko konflikt nastane med osebnim interesom zaposlenega in interesom podjetja (zaposleni zlorabijo pooblastila, informacije, sredstva, material, čas, kolege); (2) **dilema številnih rok** (ang. the many hands dilemma), ko konflikt nastane med funkcijskim interesom zaposlenih, vodij, oddelkov in enot (če je porazdelitev funkcij in nalog nekoordinirana, se izgubi tudi odgovornost na vseh ravneh, delo ni opravljeno in spolzi med prsti, enote podjetja pa delujejo in neupravičeno tekmujejo med seboj ter ne predstavljajo več podjetja kot celote, je razdrobljeno, kar ogroža integriteto) in (3) **dilema umazanih rok** (ang. the dirty hands dilemma), ker konflikti nastanejo, če so interesi in pričakovanja deležnikov nezdržljivi z interesi podjetja (ustvarjati dobiček zanemarja moralna pričakovanja deležnikov, izbira med konfliktnimi normami, interesi in pričakovanji je včasih neizbežna, deležniki so zlorabljeni, zavedeni, diskriminirani ipd.) (prav tam) (Slika 4.3). Kaptein utemeljuje, da mora podjetje zagotoviti zaposlenim, da najdejo odgovorno ravnotežje med temi dilemami, kot odgovornost do podjetja (1), v organizaciji (2), v imenu organizacije (3), integriteta podjetja pa se kaže skozi stopnjo teh pogojev. Kaptein je za upravljanje s temi dilemami opredelil osem (ločil je skladnost med nadrejenimi in vodstvom) dimenzij etične kulture, za katere je odgovorna organizacija in omogoča zaposlenim upravljanje z njimi, kar smo natančno opredelili v poglavju o etični kulturi (prav tam).

6.2.1 Metodologija za zaznavo neetičnega vedenja po Kapteinu

Kaptein (2008b) se je osredotočil na neetična vedenja na podlagi **deontološke poslovne etike (delovanje in vedenje)** subjektov. Njegov model je edini validiran in testiran instrument za

zaznavo neetičnih vedenj do deležnikov, zato ga bomo v empiričnem delu vključili v naše raziskovanje, in sicer v odnosu do etičnih programov, ki imajo, kot ugotavlja, negativen odnos do opazovane pogostosti neetičnih vedenj. Svoj fokus raziskovanja je razširil tudi skozi **teleološko poslovno etiko (učinki)**, saj ga je zanimal učinek neetičnega vedenja na deležnike oziroma njihove interese. Etika organizacije se po njegovem mnenju lahko meri skozi učinke vedenja organizacije, njihovega vodstva in zaposlenih.

Pri raziskovanju in oblikovanju instrumenta za merjenje neetičnih ravnanj Kaptein (2008b) izhaja iz širokega nabora odgovornosti podjetja do deležnikov. Ta širši instrument omogoča bolj jasno sliko neetičnih vedenj zaposlenih v podjetjih, saj so se drugi raziskovalci osredotočali predvsem na konkretno neetično vedenje (spolno nadlegovanje, računovodske goljufije, kraja) ali na ozek spekter neetičnih ravnanj (prav tam). Uporabil je dodelan model deležnikov po Freemanu (1984). Deležniki so delničarji, zaposleni, stranke in drugi, ki imajo interese v organizaciji ali do nje. Denimo, delničarji želijo dobro povračilo investicije, stranke kakovost izdelkov in storitev (prav tam). Kaptein (2009b, 603) etiko organizacije ocenjuje po obsegu doseganja legitimnega interesa posameznega deležnika in učinek (ne)etičnih vedenj na neposredne interese organizacije (produktivnost, učinkovitost, delež na trgu, ugled, profit) (Kaptein 2009b, 603). Učinke je Kaptein (2009b, 605) meril z dodatnim vprašanjem med deležniki: »Verjamem, da imajo naslednji deležniki pozitivne poglede na etiko in integriteto moje organizacije«, kar je meril na Likertovi 5-stopenjski lestvici (1 - se sploh ne strinjam, 5 - se popolnoma strinjam) za vsakega deležnika in za organizacijo: »Če bi bila razkrita, bi kršitev, ki sem jo opazil, rezultirala v znatni izgubi ugleda v javnosti; zakonskih kaznih ali sankcijah; izgubi novih ali obstoječih strank; izgubi morale zaposlenih ali produktivnosti.«

Kaptein (2008b) je pri oblikovanju instrumenta za merjenje neetičnega vedenja uporabil teorijo deležnikov. Osnovni interes skupine deležnikov se med seboj razlikuje, tako se razlikuje tudi etična odgovornost do vsake skupine deležnikov. V instrumentu je opredelil pet skupin deležnikov. Temeljna etična odgovornost do (1) **financerjev** (delničarjev ali lastnikov, denimo) je doseči dobro povrnitev investicije (10 vprašanj), (2) **strank** je zagotoviti dobre izdelke in storitve (osem vprašanj), (3) **zaposlenih** je zagotoviti dobre pogoje dela (pet vprašanj), (4) **dobaviteljev** je iskati skupne koristi (sedem vprašanj), (5) **družbe** (vlade, medijev, nevladnih organizacij) (sedem vprašanj) je ravnati kot dober državljan, družbeno odgovorno. Osnovni interes ene skupine se lahko prepleta z interesom druge skupine deležnikov. Na primer, financerje zanima tudi, kako je podjetje etično odgovorno do drugih deležnikov, saj ima ta

odgovornost opraviti tudi s finančnimi vplivi. Kaptein utemeljuje, da je neetično vedenje povezano z odnosi med deležniki, ki predstavljajo osnovo za ugotavljanje, katere norme so implementirane in katera neetična vedenja so identificirana. Ob tem pa ni nujno, da neetično vedenje neposredno zadeva konkretno skupino, temveč interese te skupine. Neetično vedenje ni nujno namerno, saj je kraja materialov iz podjetja lahko tudi hkrati kršitev etične odgovornosti podjetja do financerjev, ki lahko spodkoplje finančno stanje organizacije in tako tudi interese financerjev (prav tam).

Kaptein (2008b, 982–983) utemeljuje, da je grozdenje določenih neetičnih vedenj pomembno za boljše razumevanje in preprečevanje teh, zato ker (1) omogoča vpogled v podobne posledice v posameznem grozdu in v različne posledice posameznega grozda (kršitve proti financerjem škodijo finančnemu ugledu podjetja, medtem ko neetično vedenje do zaposlenih škodi predvsem ugledu podjetja kot delodajalca); (2) obnašanje v enem skupku neetičnega vedenja lahko ima podobne vzroke, medtem ko imajo posamezni grozdi lahko različne (konkurenčnost na trgu dela lahko zmanjša neetično vedenje, saj podjetje stori več, da pritegne dobre zaposlene, po drugi strani pa konkurenčnost na finančnem trgu povečuje neetično vedenje, saj podjetja ponarejajo izkaze, da bi podjetje prikazali v bolj pozitivni luči. Tudi organizacijske kulture v podjetju so glede na deležnike različne, kar pripelje do tega, da je tudi pogostost neetičnih vedenj glede na skupino deležnikov različna (podjetje, ki je v svoji kulturi osredotočeno na stranke, ni nujno tudi na zaposlene ali družbo); (3) če obstajajo različni skupki neetičnega vedenja, vsak skupek z različnimi vzroki in posledicami, lahko v določenem skupku uporabimo podobne ukrepe za preprečevanje neetičnega vedenja v določenem grozdu oziroma skupku, različni ukrepi pa so potrebni za različne grozde. Pri tem pa Kaptein utemelji, da so neetična vedenja različna po grozdih zaradi vzrokov in preventivnih ukrepov nastanka ter zaradi pogojev, kot so organizacija, položaj delovnega mesta in delovanje. Zato je pričakoval, da bo ugotovil različno pogostost neetičnega vedenja vsakega grozda in da bo varianca v pogostosti neetičnega vedenja v podobnih situacijah nižja med različnimi situacijami. Za osnovo oblikovanja grozdov neetičnega vedenja je uporabil kodekse etike, ki so samoregulativni instrumenti, napisani, formalni dokumenti, ki vsebujejo moralne standarde, ki pomagajo voditi zaposlene ali korporacije v njihovem delovanju. Kaptein (2008b) ugotavlja, da etični kodeks pokrije najbolj pomembne in ključne etične norme organizacije, najpogosteje pa ga podjetja pripravijo v posvetovanju z drugimi notranjimi in zunanjimi deležniki (KPMG CI 2008). Ker kodeksi etike vsebujejo splošne usmeritve in ker so namenjeni upravljanju vedenja vseh zaposlenih, se Kapteinu zdijo najbolj primerni za njegovo klasifikacijo neetičnih ravnanj, ki jih

je opredelil na podlagi svoje analize vsebine kodeksov etike v 200 največjih podjetjih po svetu (2008b). V osmih fazah je izluščil 37 vprašanj v petih dejavnikih, ki sovpadajo s skupinami deležnikov, in jih validiral skozi raziskovalno in potrdilno faktorsko analizo. Odločil se je za ocenjevanje neetičnih ravnanj drugih in ne za samoocenjevanje (prav tam). Samoocenjevanje integritete je za raziskovanje integritete manj primerno, ugotavljajo raziskovalci (Becker 1998). Kaptein (2008b) je določil časovni okvir enega leta: »V zadnjih 12 mesecih sem osebno videl ali imam informacije iz prve roke, da zaposleni ali vodje ...« in uporabil Likertovo petstopenjsko levico pogostosti vedenj (1 nikoli, 2 redko, 3 včasih, 4 pogosto in 5 vedno). Ciljna populacija so bili zaposleni, ki so odgovarjali o trenutnem stanju na delovnem mestu. Ugotovil je šibke povezave med petimi dejavniki. Tipi neetičnih vedenj so povezani, a se med seboj razlikujejo. Ugotovil je tudi razliko opazovanih neetičnih vedenj glede na položaj v podjetju, sektorju in med organizacijami po teh petih dejavnikih oziroma deležnikih. Ugotovil je, da obstajajo različni tipi neetičnega vedenja do vsake skupine deležnikov, saj ima podjetje do vsake skupine deležnikov različne odgovornosti. Ugotovil je negativno povezavo neetičnega vedenja s programi etike in z ugledom podjetij do vsake skupine deležnikov (2008b, 998).

7 Etični programi

Številni korupcijski in etični škandali v ZDA in po svetu, svetovna gospodarska kriza in posledično ukrepi vlad ter zahteve nadvladnih institucij in civilnih, poslovnih iniciativ k reševanju teh težav so botrovali temu, da se je raven integritete v podjetjih navznoter in navzven, kot potrjujejo analize, zvišala (Ethics Resource Center 2016; Paine 1994; Weaver in drugi 1999b; Weaver in Treviño 1999; Weber in Wasieleski 2012; Said in Omar 2014; Kaptein 2015a).

Zasebni sektor je z vzpostavljanjem višjih standardov in implementacijo mehanizmov integritete v poslovanju postal še bolj pomemben pri preprečevanju neetičnih ravnanj in korupcije v družbi (Brenkert 2006; Transparency International 2009). Na tak način si podjetja, ki izboljšajo integriteto in etično kulturo organizacije in spodbujajo zaposlene k etičnemu ravnanju ter jih odvrtačajo od neetičnih ravnanj (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c; Odrakiewicz in Odrakiewicz 2014), zagotovijo boljšo konkurenčnost na trgu, ohranjajo ugled v družbi ter dosežajo boljše poslovanje in poslovno odgovornost s ciljem uresničitve dolgoročne vrednosti podjetja v okviru interesov vseh deležnikov (vodstva, potrošnikov, strank, dobaviteljev, investitorjev, vlade in družbe nasploh).

Gre za sisteme pravil, politik in procesov za odgovorno in močno etično vodstvo ter implementacijo etičnih mehanizmov v praksi med zaposlenimi. Poleg regulatornih mehanizmov, ki jim sledijo pravila in politike o skladnosti poslovanja z zakonodajo v podjetju, sta pomembni tudi strategija upravljanja z integriteto (Paine 1994; Jin-jin 2012), močna etična kultura v podjetju (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c; Blodgett 2012) in integriteta vodenja, menedžmenta (dos Santos in drugi 2012; Šumi 2013).

7.1 Zgodovinski pregled razvoja etičnih programov

Zaradi različnih škandalov, predvsem na ravni korporativnih menedžerjev (Waters in Chant 1982), ki so zaznamovali celotno svetovno gospodarstvo leta 1977, so Združene države Amerike potrdile danes mednarodno najbolj uporabljan protikorupcijski zakon Foreign Corrupt Practice Act (Foreign Corrupt Practices Act 2016), ki zahteva korporativno odgovornost in odgovornost vse poslovne verige tudi zunaj meja (Waters in Chant 1982; Weber in Wasieleski 2012). Javnost in javne institucije so po teh javnih razkritjih postale vedno bolj občutljive na kršitve etike in nepravilnosti. A ne gre zgolj za ameriški unikum, temveč se je po primerih nemškega Siemens in kanadske družbe za atomsko energijo javnost zganila tudi drugod.

Zakon so nadgradili z Zveznimi smernicami za kaznovanje organizacij (Federal Organization Sentencing Guidelines) (United States Sentencing Commission 1991). Združene države Amerike so jih sprejele prvega novembra leta 1991 in jih od takrat dopolnile, zadnjič aprila 2016 (prav tam). Nastale so kot odziv na škatle (Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat, Adelphia), in to na podlagi dolgoletnih javnih zaslišanj in analiz primerov z zahtevo po obvezni implementaciji etičnih programov. V devetdesetih letih minulega stoletja pa ZDA z zakonom Sarbanes-Oxley Act (2002, 2004) zahtevajo še večjo transparentnost tistih, ki odločajo, in predvsem odgovornost vodilnih za integriteto finančnih poročil, zaščito žvižgačev in implementacijo etičnih programov, ne zgolj skladnosti poslovanja z zakonodajo (Weber in Wasieleski 2012). V osmem poglavju opredeljujejo odgovornost organizacij za kriminalna dejanja ter določajo kriterije kaznovanja za kazniva dejanja in prekrške (U. S. Sentencing Commission 2015b). Nanašajo se na korporacije, partnerstva, sindikate, upokojske sklade, neprofitne organizacije in vladne službe (prav tam).

Desio (2008) utemeljuje glavna izhodišča Zveznih smernic za kaznovanje organizacij. Smernice so namenjene opredelitvi kaznovanja po modelu glede na stopnjo krivde ali po modelu odvrtilnih ukrepov, ko se organizacije spodbudi k izvajanju internih mehanizmov za

preprečevanje, odkrivanje in poročanje o kriminalnih dejanjih. Organizacije se lahko kaznuje z globo, s pogojno kaznijo do petih let. Obsojenim organizacijam mora sodišče, če je mogoče, naložiti povračilo nastale povzročene škode, lahko izda tudi javna obvestila o obsodbi njihovim žrtvam, lahko jim zaseže premoženje, če je obsojena organizacija delovala z namenom storitve kaznivega dejanja ali s pomočjo kriminalnih sredstev. Višina kazni temelji na stopnji resnosti dejanja in krivde organizacije. Resnost dejanja se običajno odraža s pridobljeno največjo premoženjsko koristjo, s povzročeno premoženjsko škodo ali z zneskom glede na kaznivo dejanje, navedeno v smernicah. Povečanje končne kazni za krivdo določajo štirje dejavniki: vpletenost ali toleranca do kriminalnih dejanj, zgodovina organizacije, kršitve zakonodaje in oviranje pravosodja. Dva dejavnika omogočata omilitev končne kazni: (1) če obstaja učinkovit etični program in (2) program skladnosti poslovanja z zakonodajo in če organizacija sama prijavi kršitev, sodeluje ali sprejme odgovornost (prav tam). Beerl in drugi (2013) navajajo, da Smernice pomenijo vzpostavitev politike »korenček in palica«, saj vzpostavljajo visoke kazni, a dovoljujejo sodiščem zmanjšanje kazni za tiste organizacije, ki so vzpostavile sistem skladnosti poslovanja z zakonodajo ali etike pred kršitvijo. Desio (2008) navaja, da je pogojna kazen primerna za obtožene organizacije, od katere se pričakuje, da bo neka druga sankcija v polnosti implementirana, ali da se zagotovi, da se bodo v okviru organizacije oblikovali mehanizmi za zmanjšanje možnosti za kriminalna dejanja v prihodnosti. Ker organizacije delujejo le prek zastopnikov menedžerjev, so v skladu z zveznim kazenskim pravom odgovorne za kazniva dejanja, ki jih zagrešijo njihovi zastopniki menedžerji. Hkrati so ti kot posamezniki menedžerji odgovorni za lastna kazniva dejanja. Zvezni pregon organizacij pogosto vključuje tudi posameznike in organizacije kot soobtožence. Organizacija vedno nosi kazensko odgovornost za delovanje zaposlenega v okviru njegovega dela, celo takrat, ko ta ravna neposredno v nasprotju s politiko podjetja in navodili. Četudi si organizacija prizadeva za preprečevanje nepravilnosti v svojih vrstah, je še vedno kot celota kazensko odgovorna za vsa nezakonita dejanja svojih zaposlenih (prav tam). V izogib najhujšim vidikom institucionalne ranljivosti prinašajo smernice možnost preventive in predstavljajo odvrtilne ukrepe sistematičnega programa skladnosti poslovanja z zakonodajo (prav tam). Če organizacija prikaže, da ima implementiran učinkovit program skladnosti poslovanja z zakonodajo, se v primerih kršitev, če ne gre za vodstvo ali visoko raven zaposlenih in če o nepravilnostih takoj poročajo odgovornim, kazen lahko ublaži do 95 odstotkov (prav tam) (Desio 2008; U. S. Sentencing Commission 2015b).

Zbrani podatki Sentencing Commission kažejo, da so organizacije obsojane za zelo različne oblike kriminala. Med njimi so najpogostejše goljufija, okolijski kriminal, davčna kazniva dejanja, kazniva dejanja zlorabe monopola ter kršitve zlorabe hrane in zdravil (Desio 2008).

Smernice organizacijam omogočajo spodbude za zmanjšanje in končno odpravo kaznivih ravnanj. Zagotavljajo namreč strukturne temelje za izgradnjo samoregulacije skozi učinkovite etične programe in programe skladnosti poslovanja z zakonodajo, ki organizacijam zagotavljajo preprečevanje in odkrivanje kaznivih dejanj in jih spodbujajo k etičnem ravnanju in popolni skladnosti poslovanja z veljavno zakonodajo (U. S. Sentencing Commission 2015b). Smernice dajejo osnovni okvir za izgradnjo programov skladnosti poslovanja z zakonodajo za preventivo s povečanim nadzorom in kaznimi za kršitelje. Vodstvo mora tako vzpostaviti standarde skladnosti poslovanja z zakonodajo, določiti odgovorne za izvajanje skladnosti, tistim, ki bi delovali protizakonito, preprečiti dodeljevanje odgovornosti, učinkovito komunicirati standarde in procese skozi izobraževanje, izvajati revizije za dosego skladnosti poslovanja z zakonodajo, izvajati monitoring in vzpostaviti sistem za prijave kaznivih dejanj brez povračilnih ukrepov, nenehno ohranjati standarde z disciplinskimi postopki, se primerno odzvati ob primerih kršitev in oblikovati strategijo za preprečevanje takih dejanj v prihodnosti (Paine 1994).

Smernice opredeljujejo komponente učinkovitega etičnega programa, ki vključuje razvoj kodeksa etike v kontekstu organizacije, učinkovito komuniciranje vsebine kodeksa z zaposlenimi in drugimi ter izobraževanje in pregled nad izvajanjem izvršilnega menedžmenta (Beeri in drugi 2013). Smernice so dopolnili leta 2004, da bi zagotovili višjo učinkovitost, saj so podjetja pred tem zagotavljala zgolj minimalne ukrepe, ki niso bili integrirani. Zahtevajo, da visok etični standard postane integriran del organizacijske kulture, vključujoč izvrševalni sistem in notranje nadzorne mehanizme za preiskovanje, odkrivanje in prijavo kriminalnega vedenja ter zaščito prijaviteljev, žvižgačev (ang. *whistleblower*) (Beeri in drugi 2013; U. S. Sentencing Commission 2015b) in leta 2010 z obvezo poročanje pooblaščenec za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo neposredno najvišjemu vodstvu podjetja (Board of directors) (Weber in Wasieleski 2012).

Osmo poglavje definira sedem ključnih kriterijev za vzpostavitev učinkovitega programa skladnosti poslovanja z zakonodajo na podlagi standardov in procesov, ki zmanjšujejo pojav kaznivih dejanj: (1) nadzor osebja na visoki ravni; (2) skrbnost pri dodeljevanju pomembne diskrecijske odgovornosti; (3) učinkovita komunikacija do zaposlenih na vseh ravneh; (4)

smiselni proces za doseganje skladnosti poslovanja z zakonodajo, ki vključuje sistem za spremljanje, revizije in poročanja o morebitnih nepravilnostih brez strahu za povračilne ukrepe; (5) dosledno izvrševanje standardov skladnosti poslovanja z zakonodajo, vključno z disciplinskimi mehanizmi; (6) sprejeti ustrezni ukrepi za primeren odziv ob pojavu kršitev in za preprečevanje podobnih kaznivih dejanj ob zaznavi kršitve (Desio 2008).

Te organizacijske smernice utelešajo model korporativne državlanske dolžnosti in omogočajo organizacijam, da same izberejo oblike in načine implementacije programov. Kljub temu da gre za skladnost poslovanja z zakonodajo, pa so smernice predvsem osnova, kot v opisu osmega poglavja zaključuje Desio, »za razvoj kulture v organizaciji, ki odvrta od kaznivega ravnanja« (prav tam).

S temi ukrepi ameriške vlade so podjetja dokazano izboljšala ali vzpostavila etične programe in programe za skladnost poslovanja z zakonodajo, kot kažejo raziskave (Ethics Resource Center 2016). Vzoru ZDA so sledili na primer v Združenem kraljestvu z UK Bribery act (2010) in v Braziliji z zakonom Clean Business Act (2014), v EU pa je dejaven Okvirni sklep Sveta 2003/568/PNZ z dne 22. julija 2003 o boju proti korupciji v zasebnem sektorju (PisRS 2003). Podpore regulaciji dajejo naddržavne zaveze konvencijam (UN, OECD) in sodelovanje s civilno družbo (UN Global Compact, Transparency International, GAN) tudi v Evropi. Težava, ki ga Painova skozi svoja dela in raziskave zaznava, je težava prevelikega števila pravil in prevelike reguliranosti v ZDA: »Če ljudje teh pravil ne spoštujejo in jim ne želijo slediti, so neuporabna« (Paine 2003, 18). Podjetja morajo objavljati kodekse ravnanja po New York Stock Exchange in po zakonu Sarbanes-Oxley Act, ne pa tudi, kaj vse naredijo, da bi bil implementiran učinkovito, in kakšne so analize, da jim zaposleni tudi dejansko sledijo. »Bolj kot dodelan etični program je pomembna filozofija menedžmenta, ki zagotavlja etiko na vsakdanji ravni delovanja podjetja« (Paine 2003, 20), kar je možno doseči z vključenostjo etičnih kriterijev in etičnim ocenjevanjem storitev, izdelkov in podobno. Ne zgolj s splošnim etičnim kodeksom za vse. Menedžment in vodenje, ki vključujeta to dimenzijo, sta lahko bolj uspešna, kot kaže analiza Painove, ki izpostavlja primere dobre prakse podjetij, denimo Sealed Air, HDFC iz Indije, AES, podjetje za dobavo energije, Royal Dutch Shell in drugi (Paine 2003). Painova ugotavlja, da morajo podjetja imeti integrirane etične standarde in da morajo preverjati njihovo učinkovitost. Če podjetje zgolj »ima« etični program (kot denimo etični kodeks, ki je vključeval prepoved ponarejanja finančnih dokumentov, informacij, podkupovanje ipd. v Enronu), se zlahka zgodi, da ga zaposleni in vodstvo ignorirajo, če

postavijo vzporedni finančni interes na prvo mesto, predvsem zaradi zaslužkov na borzi, kar se je pogosto dogajalo v podjetjih v devetdesetih letih minulega stoletja.

V devetdesetih letih minulega stoletja so podjetja v ZDA začela implementirati različne sisteme integritete, ki temeljijo na vrednotah v podjetju, ne zgolj na skladnosti poslovanja z zakonodajo, kar je bil rezultat te zaostrene regulacije po pojavu korupcije in kršitev integritete v velikih korporacijah. Nekatera podjetja se osredotočajo na temeljne vrednote, ki se izražajo skozi družbeno odgovornost, kot so spoštovanje drugih, poštenost, pošteno delovanje in spoštovanje zakonodaje. Druge pa izpostavljajo zaželene vrednote, ki niso moralno zavezujoče, kot denimo dobre storitve za potrošnike, zavezanost k raznovrstnosti in vključevanje v družbo (Paine 1994).

V kodeks etike nekatera podjetja poleg sistema spodbud, revizij in mehanizmov spremljanja in nadzora zapišejo tudi, kakšno vedenje je zaželeno, druga podjetja pa se osredotočijo bolj na konkretna dejanja in bolj na razvoj odnosov, procese odločanja, načine razmišljanja, ki se izražajo skozi vrednote. Osebna zavezanost vodilnih in vzpostavljeni primerni procesi odločanja vodijo k »pravemu« delovanju podjetja (Paine 1994). Painova na podlagi analize primerov (korporacija Martin Marietta vesoljsko in obrambno podjetje ZDA je implementiralo strategijo integritete v 1985, NovaCare, and Wetherill Associates) zaključí, da je »vodstvo zaznalo napredek zaradi implementirane strategije integritete glede konkurenčnosti, delovnega okolja in ključnih odnosov, na katerih temelji delovanje podjetja« (Paine 1994, 112).

Trenutno odprti izzivi, ki jih pri implementaciji v ZDA vidi Stucke (2014), so povezani z odgovornostjo podjetij v primeru, ko zaposleni kršijo pravila za skladnost poslovanja z zakonodajo in etični kodeks, saj se podjetja temu izogibajo z izgovori, da posameznik pač ni ravnal v interesu podjetja, in se v primerih takšnega korporativnega kriminala »skrijejo« za etične programe. Kot primer avtor navede kartelno dogovarjanje in podkupovanje, s čimer podjetja, vsaj na začetku, nekaj pridobijo in tako kršijo skladnost poslovanja z zakonodajo. Posledično etični program ne more zaščititi podjetja pred odgovornostjo. Izzive vidi tudi na strani sodišč, ki odločajo, kakšen obseg vloge etičnega programa (ali njegove odsotnosti) bodo pri izrekanju (denarne) kazni upoštevali. Tretji izziv vidi v tem, ali naj sodišča zahtevajo od podjetij, kršiteljev, da vzpostavijo etični program, in kako bodo ocenjevali njegovo učinkovitost. Do zdaj enotnega stališča ni. Nekateri menijo, da bi morala biti podjetja kazensko odgovorna, le če tožilec brez dvoma, neizpodbitno dokaže krivdo, torej da podjetje ni uspelo vzpostaviti učinkovitih procesov in politik, da bi preprečilo kriminalna in neetična ravnanja. Drugi menijo, da je treba podjetjem priznati trud za vzpostavljanje skladnosti, tretji, da je etični

program pravno pomemben, a ne določljiv, ko gre za določanje korporativne odgovornosti in kaznovanja. Četrty pristop zagovarja, da naj bo etični program diskrecijska odločitev tožilca, ali ga bo upošteval ali ne. Tudi v zvezi s tem enotnega stališča ni, tudi na pravosodju v ZDA (U. S. Department of Justice (DOJ)). Zadnje za kršitve FCPA lahko presodi etični program podjetja in omili kazen, a ne v primeru zlorabe monopola na trgu, kjer prizanesljivosti ni. Tudi konsenza glede podjetij, ki so kršitelji glede tega, kdaj in za katera kazniva dejanja naj vzpostavijo etični program, še ni. Tudi na globalni ravni konsenza o pravnem pomenu etičnih programov in oceni prizanesljivosti in kaznovanja ni. Pravni sistemi nekaterih držav, med njimi Združeno kraljestvo, Francija, Izrael, Kanada in Indija, lahko znižajo kazen za zlorabo monopola glede na prizadevanja za skladnost poslovanja z zakonodajo, med tem ko EU tega ne omogoča. Vsak pravni sistem spodbuja podjetja, da spodbujajo skladnost poslovanja z zakonodajo, a se razlikujejo v tem, ali sploh, kdaj in do katere mere je lahko etični program dejavnik za ublažitev kazni ali oprostilno sodbo. Stucke še ugotavlja, da kljub finančnim spodbudam za vzpostavitev etične organizacijske kulture skozi Zvezne smernice za odmero kazni organizacijam korporativni kriminal narašča, etični programi pa dejansko niso učinkoviti. Stucke na podlagi analize ugotavlja, da je skladnost poslovanja z zakonodajo namreč prepoznana kot »poceni zavarovalna polica« nasproti odgovornosti in da glede na vse raziskave, informacije, podatke o izvršenih in izrečenih kaznih, študije vedenjske etike in naraščajoči korporativni kriminal je očitno pristop ZDA z spodbudami za skladnost poslovanja za zakonodajo neprimeren. Bolj primeren je, kot smo že ugotovili, že predstavljen, notranji pristop, ki temelji na etiki. Avtor še meni, da je bil do zdaj spregledan, in šele ko bo bolj uveljavljen in ko bodo pravne dileme glede ocenjevanja razrešene, ga bomo lahko strogo ocenjevali in ugotavljali njegovo učinkovitost (prav tam).

7.2 Institucionalizacija integritete in strategije

Zaradi pravnih in regulatornih pritiskov so organizacije sčasoma začele vzpostavljati različne zaveze za implementacijo politik, pravil in programov za izboljšanje in spodbujanje etičnega vedenja v organizacijah (Weaver in drugi 1999b) ter temeljijo na formalnih elementih: kodeksih etike in pravilih, politikah, komunikaciji, usposabljanju, mehanizmih nadzora in spremljanja, sankcijah in nagradah in neformalnih elementih: etični klimi in organizacijski kulturi (Treviño in drugi 2006). Institucionalizacija integritete se je začela zaradi pritiskov od zunaj (Federal Sentencing Guidelines, and Sarbanes-Oxley Requirements v ZDA) in v okviru organizacije, če je vodstvo zavezano etiki (Weaver in drugi 1999b). Kljub zunanjim pritiskom, z zavezo

vodstva, lahko preidemo od zgolj skladnosti poslovanja z zakonodajo do različnih etičnih iniciativ na podlagi vrednot, ki jih zaposleni ponotranjijo in postanejo del organizacijske kulture (Weaver in drugi 1999a). Čeprav so pristopi različni in se med seboj prepletajo, imajo različne vplive na vedenje v organizacijah, kjer ima ponotranjenje vrednot najbolj močan in širok učinek (Weaver in Treviño 1999). Različni avtorji menijo, da je pomembno razumeti vpliv etičnih iniciativ in infrastrukture na vedenje zaposlenih skozi integracijo v delovanje organizacije in njene funkcije (Treviño in drugi 2006). Če zaposleni vidijo, da se organizacija trudi za večjo integriteto, ji bodo tudi oni sledili in prijavljali neetično vedenje.

Institucionalizacijo integritete lahko po mnenju Kapteina in Hoekstre preučujemo (Hoekstra in Kaptein 2012) na mikro (osebni ravni – dobri zaposleni), makro (nacionalni ravni – razvoj sistemov integritete na nacionalni ali mednarodni ravni) in mezo (organizacijski ravni) ravni. Za potrebe našega dela se bomo osredotočili na organizacijsko raven.

Hoekstra (2016) ugotavlja, da je institucionalizacija integritete pomembna za upravljanje z integriteto in zagotavlja njen trajnostni razvoj. Orodja za integriteto so bolj učinkovita, če so del sistema. Ključen izziv za organizacije je, kako smiselno zagotoviti, voditi, vključiti in zaščititi ta prizadevanja za integriteto. Na institucionalizacijo integritete vplivajo organizacijske spremembe in krize oziroma stanje organizacije (Hoekstra 2016). Segon (2006) meni, da institucionalizacija etike zahteva večplasten proces, ki vključuje možnost razkrivanja etičnih dilem in razprave o njih ter razvit mehanizem njihovega spremljanja. To mora biti integrirano v vodenje in celotno organizacijo, deležniki pa morajo sprejeti proces institucionalizacije, tako da ima vpliv na delovanje in politike organizacije (prav tam).

Kaptein in Hoekstra (2012) opredelita sistemsko teorijo, ki temelji na odnosih in strukturi delov organizacije, in jih povezuje v celoto. Gre za okvir, katerem lahko analiziramo skupino, ki deluje kot celota, da bi dosegla cilj. Kaptein in Hoekstra okvir, ki omogoča analizo politike integritete v organizaciji, preneseta na integriteto. Pomembni, medsebojno povezani deli tega okvira so vnos (zaveza za integriteto, ki temelji na zakonodaji in normah, določenih za sektor ali industrijo podjetja, v kateri deluje ter je podprta z etičnimi smernicami in drugimi instrumenti), prepustnost (organizacija integritete skozi institucionalizacijo, oblikovanje in formalizacijo strukture in procesov integritete, koordinacije orodij za integriteto prek posebne službe ali pooblaščenca za etiko), izdelek (orodja, delavnice, ocene tveganja), rezultat (udejanjenje integritete, učinkovitost) in ocena (redno ocenjevanje zaveze in politik integritete). Teorija, kot pravita Kaptein in Hoekstra, predvideva, da bo zaveza za integriteto (vnos) skozi

organizacijski proces integritete (prepustnost) in dosežena oblikovana orodja (cilj) vodil do določenih rezultatov (ocena zaveze integritete). Gre za končni rezultat sistema, ki se izrazi skozi bolj legitimno, vredno zaupanja in odgovorno organizacijo. Redno ocenjevanje pa omogoča vpogled, ali so ti ukrepi učinkoviti in smiselni in ali jih je možno po potrebi spremeniti in izboljšati (prav tam).

Kaptein in Hoekstra opredelita (2012; 2016, 2) organizacijsko komponento (prepustnost) kot institucionalizacijo. Proces temelji na institucionalni teoriji, ki daje vpogled v globljo in odpornejšo strukturo. Gre za procese vzpostavljanja strukture, ki vključujejo sheme, pravila, norme in rutine, ki vodijo vedenje zaposlenih v vsakodnevni dejavnosti. Institucionalizacija integritete pomeni, da se etiko formalno in natančno vključi v dnevno poslovanje z namenom, da organizacijska struktura in formalizirani procesi podpirajo zavezo za integriteto, norme in ukrepe. Strukturni procesi vključujejo oblikovanje jasne, odporne strukture in sistemov integritete ter določitev vlog in nalog ključnih zaposlenih in oddelkov, ki skrbijo za to. Ključni procesi formalizacije so standardizacija dobro razvitega proaktivnega načrta, oblika in dokumenti, ki podpirajo etično vedenje (prav tam). Gre za bolj definiran koncept kot zgolj upravljanje z integriteto (integrity management), saj je treba sprejeti določeno vsebino politike integritete in orodja, ukrepe (kaj) in implementirati metode za vključevanje integritete (kako) ter izvajati monitoring in ocenjevanje kroga delovanja integritete (Hoekstra in Kaptein 2012).

Tabela 7.1 Institucionalizacija integritete po Brennerju

Aspekti	Formalna institucionalizacija	Neformalna institucionalizacija
Politike	Določene politike (direktne), ki stremijo k spodbujanju integritete.	Splošne politike s posrednim vplivom na etično klimo.
Izdelki	Strukture integritete, sistemi, procesi, norme in načrti.	Organizacijska kultura, vrednote, vodstvo, pošteni postopki.
Odgovornost za izvedbo	Posebej določeni pooblaščenca za etiko za celotno organizacijo in so podpora vodjem.	Za etiko so odgovorni vsi, vodje pa za integriteto v njihovih enotah.
Objektivnost	Objektivno in enotno upravljanje z integriteto.	Decentraliziran pristop, bolj subjektivne interpretacije integritete.
Vidnost	Za zunanje in notranje deležnike vidna, dostopna in jasno zapisana ter predstavljena integriteta, vzorci za na novo zaposlene.	Manj vidne in dostopne. Na novo zaposleni morajo ponotranjiti kulturo.
Odgovornost	Močni mehanizmi nadzora in odgovornosti.	Posredni mehanizmi nadzora, težje je najti odgovorne.
Pritisk	Hitro organiziran, enoten odziv na zunanje pritiske.	Dolgotrajno ponotranjenje etike v organizacijski kulturi.

Vir: Brenner (Brenner 1992).

Brenner (1992) opredeli formalno (spodbude za etično vedenje, razvoj strukture, standardov in sistema, ki podpira etično vedenje) in neformalno institucionalizacijo o integritete (zgledi in vedenje vodstva, ustvarjanje skupnih vrednot, nagrajevanje dobrega vedenja, možnost napredovanja, pošteno plačilo ipd.). Pri zadnjem gre za bolj posredni, nevidni pristop in vpliva na klimo v organizaciji, ni pa namenjen spodbujanju integritete (Tabela 7.1). Gre za pristop skozi vedenjsko integriteto, kot jo je v svojem delu uporabila tudi Paineova (1994) in jo bomo osvetlili pozneje. Uporabljajo jo predvsem manjše organizacije, ki si formalnega sistema ne morejo privoščiti (posebne službe za integriteto, formalne mehanizme, pooblaščenca, načrtov integritete, evalvacij in podobno) zaradi financ ali strukture (Hoekstra in Kaptein 2012; Hoekstra 2016).

Kaptein in Hoekstra (2012) ugotavljata, da raziskovalci presojujejo, ali je smiselni formalni ali neformalni pristop. Zagovorniki neformalne institucionalizacije menijo, da namreč zgolj formalni mehanizmi niso dovolj (primer neskladnosti besed in dejanj Enrona) in da je potrebna organizacijska kultura, ne zgolj simbolni kodeksi etike, da podjetja za formalno institucionalizacijo etičnih programov in struktur nimajo sredstev in časa in jim je bližje pristop spodbujanja integritete prek vzornih vodij in kulture v podjetju. Ker pa je etično vodenje pomembno, a med menedžerji ne pogosto, in ker je implementacija etike prostovoljna, je ključno, da se ne zanesejo samo na neformalno institucionalizacijo, temveč tudi na formalno, ki vodstvu s strukturo in procesi omogoča podporo. Hoekstra (2016) ugotavlja, da je potreben uravnotežen pristop. Formalizacija sicer omogoča večjo učinkovitost delovanja politik integritete in uspešno upravljanje s tveganji, a kljub vzpostavljenim etičnim programom pogosto ti ostanejo le mrtva črka na papirju. Ko so tveganja visoka, sta pomembna dejavna podpora in nadzor za preprečevanje etičnih kršitev. Tako pooblaščenca za etiko pripomorejo k temu, da se program ohranja in da je integriran v podjetje. Formalizirana pravila z jasnimi cilji in določenimi odgovornostmi, ustreznim sistemom pomenijo boljšo implementacijo programa. O tem pa formalni sistem, ki zahteva ustrezne strukture, sisteme in dokumentacijo, omogoča regulatornim institucijam (denimo na podlagi sledenja Zveznim Smernicam v ZDA) lažje preverjanje, kakšne programe je imelo podjetje vzpostavljene in kako upravlja z integriteto v primeru kršitev etike, in morebitno določitev kazni (prav tam). Kaptein in Hoekstra (2012) še ugotavljata, da je pomemben pravi uravnotežen pristop, čemur pritrjuje tudi Smithova (2016).

Kljub temu Hoekstra (2016) ugotavlja, da je v praksi formalizirana institucionalizacija integritete šibka pri upravljanju integritete. V praksi podjetja večinoma niso uspela

institucionalizirati integriteto v celoti zaradi razpršenosti, neenotnosti in neintegriranosti različnih pristopov k integriteti. Če so politike integritete neenotne in neintegrirane ali preveč splošne, če sistem ni vzpostavljen uravnoteženo formalno in neformalno, vodstvu integritete ne uspe upravljati in organizirati, in to kljub temu, da imajo vzpostavljene nekatere mehanizme integritete, kot so kodeksi etike, poročanja in podobno. V praksi se kaže, da se podjetja ne ukvarjajo z merjenjem ali oceno uspešnosti in učinkovitosti institucionalizacije programov, integriteta ni implementirana v standarde upravljanja in poročanja, službe za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo v podjetjih pogosto niso vzpostavljene, upravljanje z integriteto pa ni prepoznano kot ključno področje delovanja v podjetju. Podjetja tudi pogosto vzpostavljajo nova in nova pravila, ki pa zaradi prenормiranosti ne zagotovijo učinkovite institucionalizacije. Tveganje za institucionalizacijo Hoekstra vidi tudi v tem, da se z vzpostavitvijo službe za etiko ali pooblaščenca zaposleni počutijo ogrožene, če se jim odvzame skrb za »etičnost«. Institucionalizacija lahko pomeni tudi dodatno birokratsko breme za podjetje (prav tam).

Da bi bila integriteta smiselno institucionalizirana in hkrati tudi implementirana učinkovito, Hoekstra (2016) podaja možne rešitve skozi centralizirano službo za integriteto v podjetju, ki izključno skrbi za upravljanje z integriteto, v (1) interni mreži za koordinacijo in nadzor in (2) zunanjimi mrežami (manjša podjetja se lahko povežejo v mrežo, ki za njih upravlja in vodi službo za integriteto). Institucionalizacija integritete interno zahteva večdisciplinski pristop, saj so za to odgovorne različne službe v podjetju, recimo kadrovska, revizijska, pravna, finančna služba, sindikat, ki se lahko povežejo v interno mrežo za uspešno implementacijo programa. Koordinira pa jo pooblaščenec za etiko ali služba za etiko. Interna mreža je učinkovita, saj zagotavlja strokovno podporo celotni organizaciji. Priprava formalnega načrta integritete o skupni viziji, jasnih ciljih in dejavnostih podjetja ter smernice za nadzor delovanja politik integritete v podjetju so močno orodje za pooblaščenca, da lahko upravlja z integriteto v podjetju. Zunanje mreže so v pomoč podjetju takrat, kadar pooblaščenec za etiko ni konkretno določen, in mreža lahko podpre prizadevanja podjetja za institucionalizacijo in integriran pristop k integriteti. Gre za partnerstva, ki omogočajo izmenjavo znanj, skupnih orodij, izobraževanja in omogočajo sektorsko lobiranje. Tako Hoekstra naredi korak naprej za reševanje izzivov glede implementacije etičnih programov skozi učinkovito upravljanje integritete na podlagi učinkovite institucionalizacije integritete. Vemo, da so podjetja odgovorna za spodbujanje integritete, poznamo instrumente, ki jih lahko uporabimo, poznamo razlikovanje med strategijami pristopa, implementacija pa, kot vidimo, predstavlja izziv (prav tam).

Pomembno vprašanje, s katerim se je ukvarjala Painova (1994), je, kako zgraditi in ohraniti integriteto v organizacijah in kako izboljšati delovanje organizacije, da bi razvili organizacijsko integriteto na temelju implementacije strategij in znanja vodstva. Vprašanje je, kako implementirati etične programe, da bodo učinkoviti. Etika, ki je integrirana v delovanje, vodenje in upravljanje, je pomembna za dolgoročen uspeh in trajnostni razvoj podjetij v družbi (Paine 2003). Painova ugotavlja, da organizacija z visoko stopnjo integritete ne more obstajati brez posameznikove zaveze k integriteti, hkrati pa se posameznikova integriteta ne more obdržati brez bolj globalne zaveze k integriteti na ravni organizacijske politike in namenov delovanja (Paine 1994). Rendtorff (2011) ugotavlja, da posamezniki pogosto izgubijo osebne moralne zaveze, če organizacija ne podpira razvoja njihove integritete skozi institucionalizirane postopke vodenja in odločanja na podlagi vrednot in organizacijskih politik delovanja.

Razlike za implementacijo integritete najdemo tudi v izbiri strategije za integriteto. Strategije, kako vzpostavljati organizacijsko integriteto, so različne, stremijo pa k jasni opredelitvi vrednot, vzorcev vedenja in prizadevanj k etičnemu razmišljanju in ravnanju (Kaptein 2015b). Izziv za organizacije je implementacija integritete, kot ugotavlja Painova (1994), saj je težko najti uravnotežen pristop z združevanjem ali prepletanjem dveh strategij skladnosti poslovanja z zakonodajo in etične strategije. Strategija skladnosti poslovanja z zakonodajo temelji na pravilih, nadzoru in je namenjena preprečevanju neskladnosti vedenja. Strategija integritete pa temelji na vrednotah in spodbuja etično vedenje skozi ozaveščanje (Paine 1994). Poglejmo povezave in razlike med strategijama institucionalizacije integritete.

Korporacije vzpostavljajo sisteme skladnosti poslovanja z etičnimi standardi (ethics compliance) kot celovite sisteme »menedžmenta integritete«, ki zagotavljajo skladnost poslovanja z zakonodajo, internimi predpisi in notranjimi politikami ter zapisanimi kodeksi ravnanja. Zagovorniki tega sistema trdijo, da pri oblikovanju strateškega načrtovanja podjetja vključujejo tako pravne kot etične principe. Pristop zgolj s skladnostjo poslovanja z zakonodajo ni dovolj. Painova (1994) in Verhezen (2010) argumentirata, da je lahko neko delovanje podjetja v skladu z zakonodajo, ni pa tudi etično. Verhezen (2006, 395) dodaja, da strategije integritete kot normativne zaveze (moralne vrednote in načela) usmerjajo dejansko vedenje. Čeprav organizacije implementirajo tak sistem (kodeks etike, načela upravljanja), pa še vedno to ni zagotovilo, da bodo zaposleni ravnali v skladu z njimi. Posameznik potrebuje odnos do integritete, ki ne sledi samo pravilom, ampak je v skladu z etičnimi vrednotami nasploh in dolgoročno (prav tam). Verhezen (2010) meni, da je prehod iz kulture skladnosti poslovanja

z zakonodajo h kulturi integritete del dobrega upravljanja, ki stremi k povečanju ustvarjalnosti in moralne odličnosti in tako vodi k višjim etičnim organizacijskim vrednotam. Avtor pravi, da gre za transformativno strategijo za preprečevanje posledic in poslovnih tveganj v okviru korporativne kulture moralne nemosti, ki omogoča, da se etične dileme in kršitve spregledajo oziroma da se podjetje z njimi ne ukvarja. Pristop zgolj s skladnostjo poslovanja z zakonodajo ni dovolj (Odrakiewicz in Odrakiewicz 2014).

Paine (1994) ugotavlja, da ima strategija skladnosti poslovanja z zakonodajo temelje v izogibanju pravnim sankcijam. Meni, da ta pristop preveč poudarja odkrivanje nepravilnosti in kaznovanje v podjetju, da bi organizacija dosegla zakonito delovanje, ne pa tudi moralne dimenzije odločanja, saj ljudje čutijo tudi moralno odgovornost, da bi sledili zakonom, ne zgolj interesu, da bi se izognili kaznim, čemur pritrjuje v svojem eseju Verhezen (2010). Za zaposlene je ta pristop protiproduktiven, saj kljub temu, da so kazni za kršitve norm in disciplina sledenju pravilom ključni, Painova (1994) meni, da tak pristop redko uspe razrešiti vzroke za nezakonito ravnanje zaposlenih. Taki programi ne omogočajo višjega moralnega ravnanja, ne spodbujajo uspešnosti in odličnosti, ne predstavljajo vzornega vedenja ali dobre prakse. Vodstvo, ki definira etiko zgolj kot skladnost poslovanja z zakonodajo, implicitno odobrava kodeks moralne povprečnosti za svojo organizacijo, ugotavlja Paine (1994) in kot dodaja Verhezen (2010), tako podjetje izraža nemost (ang. *moral muteness*) do etičnih izzivov, ki se pojavijo, saj pravna odgovornost ne zagotavlja tudi moralne odgovornosti.

Strategija, ki temelji na organizacijski integriteti, pa omogoča samoupravljanje v skladu z vrednotami in načeli (Paine 1994; Verhezen 2010). Avtorja menita, da je naloga etičnega vodstva, da opredeli in oživi organizacijske vrednote, vzpostavi okolje, ki podpira etična ravnanja in implementira občutek skupne odgovornosti med zaposlenimi. Potreba, da zaposleni sledijo skladnosti z zakonodajo, je pozitivna naravnost organizacijskega življenja in ne nezaželena, vsiljena ovira, meni Paine (1994). Verhezen (2010) to potrjuje s pregledom konceptualnih in empiričnih raziskav, ki kažejo na to, da je zaupanje v vrednote podjetja, v katerem jih vodstvo tudi živi, veliko bolj učinkovito pri uveljavljanju skladnosti poslovanja s pravili kot zgolj pri strategiji, ki temelji samo na skladnosti z zakonodajo ali strahu pred kaznovanjem. Vrednotna strategija integritete je po njegovem mnenju bolj učinkovita, saj temelji na posamezniku in je večji motivator za delovanje v skladu s skupnimi vrednotami. Etične vrednote tako omogočajo priložnosti, oblikujejo sistem in vplivajo na odločanje, opredelijo skupen referenčni okvir, omogočajo sodelovanje in združitev različnih funkcij

podjetja ter zaposlenih (Paine 1994; Verhezen 2010). Tak pristop omogoča podjetju definirati, kaj je in za kaj se zavzema (Paine 1994).

Tako Verhezen (2010) meni, da dialektični dialog omogoča, da je lahko ustvarjanje dobička usklajeno s sledenjem vrednotam in načelom podjetja, za kar pa je odgovorno vodstvo, ki lahko te usklajene vrednote prenese v skladnost poslovanja z zakoni ali skozi upravljanje z integriteto skozi formalne in neformalne mehanizme. Mehanizmi upravljanja, dodaja, omogočajo usmerjenost podjetja k dobičkonostnosti, ki hkrati dajejo pozornost procesu, ki na podlagi moralnih vrednot in mišljenja ustvarja organizacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju in tesnem sodelovanju vseh oddelkov v podjetju in funkcij podjetja. Formalni procesi in pravila se po njegovem mnenju osredotočajo na izogibanju pravne odgovornosti skozi strog sistem skladnosti poslovanja z zakonodajo in za zaščito žvižgačev (whistleblowerjev), medtem ko se neformalni procesi, ki zgradijo mrežo odnosov in izboljšajo ugled posameznika in organizacije, zanašajo na zmožnost zaposlenih za vzpostavljanje integritete v podjetju. Podjetje lahko tak sistem vzpostavi samo z dialogom in odprto razpravo o etičnih dilemah, torej z vzpostavitvijo takega okolja, v katerem lahko zaposleni spregovorijo.

Strategija integritete ima s strategijo skladnosti poslovanja z zakonodajo skupno strukturo: kodeks etike, izobraževanje o pravnih zadevah, mehanizme za prijavo in preiskovanje morebitnih kršitev etike ali ravnanj, prav tako so vzpostavljene revizije in spremljanje programa za spoštovanje pravnih standardov pri delovanju podjetja, ugotavlja Paine (1994). Strategija integritete je za razliko od strategije skladnosti poslovanja z zakonodajo po stališču Painove bolj široka, saj skuša zagotoviti odgovorno ravnanje, bolj globoka, ker seže v ethos, sisteme delovanja organizacije in njenih članov, njihove vrednote, vzore mišljenja, delovanja, in bolj zahtevna, saj zahteva aktivno delovanje za opredelitev odgovornosti in spodbud za etično usmeritev organizacije (Paine 1994). Pooblaščenec za etiko oblikuje in implementira strategije integritete, vodstvo in nadrejeni pa so tisti, ki so na vseh ravneh vpleteni v proces (Tabela 7.2).

Painova tako ugotavlja, da univerzalne strategije za vzpostavitev integritete ni. Na to vplivajo različni dejavniki, od osebnosti vodstva, zgodovine podjetja, kulture, sektorja in zakonodaje. Kljub temu pa veljajo splošna vodila:

- **Temeljne vrednote podjetja in zaveze so jasne in so dobro komunicirane.** Vrednote izražajo organizacijske obveze in so spodbuda za vse zaposlene na vseh ravneh, o njih lahko

odkrito govorijo in razumejo njihov praktičen pomen. Gre za zmožnost učinkovitega reševanja nastalih težav v okviru vrednot.

Tabela 7.2 Strategije etičnega vodenja po Painovi

Značilnosti strategije skladnosti poslovanja z zakonodajo		Značilnosti strategije integritete	
Etos	Skladnost z zunanjimi standardi.	Etos	Samoupravljanje po izbranih standardih.
Cilj	Preprečevanje kaznivih dejanj.	Cilj	Omogočiti odgovorno ravnanje.
Vodenje	Pravna služba.	Vodenje	Vodenje s pomočjo pravne in kadrovske službe ter drugih.
Metode	Izobraževanje, zmanjšana diskrecija, revizije in nadzori, kazni.	Metode	Izobraževanje, vodenje, odgovornost, organizacijski sistemi in procesi odločanja, revizije in nadzori, kazni.
Predvideno vedenje	Avtonomni posamezniki, ki jih vodi lasten materialni interes.	Predvideno vedenje	Posamezniki, ki jih vodijo lastni materialni interes, vrednote, ideali in kolegi.
Implementacija strategije skladnosti poslovanja z zakonodajo		Implementacija strategije integritete	
Standardi	Kazensko pravo in pravo upravljanja.	Standardi	Vrednote podjetja in spodbude za družbeno odgovornost, vključujoč pravno odgovornost.
Izbor osebja	Pravniki.	Izbor osebja	Izvršilno vodstvo in menedžment, pravniki in drugi.
Dejavnosti	Razvoj standardov skladnosti poslovanja, organizacija treningov in komuniciranje, upravljanje s poročili o kršitvah, izvajati preiskave, pregledovati revizije skladnosti poslovanja z zakonodajo, zahtevati izvajanje standardov.	Dejavnosti	Vodenje razvoja vrednot in standardov v podjetju, organizacija treningov in komuniciranje, integriranje v sisteme podjetja, zagotavljanje usmerjanja in posvetov, ocenjevanje. Izvajanja vrednot, identificiranje in reševanje problemov, pregled nad aktivnostmi skladnosti poslovanja.
Izobraževanje	Standardi poslovanja in sistem.	Izobraževanje	Odločanje in vrednote, Standardi poslovanja in sistem.

Vir: Paine (1994).

- **Vodstvo je osebno zavezano, kredibilno in pripravljeno delovati v okviru vrednot.** Svoje odločitve pretehtajo odprto in delujejo dosledno. Oklevanje glede vrednot lahko pripelje do cinizma in zavrnitve programa od zaposlenih. Vodstvo mora zato prevzeti odgovornost pri odločitvah glede etičnih dilem.
- **Vrednote so integrirane v odločitve vodstva in se odražajo v ključnem delovanju organizacije:** v načrtovanju, postavljanju ciljev, iskanju novih priložnosti, dodeljevanju sredstev, zbiranju informacij, merjenju izvedbe in promoviranju ter napredovanju osebja.
- **Sistemi in strukture podjetja podpirajo in spodbujajo vrednote.** Gre za informacijske sisteme, ki zagotavljajo točne in pravočasne informacije, poročanje zagotavlja objektivno presojo z »zavorami in ravnovesji«, pri izvedbi gre za pomembnost izbire sredstev in ciljev.
- **Vodje na vseh ravneh podjetja imajo zmožnost kakovostnega odločanja, znanje in so kompetentni za sprejemanje etičnih odločitve na vsakodnevni ravni.** Gre za etično mišljenje in izobraževanje kot del procesa (Paine 1994).

Za uspešno implementacijo etičnega vedenja so potrebni sredstva, čas in trud. Kljub dobro napisanemu kodeksu ravnanja, imenovanju pooblaščenca za etiko, izobraževanju in letnim revizijam etičnega delovanja organizacije vedno ne zagotovijo odgovorne organizacije, ki spoštuje zakonodajo in katere vrednote dejansko sovpadajo z delovanjem organizacije. Formalni etični program je katalizator in podporni sistem, vendar je organizacijska integriteta odvisna od integracije vrednot podjetja v dejansko delovanje (Paine 1994).

Implementacija formalnih in neformalnih sistemov in procesov vpliva na etično vedenje in odločanje (Smith 2016). Prepletanje formalnih in neformalnih sistemov ter obeh strategij (skladnosti poslovanja z zakonodajo in strategije integritete) pa lahko opredelimo tudi na podlagi štirih organizacijskih delovanj, ki temeljijo na sistematičnem okviru za preučevanje organizacij, ki jih je razvil sociolog Max Weber iz leta 1946, in kot so jih na organizacijo prenesli in opisali Kayes in drugi (2007, 64):

- 1) **nadzorni procesi delovanja:** podjetja imajo vzpostavljeno nekakšno obliko formalnega nadzora, denimo skladnost poslovanja z zakonodajo, preglede, računovodske standarde in revizije, oceno tveganj, komuniciranje, monitoring, nadzor in nadzorovano okolje, ki predstavlja podlago za celovit pristop k organizacijski integriteti. Gre za posebna pravila in procese za izvajanje vsakodnevni nalog, ki določajo stopnjo odgovornosti in vzpostavijo okvir pravil za nemoteno poslovanje. Integrirana morajo biti v merljive sisteme delovanja, ki zagotavljajo ustrezno dokumentiranje in potrjevanje poslovnih procesov. Pogosto pa se

v podjetju pozabi na komuniciranje in izobraževanje o procesih. Učinkoviti sistemi nadzora namreč terjajo čas, še posebej, če gre za implementacijo novih sistemov;

- 2) **transparentna načela in nameni poslovanja:** transparentna podjetja delujejo na načelu odprtosti navznoter in navzven, saj se tako lahko bolje odzivajo na spremembe v poslovanju. Če presežejo zgolj skladnost poslovanja z zakonodajo in se naslonijo na notranja pravila vključujoč integracijo načel in namenov poslovanja, lahko v svojih javnih najavah in poročilih dosežejo tudi višjo zavezanost k integriteti pri vseh zaposlenih.
- 3) **Temeljne vrednote:** zaveza podjetja k temeljnim vrednotam in integriteti za zaposlene in zunanje deležnike predstavlja okvir za razumevanje in izražanje vrednot.
- 4) **Kultura:** najteže je izgraditi kulturo integritete. Poleg formalnih mehanizmov lahko kultura nadzira vedenje skozi prepričanja in delovanje organizacije. »Organizacijska integriteta zahteva izgradnjo etičnega zavedanja v kulturo« (Kayes in drugi 2007, 64). Avtorji še dodajajo, da je za vzpostavljanje kulture in merjenje napredka odgovorno vodstvo. V podjetju kultura spodbuja posameznike, da odkrito spregovorijo, se konstruktivno ne strinjajo z organizacijskimi politikami, predstavijo druge možne vrednote in zahtevajo etično ravnanje, kar vodstvo ceni in ne obsoja ali kaznuje (Kayes 2006; Kayes in drugi 2007, 64).

Kayes in drugi (2007), podobno kot Kaptein in Hoekstra (2012), Hoekstra (2016) in Paine (1994), opozarjajo, da je integracija vseh štirih samostojnih, a prepletajočih se praks organizacijske integritete v celovito etično strategijo ključna, saj sledenje zgolj eni ali dvema praksama podjetje ne pripeljejo do organizacijske integritete. Vsi se strinjajo, da je zgraditi organizacijsko integriteto težka in dolgotrajna naloga, v kateri nekega univerzalnega programa ni mogoče opredeliti, temveč je treba slediti ciljem, namenu in tudi sektorju, v katerem organizacija deluje. Kljub vsemu pa je pomembna podpora zaposlenim, da to lahko organizacija tudi doseže v praksi (Paine 1994; Kayes in drugi 2007). Joseph (2002, 311) integracijo definira kot zmožnost podjetja, da etična načela implementira v praksi, tako da postane etični program del vsakodnevnega delovanja zaposlenih na vseh ravneh. Le dobro integrirani programi bodo zagotavljali njihovo učinkovitost in na podlagi tega bo podjetje doseglo etično zastavljene cilje. Na podlagi njegove študije in pogovorov med šestindvajsetimi pooblaščenici za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo organizacij Fortune 500 in ERC Fellows Program so oblikovali delovno različico značilnosti integriranega etičnega programa. Program ima naslednje značilnosti: (1) je v skladu z poslanstvom in vizijo podjetja, (2) je smiselno vključen v organizacijski sistem, politike poslovanja in delovanje podjetja, (3) naslavlja prednostne

naloge vodstva in pričakovanja zaposlenih o etiki, (4) ga zaposleni uporabljajo na vseh ravneh kot vodnika za sprejemanje odločitev in delovanja in (5) postane osrednji del organizacijske kulture skozi čas (Joseph 2001; Joseph 2002, 310–311). Joseph (2002) meni, da je integriran etični program težko doseči, saj je po mnenju pooblaščenec to neprekinjen proces. Skladnost etike vedno bolj postaja poslovna realnost, ne zgolj skladnost poslovanja z zakonodajo. Tak model po Rasmussenu (2013) zagotavlja, da je poslovanje v skladu z zahtevami deležnikov po transparentnosti in odgovornosti, deluje kot strateški vmesnik z izvršnim vodstvom in je v skladu z organizacijsko strategijo in vrednotami. Tovrsten model izkorišča nove tehnologije za povečanje učinkovitosti, zagotavlja enostavno uporabo informacij in omogoča sodelovanje vseh v procesih skladnosti poslovanja z integriteto ter zagotavlja merjenje integritete skozi integrirane metrične okvirje. Gre za model, ki ni zgolj reaktiven, temveč je proaktiven in zagotavlja lažjo usklajenost s tako hitrimi spremembami v zakonodaji kot drugod. Z integriranim modelom dobi podjetje optimizirano infrastrukturo v kontekstu poslovne strategije in izvedbe (prav tam).

Naštajmo še ovire, ki se pojavijo pri institucionalizaciji integritete (Kayes in drugi 2007): (1) **strah pred povračilnimi ukrepi zaradi žvižgaštva** (whistleblowing); po novem zakonu v ZDA Sarbanes-Oxley Corporate Reform Act iz leta 2002 so žvižgači ustrezno zaščiteni in podjetja morajo vzpostaviti tudi politike za etiko in kodekse etike za preprečevanje neetičnega in nelegalnega vedenja in za zaznavanje teh pojavov; (2) **velikost podjetja** predstavlja oviro, saj manjša podjetja nimajo vzpostavljenih orodij in sredstev (pooblaščenec, kodeksa, formalnih procesov za poročanje o etičnih in drugih kršitvah), zato pogosto ne naredijo ničesar. Dopolnjene smernice Federal Sentencing Guidelines v ZDA v letu 2004 zavezujejo podjetja z najmanj 200 zaposlenimi; (3) **cilji organizacije** morajo biti realni, saj se etične kršitve pojavijo, če podjetje delovanje zastavi nerealno, pri tem pa morajo biti vključeni zaposleni; (4) **demografija populacije zaposlenih** (zaupanje in poštenost sta pomembna, dokler etično ravnanje na ogroža osebnega napredka); (5) **stanje organizacije** lahko pomeni oviro, če je podjetje v fazi nekakšne tranzicije, zato je pomembna ustrezna komunikacija o etiki, in (6) **cinizem javnosti**, ki ne zaupa podjetjem, da so sposobna samoupravljati etične kršitve (prav tam). Kayes in drugi (2007) ugotavljajo, da so tudi zunanji pritiski lahko ovira, saj ženejo organizacije k morebitnim hitrim odločitvam, ki so lahko neetične ali vsaj kot take tudi razumljene.

Če si organizacije integriteto postavijo za prednostno nalogo, lahko z razumljivim in integriranim pristopom dosežejo izgradnjo integritete v dnevnem delovanju in tako zmanjšajo tveganja za neetično vedenje zaposlenih in boljše upravljanje etičnih kršitev (Kayes in drugi 2007; Rendtorff 2011). Po mnenju Kayesa in drugih (2007) podjetja to storijo skozi sistematičen pristop, oceno stanja, pregled politike in pravil poslovanja ter s pregledom delovanja vodstva. Tako ohranijo ugled podjetja in se izognejo škandalom. Z zaposlenimi morajo ustrezno komunicirati o vrednotah in programih ter jim omogočiti usposabljanje, izobraževanje o tem, zagotoviti ustrezno strukturo in dovolj sredstev za izvedbo etičnih programov. Podati morajo jasne usmeritve, kako upravljati z etičnimi dilemami v vsaki situaciji posebej, ki presegajo zgolj sledenje pravilom skladnosti poslovanja z zakonodajo in ne zgolj s preiskovanjem kršitev etike (prav tam).

Znanstveniki skozi raziskave ugotavljajo, da je za omejevanje tveganj v organizaciji najbolj smiseln celostni pristop k organizacijski integriteti s spremembo ključnih procesov v organizaciji (Paine 1994; Kayes in drugi 2007; Hoekstra in Kaptein 2012; Hoekstra 2016). Vzpostavljeni mehanizmi za skladnost poslovanja z zakonodajo, ki vključujejo sledenje pravilom in skladnosti poslovanja z zakonodajo in notranjimi pravili, sicer omejujejo ta tveganja, a niso dovolj, in organizacije si morajo prizadevati za izgradnjo širše kulture organizacijske integritete in kulture (Kayes in drugi 2007; Paine 1994; Kaptein 2011c). To potrjujeta tudi Potočan in Mulej (2012, 324), ki ugotavljata, da je v večini organizacij etika res določena normativno, kar je prednost za prepoznavnost uradne etike, lahko pa je tudi ovira, če je preveč normirana, denimo, s preveč zapletenimi etičnimi kodeksi. Največ napredka kažejo organizacije, ki so zmožne vzpostaviti kulturo, ki spodbuja vzorno vedenje, pri čemer »narediti pravo stvar« vodi k dobremu poslovanju (Kayes in drugi 2007). Raziskovalci zagovarjajo, da je kombiniran pristop obeh strategij – formalne in neformalne – najbolj učinkovit, uravnoteženost pa je velikokrat nekonsistentna, kot ugotavlja Hoekstra (2016). Hoekstra in Kaptein ugotovita, da se skozi zgodovino strategiji izmenjujeta. Raziskave in pravni okvirji utemeljujejo predvsem, katere in kakšne mehanizme, zakonodajo in instrumente morajo organizacije implementirati, da bi zagotovile integriteto, medtem ko je modelov raziskovanja in usmeritev o tem, kako upravljati integriteto v organizacijah, malo (Hoekstra in Kaptein 2012). Avtorja sta z raziskovalno študijo v javnih institucijah razvila deskriptivno tipologijo formalnih in neformalnih pristopov k institucionalizaciji integritete, ki prikazuje, da univerzalnega pristopa k institucionalizaciji integritete v organizacijah ni. Ta tipologija pa je

lahko v povezavi s pomembnimi pogoji in elementi za to usmeritev k upravljanju organizacijske integritete in pri odločanju o njeni implementaciji.

Potočan in Mulej (2012) ugotavljata, da organizacije različno razumejo vsebinsko oblikovanje poslovne etike, ki jo lahko: »(1) prevladujoče določa okolje organizacije; (2) organizacija samostojno oblikuje ne glede na okolje in (3) organizacija oblikuje na temelju interakcije med cilji in interesi okolja in organizacije«. Prepričana sta, da se da poslovno etiko v organizacijah »izboljšati na različne načine in z delovanjem na različnih hierarhično-organizacijskih ravneh družbe«, saj lahko nanjo najboljše vplivamo na ravni organizacije. Navajata dva temeljna koncepta za izboljšanje organizacijske etike: (1) povečanje etičnosti udeležencev organizacije kot celote skozi usposabljanje, izobraževanje, integriranje posameznika v organizacijo, ki je odvisna od sposobnosti oziroma veščin udeležencev za etično delovanje in njihove namere etično delovati, kar je odvisno od vrednot, moči in zaupanja, in (2) oblikovanje in izboljšanje možnosti za etičnost delovanja organizacije skozi jasna pravila, naloge za zaposlene, predpise, usmeritve, formalne mehanizme nadzora dela, opredeljena orodja za uporabo za večjo etičnost delovanja (kodeks ipd.), torej formalne in tudi neformalne organizacijske in etične strukture (2012, 327–328). Potočan in Mulej (2012, 324) povzemata ugotovitve teorije menedžmenta, ki ugotavlja, da »mora organizacija oblikovati enotno poslovno etiko, ki jo nato sprejmejo in izvajajo vsi udeleženci organizacije«, ob tem pa morajo tudi organizacije upoštevati pozitivne ali negativne spremembe etike glede na okolje, znanje, prisotnost in razvitost etike v družbi ter tem spremembam pri oblikovanju etike v organizaciji tudi slediti. In tudi obratno, organizacije z integriteto, etičnimi merili in delovanjem vplivajo na okolje in posameznika v organizaciji (prav tam).

Belak in drugi (2010) menijo, da morajo biti ukrepi za etiko prilagojeni in koordinirani ter integrirani skozi celovit etični program ali načrt, ki mora zagotavljati harmonizacijo z vsemi interesi deležnikov, za kar je odgovorno vodstvo. Po mnemu avtorjev je vodstvo tisto, ki oblikuje etično kulturo. Etični program morajo internalizirati vsi deležniki.

Pri tem so pomembni tudi ustrezni: (1) zunanje podporno okolje, ki podpira in usmerja delovanje organizacij k višji etiki skozi ustrezne vrednote na vseh ravneh družbe in (2) izgrajeni mehanizmi, ki podjetja podpirajo in spodbujajo pri razvoju lastne integritete, pravita Potočan in Mulej. Pri tem izpostavita strokovno okolje, profesionalna združenja, ki si proaktivno z institucionalnimi instrumenti prizadevajo k »razvoju etičnih sposobnosti in namer svojih članov« (2012, 328). Avtorja še menita, da je treba dobre etične prakse implementirati v pravne

predpise, družba pa mora zagotoviti spoštovanje obstoječe zakonodaje in dogovorov, ki jih, kot ugotavljamo, vse pre pogosto krši. Tako se z avtorjema ne strinjamo v tem, da je treba dobre etične prakse uzakoniti, temveč menimo, da je treba predvsem spodbuditi javni in zasebni sektor za implementacijo etičnih mehanizmov ali programov, ki pa so, kot ugotavljajo raziskovalci, različni. Menimo, da bi bilo smiselno v zakonodajo zapisati obveznosti podjetij na področju spoštovanja etike in strategije integritete, splošne smernice, ki jim morajo slediti, ne pa tudi konkretnih praks, saj so glede na sektor, področje poslovanja in strukturo podjetja lahko implementirane ali institucionalizirane na različne načine, kot ugotavljajo raziskovalci (1994; Kaptein in Avelino 2005; Kaptein 2009a; Hoekstra 2016).

Glede na slovensko zakonodajo in Smernice korporativne integritete (2014) so slovenska podjetja pri implementaciji korporativne integritete, kot ugotavljajo praktiki, še vedno daleč za ameriškimi, angleškimi in nemškimi podjetji, se pa že kaže interes menedžerjev in vodij za učinkovito upravljanje z integriteto (Belak in Prevc Rozman 2012; Damijan 2013; Kečanović 2014). V Sloveniji so ta združenja bolj kot po sektorjih razpršena v splošnem delovanju. Po eni strani lahko zaključimo, da je iniciativ preveč in da so preveč razpršene, kar v praksi pomeni, da je trg prenasičen z enako ponudbo programov in dejavnosti za vzpostavljanje višje integritete, skladnosti poslovanja, etike, transparentnosti in odgovornosti, po drugi strani pa je vsebina delovanja teh združenj in organizacij zelo uporabna in smiselna, vprašanje pa je, kako je učinkovita, saj podjetja etiko in integriteto v poslovanju še vedno ne prepoznavajo kot ključni za poslovno odličnost. Peščica podjetij, kot ugotavljamo skozi pogovore z vodstvi ter predstavniki združenj in podjetij, prepozna vrednost zgolj v skladnosti poslovanja z zakonodajo. Po pojavu afer in neetičnih praks pa se, šele z zamikom, vodstvo odzove z rešitvami na podlagi poskusa implementacije celostne strategije integritete in ne zgolj sledenju zakonodaji, a se podjetja soočajo predvsem z izzivi kako, kdaj, zakaj in kaj. Na to vprašanje bomo skušali odgovoriti v nadaljevanju skozi empirični del. Pri nas še vedno velja, da je etično, kar je v skladu z zakonodajo, in tam se pri večini podjetij, predvsem pri interesu vodstev, zgodba tudi konča. Te izzive utemeljujejo tudi tuji avtorji, recimo Painova (1994) in Kaptein (2015a). Implementacija strategije integritete pa je vsaj po naši izkušnji empiričnega raziskovanja korporativne integritete izziv za vodstvo.

7.3 Opredelitev etičnega programa

V zadnjem času se podjetja vedno bolj zavedajo pomena implementacije etičnih programov (Kaptein 2009b; Kaptein 2015a). Kot ugotavljamo, je institucionalizacija integritete (Hoekstra

in Kaptein 2012; Hoekstra 2016) bodisi skozi formalni ali neformalni pristop (Brenner 1992) bodisi skozi strategijo skladnosti poslovanja z zakonodajo ali strategijo integritete na temelju vrednot (Paine 1994; Kayes in drugi 2007; Rendtorff 2011) ključna za združitev vseh principov.

Etične programe raziskovalci opredeljujejo oziroma poimenujejo različno. Za Painovo (1994) je etični program program pravne in etične skladnosti poslovanja, Joseph (2002) integrira poslovno etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo, za Blodgetta (2012) je to integriteta, za Weaverja in Treviňovo (1999) so to skupne vrednote v podjetju in odgovorno vedenje, za druge avtorje pa etična skladnost, ugotavlja Kaptein (2015a). Majluf in Navarrete (2010) pojmujeta etični program kot »način, na katerega podjetja jasno opredelijo smernice za etično vedenje, skozi vrednote, načela, strategije in politike podjetja kot tudi skozi dobro oblikovane norme in pravila, ki oblikujejo pričakovanja do zaposlenih, da upoštevajo pravo, spoštujejo pogodbe in sledijo zakonodaji, za kršitve etičnega programa pa so predvidene sankcije.

Kaptein (2009b) etični program definira skozi eno od treh etičnih teorij, tj. vrlinsko etiko. Avtor meni, da se neformalni namen organizacije izraža skozi etično kulturo, formalni namen pa skozi etični program. Gre za formalni organizacijski nadzor, ki je vzpostavljen, da spodbuja etično kulturo in zmanjšuje neetično vedenje. Etični program je sestavljen iz »ukrepov, politik in instrumentov organizacije, ki jih sprejme, da bi spodbujala etično in preprečevala neetično vedenje« (Kaptein 2009b, 603). Etični program je povezan z etično kulturo, saj omogoča izboljšanje ali ohranjanje etične kulture organizacije (Kaptein 2009b, 616). In obratno – etična kultura lahko vpliva na vsebino etičnega programa, podpira njegovo učinkovitost in vpliva na vedenje (Treviňo in Weaver v Kaptein 2009b, 616; Kaptein 2011b). »Kakovost organizacijske etike je neposredno povezana s celostnostjo in učinkovitostjo implementacije etičnega programa« (Kaptein 2009b, 603).

Etični program po mnenju Kapteina (2015a) zajema trdi nadzor, torej oprijemljive in konkretne ukrepe in instrumente, ki jih organizacije sprejmejo za upravljanje z etiko, za razliko od stališča Brennerja (1992), ki meni, da etični program vključuje tudi mehki nadzor, torej neformalne, neoprijemljive in implicitne mehanizme nadzora, ki so vključeni v etično kulturo in klimo organizacije. Programi tako vključujejo eksplicitno in implicitno komponento (Brenner 1992). Eksplicitna vključuje prizadevanja v obliki formalnih oblik, ki nadzirajo spoštovanje norm in pravil (Majluf in Navarrete 2010). Ti formalni sistemi in procesi po mnenju avtorjev skušajo vzpostaviti etično vedenje in obliko nadzora nad spoštovanjem načel, norm in pravil. Gre za kodekse etike, priročnike za uveljavljanje politik podjetja, linije za prijavo, ocenjevanje

izvedbe, treninge in programe delovanja in etično službo ter sistem sankcij in disciplinskih postopkov za kršitve (Treviño in drugi 2006; Majluf in Navarrete 2010). Implicitna pa vključuje vsa neformalna prizadevanja za vzpostavitev etične klime in kulture (Majluf in Navarrete 2010). Med implicitne štejemo organizacijsko kulturo, klimo, vodstvo, komuniciranje, sistem spodbud, prepoznavanje pozitivnega ravnanja in politike spodbud (Koonmee in drugi v Majluf in Navarrete 2010). Etična podjetja definirajo etična načela, ki vodijo organizacijsko kulturo skupaj z organizacijsko strukturo, politikami podjetja in stilom vodstva (Majluf in Navarrete 2010, 568–569). Raziskovalci ugotavljajo, da podjetje razvija kulturo, ki predstavlja vsakodnevno ravnanje zaposlenih, ki ga vodijo moralne vrednote in politike delovanja v podjetju. Klima pa predstavlja prepričanje, ki ga delijo zaposleni o etičnem ravnanju. In prepričanje o tem, kako se odločati, je rezultat organizacijskih politik, procesov in sistema nagrajevanja. Sčasoma načini ravnanja postanejo norma (Majluf in Navarrete 2010, 568–569). Majluf in Navarrete (2010, 569) sta, kot večina avtorjev, skozi pregled literature ugotovila, da sta vodstvo in njihov odnos do etike ključna dejavnika, ki oblikujeta organizacijsko kulturo, saj »utelešata korporativne moralne vrednote in sta vzornika etičnega ravnanja« za zaposlene. Če je vedenje vodstva skladno z načeli podjetja, jim bodo v tem sledili tudi zaposleni. Tako vodstvo posredno oblikuje standarde vedenja in spodbuja institucionalizacijo integritete (Stark 1993; Kayes in drugi 2007; Palazzo 2007; Kaptein 2009a). Odprta komunikacija o politikah etike v podjetju je ključna, saj zapisan kodeks etike ali zapisani standardi niso dovolj, če se o njih redno ne komunicira ali jih zaposleni ne razumejo dobro, ugotavljata Majluf in Navarrete (2010). Poleg tega pa je po mnenju številnih avtorjev bolj kot sankcije pomembno prepoznavanje pozitivnega ravnanja in dodeljevanje denarnih nagrad (Weber; Treviño v Majluf in Navarrete 2010).

Obe komponenti vplivata na vedenje zaposlenih, menita Majluf in Navarrete (2010), nekateri avtorji, kot recimo Kayes in drugi (2007) pa implicitni komponenti dajejo večjo veljavo. Etični program opredelimo kot program, ki vsebuje več kot eno komponento (Kaptein 2015a).

Po Ethics Resource Centru imajo dobro oblikovani etični programi tri skupne značilnosti: spodbujajo etično vodenje, vključujejo zaposlene v razvoj in implementacijo ter spodbujajo etično mišljenje v organizacijski klimi in kulturi (Critical Elements of an Organizational Ethical Culture 2006). Joseph (2002) dodaja, da morajo etični programi zadovoljevati različne organizacijske potrebe in pričakovanja. Med drugim, kot meni avtor, morajo dvigovati zavedanje o pravnih in etičnih zadevah, zaščititi blagovno znamko in ugled podjetja, zmanjšati finančna tveganja in zgraditi zaupanje zaposlenih, tako da postane integriran del tako v

formalnem sistemu kot v neformalnem delovanju. Izzivi, ki jih imajo podjetja, pa so, kako integrirati etični program v sistem, saj so ponavadi pooblaščenci za etiko za to zadolženi, a se izkažejo zgolj pri oblikovanju programa, ugotavlja Joseph.

Glede na Zvezne smernice za odmero kazni organizacijam v ZDA (U. S. Sentencing Commission 2015b) implementacija učinkovitega etičnega programa pomeni, da je organizacija zavezana in zmožna preprečevati, zaznavati in se odzvati na neetično vedenje. V okviru tega smernice omogočajo, da bodo podjetja, ki jih obravnavajo in imajo učinkovite etične programe, prejela nižje kazni v primeru zakonskih kršitev kot tista, ki imajo manj učinkovite etične programe (prav tam).

7.4 Funkcije etičnega programa

Funkcija etičnega programa je, da skuša zmanjšati pojav kategorij oziroma dejavnikov neetičnega vedenja v podjetju (do deležnikov) in jih spremeniti v dejavnike, ki spodbujajo etično vedenje (Kaptein 2015a, 417). Opredelili bomo funkcije etičnega programa skozi sedem dimenzij etične kulture po modelu CEV – Corporate Ethical Virtues Model (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c), kot je to storil Kaptein (2015a), in jih uporabili v empiričnem delu, saj predpostavljamo, da imajo podjetja z implementiranim etičnim programom v Sloveniji manj zaznanega neetičnega vedenja kot podjetja brez etičnega programa.

Prva funkcija etičnega programa je, da zaposlenim ponudi **jasna stališča o neetičnem vedenju** (Kaptein 2015a). Po modelu CEV se zaposleni vedejo neetično, kadar nimajo jasnih usmeritev, še boljše, jasnih pravil, normativnega okvira, po katerem bi se ravnali. Zato mora biti popolnoma jasno, da zaposleni vedo in razumejo, kaj pomeni etično vedenje. Etični program mora tako jasno ločiti med tem, kaj je etično in kaj neetično vedenje (prav tam). Etični program tako vodi in usmerja zaposlene v primerih etičnih dilem ter spodbuja etično vedenje. Pooblaščenci za etiko v podjetjih v raziskavi Josepha (2002) opredelijo učinkovit etični program kot program, ki spodbuja zavedanje zaposlenih o etičnih standardih in pričakovanjih podjetja. Weaver in drugi pa ugotavljajo, da če etični program zagotavlja jasnost, lahko standardizira etično vedenje zaposlenih (Weaver in drugi 1999a). To funkcijo najbolj izpolnjuje kodeks etike (Kaptein 2015a).

Druga funkcija etičnega programa je **skladnost delovanja vodstva, ki nastopi kot vzornik za etično vedenje in upravljanje z neetičnim vedenjem** (Kaptein 2015a). Če vodstvo etike ne

jemlje resno, obstaja velika možnost, da bodo zaposleni ravnali neetično (Paine 1994; Palazzo 2007; Rendtorff 2011). Odločitev za etični program sprejme vodstvo, ki se tako formalno zaveže (MacLean in drugi 2015). Weaver in drugi (1999a) so v študiji Fortune 1000 ugotovili, da zaveza vodstva pozitivno vpliva na število implementiranih komponent etičnega programa. Kaptein (2015a) dodaja, da bolj, ko je vodstvo zavezano k etiki, več vlaga v razvoj etičnega programa, da bi bil ta bolj učinkovit. Beeri in drugi (2013, 65) dodajajo, da je etični program »pomozno upravljavsko orodje za spodbujanje etičnega vodenja« in zaposlene vodi skozi kompleksne dileme in etične probleme, kar po Kapteinovem (2015a) mnenju pomeni, da je to način, na katerega vodstvo sporoča odnos do etike.

Tretja funkcija etičnega programa je **zagotavljati potrebna sredstva za zaposlene, da bodo ravnali etično** (Kaptein 2015a). Neetično vedenje se po mnenju Kapteina (2015a) pojavi kot posledica prenizko dodeljenih sredstev, Treviño (v Treviño in Weaver 2003) pa ugotavlja, da se celo poveča, če zaposleni nimajo dovolj sredstev za delo, kot so čas, proračun, oprema, informacije, avtoriteta. Etični program lahko, po ugotovitvah Kapteina (2015a), izboljša zmožnost za etično vedenje, če zaposleni niso omejeni. Beeri in drugi (2013, 65) ugotavljajo, da »etični programi krepijo etične vire in zagotavljajo več sredstev, kjer ti že obstajajo, in pomagajo pri zagotavljanju teh tam, kjer jih še ni, kar posledično izboljša etično kulturo«.

Četrta funkcija etičnega programa, ki jo je opredelil Kaptein (2015a), je **podpiranje zaveze za etično vedenje med zaposlenimi**. Nepošteno obravnavanje zaposlenih vpliva na pripadnost zaposlenih organizaciji. Predvidoma bodo zato večkrat vpleteni v neetično vedenje. Pomanjkanje pripadnosti dejanskim etičnim mehanizmom, politiki v podjetju in standardom po ugotovitvah Kapteina vpliva tudi na povečano tveganje za neetično vedenje (prav tam). Kaptein (2015a, 417) je v raziskavi o neetičnem vedenju ugotovil, da je eden glavnih razlogov za neetično vedenje prav nezmožnost organizacije, da spodbuja pripadnost med zaposlenimi. Etični program je namenjen povečanju te pripadnosti. Ethics Resource Center (2007) navaja, da je treba zaposlene vključiti v proces oblikovanja in implementacije etičnega programa.

Kot peto funkcijo etičnega programa Kaptein (2015a) opredeli **povečanje transparentnosti glede (ne)etičnega vedenja zaposlenih**, saj meni, da pomanjkanje transparentnosti povzroča neetično vedenje. Stopnja transparentnosti pomeni, do katere so (ne)etično vedenje in njegove posledice vidne tistim, ki lahko ukrepajo (2015a). Etični program lahko poveča etično vedenje tudi skozi mehanizme spremljanja in revizij, kot Kaptein povzema druge avtorje in dodaja, da etični programi omogočajo pregled in nadzor nad vedenjem zaposlenih.

Šesta funkcija etičnega programa je omogočiti **odprtost in možnost razpravljanja, razprave za odločanje o etičnih problemih in dilemah** (Kaptein 2015a). Neetično vedenje se po mnenju avtorja lahko pojavi zaradi nezmožnosti organizacije do razpravljanja o etičnih problemih in neetičnem ravnanju. Kritika je nezaželena in nepriljubljena, zaposleni ne izmenjujejo idej in pripravljenost za razpravo je omejena ali je sploh ni, pravi Kaptein (v Kaptein 2015a, 418), vendar prav etični program lahko pripomore k odprtosti za razpravo (Kaptein 2015a). Josephu (2002) so pooblaščenca za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo povedali, da je etični program uspešen, če ljudem zagotavlja možnost razprave.

Sedma funkcija etičnega programa je **krepitev etičnega vedenja zaposlenih** (Kaptein 2015a). Nagrajevanje in kaznovanje sta pomembna; etični program ima pomembno vlogo pri spodbudi in napredku etičnega vedenja. Med drugim je disciplinski postopek integrirana enota etičnega programa (Weaver, Treviño, in Cochran 1999b; Klebe Treviño idr. 1999).

V nadaljevanju bomo pogledali še, kako se etične teorije aplicirajo na etična pravila oziroma skozi etične programe, kot jih je opredelil Novak (2015) na primeru pravniškega poklica in so po našem mnenju prenosljive tudi na poslovno prakso. Ugotavlja, da so po deontološki etiki etična pravila zavezujoča in med njimi ne sme prihajati do nasprotij. Etična pravila so določena (1) negativno (prepovedi), (2) so maloštevilna (kratka), (3) so vsebinsko omejena (jasno dosegljivi cilji), (4) določajo lahko dosegljivo spodnjo mejo moralno zahtevanega dejanja in (5) so ozko določena. Utilitaristična etika kot temelj obravnavanja etičnih dilem postavlja korist in usmerja h konkretni situaciji ali konkretnemu institutu (npr. obljubo, varovanje poklicne tajnosti). Utilitaristična etika tako dovoljuje izjeme in omogoča presojanje o prednostih in slabostih določene ureditve ali/in prakse (prav tam), ki je lahko drugačna od splošnih pravil. Novak še navaja, »da povsod tam, kjer kodeksi poklicne etike dopuščajo številne izjeme od splošnega pravila ali prepuščajo presojo o primernem ravnanju pravnikov, ki bodo končno odločitev sprejeli ob tehtanju vseh pomembnih okoliščin, lahko prepoznamo vpliv utilitaristične logike urejanja poklicnih dolžnosti pravniških poklicev« (prav tam 2015, 1). Sklepanje lahko uporabimo tudi za podjetje. Pri vrlinski etiki pa Novak opredeli posameznikove vrline, ki vplivajo na njegovo delovanje v poklicu ali poslu (zaupanje, presoja osebne primernosti, vrednostna presoja posameznika, pregled dozdejšnjega dela, ravnanja in obnašanja) (Novak 2015).

7.5 Sestava etičnega programa: devet učinkovitih komponent

Raziskovalci so opredelili različne dimenzije etičnega programa (Paine 1994; Weaver in drugi 1999a; Kaptein 2009a; Kaptein 2015a), večinoma pa pri interpretaciji vseh dimenzij sovпада z devetimi komponentami iz osmega poglavja smernic vlade ZDA Federal Sentencing Guidelines Manual (Desio 2008; U. S. Sentencing Commission 2015b). Te so primerne in učinkovite, kar je razvidno skozi pregled do zdaj izvedenih raziskav (Weaver in Treviño 1999; Kaptein 2009a; Weber in Wasieleski 2012; Kaptein 2015a) za vzpostavitev v kateri koli organizaciji (Kaptein 2015a).

Med eksplicitnimi, formalnimi komponentami je najbolj uporabljeno orodje **kodeks etike** (Weaver in drugi 1999b), sledijo mu **praktično usposabljanje** in **sankcije** (Brenner 1992; Majluf in Navarrete 2010). Med implicitnimi so **organizacijska kultura, klima, vodstvo, komuniciranje, sistem spodbud, prepoznavanje ravnanja in politike spodbud** (Koonmee in drugi v Majluf in Navarrete 2010).

(1) Kodeks etike je temelj etičnega programa. Je samostojen formalni dokument z zapisanimi navodili, ki ga oblikuje podjetje in usmerja vedenje v primerih številnih izzivov, s katerimi se srečujejo zaposleni v medsebojnih odnosih, odnosih do vodstva in obratno, v odnosu do podjetja in zunanjih deležnikov ter do družbe na sploh (Kaptein 2015a). Je »zapisan dokument, ki formalno opredeljuje moralne standarde etičnega vedenja v podjetju« in deluje kot praktični vodnik, ki usmerja in podpira odločanje (Schwartz v Majluf in Navarrete 2010). Kot ga poimenujejo Beerli in drugi (2013) je osnovni element etičnega programa. Treviño in Weaver (2003) menita, da je vzpostavitev kodeksa etike smiselna, najlažja in poceni rešitev za spodbujanje etike. Kodeks etike vsebuje vsebino celotnega etičnega programa. Po ugotovitvah analize Kapteina (2015a) je prva osnova, na kateri se zgradi vse druge komponente, ki mu sledijo v sosledju, kar sta v podjetjih v ZDA leta 2010 ugotovila tudi Weber in Wasilievski (2012). Singh pravi, da (2011, 266) je »kritičen del korporativnega etičnega programa, a mora biti dopolnjen z drugimi dehavnostmi«. Raziskovalci ugotavljajo, da podjetja, ki so razvila kodeks etike in ustvarjajo etično kulturo skozi vodstvo, nagrajevanje, imajo največji negativni vpliv na neetična ravnanja. V organizacijah, ki kodeksa nimajo, pa je klima usmerjena na lastne zasebne interese, na katere neetično vedenje najbolj vpliva (Treviño in drugi 1998). Kodeks etike ima pozitiven vpliv na organizacijsko delovanje, ugotavlja Singh, poleg tega pa zaposleni verjamejo, da je njihovo podjetje s kodeksom etike izboljšalo dobiček (2011, 270–272). Čeprav

sta Weber in Wasieleski (2012) v raziskavi leta 2010 v podjetjih v ZDA med pooblaščenca za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo ugotovila zaskrbljujoče nizek odstotek »živega« kodeksa etike, ki ga podjetja redno dopolnjujejo in oblikujejo, da sledijo spreminjajoči se poslovni praksi. Kodeks etike izpolnjuje: (1) funkcijo jasnosti (etičnega programa po Kapteinovem modelu CEV), saj daje smernice o tem, kaj je etično in kaj neetično vedenje; (2) funkcijo podpiranja zaveze za etično vedenje med zaposlenimi, saj spodbuja zavezo skozi vrednote in načela, s katerimi se lahko zaposleni poistovetijo in pomenijo motivacijo za izpolnjevanje etičnih zavez; (3) izpolnjuje tudi funkcijo odprtosti in možnosti razpravljanja, diskusije za odločanje o etičnih problemih in dilemah, saj odpira možnosti za razpravo in podaja normativni okvir za odkrivanje in prijavo kršitev integritete (Kaptein 2011b; Kaptein 2015a). Večina ameriških podjetij je kodekse etike vzpostavila v osemdesetih in devetdesetih letih minulega stoletja tudi zaradi pritiska zakonodajalca (Weber in Wasieleski 2012). Avtorja sta v svojem pregledu implementacije etičnih programov v ZDA in raziskavi ugotovila, da so v letu 1991, z uveljavitvijo Zveznih smernic za kaznovanje organizacij, ki zahteva kodeks etike kot preventivni mehanizem proti prevaram in korupciji, skoraj vsa podjetja imela kodeks etike (98,3 %). To sovпада z vsemi študijami pred njuno. Že leta 1986, kot ugotavlja Center for Business Ethics študija Fortune 500, je imelo 93 % obravnavanih ameriških podjetij kodeks etike, konec devetdesetih minulega stoletja pa je odstotek zrasel na 98 % podjetij v Fortune 1000 (Weaver in drugi 1999b).

(2) Druga komponenta etičnega programa je **služba za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo in/ali pooblaščenec za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo**, ki je vzpostavljena v okviru podjetja (Kaptein 2002). Vloga te komponente je podpirati in izboljšati delovanja drugih komponent etičnega programa, saj posredno zmanjšuje neetično vedenje, ugotavlja Kaptein (2015a). Pooblaščenec za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo ali služba skrbita za motivacijo zaposlenih za etično vedenje, vzpostavljata sistem v podjetju, ga implementirata in vzdržujeta, da je trajnostno naravnano, koordinirata program in komponente, vzpostavljata odnose med zaposlenimi in vodstvom, med oddelki in glede na interese vseh deležnikov, opravljata svetovalno funkcijo, izvajata izobraževanja in usposabljanja ter pomagata pri reševanju etičnih dilem in kršitev integritete (Joseph 2002; Kaptein 2002; Beerl in drugi 2013; Kaptein 2015a). Na ta način tudi vplivata na vedenje zaposlenih in vodstva. Warren in drugi (2014) ugotavljajo, da usposabljanje, informiranje in komuniciranje podpirajo izvajanje kodeksa etike v praksi ter omogočajo prepoznavanje etičnih dilem in upravljanje z njimi. Usposabljanje omogoča razpravo in zaznavanje etičnih dilem in kršitev integritete, kar

pomeni, da izpolnjuje več funkcij: transparentnost, podpiranje zaveze za etično vedenje med zaposlenimi, odprtost in možnost razpravljanja, pogovora za odločanje o etičnih problemih in dilemah, skladnost delovanja vodstva, ki nastopi kot vzornik za etično vedenje, in upravljanje z neetičnim vedenjem. Vodstvo, ki je vključeno v usposabljanje, je vzor zaposlenim (Kaptein 2015a). Kaptein (2015a) je v študiji o smiselnem sosledju implementiranih komponent ugotovil, da je služba ali pooblaščenec ključen element, preden se vzpostavi etična linija. Weber in Wasieleski (2012) sta ugotovila, da je vloga službe ali pooblaščenca v etičnem programu predvsem posredna, čeprav je implementacija take službe ali pooblaščenca lahko finančni zalogaj, in zato lahko to vlogo prevzamejo določeni oddelki v podjetju (Hoekstra 2016). Z novim dopolnjenimi zveznimi smernicami za kaznovanje organizacij iz leta 2010 so zdaj pooblaščenca dolžni poročati neposredno najvišjemu vodstvu, tj. nadzornemu odboru podjetja (v ZDA je to Board of Directors) (U. S. Sentencing Commission 2015a).

(3) Tretja komponenta etičnega programa vsebuje **izobraževanje, praktične treninge, komunikacijo in informiranje** o etiki (Kaptein 2015a). Gre za usposabljanje zaposlenih, po katerem so zaposleni zmožni prepoznavati in opredeljevati etične dileme in ustrezno ravnati v primeru, da se pojavijo. Zaposlenim podjetje ponudi orodja, da bi se lahko čim bolj soočali z izzivi (Valentine in Fleischman v Majluf in Navarrete 2010) na dnevni ravni in se primerno etično odločali v skladu z organizacijskimi moralnimi vrednotami in zapisanimi politikami (Weber v Majluf in Navarrete 2010). Praktično usposabljanje omogoča zaposlenim razumeti etično kulturo podjetja (Kaptein 2015a; Majluf in Navarrete 2010). Joseph (2002) meni, da je ta komponenta ključna in se dopolnjuje s kodeksom etike, saj omogoča njegovo izvedbo. Najbolj pogosto sledi implementaciji kodeksa etike kot druga implementirana komponenta (Kaptein 2015a), kar je avtor potrdil v študiji o smiselnosti implementacije sosledja komponent. Sam po sebi kodeks etike ne deluje, če kljub začetni zavezi zaposlenih in vodstva ni integriran v vsakodnevno delovanje (Ruiz in drugi 2015). Po mnenju Warrena in drugih (2014) je ključno, da to dimenzijo podjetje vzpostavi čimprej.

(4) Četrta komponenta etičnega programa je vzpostavitev »**etične linije**« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran), prek katere lahko zaposleni delijo dileme in jih razrešujejo (Weaver in drugi 1999a). Cilj je spodbujati funkcijo odprtosti in možnosti razpravljanja za odločanje o etičnih problemih in dilemah, ob tem pa to omogoča prijavljanje etičnih dilem in kršitev integritete tako vodstva kot zaposlenih (Weaver in drugi 1999b). Etične linije izpolnjujejo tudi funkcijo povečanja transparentnosti glede (ne)etičnega vedenja

zaposlenih. Kaptein je v svoji raziskavi o sosledju implementacije posameznih komponent ugotovil, da vzpostavitev etične linije sledi vzpostavitvi službe za etiko ali pooblaščenca in je torej sedma komponenta v sosledju. Tako kot peta v sosledju – preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetična ravnanja – je tudi etična linija v bistvu odziv na pojav neetičnega vedenja in pomeni represivno sredstvo, ki mora biti vzpostavljeno šele po tem, ko so vzpostavljeni preventivni mehanizmi. »Brez kodeksa etike in usposabljanja ter sredstev, namenjenih za zagotavljanje skladnosti z njim, temeljev za vzpostavitev etične linije ni« (Kaptein 2015a, 421). Če zaposleni niso seznanjeni s tem, katera dejanja prijavljati na podlagi zapisanih pravil, je neutemeljeno zahtevati odgovornost za neetično vedenje, utemeljuje Kaptein (2015a). Etična linija, po kateri lahko zaposleni prijavljajo neetično vedenje, pa mora biti, če želimo, da je učinkovita tudi ustrezno vodena, za kar skrbi služba za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo ali pooblaščenca. Weber in Wasieleski (2012) sta v svoji raziskavi leta 2010 med pooblaščenca za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo ugotovila, da podjetja najamejo zunanjo službo za upravljanje z etično linijo, ki je zaposlenim na voljo nenehno, anonimno, dileme pa podjetje potem rešuje interno v sodelovanju z oddelki in zaposlenimi. To vidimo kot smiselno rešitev, kar se je izkazalo tudi skozi pregled delovanja etične linije Transparency International, t. i. ALAC – Advocacy Legal Advice Center, ki je prisoten v več kot 50 državah po svetu in zagotavlja anonimnost, zaščito prijaviteljev, filtriranje prijav in smiselno sodelovanje s podjetji ali drugimi organizacijami (Transparency International 2016a). Tak Center za zagovorništvo, informiranje in pravno svetovanje imamo vzpostavljen tudi v Sloveniji in je zaenkrat odprt za vse, načrtujejo pa tudi intenzivno sodelovanje s podjetji (Transparency International Slovenia 2014).

(5) Peta komponenta etičnega programa so **pravila za uveljavljanje odgovornosti za menedžerje, vodstvo in zaposlene v primeru neetičnih ravnanj**. Po mnenju Kapteina (2015a) je to tretja komponenta, ki jo je smiselno vzpostaviti čimprej, saj spodbuja zaposlene k zavedanju odgovornosti, sledenju kodeksa etike in etiki v podjetju nasploh oziroma jim nalaga obveznost za etično vedenje in odgovornosti za neetično vedenje. Politike odgovornosti so še posebej učinkovite v tistih podjetjih, v katerih so že vzpostavili etični kodeks, saj je tako jasno, kakšne so odgovornosti zaposlenih, in po tem, ko so zaposlene in vodstvo o pomenu kodeksa etike informirali in jih usposabljali, da tudi razumejo, za kaj so odgovorni.

(6) Šesta komponenta etičnega programa so **pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetična ravnanja**, za katere je Kaptein (2015a) potrdil, da je

najbolj smiselno, da se vzpostavijo kot peta komponenta po vrsti, sledeč kodeksu, usposabljanju, odgovornosti in spremljanju razvoja ali obstoja etičnega programa. Vse prej našteje komponente predstavljajo preventivo, čemur sledijo preiskave in na podlagi teh odpravljane nepravilnosti (prav tam). Pristop na podlagi vrednot in zaupanja v zaposlene, da bodo vzpostavili etično vedenje, je drugačen in bolj učinkovit od pristopa pravne skladnosti poslovanja (Paine 1994; Kaptein 2015a). Podjetje s tem, ko neetično vedenje ne kaznuje ali ga spregleda, slabi etični program. Kaptein (2015a) je v svoji raziskavi ugotovil, da morajo biti pravila za preiskovanje in odpravljane nepravilnosti implementirana, preden se vzpostavi etična linija, saj morajo odgovorni za upravljanje s prijavljenimi etičnimi dilemami in kršitvami integritete imeti jasna pravila, kako preiskovati in ravnati, ko se nepravilnosti pojavijo (2015a).

(7) Sedma komponenta etičnega programa predstavlja **pravila za spodbujanje in nagrajevanje za etično ravnanje** (Kaptein 2015a). Sankcije in disciplinski postopki so integrirani v formalni sistem in naj bi preprečevali neetično vedenje, pravi Kaptein (2015a). Delujejo skozi strah, saj možnost, da posameznika ujamejo na delu, poleg ostrih kazni, deluje kot odvračilni mehanizmi (Majluf in Navarrete 2010). Če so sankcije izvedene pošteno in pravično, lahko izboljšajo delovno okolje in zmanjšujejo možnosti za neetično vedenje (Majluf in Navarrete 2010). Med tem pa nagrajevanje pozitivno vpliva na splošno kulturo v podjetju. Kaptein (Kaptein 2008b) je v raziskavi o neetičnem vedenju do deležnikov ugotovil, da povečanje etičnega vedenja v podjetju ne pomeni nujno tudi upada neetičnega vedenja, saj si nista popolnoma nasprotna pojma. Nasprotno sta Treviňova in Weaver (v Kaptein 2015a) ugotovila, da so zaposleni, ki so izjavili, da je to pomembna komponenta, zaznali manj neetičnega vedenja v svojem podjetju. V študiji o učinkovitosti etičnih programov Kaptein (2015a) ugotavlja, da je najbolj smiselno, da se ta komponenta v sosledju vzpostavi kot zadnja.

Peta, šesta in sedma komponenta so povezane z disciplinskimi postopki v podjetju (Kaptein 2015a). Pravila za uveljavljanje odgovornosti za menedžerje, vodstvo in zaposlene v primeru neetičnih ravnanj, pravila za preiskovanje in odpravljane nepravilnosti glede obtožb za neetična ravnanja in pravila za spodbujanje in nagrajevanje za etično ravnanje (Kaptein 2015a) so povezani z disciplinskimi postopki v podjetju, odgovornostjo in preiskovanjem ter vzpostavljanjem izboljšav in spodbud za etično vedenje in izpolnjujejo funkcijo etičnega programa krepitve etičnega vedenja zaposlenih (Kaptein 2015a). Sankcije morajo biti pravične, saj lahko tako izboljšajo delovno okolje in zmanjšujejo možnosti za neetično vedenje (Majluf

in Navarrete 2010) ter izboljšajo zavezo zaposlenih in izgradijo pravično podjetje (Treviño in Weaver 2001).

Dve komponenti opredeljujeta oceno etike v praksi: izvajanje in učinkovitost skozi implementacijo se meri z internimi pregledi in revizijami etike.

(8) Osmo komponento etičnega programa predstavlja **notranji sistem spremljanja in izvajanje pregledov etičnih vprašanj**. Nanaša se lahko na vsebino programa ali implementacijo in njegove učinke (Kaptein 2009a). Kaptein (2015a) ugotavlja, da je smiselno za podjetja, da vzpostavijo te komponente po kodeksu etike, usposabljanju in izobraževanju ter pravilom odgovornosti za neetična vedenja in tako preverijo delovanje sistema, ali na podlagi analize izpopolnijo etični program (torej četrta v sosledju implementiranih komponent). Učinkovitost spremljanja implementacije programa se poveča, če je izhodišče za analizo etični kodeks. Ocena pomeni pregled dozdajšnjih dejavnosti, smiselno načrtovanje novih in boljšo implementacijo v praksi (prav tam). Poleg tega pa, kot pravi Joseph (2001; 2002), take analize in ocene spodbujajo vodstvo k ohranitvi programa ali k vzpostavitvi tam, kjer ga ni ali je skromen. Weaver in drugi (1999a) dodajajo, da na tak način etični program ni več zgolj simbol, ampak pomeni pripravljenost vodstva za njegovo izboljšanje in večjo učinkovitost.

(9) Deveta komponenta etičnega programa je **test integritete v predzaposlitvenih postopkih**, ko podjetja ocenjujejo bodoče zaposlene (prav tam). Po ugotovitvah Kapteina (2015a) je implementacija smiselna zgolj, ko ima podjetje že vzpostavljene standarde etike, torej vseh devet komponent. Podjetja lahko na tak način privabijo osebe z visoko integriteto.

Ti dve komponenti izvajata funkcijo **transparentnosti** etičnega programa (Kaptein 2015a).

7.6 Obseg etičnega programa

Obseg etičnega programa pomeni število ukrepov in instrumentov, vključenih v formalni etični program (Weaver in drugi 1999a, 42). V nekaterih organizacijah je obseg velik in vključuje številne elemente, vključno z določenimi zaposlenimi, ki skrbijo za etični program, podpornimi strukturami in politikami ter vključujejo tudi zaposlene. V drugih organizacijah je obseg omejen zaradi sredstev in šibkejših struktur, ugotavljajo Weaver in drugi (1999a).

Če izhajamo iz funkcij etičnega programa, lahko sklepamo, da več kot ima etični program komponent, več funkcij bo izpolnjeval in tako podpiral etično kulturo in, kot ugotavlja Kaptein

(2015a), zmanjševal neetično vedenje in bil tako bolj učinkovit. Vendar ob tem Kaptein (2015a) opozarja, da posamezna komponenta ne zadošča za opravljanje vseh funkcij etičnega programa, ampak se te prepletajo in dopolnjujejo, z dodajanjem novih komponent pa lahko povečamo število funkcij in še bolj zmanjšamo neetično vedenje. Učinkovitost etičnega programa se po njegovem mnenju kaže tudi v številu implementiranih komponent: več, kot jih je, bolj je etika prepoznana v podjetju. Kot pravi Brenner (1992, 394), etični program sporoča zaposlenim, kako naj se vedejo. Ugotavlja, da so lahko ta sporočila »neposredna, jasna in podpirajo etiko, lahko pa so posredna, nejasna in vsiljena«. Tako ima lahko etični program takojšen vpliv na vedenje posameznika trajnostno in je v skladu z nameni programa, po drugi strani pa se lahko vpliv pokaže sčasoma, je prehodni in lahko popolnoma v neskladju z nameni podjetja. Nameni podjetja pa so, če je zaveza vodstva močna, vzpostaviti tak etični program, ki bo spodbujal etično vedenje in zmanjševal pojav neetičnega vedenja. Joseph (2002) je definiral etični program kot eksplicitno korporativno zavezo »narediti pravo stvar«. Weaver in drugi (1999a) menijo, da širši, kot je obseg programa, bolj so ljudje zavezani k etiki, Kaptein (2015a) pa dodaja, da je neetičnega vedenja manj.

Kaptein (2015a) je v svoji raziskavi pričakoval linearno povezavo med obsegom etičnega programa in zaznanega neetičnega vedenja. Pri tem pa zgolj obstoj komponent za učinkovitost ne zadošča, čemur pritrjujejo tudi raziskovalci (Joseph 2002; Kaptein 2015a; Ruiz in drugi 2015; Hoekstra 2016). Kaptein argumentira, da več, kot je implementiranih komponent, bolj ko se med seboj prepletajo in podpirajo, bolj so učinkoviti. Da etični kodeks ne ostane mrtva črka na papirju, je ključno dobro usposabljanje in učinkovito komuniciranje o pomenu etike (Ruiz in drugi 2015). Kaptein (2015a) ugotavlja, da je »usposabljanje bolj učinkovito, če je povezano s kodeksom etike, saj ponuja okvir in vsebino za trening«. Ruiz in drugi (2015) so v svoji raziskavi celo ugotovili, da je namen zaposlenih za etično vedenje povečano takrat, kadar so povezane najmanj tri komponente, če pa so obstajale samostojno, niso pomenile napredka v etičnem vedenju. Po drugi strani pa Kaptein (2015a) opozarja, da če je komponent preveč, se njihove funkcije, ki jih opravljajo, prekrivajo in obstaja nevarnost, da taki programi niso nujno več učinkoviti pri preprečevanju neetičnega vedenja. Vsaka dodatna komponenta po njegovem mnenju ne predstavlja več dodane vrednosti za zmanjševanje neetičnega vedenja, ob tem pa obstaja tudi možnost, da bodo zaposleni preveč obremenjeni ali pa se bodo celo počutili preveč nadzorovani, in etični program ne bo imel vpliva. Širši, kot je obseg, slabši je lahko odziv zaposlenih. Stansbury and Barry (v Kaptein 2015a) sta ugotovila tri uničujoče učinke etičnih programov: obseg indoktrinacije, politizacija etike in oslabitev kompetenc. Kot je v svoji študiji

o implementaciji etičnih programov in regulatornih odzivov ZDA na kriminal v podjetjih in neetično vedenje ugotovil Stucke (2014), etični programi ne morejo preprečiti vsega neetičnega vedenja, saj na to vplivajo še drugi neformalni dejavniki (Treviño in drugi 2006). Obvladovanje večjega števila komponent tako pomeni tudi težje obvladovanje neetičnega vedenja (Kaptein 2015a, 418–419). Kaptein je predpostavljala, da ima obseg etičnega programa negativno linearno povezavo s pogostostjo neetičnega vedenja, in je v študijo vključil devet učinkovitih komponent. Poleg vprašanja, ali etični program zmanjšuje pojav neetičnega vedenja, je Kaptein (2015a) skušal ugotoviti tudi, kakšno povezavo ima obseg etičnega programa na pogostost neetičnega vedenja, kar bo v našem empiričnem delu zanimalo tudi nas, saj predvidevamo, da ima obseg etičnega programa linearno negativno povezavo na zaznave neetičnih vedenj tudi v podjetjih v Sloveniji.

Na podlagi Kapteinove (2015a) raziskave tudi mi predvidevamo, da bodo etični programi učinkoviti pri zmanjševanju neetičnega vedenja in da bolj, kot je večji njihov obseg, bolj učinkoviti bodo. Poleg tega pa je avtor predvideval, da bo tudi vsaka posamezna komponenta glede na funkcije, ki jih izpolnjuje, učinkovito zmanjševala neetično vedenje, kar bomo predvidevali tudi mi in skušali potrditi v empiričnem delu.

Kaptein (2015a) in Joseph (2002) ugotavljata, da na učinkovitost etičnega programa lahko vplivajo tudi sosledje implementacije posameznih komponent oziroma struktura programa in njegova integracija. Kaptein (2015a) se sprašuje, do katerega razpona se vpliv komponent razlikuje in kaj vpliva na sosledje implementacije komponent. Tako kot Hoekstra (2016) meni, da je sosledje pomembno pri podjetjih, ki zaradi finančnih ali drugih omejitev niso zmožna implementirati vseh komponent. Kaptein (2015a) argumentira, da je »želeno sosledje odvisno od vpliva posamezne komponente na neetično vedenje«, in pravi, da večji, kot je vpliv, bolj smiselno je sprejeti določeno komponento čimprej ter zagotoviti »odvisnost in skladnost z drugimi komponentami«, saj je lahko ena komponenta bolj učinkovita, če je sprejeta skupaj z drugo. Avtor predvideva, da je glede na funkcije, ki jih opravljajo posamezne komponente etičnega programa, smiselno najprej sprejeti kodeks etike, usposabljanje in izobraževanje, pravila odgovornosti, ocenjevanje in revizije, preiskovanje in politike izboljšav oziroma reševanja izzivov ter služba za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo oziroma pooblaščenec, etična linija, pravila za spodbude in kot zadnja test integritete v predzaposlitvenih postopkih (prav tam 2015a, 420–422).

7.7 Empirično raziskovanje etičnih programov

Po mnenju Weaverja in Treviňove (Treviňo in Weaver 2003; Treviňo in drugi 2006) je empiriĉno raziskovanje implementacije etične infrastrukture in učinkov skopo tudi zato, ker je teŹko pridobiti dovoljenja za zbiranje podatkov o etičnih in pravnih zadevah v okviru podjetij in organizacij. Zelo malo raziskav se dotika vedenjskih učinkov etične infrastrukture, pri ĉemer se tega redno loteva najstarejša ameriška neprofitna organizacija za neodvisno raziskovanje Ethics Resource Center (ERC) in po pregledu relevantne literature tudi avtor Muel Kaptein.

Analiza etičnih programov v ZDA Webra in Wasieleskega (2012) prikazuje prerez raziskav in napredek na tem podroĉju. Prvo tovrstno raziskavo je objavil Center za poslovno etiko iz kolidŹa Bentley leta 1986 v reviji *Journal of Business ethics*. Ĉez šest let jo je ponovil prav v ĉasu, ko je Reagan spodbudil etično poslovanje z implementacijo iniciative Defense Industry Initiative. Programi so se izboljšali, še posebej, ker je vlada grozila, da bo v nasprotnem primeru prekinila pogodbe s podjetji (prav tam).

ERC je leta 1994 zaĉel s serijo raziskav poloŹaja etike v ameriškem gospodarstvu. Veĉjo raziskavo o etiki in skladnosti poslovanja z zakonodajo pa so izvedli Weaver, Treviňo in Cochran (1999b) leta 1999 na vzorcu podjetij Fortune 1000 in ugotovili znaten napredek v primerjavi z zaĉetnima dvema raziskavama ERC. Poleg zapisanih pravil, kodeksov etike, izobraŹevanja in informiranja so se pojavile nove komponente za zagotavljanje etike in skladnosti poslovanja z zakonodajo, kot so vzpostavitev sluŹbe oziroma osebe, ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja (pooblašĉenca) in telefonske linije za prijave in informacije. Weber in Wasieleski (2012) menita, da je napredek viden zaradi zunanjega pritiska vlade in sodnega sistema. Druge, predvsem regionalne raziskave so pokazale razliko med velikimi podjetji, ki so po navedeni zakonodaji zavezana k etičnemu programu, ter srednjimi in manjšimi podjetji, ki pogosto niso trgovale z drŹavo. Številni avtorji so sicer raziskovali zaznave etike v podjetjih, a se niso dotaknili analize posameznih komponent programov ali se ukvarjali s podrobnostmi in učinkovitostjo programov, zato sta avtorja naredila raziskavo med pooblašĉenci etičnih programov leta 2010¹ (Weber in Wasieleski 2012, 621–622). Ugotovila sta, da imajo podjetja v veĉini vzpostavljen kodeks etike, pooblašĉenca oziroma sluŹbo, ki skrbi za izpeljavo programa, programe usposabljanja za vodstvo in zaposlene,² z leti pa se je poveĉala prisotnost

¹ Ethics and Compliance Officers Association –ECO.A.

² Ocenjevanje usposabljanja podjetja redno izvajajo, ne merijo pa tudi učinkov in vpliva.

sistema prijav – etične linije za prijave kršitev integritete in neetičnega vedenja, predvsem po sprejetem zakonu Sarbanes-Oxley Act leta 2002 in dopolnitvah zveznih smernic za kaznovanje organizacij leta 2004, ki žvižgače (ang. *whistleblower*) ščiti pred povračilnimi ukrepi. Za večino podjetij storitve etične linije izvaja zunanje podjetje, anonimnost je zagotovljena. Ugotovila sta, da se zadnje čase podjetja pogosto odločajo tudi za ocenjevanje delovanja in nagrajevanje zaposlenega na podlagi spoštovanja etičnih načel in za oceno tveganja (ang. *risk assesment*). Pri zadnjem gre za proaktivno možnost zaznavanja (etičnih) izzivov, preden pride do težav oziroma kršitev (integritete) ali neetičnih ravnanj. Te ocene tveganja izvaja oddelek za revizijo, služba za etiko ali pravna služba enkrat na leto. Avtorja sta tudi zaznala, da se pojavlja nov trend poročanja o etičnem poslovanju in odgovornosti (transparentnosti, trajnostnem delovanju, družbeni odgovornosti, korporativnem državljanstvu in sledenju trendom zaščite okolja) zunanjim deležnikom (prav tam).

Weber in Wasieleski (2012, 621–622) izpostavljata predvsem pomen motivacije za vzpostavitev etičnih programov. Med drugim jo vidita v etični odgovornosti »narediti pravo stvar« in delovati v skladu z zakonodajo, v ozaveščanju zaposlenih in podajanju jasnih navodil, vzpostavljanju močne etične kulture in izboljšanih odločitvah menedžmenta, kar potrjujejo tudi ugotovitve drugih avtorjev (Weaver in Treviño 1999) in do zdaj opravljenih raziskav. Po drugi strani sta Weber in Wasieleski (2012) ugotovila, da motivacijski dejavniki, kot so zaščita podjetja pred neetičnimi zaposlenimi, ohranjanje konkurenčnosti in izogibanje dragim sporom, ki veljajo za ključne mehanizme za dobro finančno stanje podjetja in njegovo delovanje do deležnikov, respondentom niso bili tako pomembni. Podjetja v ZDA so normativno ali etično motivirana za ohranjanje in vzpostavljanje etičnih programov zaradi zunanjih in notranjih pritiskov. Kot pomemben pritisk na organizacijo so pooblaščenci navedli skladnost poslovanja z zakonodajo. Pooblaščenci so kot ključne videli predvsem zunanje pritiske zakonodajalca za doseganje skladnosti poslovanja z zakonodajo. Po njihovih zaznavah imajo manj vpliva trg, konkurenca in družba, nevladne organizacije. Med notranjimi pritiski so pooblaščenci kot pomembne zaznali vrednote vodij in menedžerjev, spodbudo zaposlenih in ekonomske dejavnike; etika se spleča, kar je dobro za podjetje (prav tam). Tako vidimo, da je vloga skladnosti poslovanja z zakonodajo po mnenju pooblaščenec še vedno prevladujoča (Weaver in drugi 1999b). Avtorji dokazujejo, da so organizacije z implementiranimi programi bolj konkurenčne, da se posamezniki v takih organizacijah bolj zavedajo pomena etike, da se bodo po vsej verjetnosti izogibali neetičnim ravnanjem in da bodo v podjetju prej poiskali informacije in pomoč. Če bi se soočali z dilemami, bodo bolj predani organizaciji in bodo v primeru

neetičnih ali kriminalnih praks bolj pogosto prijavljali tovrstna dejanja (Weaver in Treviño 1999).

Raziskave ERC (Ethics Resource Center 2016) kažejo, da so velika podjetja v ZDA z implementacijo učinkovitih programov za skladnost in etiko uspela zmanjšati neetična ravnanja in izboljšati mehanizme za boljše vedenje v podjetju (tista z več kot 90 000 zaposlenimi so v povprečju z učinkovitimi programi zaznala polovico manj kršitev pravil kot tista brez učinkovitega programa. Prav tako zaznavajo manj povračilnih ukrepov za prijavitelje, žvižgače (ang. *whistleblowers*), zaposleni pa ne čutijo toliko pritiskov, da bi kršili pravila (Kaptein 2011b). Na tak način si lahko, kot kažejo tudi raziskave, podjetja zvišajo ugled, ga ohranijo, povečajo dobiček in uredijo odnose znotraj organizacije in zunaj nje ter zmanjšajo tveganja za neetično vedenje (Sims 1991; Brenner 1992; Weber 1993; Paine 1994; Kaptein 2015a). Če je etična kultura močna in programi razviti, zaposleni prijavljajo neetična ravnanja (87 %), če programi niso vzpostavljeni, pa jih prijavijo le v 32 odstotkih (Ethics Resource Center 2013). Prijavitelji so namreč ključni za identificiranje in upravljanje s etičnimi tveganji. Raziskovalci ugotavljajo, da sta moč organizacijske etične kulture in učinkovitost internih programov za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo tesno povezana z ravnanjem oziroma obnašanjem na delu (prav tam). Dobro oblikovani sistemi na podlagi vrednot in etičnih načel so pomembni za razvoj konkurenčnega podjetja, kažejo empirične analize vodenja z vrednotami (Joseph 2001).

Raziskav, ki bi ugotavljale, kako etični programi vplivajo na neetično vedenje, so omejene, ugotavlja Kaptein (2015a) in kot pomembno raziskavo navaja raziskavo Weaverja in Treviñove (Weaver in Treviño 1999), ki sta ugotovila, da so tako etični programi, ki temeljijo na vrednotah, kot tisti, ki temeljijo na skladnosti poslovanja z zakonodajo, povezani z manj zaznamimi neetičnimi vedenji. Treviño in Weaver sta v poglobljeni študiji štirih velikih korporacij ugotovila, da če lahko zaposleni prijavljajo kršitve in etične izzive, s katerimi se srečujejo, in če so ti izzivi v podjetju ustrezno obravnavani, zaposleni zaznavajo manj neetičnih vedenj, poveča pa se tudi pripravljenost za prijavljanje kršitev integritete (2001). Majluf in Navarrete (2010, 573–574) sta raziskovala institucionalizacijo etike skozi eksplicitne, torej formalne in implicitne, neformalne komponente etike, in ugotovila, da imata oba pristopa pomemben vpliv na etično vedenje in rezultate poslovanja podjetja. Pritrdila sta ugotovitvam drugih avtorjev, da je za spodbujanje etičnih standardov skozi etične programe treba implementirati oba pristopa, saj se dopolnjujeta. Ugotovila sta, da obstajajo tri različni tipi

etičnih konfliktov, ki se pojavljajo: (1) katera dejanja podjetja vplivajo na zaposlenega, (2) katera dejanja podjetja vplivajo na druge ter (3) katera dejanja zaposlenega vplivajo na podjetje in na katere se mora etični program odzvati. Menita, da mora biti etični program širok in raznovrsten in da mora vključevati tako eksplicitne kot implicitne komponente in načine komuniciranja, da zajame čim več etičnih vedenj in tako pripomore k implementaciji programov. Ugotovila sta tudi, da je dobro etično vedenje povezano z boljšimi rezultati podjetja. Potrdila sta, da je število implementiranih komponent etičnega programa pozitivno povezano s skladnostjo opazovanih vrednot in negativno povezano s številom etičnih konfliktov v organizaciji. Po drugi strani pa MacLean in drugi (2015) v raziskavi med 182 zaposlenimi v farmaciji in finančni industriji niso uspeli pokazati povezave med upravičenostjo etičnih programov in opazovanim neetičnim vedenjem. Ločitev med strukturo formalnih etičnih programov od dejanske implementacije negativno vpliva na zaznavo upravičenosti etičnega programa. Ugotovili so tudi, da ločitev in negativna zaznava upravičenosti vplivata na posameznike, tako da povečujeta cinizem in zaznane kršitve. Potrdili so tudi domneve, da zgolj formalni etični program, ki je ločen od implementacije, vodi do posameznikove negativne zaznave, in ne zagotavlja učinkovitosti, kar posledično pomeni, da zgolj simbolna potrditev programa lahko naredi več slabega kot dobrega. Potrdili so tudi ugotovitve Treviñove, Weaverja in drugih (1999a; 1999; 2001), da je zaznava zaposlenih o formalnem etičnem programu bolj pomembna za prijavljanje kršitev in povečanje zavedanja o etiki kot obseg in število njegovih komponent. Ruiz in drugi (2015) so v študiji med 525 zaposlenimi v finančni industriji v Španiji ugotovili, da so tri komponente etičnega programa, ki so jih preučevali, kodeks etike, usposabljanje in ocenjevanje etičnega ravnanja, pripomogle k predpostavki, da se zaposleni vedejo etično.

Empiričnih raziskav, ki bi poleg implementacije etičnih orodij in programov analizirale tudi njihovo učinkovitost v okviru organizacij v zasebnem sektorju, je malo (Kaptein 1999; Weber in Wasieleski 2012). Predvsem so bile take raziskave narejene v javnem sektorju (Pelletier in Bligh 2006; Park in Blenkinsopp 2013; Beerli in drugi 2013; Hoekstra 2016). Empirično raziskovanje etičnih programov temelji na enodimenzionalnih raziskavah skladnosti poslovanja z zakonodajo ali obstoja posameznih komponent, ne pa tudi obsega (Kaptein 2009a), in se osredotočajo bodisi na konkretna kazniva dejanja ali kršitve etike (Smith-Crowe in drugi 2015), nezakonnosti, konflikte interesov (Felo 2001), na konkretne komponente etičnih programov (Kaptein in Schwartz 2007), izobraževanja (Warren, Gaspar, in Laufer 2014), pooblaščenice etičnih programov (Weaver in drugi 1999b; Weber in Wasieleski 2012) ali zajemajo manjši

vzorec (Paine 1994). Raziskave učinkovitosti programov so se osredotočale na etične namere zaposlenih (Ruiz in drugi 2015), na kazalce neetičnih ravnanj (Kaptein 2011c), nekaj raziskav pa se dotika učinkovitosti komponent programov (Treviño in drugi 1998; Weber in Wasieleski 2012; MacLean in drugi 2015), ugotavlja Kaptein (Kaptein 2015a).

Kaptein (2015a) je bil prvi, ki je raziskal učinkovitost etičnega programa skozi več komponent in širok spekter neetičnih vedenj (Kaptein 2008b) v več organizacijah. Kaptein (2015a) je v svoji raziskavi ugotavljal, kako obseg, sestava in sosledje komponent etičnega programa določajo njegovo učinkovitost. Ker je struktura ameriških podjetij in implementacija etičnih programov v njih zelo različna, je za zagotavljanje stabilnosti vzorca vzel zaposlene v podjetjih, ki imajo nad 200 zaposlenih, v različnih panogah (5065 anketirancev) in v raziskavo vključil 37 vprašanj o širokem spektru neetičnih vedenj do deležnikov (Kaptein 2008b) in devet komponent etičnega programa. Oba merska inštrumenta bomo v našem empiričnem delu uporabili tudi mi. V raziskavi je Kaptein (2015a) ugotavljal, ali imajo organizacije z etičnim programom zaznanega manj neetičnega vedenja kot organizacije brez etičnega programa. Posledično ga je zanimal odnos med številom komponent in pogostostjo zaznanega neetičnega vedenja. V primerih, kjer se odnos posamezne komponente z neetičnim vedenjem razlikuje, je skušal ugotoviti sosledje, v katerem so sprejete komponente, kar je pomembno za učinkovitost etičnega programa. Kot meni, so podjetja namreč omejena s sredstvi in časom za zagotavljanje implementacije vseh devetih komponent, zato s svojimi ugotovitvami podjetjem podaja smiselno sosledje implementacije. Kaptein (2015a) je v svoji raziskavi ugotavljal, kako obseg, sestava in sosledje komponent etičnega programa določajo njegovo učinkovitost. Učinkovitost programa se namreč ne kaže zgolj kot skupek komponent, temveč z medsebojno povezavo komponent, ki pa jih ne sme biti preveč (Kaptein 2015a).

Kaptein (2015a) je ugotovil, da se neetično vedenje pojavlja manj pogosto v organizacijah, ki imajo vzpostavljen in implementiran etični program, torej institucionaliziran sistem integritete (sistem integritete in sistem skladnosti poslovanja z zakonodajo), kot v organizacijah, v katerih ni integriran in vzpostavljen. Organizacije se namreč ukvarjajo ne le s vzpostavljanjem etičnega programa, temveč tudi s tem, kako in v kakšnem vrstnem redu naj implementirajo komponente, ki smo jih predstavili, ugotavlja avtor. Ugotovil je, da obstaja neposredna povezava med številom implementiranih komponent in pogostostjo neetičnega vedenja. Povezave med komponento ugotavljanja integritete v predzaposlitvenih postopkih in neetičnim vedenjem ni potrdil, najmočnejša povezava pa je bila med pravili za uveljavljanje odgovornosti za

menadžerje, vodstvo in zaposlene in neetičnim vedenjem. Kaptein (2015a) gre še dlje in ugotavlja, kako na delovanje in učinkovitost sistema vplivata način in zaporedje implementacije orodij v ameriških podjetjih. Raziskava je pokazala, da je najboljše sosledje sprejemanja komponent etičnega programa naslednje: (1) kodeks etike, (2) izobraževanja, praktični trening in komunikacija, (3) pravila za uveljavljanje odgovornosti za menedžerje, vodstvo in zaposlene v primeru neetičnih ravnanj, (4) notranji sistem spremljanja in izvajanje pregledov etičnih vprašanj, (5) pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetična ravnanja, vse te dimenzije zmanjšujejo neetično vedenje, sledijo pa jim (6) služba za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo in/ali pooblaščenec za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo, (7) »etična linija« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran) in (8) pravila za spodbujanje in nagrajevanje za etično ravnanje. Te komponente so neposredno povezane z zmanjšanjem neetičnega vedenja. Z izjemo (9) testa integritete v predzaposlitvenih postopkih to sosledje sovпада z vzorcem sprejemanja komponent v podjetjih v ZDA v praksi (2015a).

»Ključno vprašanje, s katerim se ukvarjajo podjetja danes, je, ne le ali sprejeti etični program, temveč katere komponente in v kakšnem obsegu« (Kaptein 2015a). Kaptein je na podlagi svojega dolgoletnega raziskovanja integritete in etičnih programov oblikoval in validiral merske instrumente za merjenje neetičnega vedenja, etične kulture in etičnih programov (Kaptein 2008a; Kaptein 2008b; Kaptein 2009a; Kaptein 2015a).

7.7.1 Vprašalnik za devet komponent etičnega programa

Kaptein (2015a) je uporabil devet najbolj pogosto učinkovito implementiranih komponent etičnega programa; te sovpadajo z zveznimi smernicami kaznovanja organizacij v ZDA (Desio 2008). Obseg etičnega programa pomeni število posameznih implementiranih komponent v program (Kaptein 2009a). Respondenti so odgovarjali, ali je po njihovem vedenju posamezna komponenta uradno sprejeta (Kaptein 2015a). Obseg je določil na podlagi števila različnih prisotnih komponent v podjetju. Za vsako komponento so se respondenti opredelili glede obstoja, pri čemer je 0 pomenila sploh nimamo, 1 - imamo neformalno, 2 - imamo formalno, 3 - ne vem in 4 - ni smiselno za naše podjetje. Ker je etični program formalni mehanizem, je Kaptein opredelil možnosti 1, 3 in 4 kot 0 (neobstoječe) in možnost 2 kot 1 (obstoječe). Tudi mi bomo v empiričnem delu uporabili ista vprašalnik in metodo.

Etični programi imajo »cilj, da vplivajo na vedenje zaposlenih ter da spodbujajo etično vedenje in preprečujejo neetično vedenje« (Kaptein 2015a, 417). Da bi izmeril okvir in vpliv etičnih

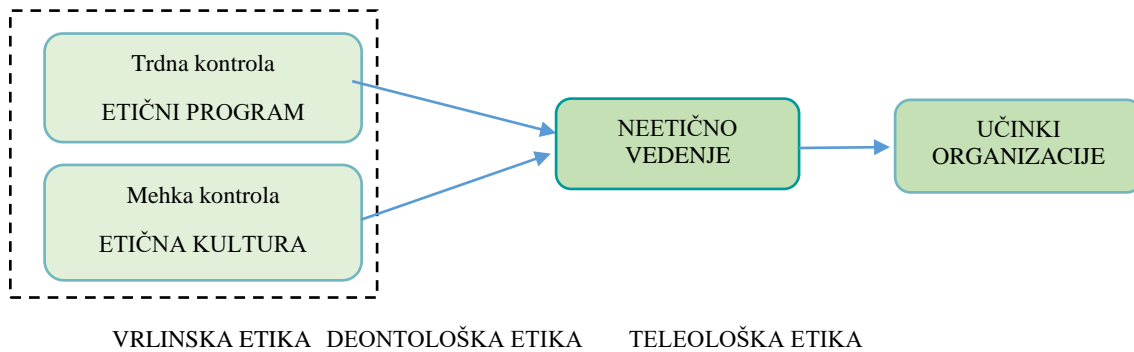
programov na vedenje zaposlenih, je Kaptein (2015a) uporabil model dimenzij etične kulture CEV – Corporate Ethical Virtues Model (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c), ki smo ga že predstavili. Skozi dimenzije je opredelil funkcije etičnega programa, ki spodbujajo etično vedenje. Tako kot Kaptein (2015a) ga bomo uporabili v empiričnem delu. Ugotavljali bomo prisotnost etičnega programa kot celote, njegov obseg in prisotnost etičnih komponent. Zanima nas, kako učinkoviti so etični programi v podjetjih v Sloveniji, zato bomo opredelili funkcije etičnega programa skozi etične komponente na podlagi dimenzij etične kulture CEV (Kaptein 2015a) in ugotavljali povezavo z neetičnim vedenjem. Druge raziskave pri nas so identificirale tako neformalne kot formalne komponente etičnega programa in odnosa vodstva do integritete. Tako sta v Sloveniji recimo Belak in Prevc Rozman (Belak in Prevc Rozman 2012) kvalitativno in kvantitativno preučevala prisotnost in implementacijo formalnih in neformalnih ukrepov za etiko v podjetjih. Izvedla sta poglobljene strukturirane intervjuje z devetinštiridesetimi menedžerji in lastniki podjetij. Ugotovila sta, da so menedžerji dobri vzorniki, a ne vlagajo veliko v komunikacijo o etičnih izzivih med vodstvom in zaposlenimi, niti med zaposlenimi. Neetičnega vedenja vodilni ne odobravajo. Raven sprejetih formalnih ukrepov je nizka. Podjetja spodbujajo »dober značaj«, a brez podpore večine formalnih institucionalnih ukrepov za etiko. Tudi neformalni mehanizmi niso udejanjeni skozi formalne mehanizme etike. Kot posledico avtorja vidita pojav neetičnega vedenja, tudi skozi toleranco tega, kot je pokazala raziskava. Na neformalni ravni deležniki podjetij, vključenih v raziskavo, vidijo interes v etičnem vedenju podjetja, a manko formalnih meril implementirane etike dovoljuje ali povečuje neetično vedenje (prav tam).

7.8 Empirično raziskovanje povezav etične kulture, neetičnih ravnanj in etičnih programov

Kaptein (2009b) je skozi vzdolžno raziskavo percepcije med zaposlenimi o etiki v organizacijah v ZDA ugotavljal, ali se je etika organizacij zaradi škandalov, ostrejših regulacij, zahtev mednarodnih institucij in ozaveščanja izboljšala. Ugotavlja, da se je med letoma 1999 in 2004 izboljšala etična kultura. Zaradi implementacije etičnih programov v podjetjih so se neetična vedenja in posledice med letoma 2004 in 2008 zmanjšale, obseg etičnih programov (več komponent) se je povečal, etična kultura pa je ostala na enaki ravni. Svoje raziskovanje etike organizacije utemeljuje na podlagi treh teorij poslovne etike: **vrlinsko (nameni), deontološko (delovanje) in teleološko (učinki)**. **Nameni** so načini spodbujanja etičnega vedenja in

preprečevanje neetičnega vedenja. **Neformalni** nameni so spodbujanje etičnega vedenja in preprečevanje neetičnega vedenja skozi etično kulturo.

Slika 7.1 Kapteinov model merjenja etike organizacije



Vir: Kaptein (2009b).

Uporabil je model CEVMS, ki razlikuje stopnjo organizacijskih vrlin na podlagi neetičnega vedenja. **Formalni** nameni so uresničeni skozi etične programe; po Kapteinu gre za devet komponent, ki smo jih opredelili. **Vedenje** subjektov je izmeril skozi (ne)etično vedenje. **Učinke in rezultate** je meril skozi neetična vedenja, ki imajo vpliv na interese organizacije (produktivnost, učinkovitost, delež na trgu, ugled, dobiček) oziroma na interese deležnikov. Predstavimo Kapteinov model (Slika 7.1).

Kaptein (2009a) je ugotovil, da ima vsaka komponenta etičnega programa drugačen odnos z etično organizacijsko kulturo ter da vsi odnosi in povezave niso pomembni. Z izjemo testa integritete ugotavlja, da imajo vse komponente pomemben odnos z etično kulturo. Ko je preverjal odnose devetih komponent z osmimi dimenzijami etične kulture, je ugotovil, da je bilo od 72 odnosov pomembnih 20, od zadnjih pa je bilo negativnih sedem. Dimenzija *jasnost* je imela najbolj pozitivno povezavo z naslednjimi komponentami: kodeks etike, etična služba/pooblaščenec, izobraževanje in usposabljanje za etiko ter test integritete (prav tam). Etični programi imajo ključno vlogo pri povečanju jasnosti v zvezi z etičnimi vrednotami, normami in pravili med vodstvom in zaposlenimi, zaključuje. Kapteinova študija je pokazala, da nobena komponenta etičnega programa ni imela pozitivnega odnosa z dimenzijo *skladnost nadrejenih*, medtem ko je imela dimenzija *skladnost nadrejenih* negativen odnos s komponento *služba/pooblaščenec za etiko*. Kapteinove ugotovitve kažejo na to, da nobena od devetih komponent etičnega programa ni prispevala k vzoru nadrejenih in da so službe oziroma *pooblaščenec za etiko* celo negativno povezani z vedenjem nadrejenih kot vzornikov. Razlago

za to poišče v dejstvu, da nadrejeni vidijo prisotnost pooblaščenca kot konkurenco oziroma oviro, da bi bili sposobni upravljati z etičnimi dilemami. Dimenzija etične kulture *možnosti razprav* ni imela nobene statistično pomembne povezave s katero koli od devetih komponent, čeprav so ji nekateri raziskovalci dali velik pomen. Dimenzija *skladnost vodstva* je imela pozitivno povezavo z *etično službo/pooblaščenecem* in z *usposabljanjem in izobraževanjem* ter negativno povezavo z *monitoringom in revizijami etičnega programa* kot s *spodbudami in nagrajevanjem etičnega vedenja*. *Izvedljivost* je bila pozitivno povezana s *službo/pooblaščenecem*, a negativno z *etičnimi linijami*. Odnos dimenzije *transparentnost* je bila pozitivno povezana z *monitoringom in revizijami etičnega programa* in s *spodbudami in nagrajevanjem*, odnos s kodeksom etike ter *usposabljanjem in izobraževanjem* pa je bil negativen. Dimenzija *predvidenih posledic* je bila pozitivno povezana s pravili odgovornosti za neetično vedenje in *politikami za upravljanje z neetičnim vedenjem*, odnos s *službo/pooblaščenecem* pa je bil negativen (prav tam). Ugotovitev Kapteina (Kaptein 2009a, 19), da imajo *etične linije* izrazito negativen odnos z dimenzijo *izvedljivost*, je presenetljiva, saj so ZDA po pojavu škandalov in pogostih povračilnih ukrepov za prijavitelje oziroma žvižgače (ang. *whistleblowers*) (Ethics Resource Center 2015) z zakonom Sarbanes-Oxley Act leta 2002 uzakonile obvezne etične linije in jih zaščitile. Kaptein zaključuje, da ima lahko posamezna komponenta etičnega programa pozitiven odnos z eno ali več dimenzijami etične kulture in hkrati negativen odnos z eno ali več drugimi dimenzijami (Kaptein 2009a, 16–19).

8 Empirični del

Empirični del magistrskega dela je razdeljen na dva dela. V prvem delu bomo predstavili raziskovalno metodologijo. V drugem delu bomo opredelili cilje, raziskovalni problem, raziskovalna vprašanja in hipoteze ter prikazali začetni raziskovalni model. Nato bomo predstavili metode raziskovanja, vzorec in merske inštrumente, ki smo jih uporabili. Rezultate raziskave bomo predstavili skozi univariatno, bivariatno in multivariatno statistiko. Izvedli bomo faktorsko analizo in ugotovljali, ali je model CEVM-SF primeren za slovensko okolje, prav tako bomo preverili model neetičnega vedenja do deležnikov. Ugotavljali bomo prisotnost etičnega programa po zaznavi anketirancev in na podlagi pridobljenih podatkov potrjevali hipoteze. Sledila bo razprava o rezultatih in ugotovljenih povezavah med etičnim programom, neetičnim vedenjem ter etično kulturo in vplivih. Prikazali bomo omejitve raziskave ter podali sklepne ugotovitve našega dela.

9 Raziskovalna metodologija

V empiričnem delu smo med gospodarskimi družbami v Sloveniji preučevali, kako je pri nas zgrajena organizacijska odpornost za etična tveganja z uporabo mehanizmov integritete – etičnih programov – in kakšna je povezava z zaznanim neetičnim vedenjem in zaznano etično kulturo v podjetjih. Uporabili smo kvantitativno tehniko zbiranja podatkov z izvedenim vprašalnikom, skozi katerega je ciljna skupina – zaposleni v gospodarskih družbah – ocenjevala prisotnost etičnih programov in njegovih komponent, zaznavo neetičnega vedenja in zaznavo etične kulture. Metodologije predpostavljajo, da so etična kultura, neetično vedenje in etični program večdimenzionalni konstrukti. Glede na zaznave anketirancev smo ugotavljali, kako obseg programa vpliva na neetično vedenje v celoti in do deležnikov, katere posamezne komponente etičnega programa vplivajo na neetično vedenje v celoti in do katerih deležnikov. Preverili smo tudi, kako etična kultura in posamezne dimenzije vplivajo na neetično vedenje in na katero skupino deležnikov imajo najmočnejše ali najšibkejše povezave. Ugotavljali smo, katere komponente etičnega programa imajo povezavo z neetičnimi vedenji in dimenzijami etične kulture in kakšne so te povezave. Glede na način vzorčenja vzorec štejemo med priložnostne vzorce z elementi namernega vzorčenja (vprašalniki so bili poslani na znane elektronske naslove), vzorčenja na slepo (samoizbira) in vzorčenja po principu snežene kepe. Glede na socio-demografsko strukturo anketiranih vzorec dobro predstavlja populacijo, reprezentativnost vzorca pa je v tej raziskavi nemogoče oceniti.

9.1 Empirični cilji

V empiričnem delu magistrskega dela smo si zastavili tri temeljne cilje:

- ugotoviti, v kolikšni meri so glede na zaznave anketirancev v podjetjih v Sloveniji implementirani etični programi in v kakšnem obsegu;
- ugotoviti zaznavo zaposlenih o neetičnem vedenju in etični kulturi v podjetjih v Sloveniji;
- analizirati povezave med implementacijo etičnega programa, njegovimi komponentami in neetičnim vedenjem ter etično kulturo.

Sledi opredelitev raziskovalnega vprašanja in hipotez ter predstavitev začetnega raziskovalnega modela, ki smo ga oblikovali na podlagi postavljenih hipotez. Iz modela je razvidno, katere vplive smo ugotavljali v raziskovanju.

Ker sta nas zanimali tudi stopnja etične kulture v Sloveniji in njena vloga pri zniževanju (zaznave) neetičnega vedenja v povezavi z etičnim programom, smo dodali še hipotezo H4: Obstaja močna pozitivna povezava med etičnim programom in etično kulturo.

9.2 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi raziskovalnega vprašanja smo pripravili teoretično izhodišče in praktično empirično analizo:

Kako je zgrajena organizacijska odpornost za etična tveganja z uporabo mehanizmov integritete – etičnih programov – ter kakšna je povezava z zaznanim neetičnim vedenjem in zaznano etično kulturo v podjetjih?

Na podlagi razprave postavljamo naslednje hipoteze.

9.3 Hipoteze

H1: Podjetja z etičnim programom imajo manj zaznanih neetičnih vedenj zaposlenih kot podjetja brez etičnega programa.

Zadnja znana raziskava Kapteina (2015a) podpira to trditev, saj je funkcija etičnega programa kot formalnega sistema (Kapteina 2009a), da vpliva na vedenje zaposlenih tako, da spodbuja etična in omejuje neetična vedenja (Kapteina 2015a). Tudi drugi avtorji potrjujejo to trditev, da so etični programi povezani z manj zaznanega neetičnega ravnanja (Weaver in Treviño 1999; Treviño in Weaver 2001; Majluf in Navarrete 2010). Po drugi strani pa MacLean in drugi niso prepoznali povezave med etičnim programom in neetičnim vedenjem (MacLean in drugi 2015). Kot kažejo raziskave, lahko organizacije z implementacijo etičnih programov zmanjšajo pogostost neetičnih vedenj (Sims 1991; Brenner 1992; Weber 1993; Paine 1994). Etični program opredelimo kot program, ki vsebuje več kot eno komponento (Kapteina 2015a).

H2: Obseg etičnega programa ima negativen vpliv na pogostost neetičnih vedenj v podjetju.

Hipotezo smo utemeljili skozi trditev avtorjev, da je obseg etičnega programa razpon ukrepov ali orodij, komponent, vključenih v etični program (Weaver in drugi 1999a), in da organizacije sprejmejo različne komponente in različno število (Sims 1991; Weaver in drugi 1999b; KPMG CI 2008), kar empirično potrjuje tudi Kapteina (2015a). Weaver in drugi (1999a) menijo, da

širši, kot je obseg programa, bolj so ljudje zavezani k etiki. Kaptein (2015a) meni, da več, kot je integriranih komponent (od devetih priporočenih), bolj učinkovit je etični program pri zmanjševanju neetičnega vedenja. Ugotovil je, da če ima etični program več komponent, lahko izpolnjuje več funkcij po CEVMS modelu (osem) in še bolj zmanjšuje neetično vedenje. Brenner (1992) potrjuje, da se učinkovitost programa poveča, če ima več komponent, saj daje zaposlenim jasno vedeti, da je etika pomembna in tako zmanjšuje neetično vedenje (Kaptein 2015a; Weaver in drugi 1999a). Tako kot Kaptein (2015a) pričakujemo linearno negativno povezavo med obsegom etičnega programa in pogostostjo zaznanih neetičnih ravnanj.

H2a: Podpisniki Smernic korporativne integritete v Sloveniji imajo več implementiranih komponent.

Hipotezo utemeljujemo na zgornjih navedenih ugotovitvah in na ugotovitvi, da imajo podjetja, ki so se zavezala k Smernicam korporativne integritete (Smernice korporativne integritete 2014), že integrirane komponente etičnega programa, saj so te vključene v zavezo. Predvidevamo lahko, da je vodstvo s podpisom te zaveze dalo jasno sporočilo tako zunanjim kot notranjim deležnikom, da je etika ključna pri poslovanju. Pri oblikovanju hipoteze smo upoštevali ugotovitve Weaverja in drugih (1999a), da se z zunanjim pritiskom za višjo integriteto doseže zaveza vodstva za prehod od zgolj skladnosti poslovanja z zakonodajo do različnih etičnih iniciativ na podlagi vrednot, ki jih zaposleni ponotranjijo, in tako postanejo del organizacijske kulture. Hipotezo smo postavili glede na ugotovitve raziskovalcev, da le z jasno zavezo vodstva za temeljne vrednote, kulturo, klimo in integriteto lahko podjetje vzpostavi formalne in neformalne mehanizme, strukture in programe etike, ki zagotavljajo skladnost med zavezami in izvajanjem programov (Kaptein in Avelino 2005; Duh in drugi 2010, 474–475). To predstavlja okvir za razumevanje in izražanje vrednot (Kayes 2006; 2007, 64) tako za notranje kot za zunanje deležnike. Weaver in drugi (1999a) so ugotovili, da zaveza vodstva pozitivno vpliva na število implementiranih komponent etičnega programa, ki predstavlja eksplicitne korporativne zaveze »narediti pravo stvar« (Joseph 2002). Kaptein (2015a) dodaja, da bolj kot je vodstvo zavezano k etiki, podjetja v razvoj etičnega programa, da bi bil bolj učinkovit, vložijo več sredstev in virov. Na tak način vodstvo izraža odnos do etike. Kaptein in Hoekstra (2012) menita, da (1) zaveza za integriteto (vnos) skozi (2) organizacijski proces integritete (prepustnost) in (3) dosežena oblikovana orodja (cilj) vodijo do (4) določenih rezultatov (ocena zaveze integritete). Gre za končni rezultat sistema, ki posledično zagotavlja bolj legitimno, vredno zaupanja in odgovorno organizacijo. Redno ocenjevanje in merjenje

učinkovitosti pa omogočata vpogled v to, ali so ti ukrepi učinkoviti in smiselni ter ali jih je možno po potrebi spremeniti in izboljšati (prav tam).

H2b: Podpisniki Smernic korporativne integritete v Sloveniji, ki imajo implementiran etični program, imajo manj zaznanih neetičnih ravnanj.

Iz H2 in H2a lahko sklepamo, da imajo podpisniki posledično manj zaznanih neetičnih ravnanj. Hipotezo utemeljujemo na ugotovitvah raziskovalcev, da če si organizacije integriteto postavijo za prednostno nalogo, lahko z razumljivim in integriranim pristopom dosežejo izgradnjo integritete v vsakodnevnem delovanju (Kayes in drugi 2007; Rendtorff 2011). Tako zmanjšajo tveganja za neetično vedenje zaposlenih in zagotavljajo boljše upravljanje z etičnimi kršitvami. Etični program kot »pomožno upravljavsko orodje za spodbujanje etičnega vodenja« zaposlene vodi skozi kompleksne dileme in etične probleme« (Beeri in drugi 2013, 65). Na podlagi tega utemeljujemo, da so podpisniki Smernic korporativne integritete močno zavezani za vzpostavljanje takega etičnega programa, ki spodbuja etično vedenje in zmanjšuje pojav neetičnega vedenja. Formalni in neformalni pristopi k etiki vplivajo na vedenje v organizacijah skozi integracijo v delovanje organizacije in njenih funkcij (Treviño in drugi 2006). Če zaposleni vidijo, da se organizacija trudi k večji integriteti, ji bodo tudi oni sledili in prijavljali neetično vedenje, še ugotavljajo avtorji.

H2c: Število implementiranih komponent se pomembno razlikuje glede na izvor kapitala v podjetju.

Največ raziskav je narejenih na ameriški vzorcu podjetij in zaposlenih, zato smo se pri oblikovanju hipoteze naslonili na ugotovitve Kapteina (Kaptein 2008a; Kaptein 2008b; Kaptein 2015a), Painove (1992) in drugih avtorjev (Weaver in drugi 1999b), da je število implementiranih komponent odvisno tudi od zaveze podjetja in/ali regulacije. Hipotezo utemeljujemo na predpostavki, da imajo ameriška podjetja pri nas zaradi tradicije in ameriške regulacije, ki jo morajo spoštovati tudi pri nas, več implementiranih komponent.

H3: Vsaka od devetih komponent etičnega programa ima neposreden negativen vpliv na pogostost neetičnih vedenj.

Hipotezo smo oblikovali na ugotovitvah avtorjev, ki potrjujejo, da ima etični program različne komponente (Paine 1994; Weaver in drugi 1999a; Kaptein 2009a), in kot ugotavlja Kaptein, nekatere bolj kot druge vplivajo na pogostost neetičnih ravnanj (Kaptein 2015a). Ruiz in drugi

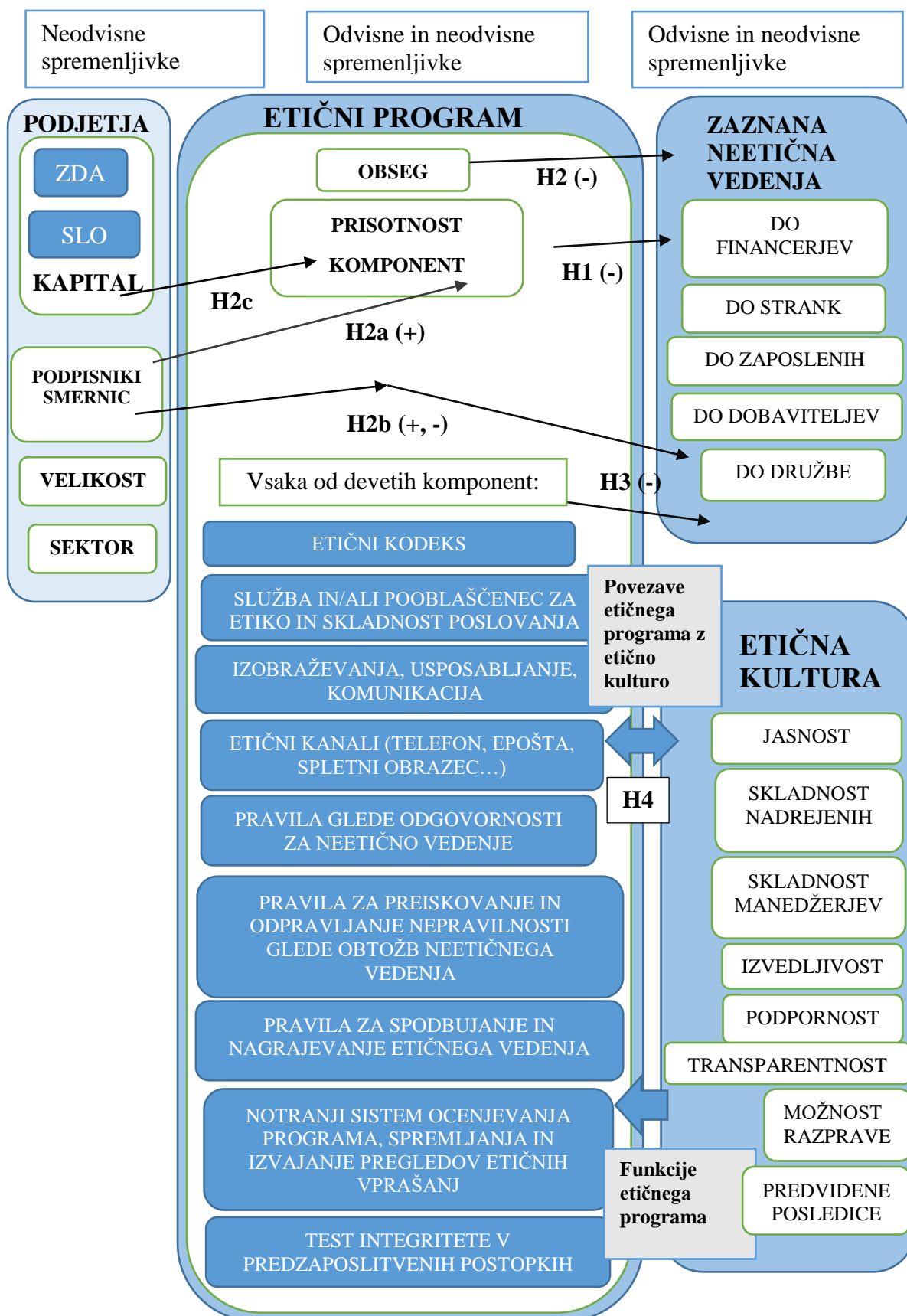
pa so potrdili povezavo med komponentami etičnega programa in etičnim vedenjem (Ruiz in drugi 2015).

H4: Obstaja povezava med etičnim programom in etično kulturo.

Hipotezo utemeljujemo na ugotovitvah Kapteina (2009b, 603), da etični program omogoča izboljšanje ali ohranjanje etične kulture podjetja (Kaptein 2009b, 616) in je neposredno povezana z etičnim programom. Funkcija etičnega programa je, da skuša zmanjšati pojav dejavnikov neetičnega vedenja v podjetju in jih spremeni v dejavnike, ki spodbujajo etično vedenje (Kaptein 2015a, 417). Hipotezo utemeljujemo skozi funkcije, ki jih etični program opravlja skozi sedem dimenzij etične kulture po modelu CEV – Corporate Ethical Virtues Model (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c) – in tako vpliva na etično kulturo. »Kakovost organizacijske etike je neposredno povezana s celostnostjo in učinkovitostjo implementacije etičnega programa« (Kaptein 2009b, 603). Hipotezo utemeljujemo tudi na ugotovitvah raziskovalcev, da etična kultura lahko vpliva na vsebino etičnega programa, podpira njegovo učinkovitost in vpliva na vedenje zaposlenih (Treviño in Weaver Kaptein 2009b, 616; Kaptein 2011b). Raziskovalci so ugotovili, da sta etična kultura in etični program ločena koncepta in da ima zadnji neposredni vpliv na neetično vedenje, ob tem pa je bolj učinkovit, če ga podpira etična kultura (Weaver in drugi 1999a).

9.4 Začetni raziskovalni model

Slika 9.1 Začetni raziskovalni model



V začetnem raziskovalnem modelu smo na podlagi dozrajšjih raziskav in teoretičnih okvirjev opredelili pričakovane vplive, ki smo jih preverjali v raziskavi. Opredelili smo odvisne in neodvisne spremenljivke. Etični program je v okviru H1 in H2 neodvisna spremenljivka, neetično vedenje pa odvisna spremenljivka. V H2a je etični program oziroma so njegove komponente odvisna spremenljivka, podjetja, podpisniki Smernic korporativne integritete, pa neodvisna. V H2b so etični program in podpisniki Smernic korporativne integritete neodvisni spremenljivki, neetična vedenja pa odvisna spremenljivka. V H2c je izvor kapitala neodvisna spremenljivka, število implementiranih komponent pa odvisna spremenljivka. V H3 predstavlja devet komponent neodvisne spremenljivke, neetično vedenje pa je odvisna spremenljivka. V H4 je etični program neodvisna spremenljivka, etična kultura pa odvisna spremenljivka in obratno – etični program odvisna in kultura neodvisna spremenljivka.

Kot neodvisne kontrolne spremenljivke smo predvideli tip podjetja (zasebno podjetje v domači lasti, zasebno podjetje v tuji lasti, javno podjetje), vrsto kapitala (ameriško, nemško, slovensko, drugo), velikost podjetja (glede na število zaposlenih), sektor, v katerem deluje podjetje, in ali je podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete ali ne.

9.5 Pristop k raziskovanju in potek raziskave

K empiričnem raziskovanju smo pristopili sistematično. Po mnenju raziskovalcev je empirično raziskovanje implementacije etične infrastrukture in učinkov skopo, tudi zato ker je težko pridobiti dovoljenja za zbiranje podatkov o etičnih in pravnih zadevah v okviru podjetij, organizacij (Treviño in Weaver 2003; Treviño in drugi 2006). Dozdajšnje raziskave pri nas kažejo omejitve predvsem pri oblikovanju vzorca in pridobivanju podatkov od podjetij, ki so precej zadržana za sodelovanje v raziskavah glede etične kulture, neetičnih ravnanj in implementiranih programov.

Pri iskanju podjetij z ameriškim kapitalom smo se povezali z našim veleposlaništvom v ZDA, združenjem podjetij AM Chamom in veleposlaništvom ZDA v Sloveniji, z različnimi združenji podjetij ter s konkretnimi podjetji in z njimi opravili razgovore o ciljih raziskave, da bi pridobili zavezo podjetij za sodelovanje zaposlenih.

Prav tako smo se povezali z ustanovitelji Smernic korporativne etike pri Ekonomski fakulteti v Ljubljani in Združenjem Manager. Ti so nam zagotovili povezavo z ambasadorji in podpisniki smernic, s konkretnimi pooblaščenici za etiko in skladnost poslovanja z zakonodajo v podjetjih

ter s kadrovskimi službami. Tako smo skušali pridobiti čim več zaposlenih, ki bi izpolnili naš vprašalnik. Obiskali smo nekaj dogodkov, na katerih smo predstavili cilje naše raziskave, in spodbujali predstavnike podjetij za sodelovanje. Prek komunikacijskih socialnih mrež (LinkedIn, Facebook, Google ipd.) smo se povezali s podjetji in njihovimi predstavniki ter spodbujali zaposlene v podjetjih k sodelovanju v naši raziskavi. Skušali smo se povezati tudi s konkretnimi podjetji, podpisniki Smernic korporativne integritete, da bi konkretno v njihovih podjetjih opravili raziskavo in posebej za njih tudi izvedli analizo. Žal smo pridobili le eno podjetje, v katerem je bilo vodstvo pripravljeno izvesti raziskavo brez pomislekov. Želijo si izvedeti, kakšne so zaznave etične kulture, neetičnega vedenja in etičnega programa v njihovem podjetju. Na podlagi tega lahko predvidevamo, da je ta zaveza podjetij k etiki v Sloveniji v večini zgolj simbolična, saj je bil interes za izvedbo take raziskave razmeroma nizek. Kljub temu smo v pogovorih s pooblaščenca za skladnost poslovanja z zakonodajo in etiko zaznali, da interes obstaja, vendar so njihovi zaposleni že zasičeni z velikim številom vprašalnikov in testiranj, in jih niso želeli obremenjevati še s to raziskavo. Eno uglednih podjetij, ki ima vzpostavljene stroge standarde poslovanja z zakonodajo (tudi zaradi etičnih kršitev in kršitev zakonodaje, ki jim je bilo v preteklosti izpostavljeno), implementirane vse komponente etičnega programa, in kot kažejo njihove analize, dokaj visoko etiko v podjetju, je zaprosilo za uporabo našega vprašalnika izven izvedbe naše raziskave. Predvidevamo, da glede na to, da je sestavljen vprašalnik mednarodno validiran in testiran za podjetja, ta predstavlja zanimiv instrument za ocenjevanje zaznav etične kulture, neetičnega vedenja in etičnega programa. To so potrdili tudi drugi avtorji, saj je namen skrajšane različice CEVMS-SF prav čim širša uporaba med podjetji (DeBode in drugi 2013).

Za uporabo vprašalnikov smo stopili v stik z avtorji in pridobili soglasja za uporabo. Da bi se izognili jezikovnim omejitvam, smo za potrebe izvedbe vprašalnika CEVMS-SF v Sloveniji deloma uporabili že preverjen prevod (Šalamon 2014), katerega ustreznost smo zaradi nekonsistentnosti v prevodu preverili še enkrat ter skupaj s prevajalcem in strokovnjakom na področju raziskovanja utemeljili ustrežnejšega. Drugi vprašalnik smo prevedli sami in ga v pregled poslali strokovnjaku s področja integritete in etičnih programov ter prevod naročili pri profesionalnem prevajalcu. Nato smo odpravili nekonsistentnosti v prevodu. Vprašalnik smo testirali in testne respondente prosili za mnenje o vprašanjih in jasnosti vprašalnika. Testni vprašalnik je rešilo deset oseb, od vseh smo prejeli le en komentar glede enega vprašanja, ki smo ga upoštevali. Da bi zagotovili čim nižje število socialno pristranskih oziroma zelenih odgovorov, smo vsem anketirancem v začetnem nagovoru zagotovili anonimnost in zaupnost

podatkov, ki jih bomo obdelovali. Pred sklopi vprašanj smo anketirance prosili, da ocenjujejo trenutno stanje v podjetju glede prisotnosti etičnih komponent oziroma stanje v zadnjih 12 mesecih glede neetičnega vedenja.

9.6 Opis metode, sestava vzorca in demografski podatki

Enota opazovanja je zaposleni, populacijo raziskave sestavljajo vsi posamezniki, zaposleni v gospodarskih družbah v Sloveniji.

Merski inštrument raziskave je vprašalnik. Za vsakega opazovanega smo izmerili njegovo zaznavo etičnih vedenj, neetičnih vedenj in zaznavo uradno sprejetih komponent etičnega programa v podjetju. Z vprašalnikom smo zajeli še socio-demografske značilnosti anketiranih, značilnosti podjetij in identificirali ali je podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete.

Vključili smo naslednje značilnosti: spol, starostno skupino; najvišjo doseženo formalno izobrazbo; velikost podjetja glede na število zaposlenih; tip podjetja; vrsto kapitala; delovno mesto zaposlenega; panogo, v kateri deluje podjetje, in ali je podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete ali ne.

Metoda zajema podatkov je bila izvedena s spletnim vprašalnikom prek 1ka. Metode vzorčenja so: (1) metoda priložnostnega vzorca z elementi namernega vzorčenja (vprašalniki so bili poslani na znane elektronske naslove), saj je o tej temi malo znanega v slovenskem okolju; (2) metoda vzorčenja na slepo (samoizbira), pri čemer smo prek različnih kanalov enote iz populacije povabili k izpolnjevanju ankete, in (3) metoda vzorčenja po principu snežene kepe (podjetja, ki so bila zainteresirana, so priporočila druga podjetja za raziskavo). Stike s podjetji smo poiskali osebno oziroma po priporočilu in jim na različne načine predstavili raziskavo in vprašalnik. Ponekod smo podjetja tudi obiskali. Anonimnost podjetij in zaposlenih je v magistrskem delu zagotovljena. Glede na socio-demografsko strukturo anketiranih vzorcev dobro predstavlja populacijo, saj so zastopani zaposleni iz vseh regij, dejavnosti in velikostnih razredov podjetij. Ker dejanske strukture populacije ne poznamo, je točno reprezentativnost vzorca nemogoče oceniti.

Glede na dozdejšnje raziskovanje etične kulture in neetičnega vedenja smo se odločili za princip ocenjevanja opaženega vedenja pri drugih, ker zaposleni opazujejo druge pri delu in pri sprejemanju odločitev, in ne za samoocenjevanje. Samoocenjevanje integritete je za raziskovanje integritete namreč manj primerno, ugotavljajo raziskovalci (Becker 1998; Weaver

in Treviño 1999; Treviño in Weaver 2003; Weaver in drugi 1999a; Kaptein 2008a; Kaptein 2008b; Kaptein 2011b; Kaptein 2015a).

Vsi pridobljeni podatki so bili obdelani s programom SPSS. Zbrane ankete smo analizirali s pomočjo kvantitativnih analitičnih metod, začenši z enostavnimi metodami številskega in grafičnega opisovanja spremenljivk (univariatna metoda), nadaljevali s preizkušanjem domnev ter analizo povezanosti in vplivov spremenljivk (bivariatna metoda), na koncu pa smo, ker so podatki to dopuščali, na podatkih uporabili še metode multivariatne analize. S pomočjo faktorске analize smo lahko vnovič preverili zanesljivost in veljavnost uporabljenih lestvic za našo populacijo, vzročne zveze pa smo preučevali s pomočjo multiple regresije. S preizkusom za neodvisna vzorca smo preverjali ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini različna od povprečne vrednosti v drugi skupini.

V analizi podatkov smo ugotavljali, kako se analizirano vedenje povezuje s spremenljivkami in kakšne razlike obstajajo glede na socialno-demografske značilnosti. S faktorško analizo smo ugotavljali ali tudi pri nas veljajo Kapteinov model (2008b) neetičnega vedenja do deležnikov, Kapteinov (2008a) model etične kulture CEVMS skozi skrajšan model CEVMS-SF Debodeja in drugih (2013). V sklopu multivariatne regresije smo poskušali ugotoviti, kako so celotna neetična vedenja povezana z obsegom etičnega progama, njegovih komponent in etične kulture. Preverjali pa smo tudi, kako etična kultura in etični program skupaj vplivata na neetično vedenje.

9.7 Merski instrument

Pri oblikovanju vprašalnika smo se naslonili na izvedeno raziskavo o učinkovitosti etičnih programov, pomenu, obsegu in sosledju komponent avtorja Muela Kapteina (2015a) in jo deloma izvedli z dodatnimi vprašanji v podjetjih pri nas. Raziskovalci namreč v svojih delih ugotavljajo, da je treba raziskavo o zaznavi neetičnega vedenja in etične kulture opraviti tudi v drugem okolju poleg Nizozemske in ZDA (Kaptein 2008a; Kaptein 2008b; Kaptein 2009a; DeBode in drugi 2013; Kaptein 2015a). V empiričnem delu smo uporabili navedene merske instrumente in jih združili v en vprašalnik. Dodali smo jima vprašanja o prisotnosti komponent etičnega programa, vprašanja o socialno-demografskih značilnostih zaposlenih in vprašanje o zavezi za Smernice korporativne integritete. Skupaj ima naš vprašalnik 87 trditev oziroma vprašanj (spremenljivk) (Priloga A). Temelji na naslednjih navedenih merskih instrumentih:

(1) **vprašalniku o zaznavi neetičnega vedenja do deležnikov** avtorja Kapteina (2008b). Za razlago širokega spektra neetičnih ravnanj v podjetju smo se v teoretičnem delu osredotočili na rezultate raziskave avtorja. V empiričnem delu smo uporabili edini validiran vprašalnik do zdaj, ki pokriva celoten spekter zaznanih neetičnih ravnanj v podjetju in je povezan z odnosom do deležnikov. Za uporabo vprašalnika smo 26. februarja 2016 dobili pisno soglasje avtorja. Da bi se izognili jezikovnim omejitvam, smo najprej sami prevedli vprašalnik in ga nato v pregled poslali strokovnjaku na področju integritete in etičnih programov ter prevod naročili pri profesionalnem prevajalcu. Vprašalnik smo pred izvedbo raziskave testirali pri desetih osebah, ki izhajajo iz različnih starostnih skupin, imajo različno izobrazbo in izhajajo iz različnih panog zasebnega sektorja. Izvedli smo torej test zunanje veljavnosti, pri katerem so osebe lahko podale pripombe na vsebino, obliko vprašanj in se opredelile do jasnosti zastavljenih trditev. Komentarjev nismo prejeli. Na podlagi tega predvidevamo, da je ta del vprašalnika jasen in konsistenten v našem kulturnem okolju.

Vprašalnik je sestavljen iz 37 trditev, do katere so se zaposleni opredelili po petstopenjski Likertovi lestvici pogostosti zaznave z možno izbiro: nikoli, redko, včasih, pogosto in vedno, za razliko od avtorja vprašalnika Kapteina (2008b), ki je uporabil šeststopenjsko lestvico pogostosti. S faktorško analizo smo skušali ugotoviti in potrditi pet faktorjev, ki jih je ugotovil Kaptein (2008b), in sicer neetična vedenja do financerjev (10 spremenljivk), strank (osem spremenljivk), zaposlenih (pet spremenljivk), dobaviteljev (sedem spremenljivk) in družbe (sedem spremenljivk).

Anketirancem smo pripravili jasno kratko navodilo za izpolnjevanje, in sicer: »Vsako trditev pozorno preberite in se odločite, kako pogosto ste v zadnjih 12 mesecih osebno videli ali veste iz prve roke, da so zaposleni ali vodstvo izvajali navedene aktivnosti.« Dodali smo še usmeritev: »V zadnjih 12 mesecih sem osebno videl/-a ali vem iz prve roke, da so zaposleni ali vodstvo ...« Temu so sledile navedene trditve. Anketiranci niso imeli vpogleda v predvidene značilnosti (faktorje), ki jih je v raziskavi ugotovil Kaptein (2008b), in jih predstavljamo v spodnji tabeli (Tabela 9.1).

Tabela 9.1 Validiran vprašalnik neetičnih vedenj do deležnikov

NEETIČNO VEDENJE DO FINANCERJEV	Q2a	Ponarejali ali manipulirali s finančnimi informacijami v poročilih.
	Q2b	Ponarejali poročila o porabljenem času in stroških.
	Q2c	Kradli oz. si prisvojili sredstva (denar, opremo, materiale).
	Q2d	Kršili pravila o računalniških, omrežnih ali podatkovnih kontrolah.
	Q2e	Zlorabili ali neupravičeno uporabili zaupne informacije ali informacije o lastnini podjetja.
	Q3a	Kršili pravila o načinu shranjevanja dokumentov.
	Q3b	Posredovali neprimerne oziroma nepravilne informacije analitikom in investitorjem.
	Q3c	Trgovali z vrednostnimi papirji na podlagi notranjih informacij.
	Q3d	Delovali v navzkrižju interesov (npr. izvajali postranske dejavnosti poleg službe, pri poslovanju dajali prednost družini in prijateljem, uporabili delovni čas za zasebne namene, opravljali naloge, ki so v nasprotju z delovanjem podjetja).
Q3e	Zapravljali, slabo upravljali ali zlorabljali vire in sredstva podjetja.	
NEETIČNO VEDENJE DO STRANK	Q4a	Se vključevali v lažno ali zavajajočo prodajo in tržne prakse (npr. da so s tem ustvarjali nerealna pričakovanja)
	Q4b	Izdajali strankam lažne ali zavajajoče račune.
	Q4c	Bili udeleženi v proti-konkurenčnih aktivnostih (se kartelno dogovarjali; sprejemali ali zahtevali karkoli v zameno za posel (quid pro quo) ali kot del dogovora storili nekaj v zameno za darilo ali uslugo, ponujali podkupnine ali neprimerna darila, usluge in zabavo, da bi vplivali na stranke).
	Q4e	Neprimerno zbirali zaupne podatke konkurenčnih podjetij.
	Q4f	Ponarejali ali manipulirali s testi za kakovost ali varnost izdelka.
	Q4g	Kršili potrošnikovo ali strankino zasebnost in osebne informacije.
	Q4h	Sklepali pogodbe s strankami, ne da bi upoštevali ustrezne pogoje ali pridobivali ustrezna dovoljenja in odobritve.
	Q4e	Kršili pogoje pogodb s strankami.
NEETIČNO VEDENJE DO ZAPOSLENIH	Q5a	Kakorkoli diskriminirali zaposlene (glede na starost, raso, spol, versko pripadnost, spolno usmerjenost ipd).
	Q5b	Spolno nadlegovali ali vzpostavili sovražno delovno okolje (ustrahovanje, rasizem, zasledovanje, "teženje", verbalna zloraba, fizično nasilje idr.).
	Q5c	Kršili pravico do zdravja in varnosti na delovnem mestu.
	Q5d	Kršili pravila za izplačilo plače, nadur, prispevkov ali ugodnosti.
	Q5e	Kršili zasebnost zaposlenih.
NEETIČNO VEDENJE DO DOBAVITELJEV	Q6a	Kršili ali obšli pravila za izbor dobaviteljev.
	Q6b	Sprejemali neprimerna darila, usluge ali storitve ali dobivali za opravljeno delo protiusluge, darila, storitve, denar od dobaviteljev.
	Q6c	Plačevali dobaviteljem brez računov ali zaznamb plačila.
	Q6d	Z dobavitelji sklepali pogodbe, ki ne vključujejo primernih določil, ustreznih pogojev ali dovoljenj oziroma odobritev.
	Q6e	Kršili intelektualno lastnino ali zaupne informacije dobaviteljev.
	Q6f	Kršili pogodbe z dobavitelji ali plačilne pogoje.
	Q6g	Poslovali z dobavitelji, ki so na slabem glasu oziroma imajo slab ugled.
NEETIČNO VEDENJE DO DRUŽBE	Q7a	Kršili okoljsko zakonodajo in standarde.
	Q7b	Izpostavljali potrošnike (javnost) varnostnemu tveganju.
	Q7c	Javnosti in medijem dajali napačne ali zavajajoče izjave, informacije.
	Q7d	Državnim službam posredovali napačne ali zavajajoče podatke/ informacije.
	Q7e	Politično vplivali ali dajali neprimerne finančne prispevke domačim ali tujim javnim uslužbencem.
	Q7f	Poslovali s podjetji ali posamezniki (v celotni poslovni verigi), ki so morebiti vpleteni v pranje denarja ali imajo po mednarodnih trgovinskih pravilih omejitev ali prepoved poslovanja in embargo.
	Q7g	Kršili človekove in delovne pravice.

Vir: Kaptein (2008b).

(2) vprašanjih o prisotnosti 9 etičnih komponent (Treviño in Weaver 2003; Kaptein 2015a; U. S. Sentencing Commission 2015a). Program integritete smo predstavili skozi devet učinkovitih in najbolj pogosto implementiranih komponent etičnega programa. Enako je v svojih raziskavah devet komponent uporabil Kaptein (Kaptein 2009a; Kaptein 2011b; 2015a).

Ta del vprašalnika je sestavljen iz devetih trditev (Tabela 8.2), do katere so se zaposleni opredelili po lestvici pogostosti zaznave prisotnosti z možno izbiro: sploh nimamo (1), neuradno imamo (2), uradno imamo (3), nisem prepričan/-a oziroma nimam mnenja (4) in ni smiselno za naše podjetje (5). Obseg etičnega programa smo določili s številom različnih komponent, ki so prisotne v podjetjih (Weaver in Treviño 1999; Weaver in drugi 1999a; Kaptein 2015a). Etični program smo opredelili kot program, ki vsebuje več kot eno komponento (Kaptein 2015a). Anketirancem smo pripravili jasno kratko navodilo za izpolnjevanje: »Zanima nas, ali ima vaše podjetje vzpostavljene mehanizme za etiko in kako so URADNO ali NEURADNO vzpostavljeni. Pozorno preberite naslednje trditve in izberite odgovor.« In: »Ali ima vaše podjetje vzpostavljene naslednje aktivnosti in dokumente.« Nato smo navedli devet komponent (Tabela 9.2). Zanimalo nas je namreč, kako dobro so anketiranci seznanjeni z uradno vzpostavljenimi komponentami in koliko so v to zagotovo prepričani glede na ponujene možnosti odgovorov. Glede na teorijo (Kaptein 2009a; Kaptein 2015a) smo želeli preveriti tudi, kako anketiranci vidijo etične mehanizme skozi neuradno implementacijo ali smiselnost vzpostavitve za njihovo podjetje.

Tabela 9.2 Devet učinkovitih komponent etičnega programa

Temelj za etični program	Q9a	Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja.
Izvedba etičnega programa	Q9b	»Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«.
Spodbuja in utrjuje etični program.	Q9c	Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti.
Kanal za sporočanje o etičnih dilemah.	Q10a	»Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta...) skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih.
Disciplinski postopki v podjetju	Q10b	Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj.
	Q10c	Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje.
	Q10d	Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja.
Ocena etike v praksi.	Q11a	Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?
	Q11b	Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih?

Vir: U. S. Federal Sentencing Guidelines (U. S. Sentencing guidelines 2015; U. S. Sentencing Commission 2015a) in Muel Kaptein (Kaptein 2015a).

Dodali smo še:

(3) **vprašanje o podpisu Smernic korporativne integritete (Q12)**, pri čemer so anketiranci odgovarjali na vprašanje: »Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?« z da, ne ali ne vem;

(4) **vprašalnik CEVMS-SF za merjenje etične kulture** avtorjev DeBodeja, Armenakisa, Fielda in Walkerja (2013). To je skrajšan, izpopolnjen in validiran vprašalnik večdimenzionalnega modela CEVMS – modela vrlinske korporativne etike, ki prikazuje osem pomembnih dimenzij organizacijske etične kulture (Kaptein 2011b; Kaptein 2011a; Novelskaite 2014; Kangas in drugi 2014; Novelskaite 2014; Pučétaitè in drugi 2015) avtorja Kapteina (2008a); Korporativne etične vrline, vzpostavljene skozi infrastrukturo, so po modelu CEV organizacijski pogoji za etično ravnanje, ki so vpeti v strategijo, strukturo in kulturo ter odražajo zmožnost organizacije, da spodbuja etična ravnanja in zaposlene odvrča od neetičnih ravnanj (Kaptein 2015b). Za uporabo modela CEVMS smo 26. februarja 2016 pridobili pisno soglasje avtorja Muela Kapteina in enega od avtorjev skrajšanega vprašalnika CEVMS-SF Jasona DeBodeja 21. aprila 2016. Da bi se izognili jezikovnim omejitvam, smo za potrebe izvedbe vprašalnika CEVMS-SF v Sloveniji deloma uporabili že preverjen prevod (Šalamon 2014), katerega ustreznost smo zaradi nekonsistentnosti v tem prevodu preverili še enkrat ter skupaj s prevajalcem in strokovnjakom na področju raziskovanja utemeljili ustrežnejši prevod. Tudi za ta del našega vprašalnika smo izvedli test zunanje veljavnosti (pri istih desetih osebah kot pri vprašalniku o neetičnem vedenju) in tudi za ta del komentarjev nismo prejeli. Na podlagi tega predvidevamo, da je tudi ta del vprašalnika jasen in konsistenten v našem kulturnem okolju.

S faktorško analizo smo ugotavljali in potrjevali štiri faktorje, ki jih je ugotovil Kaptein (Kaptein 2008a; DeBode in drugi 2013), in sicer po štiri vprašanja (spremenljivke) za vsako od osmih dimenzij etične kulture: jasnost (*clarity*), skladnost vodstva (*congruency of leaders and management*), skladnost nadrejenih (*congruency of supervisors*), izvedljivost (*feasibility*), podpornost (*supportability*), transparentnost (*transparency*), možnost razprave (*discutability*) in predvidene posledice (*sanctionability*). Vprašalnik vključuje 32 trditev oziroma spremenljivk (Tabela 9.3).

Tabela 9.3 Vprašalnik CEVMS-SF za zaznavo etične kulture po DeBodeju in drugih

JASNOST	Q14a	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj se primerno vedem do ostalih v podjetju.
	Q14b	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z zaupnimi informacijami.
	Q14c	V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam s strankami, drugimi osebami in zunanjimi podjetji oziroma organizacijami.
	Q14d	V mojem ožjem delovnem okolju je dovolj jasno, kakšen način odgovornega vedenja se od nas pričakuje.
SKLADNOST NADREJENIH	Q15a	Moj/a nadrejeni/a daje dober zgled glede etičnega vedenja.
	Q15b	Moj/a nadrejeni/a o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira.
	Q15c	Moj/a nadrejeni/a dela to, kar govori.
	Q15d	Moj/a nadrejeni/a je pošten/a.
SKLADNOST VODSTVA	Q16a	Ravnanje vodstva našega podjetja odraža skupne norme in vrednote.
	Q16b	Vodstvo našega podjetja daje dober zgled glede etičnega vedenja.
	Q16c	Vodstvo našega podjetja o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira.
	Q16d	Vodstvo našega podjetja ne bi nikoli odobrilo neetičnega ali kaznivega ravnanja, da bi doseglo poslovne cilje.
IZVEDLJIVOST	Q17a	V mojem ožjem delovnem okolju od mene <u>ne</u> zahtevajo, da delam v nasprotju s svojo vestjo.
	Q17b	Da bi bil/a uspešen/uspešna v našem podjetju, mi <u>ni</u> treba žrtvovati svojih osebnih norm in vrednot.
	Q17c	Da bi opravil/a svoje delo in naloge odgovorno, mi podjetje zagotavlja dovolj virov oziroma sredstev.
	Q17d	Pri opravljanju dela name <u>ne</u> pritiskajo, da bi prekršil/a pravila.
PODPORNOST	Q18a	V mojem ožjem delovnem okolju vsi delujejo in želijo podjetju najboljše.
	Q18b	V mojem ožjem delovnem okolju prevladuje vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.
	Q18c	V mojem ožjem delovnem okolju vsakdo resno jemlje in spoštuje obstoječe norme in standarde.
	Q18d	V mojem ožjem delovnem okolju se vsak do drugih vede spoštljivo.
TRANSPARENTNOST	Q19a	Če sodelavec/ ka stori kaj nedovoljenega, bo moj nadrejeni ali vodstvo o tem izvedelo.
	Q19b	Če nadrejeni ali vodstvo stori kaj nedovoljenega, bo nekdo v podjetju za to izvedel.
	Q19c	V mojem ožjem delovnem okolju se izvajata ustrezen nadzor in kontrola za zaznavanje kršitev in neetičnih ravnanj.
	Q19d	Vodstvo se zaveda in ve, kakšne vrste incidentov in neetičnega ravnanja se pojavljajo v mojem ožjem delovnem okolju.
MOŽNOST RAZPRAVE	Q20a	V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti za pogovor o neetičnem ravnanju.
	Q20b	Moje ožje delovno okolje resno jemlje prijave o neetičnem ravnanju.
	Q20c	V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti za pogovor o moralnih dilemah.
	Q20d	V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti da se neetična ravnanja odpravi oz. popravi.
PREDVIDENE POSLEDICE	Q21a	V mojem ožjem delovnem okolju je etično ravnanje zelo cenjeno.
	Q21b	V mojem ožjem delovnem okolju je etično ravnanje nagrajeno.
	Q21c	V mojem ožjem delovnem okolju bodo tisti zaposleni, ki se vedejo neetično, kaznovani.
	Q21d	Prepričan sem, da bi bili vpleteni, ne glede na svoj položaj v podjetju, pošteno kaznovani, če bi jaz prijavil/a neetično ravnanje vodstvu.

Vir: Prevedeno po avtorjih DeBode, Armenakis, Field in Walker (2013).

V vprašalnik smo vključili tudi (5) **socialno-demografske značilnosti**, ki vsebujejo podatke o:

- spolu opazovanih enot (moški, ženska);
- starostni skupini (do 25 let, od 26 do 35 let, od 36 do 45 let, od 46 do 55 let, nad 56 let);

- najvišji doseženi formalni izobrazbi (osnovna šola ali manj, poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola), štiriletna srednja šola, višja šola, visoka šola – prva stopnja, univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij), znanstveni magisterij ali doktorat);
- velikosti podjetja glede na število zaposlenih: mikro podjetje (do 10 zaposlenih), malo podjetje (11–50 zaposlenih), srednje (51–250 zaposlenih), veliko (nad 250 zaposlenih);
- tipu podjetja (zasebno podjetje v večinski domači lasti, zasebno podjetje v večinski tuji lasti, javno podjetje);
- vrsti kapitala (ameriško, nemško, slovensko, drugo); delovno mesto zaposlenega (vodstvo, nadrejeni, zaposleni);
- panogi, v kateri deluje podjetje (bančništvo; finančne in zavarovalniške dejavnosti; trgovina; gradbeništvo; oskrba z električno energijo, plinom in paro; oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja; strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; promet in skladiščenje; informacijske in komunikacijske dejavnosti; kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo; izobraževanje; kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti; predelovalne dejavnosti; gostinstvo; rudarstvo; zdravstvo in socialno varstvo).

Skušali smo ugotoviti, ali te spremenljivke vplivajo na zaznano neetično vedenje, zaznano etično kulturo in zaznan etični program, njegov obseg in implementirane komponente. Predpostavljamo, da vodstvo bolj zaznava neetično vedenje kot zaposleni. Predpostavili smo tudi, da imajo podjetja z večinskim tujim kapitalom, konkretno ameriškim, več implementiranih komponent etičnega programa zaradi regulacije ZDA, ki velja tudi pri nas. Enako predpostavko smo postavili za podpisnike Smernic korporativne integritete.

Pri testu zunanje veljavnosti (pri istih desetih osebah kot pri vprašalniku o neetičnem vedenju) smo prejeli en komentar, in sicer v zvezi z definicijo tipa podjetja, kar smo uskladili. Na podlagi tega predvidevamo, da je tudi ta del vprašalnika jasen in konsistenten v našem kulturnem okolju.

10 Rezultati raziskave

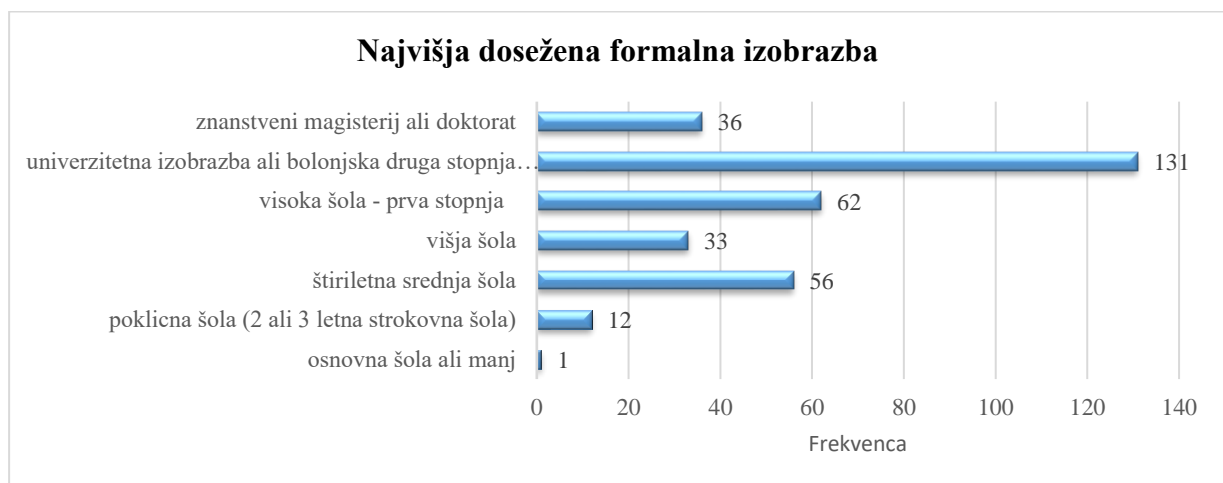
10.1 Socialno-demografske značilnosti vzorca

Skupaj je anketni vprašalnik delno izpolnilo 471 anketirancev, v celoti pa je od teh vprašalnik izpolnilo 331 anketirancev. Pri analizi podatkov smo tako upoštevali 331 vprašalnikov. Kjer so se pojavile manjkajoče vrednosti, so manjše od 5 odstotkov. Vse socialno-demografske značilnosti vzorca so razvidne iz Priloge B.

Zastopanost spola v vzorcu je bila reprezentativna, saj je bilo od vseh 331 veljavnih anket polovica moških (50,2 odstotka) in polovica žensk (49,8 odstotkov).

V starostni strukturi se je največ anketirancev umestilo v starostno skupino od 36 do 45 let (127), od 25 do 35 let (90) ter od 46 do 55 let (91). Ugotavljamo, da je dobro zastopana celotna zaposlena populacija (93,1 odstotka).

Graf 10.1 Frekvenčne porazdelitve glede na doseženo izobrazbo

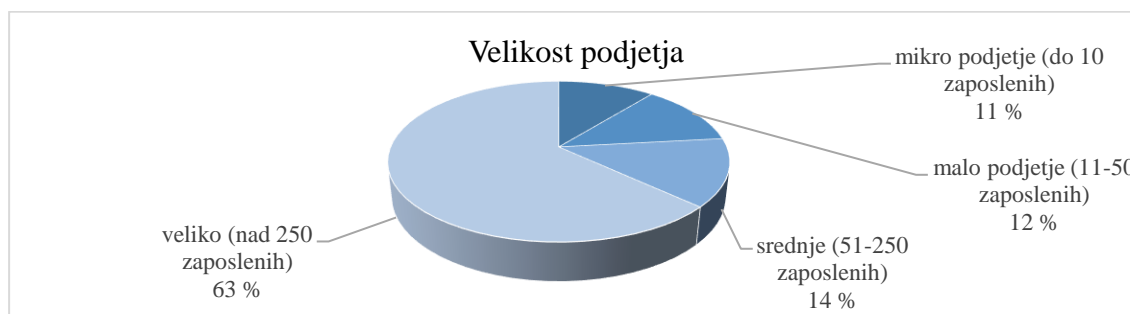


Legenda: število enot N= 331.

Med anketiranci je največ z univerzitetno izobrazbo ali bolonjsko drugo stopnjo (bolonjski magisterij), in sicer slabih 40 odstotkov (39,6 odstotka). Glede na splošno populacijo je nadreprezentativna populacija z zelo visoko izobrazbo. Z vključno 11 odstotki anketirancev z magisterijem ali doktoratom znanosti jih je več kot polovica (Graf 10.1). Zaznavamo rahlo nadreprezentativno populacijo, zato to razumemo kot eno od omejitev raziskave.

Glede na velikost podjetij, iz katerih prihajajo anketiranci, ugotavljamo, da jih kar dve tretjini (63,1 odstotka) dela v velikih podjetjih, ki imajo nad 250 zaposlenih. Od deset do petnajst odstotkov pa je takih, ki so zaposleni v manjših podjetjih (Graf 10.2).

Graf 10.2 Frekvenčne porazdelitve glede na velikost podjetja.



Legenda: število enot N= 331.

Skoraj 70 odstotkov anketirancev prihaja iz podjetij z večinskim domačim kapitalom (228), 20 odstotkov iz podjetij v tuji večinski lasti (66), dobrih 10 odstotkov pa jih prihaja iz javnih podjetij (36). Ena oseba ni odgovorila na vprašanje. Anketiranci iz podjetij z večinskim tujim kapitalom prihajajo iz dvanajst podjetij z večinskim ameriškim kapitalom, iz sedemnajst podjetij z nemškim kapitalom in iz treh z angleškim. Dvaintrideset podjetij naših anketirancev ima izvor večinskega kapitala iz drugih držav, torej polovica vseh.

Slabih šestnajst odstotkov zaposlenih se je izreklo, da prihaja iz predelovalne dejavnosti, iz panoge trgovina trinajst odstotkov, v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti jih dela slabih dvanajst odstotkov. Šest anketirancev od 331 ni izbralo odgovora (N=325). Manjkajoče vrednosti so v okviru dovoljene nižje od 5 odstotkov.

Slaba polovica vseh anketirancev je vodstvenih delavcev, od katerih je 21,2 odstotka vodstva, skoraj četrtina pa neposredno nadrejenih. Malo več kot polovica anketirancev predstavlja ostale zaposlene v podjetjih. Šest anketirancev od vseh v celoti izpolnjenih (331) anket ni odgovorilo na vprašanje.

10.2 Analiza rezultatov raziskave

Uporabili smo faktorsko analizo, statistično metodo, ki nam omogoča pojasniti variabilnost opazovanih spremenljivk z manjšim številom temeljnih spremenljivk, t. i. faktorjev (Mardia in

drugi 2003). S tovrstno analizo smo poiskali novo (manjšo) množico faktorjev (*exploratory factor analysis*), nato smo se seznanili z medsebojnimi odnosi med spremenljivkami (regresijska analiza) in preskušali ustreznost izluščenih skupnih faktorjev (*exploratory factor analysis*). Ustreznost faktorjskega modela ocenjujemo na osnovi deleža variance preučevanih spremenljivk, ki ga lahko pojasnimo s skupnimi faktorji (s komunalitetami). Pri pridobivanju faktorjskega modela smo v enem primeru uporabili metodo glavnih osi, ki je iteracijski postopek ocenjevanja skupnih faktorjev in komunalitet (*principal axis factoring*), faktorjsko rešitev pa rotirali z metodo varimax, ki maksimizira razlike faktorjskih uteži za vsak faktor. V drugem primeru, v katerem že teorija predpostavlja povezanost med posameznimi dimenzijami, smo uporabili metodo največjega verjetja (*maximum likelihood*), ki predpostavlja, da so skupni in specifični faktorji normalno porazdeljeni, in se tako normalno porazdeljujejo tudi vrednosti opazovanih spremenljivk, rotirali pa smo s pomočjo poševne rotacije oblimin, ki dopušča korelacijo med faktorjskimi vrednostmi.

Faktorjska analiza bo uporabljena v dveh primerih. Najprej želimo s faktorjsko analizo spremenljivk merskega instrumenta za zaznavo neetičnega vedenja do deležnikov (Kaptein 2008b) preveriti, ali je vprašalnik, ki meri neetično vedenje do deležnikov, večdimenzionalen in ima petfaktorjsko strukturo. V analizo smo vključili spremenljivke, ki so po ugotovitvah avtorjev določale posamezen faktor. V drugem primeru analiziramo spremenljivke merskega instrumenta CEVMS-(SF) za merjenje zaznave etične kulture in s tem ugotavljamo, ali lahko v našem okolju potrdimo ugotovitve avtorjev DeBodeja in drugih (2013) ter Kapteina (Kaptein 2008a), in sicer, da je model sestavljen iz osmih faktorjev – dimenzij etične kulture.

Pri obeh instrumentih smo preverili primernost vzorca za faktorjsko analizo s Kayser-Myer-Olkinovim (KMO) testom primernosti vzorca. Če je rezultat KMO-vrednost večja od 0,5, to pomeni, da spremenljivke ne merijo samo enega skupnega faktorja in lahko s pomočjo faktorjske analize dobimo več faktorjev. Pri faktorjski analizi smo upoštevali kriterij lastnih vrednosti (ang. *eigenvalues*), Catellov test drobirja (*scree test*), kriterij deleža skupne pojasnjene variance in vsebinsko ustreznost faktorjev glede na teoretični koncept (Kaptein 2008b; Šalamon 2014). Največkrat se uporablja t. i. Kaiserjev kriterij, po katerem obdržimo le tiste faktorje, katerih lastne vrednosti so večje od 1. Eno najboljših meril, koliko faktorjev obdržati, je Catellov test drobirja, oziroma t. i. *scree test* (Kline 1994). Gre za graf, pri katerem so na x osi lastne vrednosti (*eigenvalues*), na y osi pa glavne spremenljivke. Krivulja je najprej ostro strma, nato

položna. Število faktorjev, ki jih rotiramo, izberemo na podlagi točke, kjer krivulja spremeni naklon oziroma postane bolj položna (Kline 1994). Poleg tega pa se lahko uporabi tudi kriterij deleža pojasnjene variance, pri čemer raziskovalci upoštevajo različne vrednosti variance, ki jo želijo pojasniti s faktorji (Šalamon 2014). Kodrič (v Šalamon 2014, 111) predlaga, naj bo ta delež 60 % ali višji.

Ugotavljali smo prisotnost komponent etičnega programa in frekvenco ter določili obseg etičnega programa in implementiran etični program (več kot eno komponento). Preverili smo tudi, koliko respondentov je prepričanih, da je njihovo podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete.

V sklopu multivariatne regresije smo poskušali ugotoviti, kako so celotna neetična vedenja povezana z obsegom etičnega programa, etičnim programom, njegovih komponent in etične kulture v celoti. Preverjali smo tudi, kako etična kultura in etični program skupaj vplivata na neetično vedenje.

11 Neetično vedenje

Na vseh 37 vprašanj o neetičnem vedenju je odgovorilo vseh 331 anketirancev. Zanesljivost vprašalnika o neetičnem vedenju smo preverili s Cronbachovo alfo (Cronbach's alfa – α), ki znaša ,972, kar je nad predpisano normo (Priloga C.2). Frekvenco neetičnega vedenja smo izračunali kot povprečje sedemintridesetih trditev vsakega anketiranca.

11.1 Faktorska analiza – neetično vedenje

Preverili smo, ali uporabljen merski instrument za merjenje neetičnih vedenj izpolnjuje kriterij veljavnosti konstrukta, ki je nad temi dimenzijami. Poiskali smo glavne konstrukte oziroma dimenzije. Glede na to, da Kapteinov model (Kaptein 2008b) še ni bil pogosto uporabljen, smo skušali potrditi njegovo faktorsko strukturo. Glavne faktorje smo skušali pridobiti na osnovi iteracijskega postopka ocenjevanja skupnih faktorjev in komunalitet z metodo glavne osi (principal axis factoring) in rotacijo Varimax s Kaiserjevo normalizacijo. Pri izbiri faktorjev smo izhajali iz vsebine modela neetičnih vedenj do deležnikov (Kaptein 2008b) v petih faktorjih. Predvidevali smo, da bomo lahko potrdili pet faktorjev za zaznavo neetičnega vedenja do deležnikov, kot je to storil Kaptein (2008b). Na osnovi pridobljenih podatkov smo ugotovili, da je Barlettov test o enakosti varianc sicer pokazal, da so variance med vzorci enotske ($p < 0,00$). Tudi KMO z vrednostjo 0,953 je nakazal, da je vsota parcialnih korelacijskih

koeficientov visoka, kar pomeni dobro pojasnitev potencialnih glavnih faktorjev. Ocena lastne vrednosti, ki je večja od 1, je svetovala šest faktorjev. Korelacije spremenljivk (oziroma v merskem instrumentu Kapteina (Kaptein 2008b) uporabljenih trditev) s faktorji so uteži faktorjev. Za pomembne smo označili le uteži, večje od 0.4. S pravokotno rotacijo Varimax smo skušali doseči, da ima vsaka opazovana spremenljivka visoko faktorsko utež le pri enem faktorju, pri drugem pa so uteži skoraj enake nič. V okviru teh faktorjev smo ohranili spremenljivke, kjer je bilo njihovo nalaganje večje od .40. Izločili smo spremenljivke, kjer je bilo razvidno nalaganje na več faktorjev, in ugotovili, da bi s tem okrnili dimenzije, ki smo jih želeli potrditi, in bi ohranili le en faktor, in tako večdimenzionalnosti modela nismo mogli potrditi. Sledili smo tudi deležu pojasnjene variance ter testu drobirja.

Predvidevali smo, da bomo lahko potrdili pet faktorjev za zaznavo neetičnega vedenja do deležnikov, kot je to storil Kaptein (2008b). Na osnovi pridobljenih podatkov tega nismo mogli potrditi. S faktorsko analizo smo ugotovili, da se spremenljivke, ki so v Kapteinovem (2008b) vprašalniku združene pod faktor za neetično vedenje do financerjev, v naši raziskavi večinoma prisotne v več faktorjih. Ta faktor se je zblížal z odgovori glede neetičnega vedenja tudi do drugih deležnikov, predvsem do strank, do družbe in dobaviteljev. Našo ugotovitev lahko utemeljimo z dejstvom, da pri nas še nimamo izoblikovane lastninske delniške kulture, kljub temu da imamo petindvajsetletno tradicijo delničarstva. Je pa očitno, da je v naši kulturi očitna tradicija prepoznavanja prekrškov in kršitev. Dva faktorja: »neetično vedenje do financerjev« in »neetično vedenje do strank« sta imela po naših ugotovitvah tudi vsebinski skupni imenovalc, in sicer se je izkazalo, da gre za kršitve do delavcev. Torej gre za vsebinski faktor in ne za neetična vedenja do deležnikov. V Prilogi C.1 predstavljamo faktorsko analizo, s katero z različnimi metodami nismo mogli potrditi modela, izhajajoč iz teorije. Ker so se spremenljivke zelo različno nalagale na druge faktorje in celo po drugi vsebini, smo se odločili, da je za naše raziskovanje bolj primerna uporaba ugotavljanje veljavnosti posameznih sklopov glede na teorijo. Glede na to smo uporabili že veljaven merski instrument.

S pomočjo tudi eksploratorne faktorske analize smo tako preverjali divergentno in konvergentno veljavnost. Pri divergentni veljavnosti smo preverjali, ali se trditve, ki ne sodijo skupaj, nalagajo na različne faktorje. Pri konvergentni veljavnosti pa se tiste spremenljivke, ki sodijo skupaj, nalagajo na isti faktor. Dejansko veljavnosti instrumenta s pomočjo faktorske analize nismo mogli potrditi. Rešitev se je izkazala kot zelo nestabilna, kar je verjetno posledica narave spremenljivk. Imamo namreč zelo izrazito gostitev na nezaznavi, se pravi na enki

(nikoli). Namesto tega smo zaupali veljavnosti že veljavne in preverjene lestvice Kapteina (2008b) in jo po preverjanju zanesljivosti sklopov uporabili v nespremenjeni obliki.

11.2 Zanesljivost lestvice zaznave neetičnega vedenja

Predpostavili smo, da je merski instrument za merjenje zaznave neetičnega vedenja zanesljiv in uporaben, saj je bil potrjen in validiran v različnih okoljih in kulturah (Kaptein 2008b). Zanesljivost celotnega vprašalnika je visoka, in sicer je Cronbach alfa (Cronbach's alfa – α) ,972, kar je nad predpisano normo. Rezultati veljavnosti merskega instrumenta so razvidni iz Priloge C.2.

Pričakovali smo tudi visoko zanesljivost vsakega sklopa spremenljivk neetičnega vedenja do deležnikov. Zato smo ugotavljali zanesljivost po sklopih do deležnikov.

S koeficientom Cronbach alfa (α) (*ang. Cronbach's alpha*) smo pri sklopu *do financerjev* (deset trditev) ugotovili visoko zanesljivost ,904. Katero koli spremenljivko bi odstranili, bi dobili manjši koeficient, a bi bil še vedno visok.

Za sklop *do strank* (osem trditev) smo ugotovili visok koeficient Cronbach alfa (α), in sicer ,914. Katero koli spremenljivko bi odstranili, bi dobili nižjo zanesljivost.

Za sklop *do zaposlenih* (pet trditev) smo ugotovili visok koeficient Cronbach alfa (α), in sicer ,890. Malenkost bi lahko zanesljivost izboljšali, če spremenljivke 5d ne bi vključili – ,891. A smo se odločili, da jo ohranimo.

Pri sklopu *do dobaviteljev* (sedem trditev) smo ugotovili visok koeficient Cronbach alfa, in sicer ,898. Katero koli spremenljivko bi odstranili, bi dobili manjši koeficient, a bi bil še vedno visok.

Koeficient Cronbach alfa je za sklop *do družbe* (sedem trditev) tudi visok ,895.

Za vse sklope smo preverili zanesljivost s pomočjo koeficienta Cronbach Alpha. Preverili smo tudi, ali bi lahko z opuščanjem posameznih spremenljivk iz lestvice izboljšali lestvico oziroma če bi se zanesljivost lestvice tako izboljšala. Za vse lestvice smo ugotovili, da to ni potrebno. Samo za eno izmed lestvic smo namreč ugotovili, da bi lahko izpustili eno spremenljivko v sklopu *do zaposlenih*, a se pri tem zanesljivost ne bi zmanjšala, niti povečala, zato smo se odločili, da jo obdržimo. Po preverjanju zanesljivosti, smo ugotovili, da so tako, kot predlaga

Kaptein (2008b), tudi na našem primeru, sklopi, oziroma te lestvice zanesljive lestvice in smo jih ohranili v celoti. Zanesljivost lestvic in sklopov je razvidna iz Priloge C.1.

11.3 Ocena asimetričnosti ter sploščenosti spremenljivk in povprečja

Glede ocene normalne porazdeljenosti spremenljivk smo ugotovili, da so sploščene in nekoliko desno asimetrične. Velika večina anketirancev je v vprašalniku izbrala odgovor nikoli. V Tabela 11.1 so razvidne statistične značilnosti zaznave neetičnega vedenja. Variabilnost odgovorov je zelo nizka, standardni odkloni so zelo nizki, kar pomeni, da imamo malo informacij v okviru spremenljivke. Dejansko nam narava teh spremenljivk po podrobnejšem vpogledu razloži, zakaj so bile faktorске analize tako nestabilne. Vključevanje opazovank, ki so nad ena (tiste, pri katerih so anketiranci vsaj nekaj zaznali, in ne izbrali odgovor 1 – nikoli), nam spremeni sliko, saj nam lahko povečajo variabilnost.

Tabela 11.1 Ocena asimetričnosti in sploščenosti sklopov spremenljivk in interval zaupanja

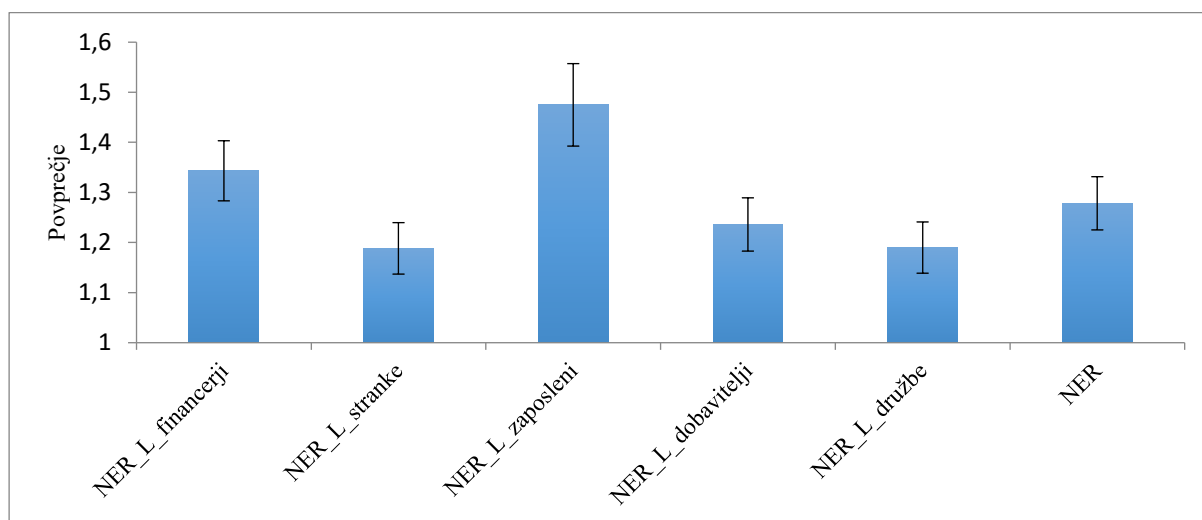
		Neetično vedenje do financerjev	Neetično vedenje do do strank	Neetično vedenje do zaposlenih	Neetično vedenje do dobaviteljev	Neetično vedenje do družbe	Neetično vedenje
Enota	Veljavno	331	331	331	331	331	331
	Manjkajoče vrednosti	0	0	0	0	0	0
Povprečje		1,3432	1,1884	1,4749	1,2361	1,1899	1,2783
Standardna napaka povprečja		0,02999	0,02568	0,04116	0,02657	0,02555	0,02657
Interval zaupanja		0,05998	0,05136	0,08232	0,05314	0,0511	0,05314
Standardni odklon		0,54565	0,46714	0,74878	0,48343	0,46492	0,48341
Asimetričnost (Skewness)		3,026	4,747	2,187	4,109	4,993	4,007
Standardna napaka asimetričnosti (Skewness)		0,134	0,134	0,134	0,134	0,134	0,134
Sploščenost (Kurtosis)		13,123	29,756	4,909	23,055	32,155	22,648
Standardna napaka sploščenosti Kurtosis		0,267	0,267	0,267	0,267	0,267	0,267
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maksimum		5	5	5	5	5	5

Legenda: število enot N = 331.

Informacije iz vzorca lahko vsebujejo določeno raven negotovosti zaradi naključnih napak v vzorcih. Interval zaupanja je mera te negotovosti in pomeni ocenjeni razpon vrednosti. Zgornja in spodnja meja se nanašata na zaključne točke intervala zaupanja. Interval zaupanja smo opredelili z dvema standardnima napakama nad povprečjem in z dvema standardnima napakama pod povprečjem, za katerega verjamemo, da so tam prave vrednosti. Kot je razvidno iz Tabela 11.1 in Graf 11.1, primerjava povprečne zaznave neetičnega vedenja glede na deležnike pokaže, da je statistično značilna močno nadpovprečna zaznava neetičnega vedenja

do zaposlenih. Statistično značilna zaznava *do strank* in *do družbe* je podpovprečna. Do dobaviteljev in do financerjev pa je nekje v povprečju intervala zaupanja. Na lestvici od ena do pet imamo zaznavo neetičnega vedenja razporejeno med 1,18 do 1,47. Ugotovili smo, da je v povprečju zaznava neetičnega vedenja zelo nizka. Zaznava neetičnega vedenja je najvišja *do zaposlenih*, saj so odgovarjali zaposleni, ki neposredno čutijo neetično vedenje in ga verjetno tudi v večji meri zaznavajo. Najmanjša je *do strank* in *do družbe*. *Do financerjev* in *dobaviteljev* pa je nekako v povprečju.

Graf 11.1 Interval zaupanja



Legenda: število enot N = 331.

11.4 Neetično vedenje v povezavi z neodvisnimi spremenljivkami

Standardna napaka aritmetične sredine (σ_M) je ocenjen standardni odklon (σ) vzorčne porazdelitve aritmetičnih sredin. Standardna napaka srednje vrednosti vzorca pomeni oceno verjetnega standardnega odklona, ki bi ga imele srednje vrednosti iz neskončnega števila vzorcev. Je kazalec natančnosti srednje vrednosti vzorca kot ocene srednje vrednosti vzorca in nam pove, v kakšnem razponu se vrednosti aritmetičnih sredin populacije gibljejo, kar lahko trdimo z določenim 95-odst. intervalom zaupanja. Tipično so standardni odkloni na petstopenjski lestvici okrog ena. Zato smo statistično značilne razlike pri vseh povprečjih ugotavljali na podlagi izračuna standardne napake po naslednji formuli:

$$\sigma_M = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \times 2 \text{ in sicer } \frac{1}{\sqrt{331}} \times 2 = 0,11.$$

Podatki so razvidni iz Priloge C.3. Povzemamo najpomembnejše ugotovitve.

Neetično vedenje v povezavi s spolom

Z analizo variance Anova smo glede na spol ugotovili statistično značilno zaznavo neetičnega vedenja v celoti ,040 (sig. < 0,05). Statistično značilna zaznava neetičnega vedenja v povezavi s spolom je *do financerjev* (,047), *do zaposlenih* (,031) in *do družbe* (,017). Ženske v povprečju neetično vedenje v celoti in do vseh deležnikov zaznavajo bolj kot moški, razlike so najbolj izrazite *do zaposlenih*.

Neetično vedenje v povezavi s starostno skupino

Z analizo variance Anova smo glede starostne skupine ugotovili statistično značilno zaznavo neetičnega vedenja *do zaposlenih* ,048 (sig. < 0,05). Starejši od 56 statistično značilno od vseh nadpovprečno zaznavajo največ neetičnega vedenja v celoti, *do strank*, *do dobaviteljev*, *do družbe* in *do financerjev*. V starostni skupini od 36 do 45 let so nadpovprečno zaznana neetična vedenja v celoti in do vseh deležnikov, v sklopu *do zaposlenih* pa so v povprečju od vseh skupin zaznali največ neetičnega vedenja.

Neetično vedenje v povezavi z izobrazbo

Z analizo variance Anova smo glede na izobrazbo ugotovili statistično značilno zaznavo neetičnega vedenja do vseh deležnikov, razen *do družbe* (sig. < 0,05). Do neetičnega vedenja v celoti smo ugotovili statistično značilno zaznavo (,023), *do financerjev* (,037), *do strank* (,002), *do zaposlenih* (,029) in *do dobaviteljev* (,009). V povprečju predvsem zelo visoko izobraženi statistično značilno nadpovprečno zaznavajo neetično vedenje do vseh deležnikov, razen *do zaposlenih*.

Neetično vedenje v povezavi z velikostjo podjetja

Z analizo variance Anova smo v povezavi z velikostjo podjetja ugotovili statistično značilno zaznavo neetičnega vedenja v celoti (,001), *do financerjev* (,000), *do strank* (,002), *do dobaviteljev* (,002) in *do družbe* (,004) (sig. < 0,05). Na zaznavo neetičnega vedenja *do zaposlenih* pa velikost podjetja nima statistično značilnega vpliva. Zaznava neetičnega vedenja je značilno nadpovprečno višja v mikro in srednjih podjetjih. Predvsem v mikro podjetjih je do vseh deležnikov najvišja. V srednjih podjetjih je statistično značilno nadpovprečna zaznava do

neetičnega vedenja v celoti, do vseh deležnikov, razen *do družbe* in *do zaposlenih*. Najmanj neetičnega vedenja pa so zaznali zaposleni v velikih podjetjih. Zaposleni v povprečju zaznavajo največ neetičnih vedenj *do zaposlenih* in *do financerjev*.

Neetično vedenje v povezavi z lastništvom družbe

V javnih podjetjih je v povprečju očitno višja zaznava neetičnega vedenja v celoti, še posebej pa *do financerjev* in *do zaposlenih*. Predpostavljamo, da je to možno zaradi zakonskih ukrepov, kot so Zakon o uravnoveženju javnih financ in zakona o javnih naročilih. Sicer pa nismo ugotovili drugih statistično značilnih razlik glede na lastništvo podjetja. Z analizo variance Anova smo v povezavi z lastništvom družbe ugotovili statistično značilno (sig. < 0,05) zaznavo neetičnega vedenja v celoti (,009), *do financerjev* (,009), *do zaposlenih* (,006), *do dobaviteljev* (,024), in *do družbe* (,021).

Neetično vedenje glede na večinski kapital

V podjetjih z ameriškim kapitalom zaposleni v povprečju zaznavajo statistično značilno več neetičnega vedenja do vseh deležnikov, zaradi malega vzorca (anketiranci prihajajo iz dvanajst podjetij) pa razlike niso statistično značilne. Anketiranci iz podjetij v večinski tuji lasti statistično značilno (sig. < 0,05) zaznavajo več neetičnega vedenja v celoti (0,37), *do financerjev* (,042) in *do zaposlenih* (,038), ne pa tudi *do dobaviteljev*, *do družbe* in *do strank*, kot je pokazala analiz variance Anova.

Neetično vedenje glede na vrsto zaposlitve (vodstvo, nadrejeni, zaposleni)

Statistično značilnih razlik glede na položaj oziroma vrsto zaposlitve do zaznave neetičnega vedenja nismo ugotovili. So pa zaposleni in vodstvo za razliko od nadrejenih v povprečju v nekoliko večji meri zaznavali neetično vedenje.

Neetično vedenje glede na panogo

Z analizo variance Anova smo v povezavi s panogo ugotovili statistično značilno (sig. < 0,05) zaznavo neetičnega vedenja v celoti (,003), *do financerjev* (,003), *do strank* (,001), *do zaposlenih* (,002) in *do dobaviteljev* (,003), ne pa *do družbe*. Statistično značilnih razlik zaznave neetičnega vedenja glede na panogo v povprečju nismo zaznali v panogah, iz katerih prihaja več kot 28 anketirancev (na panogo).

11.5 Korelacije med sklopi neetičnega vedenja

S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije smo med sklopi neetičnega vedenja *do financerjev, do strank, do zaposlenih, do dobaviteljev* in *do družbe* ugotovili pozitivne statistično značilne močne linearne povezanosti ($r = >,708$; $p = ,001$). Najbolj močna statistično značilna je povezava med neetičnimi vedenji *do strank* in *do dobaviteljev* (Priloga C.4).

12 Etična kultura

S koeficientom Cronbach alfa (α) (*ang. Cronbach's alpha*) smo preverili zanesljivost vprašalnika o zaznavi etične kulture. Višje vrednosti Cronbach alfe (v intervalu od 0 do 1) pomenijo boljše zanesljivost konstrukta.³ Merski instrument avtorjev DeBodeja in drugih (DeBode in drugi 2013), ki smo ga uporabili, kaže odlično zanesljivost z vrednostjo Cronbach Alfe (α) ,977 (Priloga Č.2).

12.1 Faktorska analiza – etična kultura

Preverili smo, ali uporabljeni merski instrument za merjenje zaznave etične kulture izpolnjuje kriterij veljavnosti konstrukta, ki je nad temi dimenzijami. Poiskali smo glavne konstrukte oziroma dimenzije. Glede na to, da Kapteinov model ter skrajšan model DeBodeja in drugih, ki potrjuje Kapteinov model (Kaptein 2008a; DeBode in drugi 2013), še nista bila pogosto uporabljena, smo skušali potrditi faktorsko strukturo. Izvedli smo metodo največjega verjetja (maximum likelihood) in rotacijo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo. Rezultati so priloženi v Prilogi Č.1.

Tabela 12.1 Barlettov test in test KMO za dimenzije etične kulture

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,964
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11.614,702
	df	496
	Sig.	0,000

Legenda: Število enot $N = 331$.

Pregled Barlettovega testa o enakosti varianc kaže, da so variance med vzorci enotske ($p < 0,00$). Tudi KMO-test nakazuje, da je vsota parcialnih korelacijskih koeficientov ,964, kar

³ Sprejemljiva vrednost alfe je od 0,60 do 0,95, vrednosti višje od 0,90 pa lahko prikazujejo preveč idealno zanesljivost.

pomeni dobro pojasnitev potencialnih glavnih faktorjev (Tabela 12.1). Tako merilo primernosti vzorca kaže, da so podatki, ki smo jih pridobili, primerni za faktorsko analizo.

Ocena lastne vrednosti, ki je večja od 1, je svetovala štiri faktorje. Korelacije spremenljivk (oziroma v merskem instrumentu DeBodeja in drugih (2013) uporabljenih trditev) s faktorji so uteži faktorjev. Hair in drugi (v Šalomon 2014, 111) za pomembne označujejo le uteži, večje od 0.4. Z metodo največjega verjetja (maximum likelihood) in rotacijo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo smo skušali doseči, da ima vsaka opazovana spremenljivka visoko faktorsko utež le pri enem faktorju, pri drugem pa so uteži skoraj enake nič. V okviru teh faktorjev smo ohranili spremenljivke, kjer je bilo njihovo nalaganje večje od .40. Izločili smo spremenljivke, kjer je bilo razvidno nalaganje na več faktorjev. Spremenljivko Q16d – »Vodstvo našega podjetja ne bi nikoli odobrilo neetičnega ali kaznivega ravnanja, da bi doseglo poslovne cilje« smo izločili, saj spremenljivka ne sodi na noben faktor, spremenljivka Q16c – »Vodstvo našega podjetja o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira« – pa se je umestila na faktor oziroma dimenzijo »odprtost« in je pri nadaljnji analizi nismo upoštevali. Na podlagi ugotovitev smo naredili sestavljeno lestvico. Vse ostale spremenljivke so se močno nalagale na posamezen faktor.

Pri izbiri faktorjev smo izhajali iz vsebine modela etične kulture CEVMS-SF DeBodeja in drugih (2013) v štirih faktorjih in sledili deležu pojasnjene variance ter testu drobirja. Za razliko od Kapteina (2008a), ki je dobil 8 dimenzij na vzorcu zaposlenih na Nizozemskem, in raziskovalcev DeBodeja in drugih (2013), ki so dimenzije potrdili v ZDA (*jasnost, skladnost vodstva, skladnost nadrejenih, izvedljivost, podpornost, transparentnost, možnost razprave in predvidene posledice*), nam faktorska analiza pokaže štiri dimenzije. Veljavnost smo potrdili le pri dveh. Potrdili smo dimenzijo etične kulture *jasnost* in *podpornost*. Na naših podatkih se pokaže, da so štiri spremenljivke pod Q15, ki opredeljujejo dimenzijo etične kulture »skladnost vodstva«, pod Q16 dve spremenljivki, ki opredeljujeta »skladnost nadrejenih«, pod Q17, ki opredeljujejo dimenzijo *izvedljivost*, pa tvorijo eno dimenzijo. Poimenovali smo jo »odnos vodstva – skladnost vodstva in podpora za izvedljivost«. Na naših podatkih se pokaže tudi, da dimenzije etične kulture s štirimi vprašanji v vsaki dimenziji pod Q19 (*transparentnost*), Q20 (*možnost razprave*) in Q21 (*predvidene posledice*) tvorijo eno dimenzijo. Poimenovali smo jo »odprtost«.

Pridobili smo štiri faktorje etične kulture, katerih začetne lastne vrednosti so bile višje od 1. Rotirana vsota kvadratov uteži je bila 16,240, 14,794, 11,056 in 11,029. S štirimi faktorji lahko

skupaj pojasnimo 69,172 variance, torej variabilnosti opazovanih spremenljivk (Tabela 12.2). Catellov test drobirja je na voljo v Prilogi Č.1.

Tabela 12.2 Deleži pojasnjene variance štirih komponent pri faktorski analizi modela CEVMS-SF

Dimenzija	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirana vsota kvadratov uteži			Rotirana vsota kvadratov uteži
	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj
Odprtost	18,934	59,169	59,169	18,575	58,048	58,048	16,240
Odnos vodstva	2,021	6,317	65,486	1,473	4,604	62,652	14,794
Jasnost	1,618	5,057	70,543	1,318	4,120	66,772	11,056
Podpornost	1,007	3,146	73,688	,768	2,400	69,172	11,029

Vir: (DeBode in drugi 2013)

Legenda: število enot N = 331.

12.2 Korelacija med dimenzijami etične kulture

S faktorsko analizo spremenljivk smo potrdili obstoj štirih faktorjev pri vprašalniku o etični kulturi, izračunali izvedene spremenljivke, ki tvorijo posamezne dimenzije etične kulture, (faktorje) in njihovo medsebojno korelacijo.

S poševno rotacijo Oblimin s Kaiserjevo normalizacijo, ki dopušča rotiranje in razlike, so vidne močne in zmerne korelacije med vsemi dimenzijami etične kulture *odprtost (transparentnost, možnost razprave, nagrade in sankcije), jasnost in podpornost, odnos vodstva – torej skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in izvedljivost*. Povezave so razvidne iz Prilog Č.1 in Č.3.

Bolj ko je v podjetju jasno opredeljeno, kako naj se zaposleni vedejo, in so pravila zapisana, bolj odprta je tudi razprava, bolj transparentno deluje podjetje in bolj opredeljuje posledice za neetično ali etično vedenje. Če je dimenzija odprtosti močna, potem so tudi pravila spoštovana.

Odprtost ima tudi zmerno močno povezavo z ravni organizacijske podpore in spodbudami, da zaposleni sledijo normam, da se lahko identificirajo z organizacijo, so v njo vključeni in ji zavezani. In če je zaveza večja, sta večja tudi transparentnost in prisotna odprta razprava.

Pri vseh povezavah so ključni tudi vodstvo in nadrejeni ter možnosti, ki jih dajejo zaposlenim za izvajanje nalog v skladu z etiko. Ugotovili smo, da če ima podjetje vzpostavljeno etično kulturo, je ta oslABLJENA, če vodstvo ne dela tega, kar govori, torej ne zagotavlja sredstev za nemoteno opravljanje dela. Če etična kultura v podjetju ni vzpostavljena, ima podjetje relativno šibko kulturo. Potrdili smo, da je etična kultura večdimenzionalen konstrukt, a vseh dimenzij, ki so jih potrdili Kaptein (2008a) ter DeBode in drugi (2013), nismo potrdili.

S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije smo med faktorji oziroma dimenzijami etične kulture ugotovili pozitivne statistično značilne močne linearne povezanosti ($r = > ,596$; $p = ,000$). Najbolj močna statistično značilna je povezava med dimenzijama *odprtost* in *podpornost* (.789), kar pomeni močno povezavo med transparentnim delovanjem podjetja, možnostjo razprave in opredeljenimi posledicami za neetično ali etično vedenje in ravni organizacijske podpore in spodbudami, da zaposleni sledijo normam, da se lahko identificirajo z organizacijo, so v njo vključeni in ji zavezani. In če je zaveza večja, sta večja tudi transparentnost in prisotna odprta razprava (Priloga Č.3).

12.3 Etična kultura v povezavi z neodvisnimi spremenljivkami

Korelacije so razvidne iz Priloge C.3. Povzemamo najpomembnejše ugotovitve.

Etična kultura in njene dimenzije v povezavi s spolom

Z analizo variance Anova smo glede na spol ugotovili statistično značilno zaznavo etične kulture v celoti ,006 (sig. < 0,05), v dimenzijah *odnos vodstva* (.001) in *podpornost* (.018). Moški v povprečju etično kulturo zaznavajo bolj kot ženske, ki jo zaznavajo podpovprečno. Razlike so razvidne v vseh dimenzijah etične kulture v povprečju.

Etična kultura in njene dimenzije v povezavi s starostno skupino

Z analizo variance Anova smo glede starostne skupine ugotovili statistično značilno zaznavo etične kulture ,004 (sig. < 0,05) in vseh dimenzij etične kulture. Starejši od 46 let statistično značilno od vseh nadpovprečno zaznavajo največ etične kulture, še posebej v dimenziji *odprtost*. Etično kulturo v celoti pa mlajši, od 26 do 45 let, zaznavajo pod povprečjem, za razliko od dimenzije *jasnost* in *odnos vodstva*, ki ju zaznavajo krepko nad povprečjem.

Etična kultura in njene dimenzije v povezavi z izobrazbo

Z analizo variance Anova glede starostne skupine nismo ugotovili statistično značilne zaznave etične kulture. V povprečju predvsem anketiranci z visoko izobrazbo statistično značilno nadpovprečno zaznavajo etično kulturo v celoti.

Etična kultura in njene dimenzije v povezavi z velikostjo podjetja

Z analizo variance Anova v povezavi z velikostjo podjetja nismo ugotovili statistično značilne zaznave etične kulture v celoti (sig. < 0,05). Zaznava etične kulture je značilno pod povprečjem v mikro podjetjih.

Etična kultura in njene dimenzije v povezavi z lastništvom podjetja

Z analizo variance Anova v povezavi z lastništvom družbe nismo ugotovili statistično značilne (sig. < 0,05) zaznave etične kulture v celoti. Smo pa ugotovili, da je etična kultura v dimenziji *podpornost* edina statistično značilno povezana z lastništvom podjetja (,012). Anketiranci iz podjetij s pretežno tujim kapitalom statistično značilno nadpovprečno zaznavajo etično kulturo v dimenziji *jasnost*. V povprečju anketiranci iz podjetij z večinskim tujim lastništvom rahlo nad povprečjem zaznavajo etično kulturo v celoti, a ne statistično značilno. Glede na lastništvo podjetja je po zaznavi anketirancev razvidno, da je ne glede na kapital najmočnejša dimenzija etične kulture *jasnost*, ki opredeljuje pravila, norme in vrednote oziroma jasno in natančno opredeljena pričakovanja in standarde organizacije za etično ravnanje. Najšibkejša pa je *odprtost*. Anketiranci menijo, da v podjetju, v katerem delajo, morda več pozornosti posvečajo pravilom in normam, manj pa podpori in spodbudam, da zaposleni sledijo tem pravilom in normam, da se lahko identificirajo z organizacijo. Anketiranci iz podjetij s pretežno tujim kapitalom zaznavajo rahlo višjo etično kulturo v vseh štirih dimenzijah, izrazitih razlik, razen pri dimenziji *jasnost*, ne ugotavljamo. So pa v javnih podjetjih po zaznavah anketirancev vse dimenzije etične kulture statistično značilno zaznane nižje, predvsem *podpornost*. Dimenzija »odnos vodstva« (skladnost vodstva, nadrejenih in izvedljivost) se v javnih podjetjih nekoliko razlikuje od drugih lastništev. V javnih podjetjih je zaznana dimenzija »odnos vodstva« (skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in izvedljivost) slabša. Etična kultura v podjetjih v javni lasti je statistično značilno slabša v dimenziji *podpornost*.

Etična kultura in njene dimenzije glede na večinski kapital

Kar se tiče etične kulture v celoti in njenih dimenzij, ni statistično značilnih razlik glede na poreklo tujega kapitala ali lastništva, kot ugotavljamo na podlagi analize variance ANOVA

(sig. < 0,05). V podjetjih z nemškim kapitalom zaposleni v povprečju zaznavajo statistično značilno več etične kulture v celoti in v vseh štirih dimenzijah kot v drugih podjetjih, še posebej pri dimenzijah *odnos vodstva*, *odprtost* in *podpornost*. Predvidevamo, da je rezultat tak, ker so v raziskavi sodelovali zaposleni v večjem podjetju v večinski nemški lasti, ki je tudi podpisnik Smernic korporativne integritete.

Etična kultura in njene dimenzije glede na vrsto zaposlitve (vodstvo, nadrejeni, zaposleni)

Ugotovili smo statistično značilne razlike glede na položaj oziroma vrsto zaposlitve do zaznave etične kulture v celoti in do posameznih dimenzij. Z analizo variance ANOVA v povezavi z vrsto zaposlitve smo ugotovili statistično značilno (sig. < 0,05) zaznavo etične kulture v celoti, in sicer ,000 in do posameznih dimenzij. Zaposleni statistično značilno pod povprečjem zaznavajo etično kulturo v celoti in po dimenzijah, vodstvo pa izrazito nadpovprečno statistično značilno tako etično kulturo v celoti kot po posamezni dimenzijah, pri katerih ima v povprečju največjo zaznavo dimenzija *jasnost*, ki je pomembna tudi nadrejenim.

Etična kultura in njene dimenzije glede na panogo

Z analizo variance Anova v povezavi s panogo smo ugotovili statistično značilne (sig. < 0,05) zaznave etične kulture (,046).

13 Etični program in njegove komponente

Za splošen vpogled v prisotnost komponent etičnega programa smo ugotovljali zaznave respondentov o uradni in neuradni implementaciji komponent. Podatke smo ocenjevali na podlagi petstopenjske lestvice in v opisnem delu o prisotnosti komponent vključili podatke oziroma odgovore: sploh nimamo (1), neuradno imamo (2), uradno imamo (3), nisem prepričan (4) in ni smiselno za naše podjetje (5).

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje: »Zanima nas, ali ima vaše podjetje vzpostavljene mehanizme za etiko in kako so uradno ali neuradno vzpostavljeni. Pozorno preberite naslednje trditve in izberite odgovor.« In podrobneje: »Ali ima vaše podjetje vzpostavljene naslednje aktivnosti in dokumente: »Q9a Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja; Q19b »Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«; Q9c Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti; Q10a »Etične linije« (telefonska številka,

spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta ...), skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih; Q10b Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj; Q10c Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje; Q10d Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja; Q11a Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?; Q11b Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih.

Ugotovili smo, da so po zaznavi anketirancev v povprečju neuradno prisotne funkcije vseh komponent, in sicer v 9,5 odstotka primerov. Iz teh rezultatov lahko predvidevamo, da so mehanizmi za etiko v podjetjih tako formalno kot neformalno vzpostavljeni, kot ugotavljajo tudi raziskovalci, in oblikujejo etično kulturo v podjetju. Glede na vse možne izbire odgovorov kar 32, 7 odstotka anketirancev v povprečju ni prepričanih, ali je uradno vzpostavljena katerokoli komponenta, saj so se anketiranci opredelili z odgovori na vprašanja z: nisem prepričan oziroma nimam mnenja (4) in sploh ni smiselno za naše podjetje (5). Prisotnost komponent je razvidna v Prilogi D.1, prisotnost etičnega programa pa v Prilogah D.2 in D.3.

Dejanske podatke tako uporabimo samo v opisnem delu, v katerem opisujemo prisotnost posamezne komponente za tiste, ki so znali odgovoriti. V preostalih analizah, v katerih testiramo konkretne hipoteze, smo predpostavili tako kot Kaptein (2015a) v raziskavi o učinkovitosti prisotnosti, obsegu etičnega programa in sosledju komponent in raziskavi o povezavah med etično kulturo, njenimi dimenzijami in etičnim programom ter posameznimi komponentami, da so vrednosti sploh nimamo (1), neuradno imamo (2), nisem prepričan (4) in ni smiselno za naše podjetje (5) vrednosti logične ničle, da torej tam določena komponenta ni prisotna. V analizi smo za potrjevanje hipotez upoštevali samo odgovore uradno imamo (3), saj smo etični program opredelili kot Kaptein, kot formalni mehanizem, ki je uradno implementiran in vzpostavljen.

13.1 Prisotnost komponent etičnega programa

Pri interpretaciji podatkov lahko sklepamo samo glede na zaznavo 331 anketirancev in pridobljenih podatkov o implementaciji etičnega programa ali posameznih komponent ne moremo posploševati na vsa podjetja v Sloveniji. V raziskavi so namreč sodelovali zaposleni v

podjetjih brez omejitev, torej je vprašalnik lahko izpolnilo več zaposlenih iz enega podjetja. To je tudi ena od omejitev naše raziskave.

Za potrjevanje konkretnih hipotez smo vključili samo odgovore uradno imamo (3), ostale odgovore smo označili kot logične ničle (v besedilu in grafih smo jih označili z oznako nimamo). Predpostavljamo, da je komponenta etičnega programa prisotna, če je formalno oziroma uradno implementirana (Kaptein 2015a). Rezultati frekvenc so razvidni iz Priloge D.1.

Od 331 anketirancev jih je 14,5 odstotka prepričanih, da imajo uradno vzpostavljeno vsaj eno komponento etičnega programa. 118 jih meni, da uradno nimajo nobene komponente, kar predstavlja 35,6 odstotka. Le 15 anketirancev se je izreklo, da ima uradno vzpostavljenih vseh 9 komponent, kar predstavlja zgolj 4,5 odstotka anketirancev (Tabela 12.1).

Kodeks etike je po zaznavi respondentov največkrat prisotna uradno implementirana komponenta, v to je prepričanih 52,3 odstotka anketirancev. Za komponento *pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* so anketiranci v 40,8 odstotka dejali, da je uradno vzpostavljena. Tudi za *izobraževanja, usposabljanja in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti* anketiranci v dobri tretjini menijo, da je uradno implementirana.

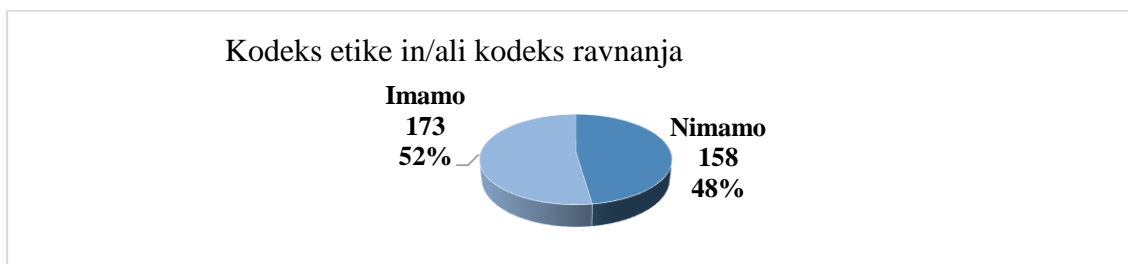
Približno tretjina anketirancev meni, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljene *etične linije* (32,3 odstotka) in *pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* (32,6 odstotka).

Za komponento *Služba in/ali pooblaščenec, ki skrbita za etiko in skladnost poslovanja* v 27,2 odstotka menijo, da je uradno vzpostavljena.

Komponente *pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja* (17,2 odstotka), *ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka)* (17,5 odstotka) *ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj in test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih* (11,2 odstotka) so po zaznavah anketirancev manj prisotne.

Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja (Q9a) – ugotovili smo, da se je 52,3 odstotka anketirancev opredelilo, da ima njihovo podjetje uradno implementiran kodeks etike (Graf 13.1).

Graf 13.1 Kodeks etike



Legenda: število enot N = 331.

Komponente *Služba/enota za etiko in skladnost poslovanja in/ali Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman)*, ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja (Q9b), po naših ugotovitvah na podlagi zaznave anketirancev uradno nima skoraj tri četrtine primerov podjetij (Graf 13.2).

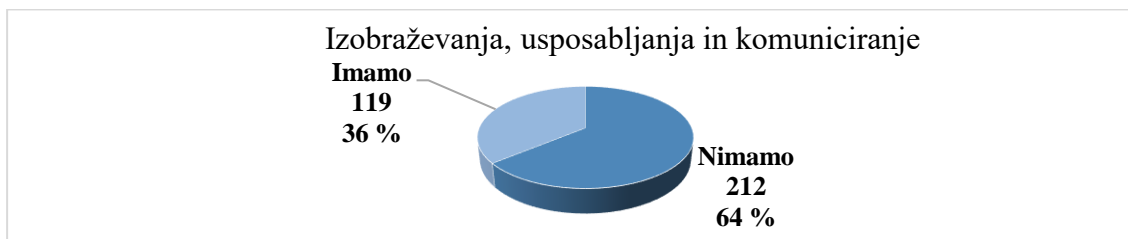
Graf 13.2 Služba in/ali pooblaščenec za etiko in skladnost poslovanja



Legenda: število enot N = 331.

Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti (Q9c) so prisotna v 36 odstotkih primerov (Graf 13.3).

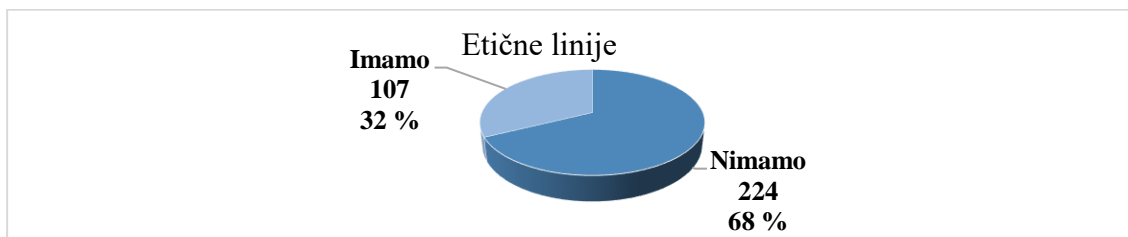
Graf 13.3 Izobraževanje in usposabljanje



Legenda: število enot N = 331.

Ugotovili smo, da so po zaznavi anketirancev »Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta ...), skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih (Q10a), vzpostavljene v slabi tretjini primerov (Graf 13.4).

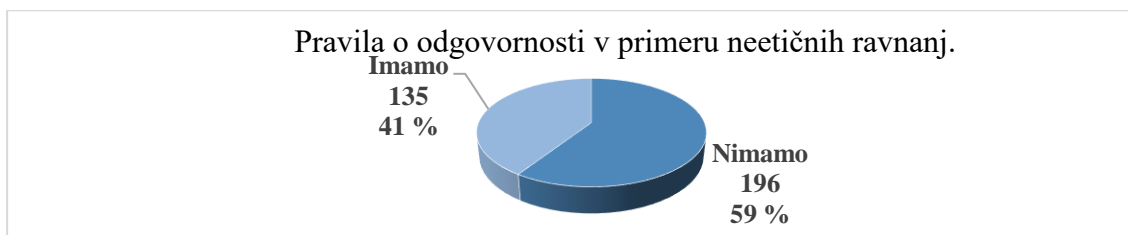
Graf 13.4 Etične linije



Legenda: število enot N = 331.

Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj (Q10b) so prisotna v 40,8 odstotka primerov podjetij (Graf 13.5).

Graf 13.5 Pravila o odgovornosti v primeru neetičnega vedenja



Legenda: število enot N = 331.

Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje (Q10c) so po zaznavi anketirancev uradno vzpostavljena v tretjini primerov (Graf 13.6).

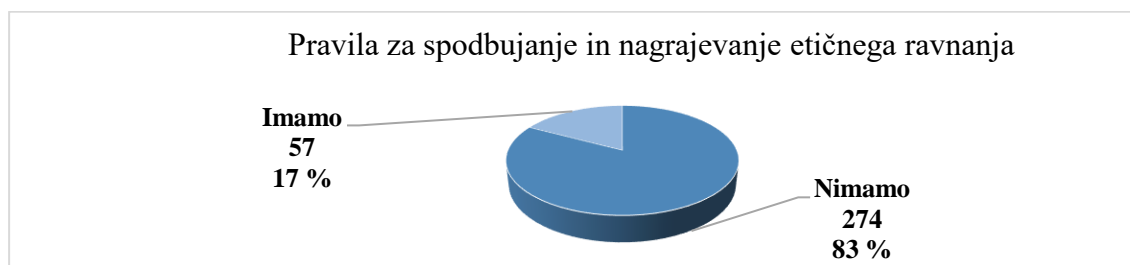
Graf 13.6 Pravila za preiskovanje in odpravljanje neetičnega vedenja



Legenda: število enot N = 331.

Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja (Q10d) se kot uradno vzpostavljena komponenta etičnega programa pojavlja zgolj po mnenju 17,2 odstotka anketirancev (Graf 13.7).

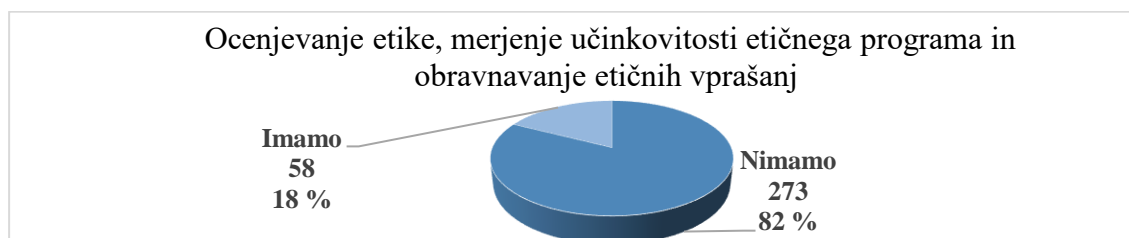
Graf 13.7 Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja



Legenda: število enot N = 331.

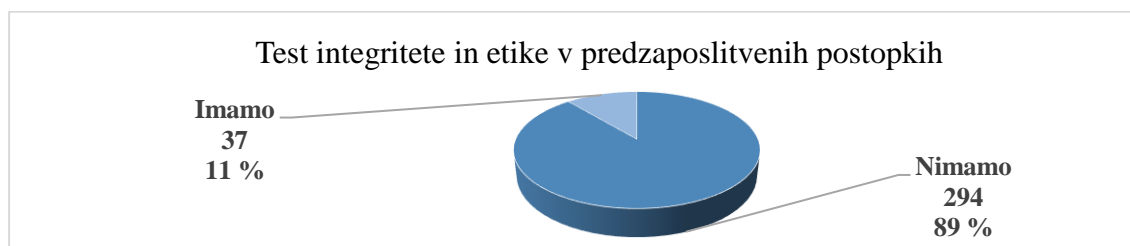
Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo, v podjetjih uradno izvajajo zgolj po zaznavi 17,5 odstotka anketirancev (Graf 13.8).

Graf 13.8 Ocenjevanje in merjenje učinkovitosti etičnega programa



Legenda: število enot N = 331.

Graf 13.9 Test integritete



Legenda: število enot N = 331.

Na vprašanja, ali podjetje, v katerem delajo, pri razgovoru s kandidati za delovna mesta opravi *test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih* (Q11b), anketiranci odgovarjajo, da pri malo več kot desetini primerov podjetje to uradno izvaja (Graf 13.9).

13.2 Etični program

Etični program je formalno oziroma uradno implementiran, če ima uradno vzpostavljeno več kot eno komponento, kot je to v svojih raziskavah opredelil Kaptein (2015a, 416; 2009b; 2009a). Etični program je po zaznavi 331 anketirancev uradno vzpostavljen v skoraj polovici primerov podjetij, zajetih v našo raziskavo, in sicer v 49,8 odstotka (Tabela 13.1).

13.3 Obseg etičnega programa

V analizo obsega etičnega programa smo za potrebe našega magistrskega dela vključili samo odgovore uradno imamo (3). Odgovore sploh nimamo (1), neuradno imamo (2), nisem prepričan (4) in ni smiselno za naše podjetje (5) smo združili in jih v analizi opredelili kot logične ničle.

V povprečju je srednja vrednost obsega etičnega programa 2,67 komponente (Priloga C.3). Anketiranci v 49,8 odstotka menijo, da so etični mehanizmi prisotni z več kot eno komponento. Obseg etičnega programa je razviden v Tabela 13.1. in v Prilogi D.3.

Poleg povprečnega obsega etičnega programa in vzpostavljene posamezne komponente lahko iz podatkov izluščimo tudi različen obseg etičnega programa. Tabela 13.1 prikazuje, da se v naši raziskavi odstotek z obsegom programa ne povečuje, kar je drugače, kot je ugotovil Kaptein (2015a). Ugotavljamo, da kar 35,6 odstotka anketirancev meni, da podjetje nima niti ene vzpostavljene komponente etičnega programa, torej etičnega programa sploh ni. Le 4,5 odstotka anketirancev meni, da ima njihovo podjetje vzpostavljenih vseh devet komponent. Največ anketirancev meni, da je vzpostavljena vsaj ena komponenta. Po zaznavah anketirancev ima v 8,5 odstotka primerov podjetje vzpostavljene štiri komponente. Tri komponente so vzpostavljene v manj kot 7 odstotkov primerov podjetij. Po zaznavah anketirancev je najmanj implementiranih pet in sedem komponent.

Tabela 13.1 Obseg etičnega programa

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	.00	118	35,6	35,6	35,6
	1.00	48	14,5	14,5	50,2
	2.00	28	8,5	8,5	58,6
	3.00	23	6,9	6,9	65,6
	4.00	28	8,5	8,5	74,0
	5.00	14	4,2	4,2	78,2
	6.00	24	7,3	7,3	85,5
	7.00	14	4,2	4,2	89,7
	8.00	19	5,7	5,7	95,5
	9.00	15	4,5	4,5	100,0
	Total	331	100,0	100,0	

Legenda: število enot N =331.

13.4 Etični program v povezavi z neodvisnimi spremenljivkami

Podatki za korelacije so razvidni iz Priloge C.3. Povzemamo najpomembnejše ugotovitve.

Etični program in obseg etičnega programa v povezavi s spolom

Z analizo variance Anova (sig. < 0,05) in glede povprečja po spolu nismo ugotovili statistično značilnih povezav. Moški v povprečju nekoliko bolj zaznavajo tako etični program kot obseg etičnega programa kot ženske.

Etični program in obseg etičnega programa v povezavi s starostno skupino

Z analizo variance Anova glede starostne skupine nismo ugotovili statistično značilne zaznave etičnega programa (sig. < 0,05). V povprečju je etični program implementiran v polovici primerov podjetij. Starejši od 36 let in do 56 let statistično značilno od vseh nadpovprečno zaznavajo večji odstotek implementiranega etičnega programa (več kot eno komponento), in sicer več kot v polovici. Najmanjši odstotek implementiranega etičnega programa pa zaznavajo najmlajši v naši raziskavi, tj. do 25 let (17 %). Glede obsega najmlajši zaznavajo namanjši obseg etičnega programa, v povprečju največ pa stari od 46 do 55 let.

Etični program in obseg etičnega programa v povezavi z izobrazbo

Z analizo variance Anova v povezavi s starostno skupino nismo ugotovili statistično značilne zaznave etičnega programa in obsega. V povprečju predvsem anketiranci z univerzitetno izobrazbo ali bolonjsko drugo stopnjo (bolonjski magisterij) ter poklicno šolo statistično

značilno nadpovprečno zaznavajo etični program in večji obseg etičnega programa. Tisti s štiriletno srednjo šolo in visoko šolo (prva stopnja) pa podpovprečno.

Etični program in obseg etičnega programa v povezavi z velikostjo podjetja

Z analizo variance Anova v povezavi z velikostjo podjetja smo ugotovili statistično značilne zaznave glede vzpostavljenega etičnega programa (.000) v celoti in obsega etičnega programa (.000) (sig. < 0,05). V srednjih podjetjih anketiranci nadpovprečno zaznavajo tako etični program kot večji obseg etičnega programa (69 %).

Etični program in obseg etičnega programa v povezavi z lastništvom podjetja

Z analizo variance Anova smo v povezavi z lastništvom družbe ugotovili statistično značilne (sig. < 0,05) zaznave glede vzpostavljenega etičnega programa (.000) v celoti in obsega etičnega programa (.000) (sig. < 0,05). Domača zasebna podjetja imajo v povprečju najbolj skop obseg, ki v povprečju znaša 1,9 komponente. Največje število komponent pa je implementirano v podjetjih v večinski tuji lasti (v povprečju 4,3). Nad povprečjem so implementirane komponente tudi v primerih javnih podjetjih (4,3 komponente v povprečju). Etični program je v 74 odstotkih implementiran v podjetjih v tuji večinski lasti, v javnih podjetjih v 69 odstotkih, v podjetjih v večinski domači lasti pa le v 39 odstotkih. V povprečju je implementirano 50 odstotkov etičnega programa (več kot ena komponenta).

Etični program in obseg etičnega programa glede na večinski kapital

Kar se tiče vzpostavljenega etičnega programa (.000) in njegovega obsega (.000), smo ugotovili statistično značilne razlike glede na poreklo tujega kapitala ali lastništva, kot ugotavljamo na podlagi analize variance Anova (sig. < 0,05). V podjetjih z ameriškim (v povprečju 4,5) in nemškim kapitalom (v povprečju 6,4) zaposleni v povprečju zaznavajo statistično značilno več implementiranih komponent kot v drugih podjetjih. Predvidevamo, da je rezultat tak, ker so v raziskavi sodelovali zaposleni v večjem podjetju v večinski nemški lasti in v podjetjih z ameriškim lastništvom, ki so tudi podpisniki Smernic korporativne integritete. V javnih podjetjih in podjetjih v domači večinski lasti skupaj je obseg etičnega programa manjši (2,7 komponente v povprečju) in etični program podpovprečno implementiran (44 %). Etični program je v visokem odstotku v povprečju implementiran v ameriških (75 odstotkov) in nemških (88 odstotkov) primerih podjetij. V primeru podjetij (oziroma podjetja) z neznanim

izvorom ter angleškega večinskega kapitala ni dovolj velikega vzorca, zato tega nismo obravnavali (Tabela 13.1).

Etični program in obseg etičnega programa glede na vrsto zaposlitve (vodstvo, nadrejeni, zaposleni)

Ugotovili smo statistično značilne razlike glede na položaj oziroma vrsto zaposlitve do zaznave implementacije etičnega programa ($,001$) glede na analizo variance Anova (sig. $< 0,05$). Vodstvo statistično značilno bolj zaznava tako etični program kot njegov obseg. Prepričani so, da je etični program implementiran v 67 odstotkih, med tem ko zaposleni menijo, da je v povprečju implemeniran samo v 41 odstotkih. Zaposleni statistično značilno pod povprečjem zaznavajo tudi obseg etičnega programa (2,3 komponente v povprečju), vodstvo pa nadpovprečno statistično značilno (3,2 komponente v povprečju).

Etični program in obseg etičnega programa glede na panogo

Z analizo variance Anova v povezavi s panogo smo ugotovili statistično značilne (sig. $< 0,05$) zaznave etičnega programa $.008$ in obsega etičnega programa $.000$. Obseg etičnega programa, pri čemer je odgovarjalo več kot 28 anketirancev, je večji od povprečja samo v panogi trgovina, najmanjši pa je v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih. Etični program pa je nad povprečjem implementiran samo v predelovalni dejavnosti.

13.5 Korelacije med komponentami, etičnim programom in obsegom

S pomočjo Pearsonsovega koeficienta smo ugotovili statistično značilne pozitivne linearne povezave med komponentami etičnega programa. Najnižja linerana povezanost je nizka ($.262$), a statistično značilna ($p < 0,01$), najvišja linearna povezanost je dokaj visoka ($.747$)⁴ (Priloga D.4).

Kodeks etike je najbolj močno linearno povezan s komponentama *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* ($.596$) in *Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* ($.549$).

⁴ 0,00 (ni povezanosti); 0,01–0,19 (neznatna povezanost); 0,20–0,39 (nizka/šibka povezanost); 0,40–0,69 (srednja/zmerna povezanost); 0,70–0,89 (visoka/močna povezanost); 0,90–0,99 (zelo visoka/zelo močna povezanost); 1,00 popolna (funkcijska) povezanost.

Služba za etiko, pooblaščenec je najbolj močno povezana z *izobraževanjem in usposabljanjem ter informiranjem* (.575) in s *Pravili o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* (.571). Iz tega lahko sklepamo, da sta *služba in/ali pooblaščenec* ključna za izvajanje izobraževanja ter za izvajanje in nadzor nad neetičnim vedenjem ter uveljavljanjem odgovornosti.

Komponenta *Etične linije* je najbolj močno povezana s komponento *Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* (.607). Iz tega lahko sklepamo, da je ta komponenta tudi pomembna pri prijavljanju neetičnih ravnanj, na podlagi česar podjetja uvedejo postopke za ugotavljanje nepravilnosti in odgovornosti ter njihovo odpravo.

Komponenta *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* je statistično značilno povezana s komponento *Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* (.747).

Komponenta *Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja* je statistično značilno povezana s *Pravili za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* (.570) ter s komponento *Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo* (.569). Na podlagi tega lahko sklepamo, da so napisana pravila ključna za ocenjevanje etike in ugotavljanje odgovornosti.

Komponenta *test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih* je najbolj močno povezana s komponento *Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo* (.517).

Obseg etičnega programa je statistično značilno pozitivno linearno najmočneje povezan s komponento *Služba za etiko in/ali pooblaščenec* (.762), s komponentno *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* (.829) in s komponento *Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* (.839). Najmanj pa s komponento *test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih* (.563) ter s *Pravili za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja* (.686). Sklepamo lahko, da so za implementacijo več komponent etičnega programa in širši obseg ter izvajanje nadzora nad odgovornostjo in odpravljanjem nepravilnosti glede neetičnega vedenja ključne osebe, ki so posebej imenovane za izvajanje in implementacijo etike v podjetjih.

Etični program je statistično značilno najbolj močno povezan z *etičnim kodeksom* (.759) in s komponento *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* ter obsegom etičnega programa (.823) (Priloga D.4). Iz tega lahko sklepamo, da je kodeks etike nekako osnovna komponenta, ki usmerja izvajanje etičnega programa na podlagi zapisanih norm in pravil.

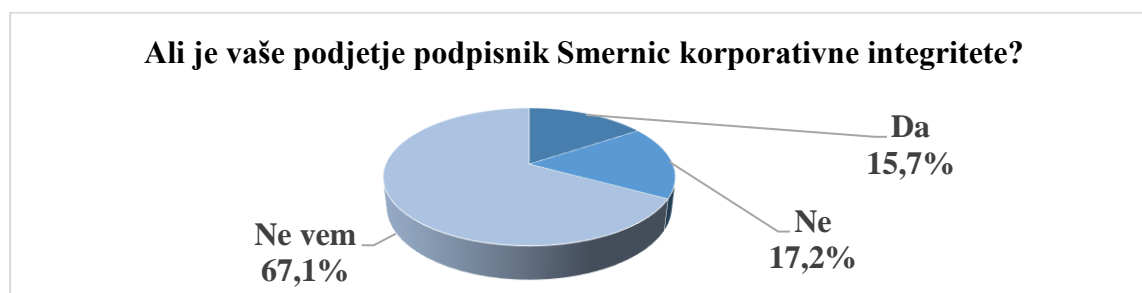
14 Podpisniki Smernic korporativne integritete

14.1 Opisna statistika

Anketirance smo vprašali, ali je po njihovem vedenju podjetje, v katerem delajo, med podpisniki Smernic korporativne integritete. Podali so lahko odgovore da (1), ne (2) in ne vem (3). Za splošni vpogled v implementirane komponente etičnega programa, torej v opisnem delu, smo uporabili dejanske podatke, v katerih opisujemo prisotnost posamezne komponente glede na podpisnike (Priloga E.2). V preostalih analizah, v katerih testiramo konkretne hipoteze, smo predpostavili, da so vrednosti ne (2) in ne vem (3) vrednosti logične ničle.

Od vseh anketirancev je 15,7 odstotka z gotovostjo prepričanih, da je njihovo podjetje podpisnik Smernic, 17,2 odstotka, da podjetje ni podpisnik, kar 67,1 odstotka vseh anketirancev pa tega ne ve (Graf 14.1 in Priloga E.1).

Graf 14.1 Podpisniki Smernic korporativne integritete



Legenda: število enot N = 331.

14.2 Implementirane komponente in podpisniki

V analizi smo upoštevali odgovore anketirancev glede na prisotnost komponente, in sicer *uradno imamo* (3), saj smo etični program opredelili, kot ga je opredelil Kaptein, kot formalni mehanizem, ki je uradno implementiran in vzpostavljen. Glede podpisnikov smo v nadaljnjo analizo, v kateri testiramo konkretne hipoteze, vključili samo tiste odgovore anketirancev, ki so

se opredelili, da je njihovo podjetje podpisnik (odgovor da (1)). Ostale smo označili kot logične ničle.

Vzpostavitev komponent glede na to, ali je podjetje, iz katerega prihajajo anketiranci, podpisnik ali ne, je razvidna iz Priloge E.2. Za analizo smo upoštevali odgovore, pri katerih so se anketiranci izrekli, da je njihovo podjetje podpisnik, med nepodpisnike pa smo vključili vse ostale. Za razliko od podpisa zaveze je komponente treba živeti, da jih imamo za implementirane, če nekdo ne ve zanje, potem smo sklepali, da jih nimajo. Neposredno ne smemo podatkov interpretirati in posploševati na podjetja, saj obstaja možnost, da anketiranci prihajajo iz istega podjetja, zato v besedilu uporabljamo besedni izraz *primeri podjetij*.

Med vsemi anketiranci, ki menijo, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljen *kodeks etike*, je 26 odstotkov podpisnikov in 74 odstotkov nepodpisnikov. Med nepodpisniki ima v 45,9 odstotka primerov podjetij uradno implementiran *kodeks etike*. Med podpisniki pa kar v 86,5 odstotka.

Med tistimi primeri podjetij, ki imajo uradno vzpostavljeno *službo in/ali pooblaščenca za etiko in skladnost poslovanja*, je 32,2 odstotka podpisnikov, 67,8 pa je nepodpisnikov. Med nepodpisniki ima v 21,9 odstotka primerov podjetij uradno implementirano to komponento, med podpisniki pa jo uradno ima po mnenju anketirancev 55,8 odstotka primerov podjetij.

Tisti anketiranci, ki so se izrekli, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljeno *Izobraževanje in usposabljanje*, je 26,9 odstotka podpisnikov in 73,1 odstotka nepodpisnikov. Med nepodpisniki jih ima 31,2 odstotka primerov podjetij uradno implementirano to komponento, med podpisniki pa je takih 61,5 odstotka.

Med tistimi, ki uradno imajo *etično linijo*, je 30,8 odstotka podpisnikov in 69,2 nepodpisnikov. Med podpisniki jih 63,5 odstotka ima etično linijo, med nepodpisniki pa 26,5 odstotka.

Med tistimi primeri podjetij, ki imajo uradno vzpostavljena *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj*, je 26,7 odstotka podpisnikov in 73,3 nepodpisnikov. Kar 69,2 odstotka anketirancev meni, da imajo njihova podjetja, ki so podpisniki, uradno implementirano to komponento, med nepodpisniki pa jo ima 35,5 odstotka.

Anketiranci, ki menijo, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljena *Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje*, je 27,8 odstotka podpisnikov in 72,2 odstotka nepodpisnikov. To komponento ima uradno vzpostavljeno več kot polovica podpisnikov (57,7), med tem ko imajo nepodpisniki komponento vzpostavljeno zgolj v 28 odstotkih.

Med tistimi, ki menijo, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljena *Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja*, je 71,9 odstotka nepodpisnikov, 28,1 odstotka pa podpisnikov. Med podpisniki ima to komponento uradno implementirano 30,8 odstotka, izmed nepodpisnikov pa 14,7 odstotka.

Med tistimi, ki imajo uradno implementirano komponento *Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo*, je 36,2 odstotka podpisnikov in 63,8 nepodpisnikov. Med podpisniki ima to komponento uradno implementirano 40,4 odstotka, med nepodpisniki pa le dobra desetina (13,3 odstotka).

Med tistimi, ki imajo uradno implementiran *Test integritete v predzaposlitvenih postopkih*, je 32,4 odstotka podpisnikov in 67,6 odstotka nepodpisnikov. Med podpisniki ima to komponento uradno vzpostavljeno 23,1 odstotka, med nepodpisniki pa 9 odstotkov.

Ugotovili smo tudi, da imajo podpisniki Smernic korporativne integritete bistveno nadpovprečno višji odstotek vsake uradno implementirane komponente (Priloga E.3) in da je zaznava komponent pri podpisnikih statistično značilna.

S T-testom smo ugotovili statistično značilno zaznavo vseh implementiranih komponent, razen komponent *Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti* in *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* (Priloga E.4).

14.3 Etični program in podpisniki Smernic korporativne integritete

V analizi smo upoštevali odgovore anketirancev glede na prisotnost etičnega programa. Etični program pomeni, da ima podjetje implemenirano več kot eno komponento. Ker gre za formalni mehanizem, ki je uradno implementiran in vzpostavljen, smo v analizi, v kateri testiramo konkretne hipoteze, upoštevali samo odgovore, v katerih so se anketiranci jasno opredelili, ali

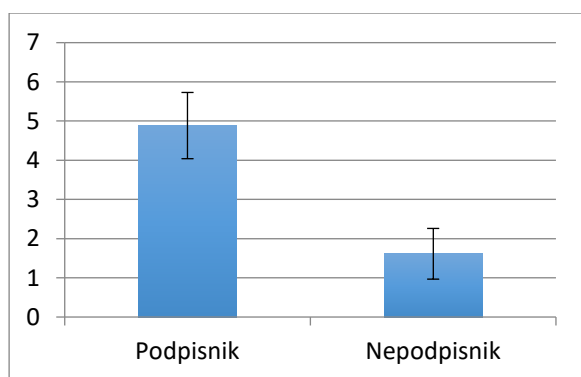
je njihovo podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete (N = 52) ali ne (N = 57) in imajo uradno implementirane komponente. Ostale odgovore smo označili kot logične ničle.

Ugotovili smo, da imajo podpisniki etični program vzpostavljen v 77 odstotkih. Nepodpisniki pa le v 35 odstotkih (Priloga E.5).

14.4 Obseg etičnega programa in podpisniki

Ugotovili smo, da imajo podpisniki statistično značilno več implementiranih komponent kot nepodpisniki. V povprečju imajo podpisniki implementirane 4,88 komponente, nepodpisniki pa le 1,6 (Graf 14.2 in Priloga E.5).

Graf 14.2 Število implementiranih komponent glede na to ali je podjetje podpisnik ali nepodpisnik



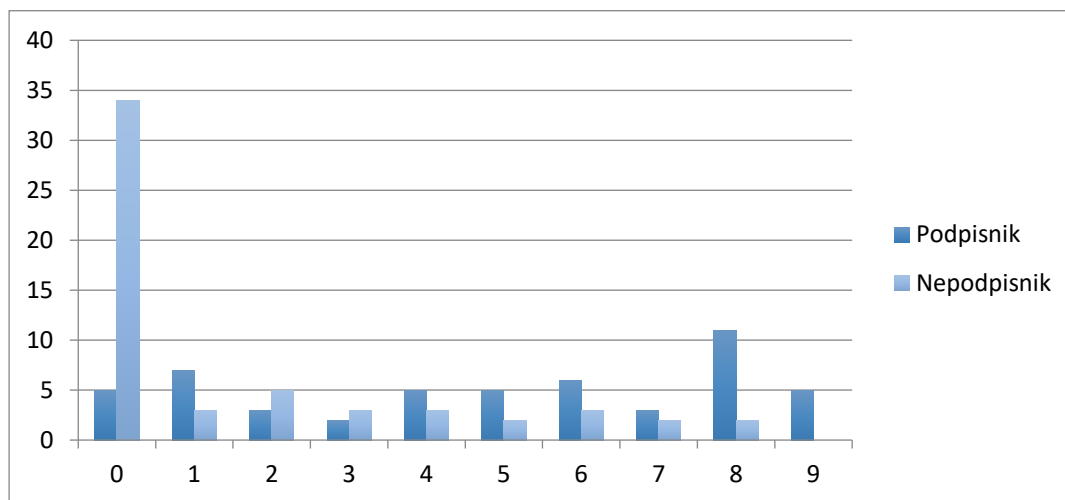
Legenda: število enot N = 109 (podpisniki: N = 52; nepodpisniki N = 57).

Med podpisniki jih ima največ implementiranih 8 komponent, in sicer 21 %, vseh devet jih ima slabih 10 % ter nobene prav tako slabih 10 %.

Ugotovili smo, da nima nobene implementirane komponente največ nepodpisnikov. Med nepodpisniki jih največ nima nobene, kar slabih 60 %, vseh devet komponent pa nihče po mnenju vprašanih.

Nepodpisniki imajo največ dve implementirani komponenti. Manj kot 5 odstotkov nepodpisnikov ima bodisi pet, sedem ali osem komponent (Graf 14.3).

Graf 14.3 Število implementiranih komponent programa glede na zavezo



Legenda: 0–9 implementirano število komponent. 0–40 število enot.

15 Ugotovitve in analize povezav – korelacije

15.1 Korelacije med neetičnim vedenjem in etično kulturo

S pomočjo Pearsonsovega koeficienta smo ugotovili zmerno statistično značilno ($p < 0,05$) negativno korelacijo med etično kulturo v celoti in neetičnim vedenjem v celoti (-.600).

Močnejša ko je zaznana etična kultura v podjetju v vseh štirih dimenzijah: *odprtost*, *odnos vodstva* (*skladnost vodstva in nadrejenih in podpora za izvedljivost*), *jasnost* in *podpornost*, manj je zaznanih neetičnih vedenj.

Kot je razvidno iz Tabela 15.1 Korelacije med neetičnim vedenjem v celoti in do deležnikov ter etično kulturo v celoti in po dimenzijah (Tabela 15.1), so vse štiri dimenzije statistično značilno ($p < 0,01$) povezane z neetičnim vedenjem. Korelacija je pri vseh dimenzijah negativna, kar pomeni, da bolj ko je izražena dimenzija, bolj vpliva na zmanjšano zaznavo neetičnega vedenja v podjetjih. Ugotovili smo, da ima dimenzija *odnos vodstva* (skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in izvedljivost) statistično največjo negativno povezavo z zaznavo neetičnega vedenja v celoti glede na vse povezave. To pomeni, da bolj ko vodstvo in nadrejeni ravnajo etično, so zgled zaposlenim in delajo, kar govorijo, ter zagotavljajo zaposlenim ustezne pogoje za doseganje normativnih pričakovanj oziroma etičnega vedenja (čas, sredstva, informacije in vire) (Kaptein 2008a), višja je etična kultura v podjetju in je pred doseganjem dobička, manjša je zaznava neetičnega vedenja. Dimenzijo določajo trditve o

pritiskih ter dovoljšnih virih in sredstvih, ki jih imajo zaposleni za izvajanje dolžnosti in odgovornosti. Najbolj močno povezavo smo ugotovili med dimenzijo *odnos vodstva* in neetičnim vedenjem *do zaposlenih*. To pomeni, da bolj ko je vodstvo zavezano k etiki, deluje skladno in zagotavlja zadostna sredstva in vire, manj neetičnega vedenja *do zaposlenih* zaznavajo anketiranci (Priloga F.1).

Tabela 15.1 Korelacije med neetičnim vedenjem v celoti in do deležnikov ter etično kulturo v celoti in po dimenzijah

		EK	Odrptost	Odnos vodstva	Jasnost	Podpornost
NEV	Pearson Correlation	-.600**	-.518**	-.618**	-.378**	-.531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do financerjev	Pearson Correlation	-.541**	-.467**	-.556**	-.339**	-.473**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do strank	Pearson Correlation	-.513**	-.436**	-.541**	-.329**	-.451**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do zaposlenih	Pearson Correlation	-.617**	-.539**	-.625**	-.393**	-.557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do dobaviteljev	Pearson Correlation	-.503**	-.441**	-.497**	-.351**	-.453**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do družbe	Pearson Correlation	-.566**	-.488**	-.606**	-.314**	-.497**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331

Legenda: število enot N = 331.

Najbolj šibko izmed dobljenih korelacij glede na vse dimenzije, a še vedno statistično značilno, kaže dimenzija *jasnost*, ki opredeljuje okvir oziroma smernice, kako naj zaposleni ravnajo. Prikazuje, do katere mere so v podjetju jasno, natančno, celovito in razumljivo opredeljena pričakovanja in standardi organizacije za etično ravnanje zaposlenih in vodstva (Kaptein 2008a). Vodstvo in zaposleni se vedejo neetično, če ni jasno, kaj se od njih pričakuje. Bolj ko so pravila jasna, denimo v kodeksu etike, več odgovornosti čutijo zaposleni in v več primerih bodo prijavljali neetična ravnanja (Kaptein 2011b). Očitno podjetja dokaj jasno komunicirajo z zaposlenimi o tem, kako naj se vedejo v skladu z vrednotami in normami, jasno so tudi opredeljena pravila v podjetju, kot je ugotovil tudi Kaptein (2008a). Kljub temu pa imajo druge dimenzije pri zagotavljanju močnejše etične kulture močnejšo povezavo.

Povezave med dimenzijo *jasnost* in neetičnim vedenjem (konkretno neplačilne discipline) Šalamonova ni potrdila (2014, 169). Avtorica ni uspela potrditi prisotnosti etičnih dimenzij

skladnost vodstva in skladnost nadrejenih. To je nam deloma uspelo, saj se je večina spremenljivk utežila na dimenziji *odnos vodstva* skupaj z *izvedljivostjo*. Tudi avtorju merskega instrumenta Kapteinu (2008a) ni uspelo potrditi povezave med dimenzijo *jasnost* in neetičnim vedenjem.

15.2 Korelacije komponent etičnega programa z neetičnim vedenjem

S pomočjo Pearsonsovega koeficienta ($p < 0,01$) smo ugotovili, da posamezne komponentne nimajo statistično značilnih povezav z neetičnim vedenjem v celoti ali do deležnikov. Ponekod smo sicer ugotovili negativne korelacije komponent etičnega programa do neetičnega vedenja v celoti in do deležnikov, a so vse statistično neznačilne. Povezave so razvidne iz Priloge F.2.

Ugotovili smo, da *etični kodeks* statistično značilno ne vpliva na neetično vedenje v celoti, je pa povezava negativna $-0,064$. Prav tako se je negativna povezava pokazala pri *izobraževanju, usposabljanju in komuniciranju* ($-0,049$), pri komponenti *pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* ($-0,022$) in pri komponenti *ocenjevanje etike in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj* ($-0,027$) (pozitivna povezava je prisotna pri neetičnem vedenju *do strank*, a ni statistično značilna), a te povezave statistično niso značilne.

Zanimivo, komponenta *Služba in/ali pooblaščenec za etiko in skladnost poslovanja* ima sicer neznačilno, a pozitivno povezavo z neetičnim vedenjem ($0,036$). Predvidevamo lahko, da so tam, kjer je prihajalo do teh pojavov, vzpostavili to službo. Prav tako so pozitivne povezave vidne pri komponentah: *služba in/ali pooblaščenec* ($0,036$), *etične linije* ($0,047$), *pravila za odgovornost v primeru neetičnih ravnanj* ($0,014$) (negativna povezava je ugotovljena samo *do družbe*, a ni statistično značilna) in *pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja in sankcije* ($0,053$), a niso statistično značilne, ter pri *testu integritete pri predzaposlitvenih postopkih* ($0,081$).

Tako lahko predpostavljamo, da je etični program mrtva črka na papirju. Po drugi strani pa je, kot bomo videli, zaznana etična kultura v podjetjih visoka.

15.3 Korelacije med komponentami etičnega programa z etično kulturo

S pomočjo Pearsonsovega koeficienta smo ugotovili statistično značilne pozitivne linearne povezave med vsemi komponentami etičnega programa in etično kulturo v celoti ($p < .005$), pri komponenti *etične linije* pa je bila povezava statistično značilna pri $p < .001$.

Pri vseh komponentah smo zaznali statistično značilne povezave z vsemi dimenzijami etične kulture ($p < .001$), razen s *podpornostjo*. Pri zadnji so povezave sicer pozitivne, a niso statistično značilne (Priloga F.3). Ugotovili smo, da so povezave dimenzije *odnos vodstva* (skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in izvedljivost) najšibkejše z vsemi dimenzijami, ponekod pa statistično značilnih povezave niso razvidne.

Ugotovili smo najmočnejšo pozitivno statistično značilno povezanost med *kodeksom etike* in dimenzijo etične kulture *jasnost* (.211), najšibkejša pa je statistično neznačilna povezanost z dimenzijo *podpornost* (0,099). Kodeks etike opravlja funkcijo jasnosti, saj daje jasne usmeritve in normativni okvir o tem, kakšno vedenje je v podjetju sprejemljivo (Kaptein 2015a).

Komponenta *izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti* se pozitivno statistično značilno povezuje z vsemi dimenzijami etične kulture, nekoliko šibkejša pa je povezava z dimenzijo *odnos vodstva* (.126), a je še vedno statistično značilna. Najmočnejše pa se povezuje z dimenzijo etične kulture *jasnost* (.284), ki je tudi najmočnejša povezava katere koli komponente s katero koli etično dimenzijo.

Ugotovili smo pozitivno statistično značilno povezanost med komponento *Etične linije (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta ...)*, skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih in dimenzijo etične kulture *jasnost* in *odprtost*. Neznačilna statistična povezanost pa je z etičnima dimenzijama *podpornost* (0,043) in *odnos vodstva* (0,074). Ta komponenta ima statistično značilno, a najšibkejšo povezavo z etično kulturo v celoti (.129).

Komponenta *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* se pozitivno statistično značilno povezuje z vsemi dimenzijami, le povezava s *podpornostjo* je šibkejša. Najmočnejša je povezava z *jasnostjo*.

Ugotovili smo tudi pozitivno statistično značilno povezanost med komponento *Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* in vsemi dimenzijami etične kulture, najmočnejša pa je povezava z *jasnostjo* (.235).

Pri *pravilih za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja* smo ugotovili pozitivno statistično značilno povezanost samo z *jasnostjo* in najbolj šibko (statistično neznačilno) z dimenzijo *odnos vodstva* (*skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in podpora za izvedljivost*) (0,035).

Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?, je pozitivno statistično značilno povezana z dimenzijama *odprtost* in *jasnost*.

Pri komponenti *test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih* so šibke vse povezave, tako z etično kulturo kot z vsemi dimenzijami, in niso statistično značilne. Sklepamo lahko, da je ta dimenzija vprašljiva za zagotavljanje etične kulture v podjetju, saj je v Sloveniji redko prisotna.

Komponenta *Služba/enota za etiko in skladnost poslovanja in/ali Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman)*, ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja, je statistično značilno povezana samo z dimenzijo etične kulture *jasnost* (.177). Predvidevamo lahko, da služba in pooblaščenec sledita pravilom za etično delovanje in jih udejanjata v praksi.

S komponentami etičnega programa je statistično značilno pozitivno povezana tudi dimenzija *odprtost* (*možnost razprave, transparentnost, predvidene posledice*).

15.4 Korelacije med etičnim programom in obsegom z neetičnim vedenjem

S pomočjo Pearsonsovega koeficienta smo ugotovili, da je linearna povezava med celotnim obsegom etičnega programa z neetičnim vedenjem v celoti (.005) in med etičnim programom in neetičnim vedenjem v celoti (.025) celo pozitivna in ni statistično značilna ($p < 0,01$). Linearne statistično značilne negativne povezave nismo ugotovili, kot jo je ugotovil Kaptein (2015a). Le v povezavi z neetičnim vedenjem do zaposlenih se je pokazala negativna povezava, a ni statistično značilna. Ugotavljamo, da ne etični program ne obseg etičnega programa nimata vpliva na zaznavo neetičnega vedenja (Priloga F.2).

Ugotovili smo, da če je etični program vzpostavljen ali ne, ne vpliva na zaznavo neetičnega vedenja. Kaptein (2015a, 422) je ugotovil negativno linearno povezavo med obsegom etičnega programa (glede na podjetja) in neetičnim vedenjem v več izvedenih raziskavah (2009a; 2009b).

Obseg etičnega programa in njegove komponente smo opredelili kot neodvisne spremenljivke, neetično vedenje kot odvisne spremenljivke. Etični program smo opredelili kot program, ki ima več kot eno vzpostavljeno komponento (Kaptein 2015a).

Tabela 15.2 Obseg etičnega programa in etični program v povezavi z neetičnim vedenjem v celoti

Število komponent		Frekvenca	Veljavni odstotek	Odstotek maksimalno vzpostavljenih komponent	Povprečna vrednost neetično vedenje	Standardni odklon neetično vedenje
Veljavno	.00	118	35,6	35,6	1,2893	,43700
	1.00	48	14,5	50,2	1,2089	,27123
	2.00	28	8,5	58,6	1,4025	,82455
	3.00	23	6,9	65,6	1,1951	,21327
	4.00	28	8,5	74,0	1,3600	,53029
	5.00	14	4,2	78,2	1,1390	,20026
	6.00	24	7,3	85,5	1,2579	,38338
	7.00	14	4,2	89,7	1,1718	,26195
	8.00	19	5,7	95,5	1,3101	,43630
	9.00	15	4,5	100,0	1,3784	1,01805
Total	331	100,0		1,2783	,48341	

Legenda: število enot N = 331.

Iz Tabela 15.2 je razvidno, da večji obseg programa ne pomeni tudi, da bo povprečje zaznanih neetičnih vedenj nižje. Ugotavljamo, da se zaznava neetičnega vedenja v povprečju celo poveča v primerjavi s primeri podjetij, v katerih ni implementirane nobene komponente. Iz tega lahko sklepamo, da so anketiranci v podjetjih, v katerih obstaja etični formalni mehanizem morda bolj občutljivi za zaznavo neetičnega vedenja, če so o tem tudi bolj osveščeni. Statistično značilna nadpovprečna zaznava neetičnega vedenja pa je zanimivo v tistih primerih podjetij, v katerih je implementiranih vseh devet komponent, in tam, kjer sta implementirani vsaj dve komponenti.

Kaptein (2015a) je na vzorcu zaposlenih v podjetjih v ZDA (velik vzorec anketirancev – eden na podjetje) ugotovil, da se z večanjem obsega etičnega programa značilno nižja tudi zaznava neetičnega vedenja v podjetjih v povprečju.

Glede na zaznave anketirancev v primerih, v katerih etični program ni vzpostavljen (obseg = 0), je povprečje zaznanega neetičnega vedenja 1,28. Povprečje zaznanega neetičnega vedenja v primerih, pri katerih je vzpostavljena vsaj ena komponenta, je 1,20. V primeru implementiranega etičnega programa (torej več kot ena komponenta) pa je povprečje zaznanega neetičnega vedenja 1,40, statistično značilno nad povprečjem. Zaznava neetičnega vedenja v povprečju je statistično značilno nekoliko nižja, če je vzpostavljenih pet ali sedem komponent. Največ statistično značilnega zaznanega neetičnega vedenja v povprečju je v podjetjih, v katerih imajo dve ali devet komponent. Najmanjšo razliko v zaznavi neetičnega vedenja razberemo tam, kjer nobena komponenta ni vzpostavljena, in tam, kjer ima po zaznavi anketirancev

podjetje vzpostavljeno eno komponento. Med primeri podjetij brez etičnega programa in podjetji, ki imajo etični program, torej več kot eno komponento, pa je značilna razlika (0,2), in sicer v povečani zaznavi neetičnega vedenja.

Iz tega lahko predvidimo, da implementacija etičnega programa sicer lahko vpliva na zaznavo neetičnega vedenja v povprečju, je pa ne nujno tudi zmanjšuje. Razlogi za to so lahko različni in jih iz rezultatov raziskave ne moremo zagotovo opredeliti. Predpostavljamo pa lahko, da kjer imajo podjetja vzpostavljeno določeno število komponent, da določen obseg lahko v povprečju zmanjša zaznavo neetičnega vedenja ali jo poveča.

T-test nam pokaže, da obseg etičnega programa nima statistično značilne povezave z neetičnim vedenjem (Priloga F.2).

15.5 Korelacije med etičnim programom, obsegom in etično kulturo

S pomočjo Pearsonovega koeficienta smo ugotovili, da so povezave med obsegom etičnega programa in etične kulture statistično značilne in pozitivne, le z dimenzijo *podpornost* ni statistično značilne povezave (Tabela 15.3).

Tabela 15.3 Korelacije med etičnim programom, obsegom programa in etično kulturo ter njenimi dimenzijami etične kulture

		EK	Odprtost (možnost razprave, transparentnost, predvidene posledice)	Odnos vodstva (skladnost vodstva, skladnost nadrejenih, izvedljivost)	Jasnost	Podpornost
OEP	Pearson Correlation	.214**	.235**	.147**	.279**	,093
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,000	,091
	N	331	331	331	331	331
EP	Pearson Correlation	.199**	.222**	.136*	.261**	,072
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,000	,192
	N	331	331	331	331	331
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Legenda: OEP – obseg etičnega programa; EP – etični program.

Povezave med številom vzpostavljenih oziroma implementiranih etičnih komponent in etično kulturo pa se kaže tako, da več ko ima podjetje implementiranih komponent, višja je etična kultura. Zanimivo smo ugotovili močno zvezo z dimenzijama etične kulture *odprtost* in *jasnost*

ter obsegom etičnega programa. Šibkejšo povezavo pa smo ugotovili med obsegom etičnega programa in dimenzijo etične kulture *odnos vodstva* (*skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in podpora za izvedljivost*).

Na podlagi T-testa smo glede na obseg etičnega programa ugotovili statistično značilno višjo zaznavo etične kulture v celoti (0,041) ter v dimenzijah *odprtost* (0,032) in *jasnost* (0,042) (priloga F.3).

Kjer imajo podjetja vzpostavljeni dve komponenti ali več, smo na podlagi Pearsonovega koeficienta ugotovili, da so korelacije pozitivne. Tisti, ki imajo vzpostavljen etični program, imajo višjo dimenzijo etične kulture *jasnost* in *odprtost*.

Najšibkejša med vsemi dimenzijami v okviru etičnega programa in obsega, a še vedno statistično značilna (sig. 0.05), pa je dimenzija *odnos vodstva*. Bolj ko vodstvo in nadrejeni delajo to, kar govorijo, in so zgled zaposlenim ter zaposlenim nudijo vse možnosti, od časa, sredstev in virov, da lahko delo opravljajo nemoteno, in od njih ne zahtevajo, da delajo v nasprotju z vestjo ali osebnimi normami in vrednotami, ter nanje ne pritiskajo, močnejša je etična kultura. Glede na to, da etični program oziroma njegove komponente opravljajo funkcijo dimenzije etične kulture *odnos vodstva*, torej skladnosti delovanja vodstva in zaveze k etiki, in da odnos vodstva vpliva na število implementiranih komponent in zagotavlja učinkovitost etičnega programa, lahko ugotovimo, da sta odnos vodstva in zagotavljanje sredstev in virov za etično izvajanje nalog in dela (Kaptein 2015a) v primerih podjetij pri nas še dokaj šibka. Zaveza vodstva je glede na etični program in obseg najbolj šibka od vseh dimenzij etične kulture.

Prav tako je v tistih podjetjih, v katerih je torej etični program vzpostavljen, zaznana višja dimenzija etične kulture *jasnost*, kar pomeni, da podjetje zaposlenim jasno opredeli etično in odgovorno vedenje, ki se od njih pričakuje. Ta dimenzija se tesno povezuje s funkcijo etičnega programa ter se nekako uteleša skozi zapisana pravila in kodeks etike, kar smo ugotovili podobno kot Kaptein (2009a; 2015a).

Komponenta *odprtost* je ena od močnejših dimenzij, povezana z etičnim programom. Funkcija etičnega programa je možnost povečanja transparentnosti glede (ne)etičnega vedenja zaposlenih, z odprto razpravo pa se omogoči izmenjava idej za reševanje etičnih dilem in zagotovi uspešnost etičnega programa. Etični program ima tudi pomembno vlogo pri spodbudi in napredku etičnega vedenja (Kaptein 2015a).

Kaptein (2009a; 2015a) je ugotovil statistično pomembno višjo povezavo z dimenzijo etične kulture *podpornost*, ki pa se v naši raziskavi ni pokazala. Glede na to, da je podpiranje zaveze za etično vedenje med zaposlenimi ena od funkcij etičnega programa in pomeni pripadnost zaposlenih organizaciji, ugotavljamo, da lahko pomanjkanje pripadnosti dejanskim etičnim mehanizmom, politiki v podjetju in standardom vpliva tudi na povečano tveganje za neetično vedenje (Kaptein 2015a, 417).

Ugotovili smo, da tako etični program kot obseg etičnega programa, zanimivo, statistično značilno vplivata na etično kulturo, ne pa na zmanjšanje neetičnega vedenja. Predpostavljamo lahko, da je verjetno vpliv na neetično vedenje posreden, prek etične kulture. Po ugotovitvah Kapteina (2015a) namreč etični program opravlja funkcije etične kulture.

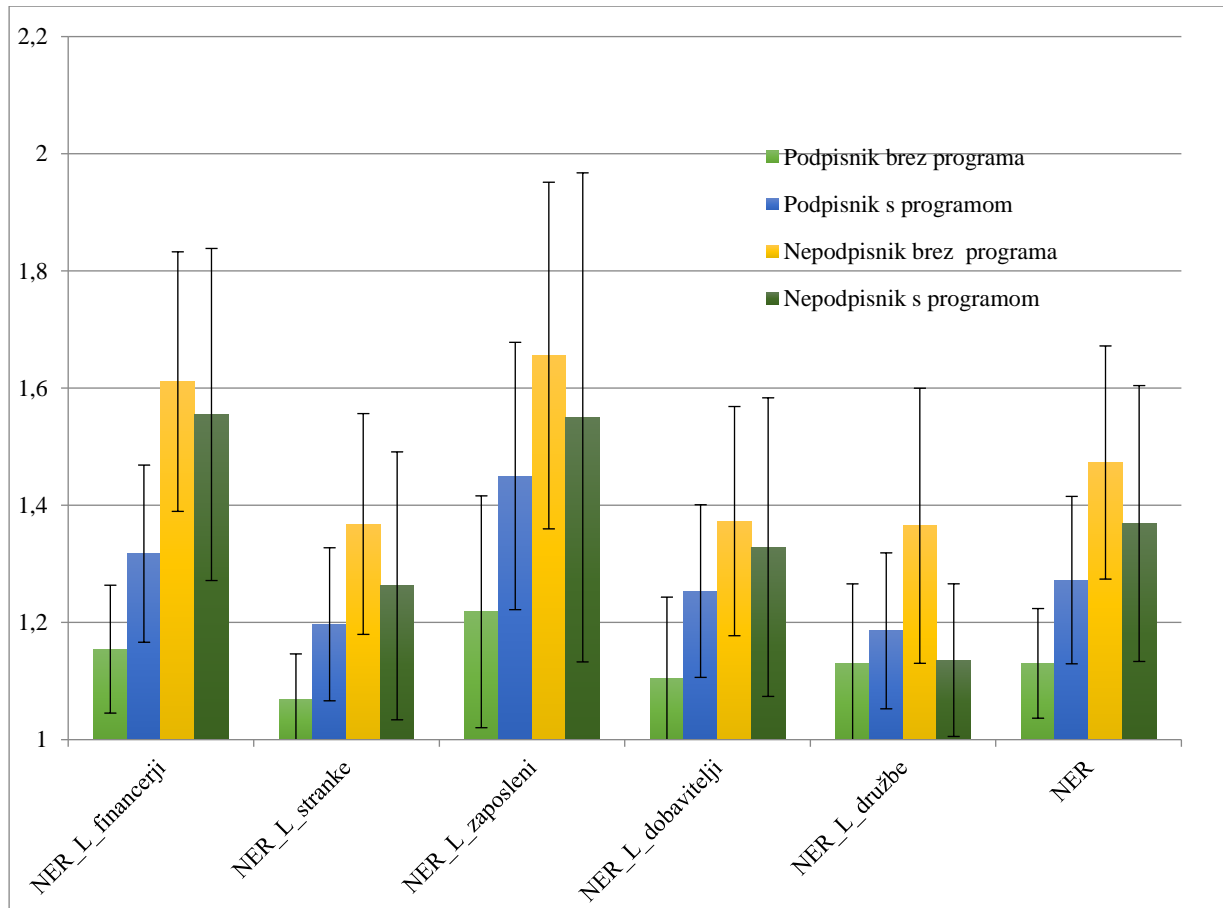
15.6 Korelacije med podpisniki Smernic korporativne integritete in neetičnim vedenjem

Za potrjevanje konkretnih hipotez smo v analizo vključili le odgovore, v katerih so se anketiranci jasno izrekli, da so podpisniki, ostale smo označili kot logične ničle. Med podpisniki smernic korporativne integritete in ostalimi s pomočjo analize variance Anova nismo ugotovili statistično značilnih razlik pri zaznavi neetičnega vedenja v celoti. Ugotovili pa smo statistično značilno zaznavo ($\text{sig.} < 0,05$) neetičnega vedenja *do financerjev* (0,005), *do zaposlenih* (0,21) in *do strank* (0,08) (Priloga F.4 in Priloga F.5). Tudi T-test pokaže, da zaveza k smernicam nima vpliva na zaznavo neetičnega vedenja.

Glede na povprečje anketiranci, ki menijo, da je njihovo podjetje podpisnik smernic, zaznavajo nekoliko manj neetičnega vedenja, a zaznava ni statistično značilna. Anketiranci, ki so se prepričljivo izrekli, da njihovo podjetje ni podpisnik, izrazito nad povprečjem zaznavajo neetična vedenja v celoti in do vseh deležnikov, v povprečju najbolj *do financerjev*.

Ne glede na to ali gre po mnenju anketirancev za podpisnike ali ne, je vpliv programa na zaznavo neetičnega vedenja statistično neznačilen. V povprečju je razlika pri podpisnikih in nepodpisnikih v zaznavi neetičnega vedenja, in sicer glede na to, ali imajo implementiran program ali ne. Nepodpisniki imajo ne glede na implementiran etični program v povprečju več zaznanega neetičnega vedenja (Graf 15.1), a ne gre za statistično značilne razlike na podlagi izvedenega T-testa.

Graf 15.1 Neetična ravnanja glede na to, ali je nekdo podpisnik Smernic korporativne integritete in ima implementiran etični program ter interval zaupanja neetično vedenje in podpisniki smernic



Legenda: uradno vzpostavljen etični program; število enot N = 109: podpisnik (N = 52); nepodpisnik (N = 57);

Interval zaupanja je mera negotovosti in pomeni ocenjeni razpon vrednosti. Zgornja in spodnja meja se nanašata na zaključne točke intervala zaupanja. Interval zaupanja smo opredelili z dvema standardnima napakama nad povprečjem in z dvema standardnima napakama pod povprečjem, za katerega verjamemo, da so tam prave vrednosti.

Kot je razvidno iz Priloge F.4 in Graf 15.1, primerjava povprečne zaznave neetičnega vedenja glede na deležnike in glede na to, ali je podjetje, iz katerega prihaja anketiranec, po njihovem mnenju podpisnik Smernic korporativne integritete ali ne, in ali ima etični program ali ne, pokaže, da je statistično značilna nadpovprečna zaznava neetičnega vedenja do zaposlenih pri

nepodpisnikih brez etičnega programa. Pri tem je zaznava neetičnega vedenja do zaposlenih najbolj izrazita, in to ne glede na zavezo in program.

15.7 Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete z etično kulturo

Podpisniki Smernic korporativne integritete imajo v povprečju višjo zaznavo etične kulture od ostalih (N = 331). Z analizo variance Anova smo ugotovili, da je zaznava etične kulture v celoti statistično značilna in pozitivna. To se je pokazalo tudi do vseh dimenzij, le zaznava dimenzije *podpornost* statistično ni značilna (Priloga F.5). Med tistimi, ki so se jasno opredelili, da je njihovo podjetje podpisnik ali nepodpisnik, pa ni statistično značilnih razlik (N = 109) do kulture v celoti, so pa statistično značilne do vseh dimenzij, razen do dimenzije *podpornost*.

15.8 Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete in etičnim programom ter obsegom

Podpisniki smernic imajo po zaznavi anketirancev izrazito več implementiranih komponent, in sicer v povprečju 4,88 vzpostavljene komponente, nepodpisniki pa 1,6. Od povprečja 2,67 komponente imajo podpisniki tako kar 2,21 komponente več. Tudi etični program imajo vzpostavljen v 77 odstotkih, kar je izrazito nad povprečjem, ki znaša skoraj 50 odstotkov (Priloga F.6).

16 Multipla regresija

Vsa neetična vedenja skupaj smo opredelili kot odvisno spremenljivko, obseg programa in etično kulturo ter dimenzije pa kot neodvisne spremenljivke, saj smo želeli ugotoviti, kako je celotno neetično vedenje povezano z obsegom etičnega programa, številom komponent in etično kulturo ter njenimi dimenzijami.

Z analizo variance Anova (sig.< 0,05) smo ugotovili, da so za celotno etiko v podjetju, vključujoč obseg etičnega programa, pomembne vse dimenzije etične kulture, torej *jasnost* (0,08), *odprtost* (0,01), *podpornost* (0,07) in *odnos vodstva* (Tabela 16.1). Dimenzija *jasnost* ima pozitiven vpliv na zaznavo neetičnega vedenja. Sklepamo lahko, da je ta občutljivost za zaznavo neetičnega vedenja vzgojena, da so bolj občutljivi in opažajo več neetičnega vedenja, lahko pa je povezano tudi z večjo implementacijo etičnega programa in jasno izraženimi zahtevami. Vse tabele multiple regresije so v Prilogi G.

Tabela 16.1 Analiza variance/multipla regresija

Model		Coefficients ^a										
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2,664	,120		22,276	,000						
	OEP	,017	,007	,104	2,318	,021	,003	,128	,098	,882	1,133	
	EK Odprtost	,685	,243	1,224	2,821	,005	-,519	,155	,119	,009	105,872	
	EK Odnos vodstva	,352	,212	,610	1,658	,098	-,622	,092	,070	,013	76,018	
	EK Jasnost	,283	,089	,457	3,191	,002	-,364	,175	,135	,087	11,513	
	EK Podpornost	,193	,086	,359	2,237	,026	-,531	,123	,094	,069	14,511	
	EK	-1,877	,600	-2,991	-3,130	,002	-,600	-,171	-,132	,002	513,223	
2	(Constant)	2,456	,141		17,370	,000						
	OEP	,088	,045	,533	1,955	,051	,003	,109	,081	,023	43,685	
	EK Odprtost	,820	,244	1,465	3,365	,001	-,519	,185	,139	,009	111,359	
	EK Odnos vodstva	,469	,218	,811	2,149	,032	-,622	,119	,089	,012	83,749	
	EK Jasnost	,239	,090	,386	2,668	,008	-,364	,148	,110	,081	12,329	
	EK Podpornost	,248	,091	,463	2,731	,007	-,531	,151	,113	,059	16,878	
	EK	-2,078	,593	-3,312	-3,505	,001	-,600	-,192	-,145	,002	524,819	
	Obseg-odprtost	-,020	,017	-,489	-1,187	,236	-,122	-,066	-,049	,010	99,855	
	Obseg-vodstvo	-,017	,016	-,436	-1,032	,303	-,124	-,058	-,043	,010	104,681	
	Obseg-jasnost	,028	,014	,760	2,035	,043	-,045	,113	,084	,012	81,983	
	Obseg-podpornost	-,012	,016	-,304	-,777	,438	-,125	-,043	-,032	,011	90,054	

a. Odvisna spremenljivka: NER_SKUPAJ

Ugotovili smo tudi, da obseg etičnega programa in dimenzije etične kulture: *odnos vodstva* (*skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in izvedljivost*), *odprtost*, *podpornost*, ki smo jih opredelili kot neodvisne spremenljivke, statistično značilno vplivajo na zaznavo neetičnega vedenja (odvisna spremenljivka) (Tabela 16.2). Obseg etičnega programa in dimenzija *jasnost* pa ne.

Tabela 16.2 Multipla regresija, obseg programa in dimenzije etične kulture do neetičnih vedenj

Model		Excluded Variables ^a						
		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Obseg_odprtost	-.738 ^b	-3,655	,000	-,199	,042	23,794	,002
	Obseg_vodstvo	-.759 ^b	-3,501	,001	-,191	,037	27,363	,002
	Obseg_jasnost	-.288 ^b	-1,015	,311	-,056	,022	45,146	,002
	Obseg_Podpornost	-.694 ^b	-3,555	,000	-,194	,045	22,187	,002

17 Preverjanje hipotez

H1: Podjetja z etičnim programom imajo manj zaznanih neetičnih vedenj zaposlenih kot podjetja brez etičnega programa.

Etični program smo opredeli kot program, ki vsebuje več kot eno komponento (Kaptein 2015a). Ugotovili smo, da je etični program uradno vzpostavljen v 49,8 odstotka. Povprečje implementiranih komponent je 2,67 komponente (Priloga F.6).

S pomočjo korelacijske analize (Pearsonovega koeficienta korelacije) med etičnim programom in neetičnim vedenjem v celoti in do deležnikov (do financerjev, strank, zaposlenih, dobaviteljev in družbe) nismo ugotovili negativne linearne povezave. Povezava (sig 0,01) je bila celo pozitivna (.025), a ne statistično značilna. Ugotovili smo, da tudi implementacija posameznih komponent statistično značilno ne vpliva na manj zaznanega neetičnega vedenja, čeprav so ponekod povezave negativne. S T-testom smo ugotovili, da obseg programa statistično značilno ne vpliva na zaznavo neetičnega vedenja v celoti (Priloga F.2).

Ugotovitve večine raziskovalcev (Kaptein 2015a; Kaptein 2009a; Majluf in Navarrete 2010; Treviño in Weaver 2001; Weaver in Treviño 1999) pa potrjujejo negativno linearno statistično značilno povezavo. Kaptein (2015a, 422) je ugotovil negativno linearno povezavo med obsegom etičnega programa (glede na podjetja) in neetičnim vedenjem v več izvedenih raziskavah (2009a; 2009b). Kaptein (2015a) je na vzorcu zaposlenih v podjetjih v ZDA (velik vzorec anketirancev – eden na podjetje) ugotovil, da se z večanjem obsega etičnega programa značilno niža tudi zaznava neetičnega vedenja v podjetjih v povprečju.

Zanimivo smo ugotovili, drugače kot Kaptein (2015a), da če je etični program vzpostavljen ali ne, ne vpliva na zaznavo neetičnega vedenja. Nismo ugotovili statistično značilnih povezav. Ni namreč statistično značilnih razlik med tistimi, ki imajo etični program, in tistimi, ki ga nimajo. Pritrdili smo ugotovitvam MacLeana in drugih (2015), ki niso prepoznali povezave med etičnim programom in neetičnim vedenjem. Predpostavljamo lahko, da je etični program v Sloveniji na našem vzorcu kot celota »mrtva črka na papirju«. Po drugi strani pa je, kot bomo videli, zaznana etična kultura v podjetjih zelo visoka.

Glede na navedeno prve hipoteze ne moremo potrditi.

H2: Obseg etičnega programa ima negativen vpliv na pogostost zaznanih neetičnih vedenj v podjetju.

S pomočjo Pearsonovega koeficienta (sig. .001, sig. .005) med celotnim obsegom etičnega programa in zaznanega neetičnega vedenja v celoti ni statistično značilne povezave, je celo pozitivna (.005). Le v povezavi z zaznanim neetičnim vedenjem *do zaposlenih* se je pokazala negativna povezava (-.013), a ni statistično značilna. T-test je pokazal, da obseg etičnega programa statistično značilno ne vpliva na zaznavo neetičnega vedenja (Priloga F.2).

Ugotavljamo, da se zaznava neetičnega vedenja v povprečju ponekod celo poveča z implementacijo več komponent v primerjavi s primeri podjetij, v katerih ni implementirane nobene komponente. Iz tega lahko sklepamo, da so anketiranci v podjetjih, v katerih obstaja etični formalni mehanizem, morda bolj občutljivi za zaznavo neetičnega vedenja, če so glede tega tudi bolj osveščeni. Statistično značilna nadpovprečna zaznava neetičnega vedenja pa je, zanimivo, v tistih primerih podjetjih, v katerih je implementiranih vseh devet komponent, in tam, kjer sta implementirani vsaj dve komponenti (Priloga F.2). Sklepamo lahko, da je v podjetjih, v katerih imajo več implementiranih komponent, zavedanje o neetičnem vedenju višje, in posledično zaposleni zaznavajo več neetičnega vedenja kot v podjetjih, v katerih je obseg etičnega programa manjši. Tam, kjer smo ugotovili več zaznave neetičnega vedenja, je bil implementiran večji obseg. Predvidevamo, da so podjetja implementirala določen obseg etičnega programa, a se v praksi učinkovitost še ne pozna.

Obseg etičnega programa smo opredelili kot neodvisno spremenljivko, neetično vedenje skupaj in glede na deležnike pa smo opredelili kot odvisne spremenljivke. Ugotovili smo, da je linearna povezava med celotnim obsegom etičnega programa z vsemi zaznavami neetičnega vedenja ali posameznimi kategorijami sicer negativna, ni pa statistično značilna. Pearsonsov koeficient korelacije pokaže zelo šibke korelacije ($r < 0,1$).

Obseg etičnega programa torej nima vpliva na pogostost zaznanega neetičnega vedenja. Naše ugotovitve so drugačne od ugotovitev Kapteina (2015a), ki je ugotovil, da se z večjim obsegom neetično vedenje oziroma njegova zaznava zmanjšuje.

Glede na to druge hipoteze ne moremo potrditi.

H2a: Podpisniki Smernic korporativne integritete v Sloveniji imajo več implementiranih komponent.

Ugotovili smo, da imajo podpisniki Smernic, ki imajo torej višjo zavezo vodstva, več uradno implementiranih komponent etičnega programa kot ostali. V povprečju imajo podpisniki implementirane 4,88 komponente, nepodpisniki pa le 1,6 od devetih.

Ugotovili smo, da imajo tudi bistveno nadpovprečno višji odstotek implementacije vsake uradno implementirane komponente kot ostali. Vzpostavitev komponent glede na to, ali je podjetje, iz katerega prihajajo anketiranci, podpisnik ali ne, je razvidna iz Priloge F.4. Za analizo smo upoštevali odgovore, v katerih so se anketiranci izrekli, da je njihovo podjetje podpisnik, med nepodpisnike pa smo vključili vse ostale. Za razliko od podpisa zaveze je komponente treba živeti, da jih imamo za implementirane, če nekdo ne ve zanje, potem smo sklepali, da jih nimajo. Podatkov neposredno ne smemo interpretirati in posploševati na podjetja, saj obstaja možnost, da anketiranci prihajajo iz istega podjetja.

Med vsemi anketiranci, ki menijo, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljen *kodeks etike*, je 26 odstotkov podpisnikov in 74 odstotkov nepodpisnikov. Med nepodpisniki ima v 45,9 odstotka primerov podjetij uradno implementiran *kodeks etike*. Med podpisniki pa kar v 86,5 odstotka.

Med tistimi primeri podjetij, ki imajo uradno vzpostavljeno *službo in/ali pooblaščenca za etiko in skladnost poslovanja*, je 32,2 odstotka podpisnikov, 67,8 pa je nepodpisnikov. Med nepodpisniki ima v 21,9 odstotka primerov podjetij uradno implementirano to komponento, med podpisniki pa jo uradno ima po mnenju anketirancev 55,8 odstotka primerov podjetij.

Tisti anketiranci, ki so se izrekli, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljeno *Izobraževanje in usposabljanje*, je 26,9 odstotka podpisnikov in 73,1 odstotka nepodpisnikov. Med nepodpisniki jih ima 31,2 odstotka primerov podjetij uradno implementirano to komponento, med podpisniki pa je takih 61,5 odstotka.

Med tistimi, ki imajo uradno *etično linijo*, je 30,8 odstotka podpisnikov in 69,2 nepodpisnikov. Med podpisniki jih ima 63,5 odstotka etično linijo, med nepodpisniki pa 26,5 odstotka.

Med tistimi primeri podjetij, ki imajo uradno vzpostavljena *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj*, je 26,7 odstotka podpisnikov in 73,3 nepodpisnikov. Kar 69,2 odstotka anketirancev meni, da imajo njihova podjetja, ki so podpisniki, uradno implementirano to komponento, med nepodpisniki pa jo ima 35,5 odstotka.

Anketiranci, ki menijo, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljena *Pravila preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje*, je 27,8 odstotka podpisnikov in 72,2 odstotka nepodpisnikov. To komponento ima uradno vzpostavljeno več kot polovica podpisnikov (57,7), med tem ko imajo nepodpisniki komponento vzpostavljeno zgolj v 28 odstotkih.

Med tistimi, ki menijo, da ima njihovo podjetje uradno vzpostavljena *Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja*, je 71,9 odstotka nepodpisnikov, 28,1 odstotka pa podpisnikov. Med podpisniki ima to komponento uradno implementirano 30,8 odstotka, izmed nepodpisnikov pa 14,7 odstotka.

Med tistimi, ki imajo uradno implementirano komponento *Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo*, je 36,2 odstotka podpisnikov in 63,8 nepodpisnikov. Med podpisniki ima to komponento uradno implementirano 40,4 odstotka, med nepodpisniki pa le dobra desetina (13,3 odstotka).

Med tistimi, ki imajo uradno implementiran *test integritete v predzaposlitvenih postopkih*, je 32,4 odstotka podpisnikov in 67,6 odstotka nepodpisnikov. Med podpisniki ima to komponento uradno vzpostavljeno 23,1 odstotka, med nepodpisniki pa 9 odstotkov.

S T-testom smo ugotovili statistično značilno zaznavo vseh implementiranih komponent, razen komponent *Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti* ter *Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj*.

Tudi neformalna implementacija komponent etičnega programa, kot kažejo podatki, je pri podpisnikih višja.

Zaveza vodstva je torej, kot ugotavljajo tudi drugi raziskovalci, ključna pri vzpostavitvi formalnih in neformalnih mehanizmov (Duh in drugi 2010, 474–475; Kaptein in Avelino 2005). Pritrdili smo tudi avtorjem Weaverju in drugim (1999a), da zaveza vodstva pozitivno vpliva na

število implementiranih komponent etičnega programa, ki predstavlja eksplicitne korporativne zaveze narediti pravo stvar (Joseph 2002).

Hipotezo 2a smo potrdili.

H2b: Podpisniki Smernic korporativne integritete v Sloveniji, ki imajo implementiran etični program, imajo manj zaznanih neetičnih ravnanj.

V analizi smo upoštevali odgovore anketirancev glede na prisotnost etičnega programa. Etični program pomeni, da ima podjetje implemenirano več kot eno komponento. Ker gre za formalni mehanizem, ki je uradno implementiran in vzpostavljen, smo v analizi, v kateri testiramo konkretne hipoteze, upoštevali samo odgovore, v katerih so se anketiranci jasno opredelili, ali je njihovo podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete in imajo uradno implementirane komponente. Ostale odgovore smo označili kot logične ničle.

Ugotovili smo, da imajo podpisniki etični program vzpostavljen v 77 odstotkih. Nepodpisniki pa le v 35 odstotkih (Priloga E.5). Podpisniki (4,88 komponente v povprečju) imajo tudi večji obseg etičnega programa kot nepodpisniki (1,6).

Iz H2 in H2a smo sklepali, da imajo podpisniki posledično manj zaznanih neetičnih ravnanj. Ugotovili smo, da statistično značilnega vpliva etičnega programa na zaznavo neetičnega vedenja tako pri podpisnikih kot nepodpisnikih ni.

Pri podpisnikih je zaznava neetičnih vedenj v povprečju višja, a ni statistično značilna. Razlika med podpisniki in nepodpisniki je največja v primeru neetičnih vedenj *do financerjev*. Najmanjša pa je razlika *do družbe*. Pri podpisnikih z etičnim programom smo ugotovili rahlo višjo zaznavo neetičnega vedenja kot pri podpisnikih brez programa. Je pa zaznava neetičnega vedenja tako pri podpisnikih s programom ali brez nižja kot pri nepodpisnikih s programom ali brez.

Glede na navedeno hipoteze nismo potrdili.

H2c: Število implementiranih komponent se pomembno razlikuje glede na izvor kapitala v podjetju.

Predvideli smo, da bodo podjetja z ameriškim kapitalom zaradi veljavne regulacije ZDA tudi pri nas imela več implementiranih komponent. Zaradi premajhnega vzorca anketirancev iz

ameriških podjetij in omejitve raziskave, saj ne vemo, ali anketiranci prihajajo iz istega podjetja, z gotovostjo ne moremo v splošnem trditi, da se število implementiranih komponent pomembno razlikuje glede na izvor kapitala v podjetju. Enako velja za nemška podjetja, saj predvidevamo, da so na podlagi našega vabila k raziskavi pristopili podpisniki Smernic ter da verjetno anketiranci prihajajo iz istega podjetja.

Na podlagi pridobljenih rezultatov zajetih podatkov pa je očitno, da je srednja vrednost obsega 2,67 komponente in prisotnost etičnega programa približno 50-odstotna v naši populaciji.

V primerjavi skupin z večjim številom anketirancev (nemško, ameriško ter domače zasebno in domače državno podjetje) lahko ugotovimo, da imajo od teh nemška podjetja več komponent (v povprečju 6,4) ter v 88 odstotkov primerih tudi etični program. Nekoliko nižje vrednosti dosegajo ameriška podjetja (4,5 komponente v povprečju, etični program je implementiran v 75 odstotkih). Domača zasebna podjetja imajo v povprečju najbolj skop obseg, 1,9 komponente v povprečju, etični program pa je implementiran v 39 odstotkih. Javna podjetja imajo v povprečju 4,3 komponente in dobri dve tretjini jih ima etični program. V primeru podjetij (oziroma podjetja) z neznanim izvorom ter angleškega večinskega kapitala ni dovolj velikega vzorca, zato tega nismo obravnavali (Priloga C.3).

Predvidevamo, da je rezultat tak, ker so v raziskavi sodelovali zaposleni v večjem podjetju v večinski nemški lasti in v podjetjih z ameriškim lastništvom ter javnih podjetjih, ki so tudi podpisniki Smernic korporativne integritete.

Glede na navedeno smo hipotezo H2c potrdili delno, le v okviru zajetih podatkov.

H3: Vsaka od devetih komponent etičnega programa ima neposreden negativen vpliv na pogostost neetičnih vedenj.

Ugotovili smo, da program v celoti nima statistično značilne povezave s pojavom oziroma zaznavo neetičnega vedenja, prav tako statistično značilne povezave posamezne komponente z zaznavo netičnega vedenja nismo ugotovili. Hipotezo smo utemeljevali na podlagi raziskovanja Kapteina, ki je ugotovil, da nekatere komponente bolj vplivajo na zaznavo pogostosti neetičnih ravnanj (Kapteina 2015a).

Ponekod smo sicer ugotovili negativne korelacije določenih komponent etičnega programa do vseh neetičnih vedenj in do neetičnega vedenja do posameznih deležnikov, a niso statistično značilne (Pearsonov koeficient) (Priloga F.2), ponekod so celo pozitivne.

Glede na navedeno smo hipotezo H3 ovrgli.

H4: Etični program je pozitivno povezan z etično kulturo.

S pomočjo Parsonovega koeficienta smo ugotovili, da so povezave med obsegom etičnega programa in etične kulture pozitivne in statistično značilne. Prav tako so statistično značilne pozitivne povezave med etičnim programom in etično kulturo. Povezave med številom vzpostavljenih oziroma implementiranih etičnih komponent in etično kulturo pa se kažejo tako, da več ko ima podjetje implementiranih komponent, višja je etična kultura (Priloga F.3).

Zanimivo smo ugotovili močno statistično značilno zvezo z obsegom etičnega programa in dimenzijama etične kulture *odprtost* in *jasnost*. Šibka povezava pa se je pokazala med obsegom etičnega programa ter tudi med etičnim programom (več kot ena dimenzija) in dimenzijo etične kulture *odnos vodstva (skladnost vodstva in podpora za izvedljivost)*. Statistično značilne povezave tako med etičnim programom in dimenzijo podpornost kot med obsegom etičnega programa in to dimenzijo nismo ugotovili.

S pomočjo T-testa smo ugotovili, da obseg programa statistično značilno vpliva na etično kulturo v celoti (0,041), na dimenzijo *jasnost* (0,042) in *odprtost* (0,032) (Priloga F.3).

Glede na naše ugotovitve smo potrdili ugotovitve raziskovalcev, ki menijo, da etični program omogoča izboljšanje ali ohranjanje etične kulture podjetja, ki je neposredno povezana z etičnim programom (Kaptein 2009b, 616). Funkcija etičnega programa je, da skuša zmanjšati pojav dejavnikov neetičnega vedenja v podjetju in jih spremeni v dejavnike, ki spodbujajo etično vedenje (Kaptein 2015a, 417). Etični program namreč opravlja svojo funkcijo skozi dimenzije etične kulture (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c) in tako vpliva na etično kulturo.

Tisti, ki imajo vzpostavljen etični program, imajo višjo dimenzijo etične kulture *odprtost*, boljšo dimenzijo *odnos vodstva*, kar pomeni, da vodstvo in nadrejeni delajo to, kar govorijo, in so zgled zaposlenim ter zaposlenim nudijo vse možnosti, od časa, sredstev in virov, da lahko delo opravljajo nemoteno, in od njih ne zahtevajo, da delajo v nasprotju z vestjo ali osebnimi normami in vrednotami ter nanje ne pritiskajo. Prav tako je v tistih podjetjih, v katerih je etični

program vzpostavljen, zaznana višja dimenzija etične kulture *jasnost*, kar pomeni, da podjetje zaposlenim jasno opredeli etično in odgovorno vedenje, ki se od njih pričakuje. Ta dimenzija se tesno povezuje s funkcijo etičnega programa in se nekako uteleša skozi zapisana pravila in kodeks etike, kar smo ugotovili podobno kot Kaptein (2009a; 2015a). Za razliko od Kapteina (2009a; 2015a) pa se v naši raziskavi statistično pomembna višja povezava z dimenzijo etične kulture *podpornost* ni pokazala.

Ugotovili smo, da etični program, zanimivo, vpliva na etično kulturo, ne pa na zmanjšanje neetičnega vedenja. Predpostavljamo lahko, da verjetno vpliva posredno, prek etične kulture na neetično vedenje.

S pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije smo tudi med posameznimi dimenzijami etične kulture in komponentami etičnega programa ugotovili močno pozitivno statistično značilno povezanost (Priloga F.3).

Na podlagi Kapteinovih (2009a) ugotovitev, da ima vsaka komponenta etičnega programa drugačen odnos z etično organizacijsko kulturo ter da vsi odnosi in povezave niso pomembni, smo preverili tudi povezave med devetimi komponentami etičnega programa in štirimi dimenzijami etične kulture. Z izjemo testa integritete Kaptein ugotavlja, da imajo vse komponente pomemben odnos z etično kulturo. Glede na naš vzorec se je pokazalo, da imajo z izjemo testa integritete, službe za etiko in pooblaščenca in pravil za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja, vse ostale komponente pomemben in močan odnos z etično kulturo.

Ko je Kaptein (2009a) preverjal odnose devetih komponent z osmimi dimenzijami etične kulture, je ugotovil, da je bilo od 72 odnosov pomembnih 20, od zadnjih pa je bilo negativnih sedem. Za razliko od Kapteina smo mi na podlagi utemeljenih štirih dimenzij etične kulture in tako 36 odnosov ugotovili, da je pomembnih 21 odnosov, so pa tudi vsi odnosi pozitivni. Za razliko od Kapteina (2009a; 2015a) pa se v naši raziskavi statistično pomembne povezave z dimenzijo etične kulture *podpornost* niso pokazale.

Dimenzija *jasnost* ima v naši raziskavi najmočnejšo povezavo z *izobraževanjem*, s *Pravili o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* in s *Pravili za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje*. Kaptein je ugotovil najmočnejše povezave s kodeksom etike, etično službo/pooblaščenecem, izobraževanjem in usposabljanjem za etiko ter testom integritete. Kaptein je negativne povezave z določenimi komponentami

etičnega programa ugotovil v povezavi z etično kulturo v dimenziji skladnost vodstva in skladnost nadrejenih, česar mi nismo potrdili, kljub temu da smo združili ti dve dimenziji skupaj s *izvedljivostjo* v eno in jo poimenovali *odnos vodstva*. Pri dimenziji *odnos vodstva* so se pokazale značilne pozitivne povezave z izjemo službe in pooblaščenca, etične linije, pravil za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja in testov integritete, drugod so bile povezave pozitivne, a ne značilne. Dimenzija *odprtost* (*možnost razprave, transparentnost, predvidene posledice*) je v naši raziskavi pozitivno značilno povezana z vsemi komponentami, le s testom integritete ne. Kaptein pa je ponekod ugotovil celo negativne povezave. Kaptein zaključuje, da ima lahko posamezna komponenta etičnega programa pozitiven odnos z eno ali več dimenzijami etične kulture in hkrati negativen odnos z eno ali več drugimi dimenzijami (Kaptein 2009a, 16–19). Na podlagi naše raziskave pa lahko trdimo, da imajo v našem vzorcu posamezne komponente etičnega programa pozitiven odnos z eno ali več dimenzijami etične kulture hkrati in da negativnih povezav nismo ugotovili.

Ugotovili smo, da so za celotno etiko v podjetju, vključujoč obseg etičnega programa, pomembne vse dimenzije etične kulture, torej *jasnost, odprtost, podpornost* in *odnos vodstva*. Dimenzija *jasnost* ima značilno pozitiven vpliv na zaznavo neetičnega vedenja. Sklepamo lahko, da je ta občutljivost za zaznavo neetičnega vedenja vzgojena, da so bolj občutljivi in opažajo več neetičnega vedenja, lahko pa je povezano tudi z večjo implementacijo etičnega programa in jasno izraženimi zahtevami. Vse tabele multiple regresije so navedene v Prilogi G.

Tako smo potrdili ugotovitve drugih raziskovalcev, da etična kultura vpliva na vsebino etičnega programa, podpira njegovo učinkovitost in vpliva na vedenje zaposlenih, kot to ugotavljajo drugi raziskovalci (Treviño in Weaver Kaptein 2009b, 616; Kaptein 2011b).

Raziskovalci so ugotovili, da sta etična kultura in etični program ločena koncepta in da ima zadnji neposredni vpliv na neetično vedenje, ob tem pa je bolj učinkovit, če ga podpira etična kultura (Weaver in drugi 1999a). Za razliko od neposrednega vpliva etičnega programa na neetično vedenje, ki ga nismo potrdili, smo potrdili pozitivno povezavo med etičnim programom in etično kulturo.

Ugotovili smo tudi, da obseg etičnega programa in dimenzije etične kulture: *odnos vodstva* (*skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in izvedljivost*), *odprtost, podpornost*, ki smo jih opredelili kot neodvisne spremenljivke, statistično značilno vplivajo na zaznavo neetičnega

vedenja (odvisna spremenljivka). Obseg etičnega programa in dimenzija *jasnost* pa ne. Vse tabele multiple regresije so navedene v Prilogi G.

S pomočjo Pearsonsovega koeficienta smo ugotovili statistično značilne pozitivne linearne povezave med nekaterimi komponentami etičnega programa in etično kulturo v celoti ($p < .005$), in sicer so se pozitivne statistično značilne povezave pokazale pri naslednjih komponentah: *Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja, Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti, Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj, Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje in pri komponenti Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo. Pri komponenti Etične linije (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta ...), skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih*, pa je bila povezava statistično značilna pri $p < .001$.

Statistično značilnih povezav komponent *Služba/enota za etiko in skladnost poslovanja in/ali Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja, Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja in test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih* z etično kulturo v celoti nismo ugotovili (Priloga F.3).

Pri vseh komponentah smo zaznali statistično značilne povezave z vsemi dimenzijami etične kulture ($p < .001$), razen s *podpornostjo*. Pri zadnji so povezave sicer pozitivne, a niso statistično značilne (Priloga F.3).

Ugotovili smo, da so povezave dimenzije *odnos vodstva* (skladnost vodstva, skladnost nadrejenih in izvedljivost) najšibkejše z vsemi dimenzijami etične kulture, ponekod pa statistično značilne povezave niso razvidne.

Ugotovili smo najmočnejšo pozitivno statistično značilno povezanost med *kodeksom etike* in dimenzijo etične kulture « (.211), najšibkejša pa je statistično neznačilna povezanost z dimenzijo *podpornost*« (0,099). Kodeks etike opravlja funkcijo jasnosti, saj daje jasne usmeritve in normativni okvir o tem, kakšno vedenje je v podjetju sprejemljivo (Kaptein 2015a).

Komponenta *Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti* se pozitivno statistično značilno povezuje z vsemi dimenzijami etične kulture,

nekoliko šibkejša pa je povezava z dimenzijo *odnos vodstva* (.126), a je še vedno statistično značilna. Najmočnejše pa se povezuje z dimenzijo etične kulture *jasnost* (.284), ki je tudi najmočnejša povezava katere koli komponente s katero koli etično dimenzijo.

Ugotovili smo pozitivno statistično značilno povezanost med komponento *etične linije (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta ...)*, skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih in dimenzijo etične kulture *jasnost* in *odprtost*. Neznačilna statistična povezanost pa je z etičnima dimenzijama *podpornost* (0,043) in *odnos vodstva* (0,074). Ta komponenta ima statistično značilno, a najšibkejšo povezavo z etično kulturo v celoti (.129).

Komponenta *pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* se pozitivno statistično značilno povezuje z vsemi dimenzijami, le povezava s *podpornostjo* je šibkejša. Najmočnejša je povezava z *jasnostjo*.

Ugotovili smo tudi pozitivno statistično značilno povezanost med komponento *pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje* in vsemi dimenzijami etične kulture, najmočnejša pa je povezava z « (.235).

Pri *pravilih za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja* smo ugotovili pozitivno statistično značilno povezanost samo z *jasnostjo* in najbolj šibko (statistično neznačilno) z dimenzijo *skladnost vodstva in podpora za izvedljivost* (0,035).

Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?, je pozitivno statistično značilno povezana z dimenzijama *odprtost* in *jasnost*.

Pri komponenti *test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih* so šibke vse povezave, tako z etično kulturo kot z vsemi dimenzijami, in niso statistično značilne. Sklepamo lahko, da je ta dimenzija vprašljiva za zagotavljanje etične kulture v podjetju, saj je v Sloveniji redko prisotna.

Komponenta *Služba/enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja*, je statistično značilno povezana samo z dimenzijo etične kulture *jasnost* (.177). Predvidevamo lahko, da služba in pooblaščenec sledijo pravilom za etično delovanje in jih udeležujejo v praksi.

S komponentami etičnega programa je statistično značilno pozitivno povezana tudi dimenzija *odprtost* (možnost razprave, transparentnost, predvidene posledice).

Glede podpisnikov Smernic korporativne integritete smo ugotovili, da imajo v povprečju višjo zaznavo etične kulture od ostalih (N = 331). Z analizo variance Anova smo ugotovili, da je zaznava etične kulture v celoti statistično značilna in pozitivna. To se je pokazalo tudi do vseh dimenzij, le zaznava dimenzije *podpornost* statistično ni značilna (Priloga F.5). Med tistimi, ki so se jasno opredelili, da je njihovo podjetje podpisnik ali nepodpisnik, pa ni statistično značilnih razlik (N = 109) do kulture v celoti, so pa statistično značilne do vseh dimenzij, razen do dimenzije *podpornost*.

Glede na navedeno potrjujemo hipotezo H4.

18 Omejitve raziskave in usmeritve za nadaljnje raziskovanje

Naša raziskava ima nekaj omejitev.

Prva je povezana z vzorcem. K sodelovanju v naši raziskavi smo povabili zaposlene v podjetjih na različne načine. Ker smo k sodelovanju povabili tudi podpisnike Smernic korporativne integritete, lahko sklepamo, da je prisotnost etičnega programa in posameznih komponent in obsega zato višja. Tudi glede na vir kapital. Splošnih sklepnih ugotovitev za podjetja torej ne moremo podati. Obstaja tudi verjetnost, da je v nekaterih podjetjih anketo izpolnilo več zaposlenih. Glede na socio-demografsko strukturo anketiranih vzorec dobro predstavlja populacijo, ker pa dejanske strukture populacije ne poznamo, nismo mogli točno oceniti reprezentativnosti vzorca. Ugotovitve tako ni moč v celoti posploševati na celotno populacijo. Ugotovili smo, da je populacija nadreprezentativna glede izobrazbe; ta je bila visoka. Raziskavo smo izvedli v obdobju enega meseca, in sicer v marcu in aprilu 2016. Glede na splošno stanje v družbi in odkrite primerov korupcije in goljufij ter drugih neetičnih ravnanj v tem času, lahko sklepamo, da obstaja možnost, da so tudi ti dogodki negativno vplivali na odgovore zaposlenih o neetičnem vedenju v podjetju in da so med drugim tudi zato bolj občutljivi pri zaznavi neetičnega vedenja. Vprašalnik je bil anonimen, s čimer so bili anketiranci vnaprej seznanjeni, a obstaja možnost, da so pri izbiri možnih odgovorov vseeno izbrali socialno zaželene odgovore. Za nadaljnje raziskovanje je smiselno, da raziskovalci zagotovijo ustrezno reprezentativnost vzorca, ki bi omogočal sklepanje za celotno populacijo, tudi glede panoge, lastništva, tipa podjetja in števila odgovorov iz enega podjetja, po možnosti omejeno na eno

naključno izbrano osebo iz posameznega podjetja, kot so to na velikih vzorcih storili Kaptein (2008b) in drugi raziskovalci.

Druga omejitev je povezana z merskim instrumentom. Za našo raziskavo smo izbrali potrjene in veljavne vprašalnike, kar je pomembno za morebitno nadaljnje raziskovanje in primerljivost naših ugotovitev z ugotovitvami drugih. Oba vprašalnika avtorja Kapteina (2015a) in DeBodeja in drugih (2013) ter vprašanja o prisotnosti etičnega programa, ki smo jih vključili v naš vprašalnik, sestavljen iz 84 trditev, temeljijo na zaznavi in ne na dejanskem vedenju ali dejanski implementaciji etičnih komponent programa. Raziskave o dejanski implementaciji komponent v podjetjih v Sloveniji po našem vedenju še ni, bi pa nadaljnje raziskovanje omogočilo vpogled v dejansko stanje. Nadaljnje raziskovanje in preučevanje dokumentov in dela služb, ki skrbijo za etiko ali pooblaščenec v podjetjih, kar je obsežno in zahtevno delo, bi pripomogla k boljšemu in bolj natančnemu vpogledu v dejansko stanje učinkovitosti in dejanske implementacije.

Tretja omejitev je povezana s kulturnim okoljem. Oba vprašalnika in del vprašalnika o komponentah etičnega programa izvirajo iz ZDA, izvedeni pa so bili v nekaterih javnih podjetjih, javnem sektorju in zasebnem sektorju po svetu (na Nizozemskem, v Čilu in Litvi). Zaradi predpostavke, da so vprašanja lahko različno razumljena v različnih kulturnih okoljih, smo izvedli zunanji test vprašalnika, poskrbeli za konsistentnost v prevodu iz angleškega v slovenski jezik in nazaj v angleški jezik. S strokovnjakom za etiko in integriteto smo uskladili tudi razumljivost vsebine za slovenski prostor, vključujoč kulturne razlike.

Iz našega raziskovanja izhajajo usmeritve za nadaljnje raziskovanje področja učinkovitosti etičnega programa in njegovih vplivov na zaznavo etične kulture in neetičnih vedenj. Raziskovalci namreč menijo, da je treba oblikovati metode za povečanje učinkovitosti etičnih programov (Weber in Wasieleski 2012; Kaptein 2015a) skozi obseg, sestavo in sosledje sprejetih komponent etičnega programa. Kaptein je prvi, ki je empirično ugotavljal obliko učinkovitega etičnega programa. V naši raziskavi smo se omejili na preučevanje odnosov med obsegom etičnega programa in posameznih komponent do neetičnega vedenja v celoti in do deležnikov ter etične kulture v celoti in njenih dimenzij. Nadaljnje raziskave etičnega programa v Sloveniji skozi odnos med posameznimi komponentami in širokim naborom neetičnih vedenj bi pokazale njegovo učinkovitost in smiselno sosledje za implementacijo komponent. Učinkovitost posamezne komponente ali več komponent ali njihova kombinacija je odvisna tudi od vpliva drugih komponent, kar bi bilo smiselno nadalje raziskati, kot je to storil Kaptein

(2015a). Prihodnje raziskave lahko preučijo ali lahko učinkovitost programa izboljšamo z implementacijo več kot devetih komponent, na kar opozarja tudi Kaptein (2015a). Drugi raziskovalci med drugim predlagajo etični odbor (Singh 2011), potrjevalne procese za delovanje v skladu s kodeksom (Joseph 2002), zavezo ali prisego k etiki, analizo tveganja (2012), pakte integritete (Transparency International 2016) kot formalne mehanizme pri odločanju in druge formalne zaveze in poročanje zunanjim deležnikom (Weber in Wasieleski 2012).

Nadaljnje raziskovanje o vplivih etičnega programa na zaznavo neetičnega vedenja in etično kulturo ter njegove učinkovitosti bi bilo smiselno tudi glede na strukturo (Brenner 1992), usmerjenost programa (Treviño in drugi 1999), razsežnost implementacije v podjetju (MacLean in drugi 2015) ali vključujoč neformalne mehanizme (Paine 1994; Hoekstra 2016) in vpliva etične kulture (Kaptein 2009a; Kaptein 2011c). Učinkovitost programa pa je, kot ugotavlja Kaptein (2015a), smiselno raziskovati tudi v okviru izboljšanja kakovosti posameznih komponent.

Menimo, da je smiselno našo raziskavo ponoviti čez nekaj let ter takrat ugotoviti povezave in/ali morda obseg etičnega programa vpliva na zaznavo neetičnega vedenja, saj je implementacija mehanizmov v Sloveniji v praksi še na začetni stopnji, kljub naši ugotovitvi, da ima skoraj polovica primerov podjetij (48,8 odstotka) po zaznavi njihovih zaposlenih implementirano najmanj eno komponento.

Smiselno bi bilo tudi raziskati, kako zaveza vodstva podjetij za Smernice korporativne integritete vpliva na etični program, etično kulturo in zaznavo neetičnega vedenja po podpisu zaveze, za kar bi potrebovali drugačen merski instrument in morebiti drugo metodo raziskovanja, kvalitativno.

Menimo, da smo razvili orodje, ki ga lahko pri raziskovanju zaznave neetičnega vedenja in etične kulture ter implementacije etičnega programa uporabi tudi vodstvo podjetij in ustrezno ukrepa za zmanjšanje pojava neetičnega vedenja. Glede na interes nekaterih podjetij za možnost interne uporabe našega celotnega vprašalnika, ki je mednarodno validiran in testiran, sklepamo, da je njegova uporaba smiselna.

19 Glavne ugotovitve empiričnega dela

Kljub navedenim omejitvam lahko na podlagi analize rezultatov raziskave ugotovimo, da smo dosegli zastavljene cilje na podlagi spoznanj s področja poslovne etike in skozi empirični del na izviren način prispevali k razvoju znanstvenega področja.

Skozi zaznavo zaposlenih v vzorcu v podjetjih pri nas smo uspeli analizirati, kako zaposleni zaznavajo neetično vedenje, etično kulturo in etični program oziroma njegove komponente ter ugotovili njegov obseg. Uspeli smo ugotoviti stopnjo vpliva etičnega programa in njegovih komponent na neetično vedenje v celoti, do deležnikov ter na etično kulturo in njene dimenzije.

Naš prispevek k razvoju znanosti je v tem, da smo v slovenskem okolju skušali potrditi model in merski inštrument zaznave neetičnega vedenja do deležnikov, vendar nam to s faktorsko analizo ni uspelo. Raziskovalci namreč ugotavljajo, da je najbolj celovit merski inštrument avtorja Kapteina (2008b) treba preveriti in potrditi tudi v drugem kulturnem okolju. Prav tako smo k znanosti prispevali s preverjanjem modela za zaznavo etične kulture po dimenzijah CEVM (Kapteina 2008a; DeBode in drugi 2013), kar avtorji opredeljujejo kot potrebno. Za razliko od Šalomonove (2014, 169), ki ji prisotnosti etičnih dimenzij *skladnost vodstva* in *skladnost nadrejenih* ni uspelo potrditi, je nam to deloma uspelo, saj se je večina spremenljivk utežila na dimenziji *odnos vodstva* (*skladnost vodstva*, *skladnost nadrejenih* skupaj z dimenzijo *izvedljivost*).

Ugotovili smo, da je v našem vzorcu več zaznanih neetičnih ravnanj v javnih podjetjih. Zaposleni v mikro podjetjih zaznavajo največ neetičnega vedenja, prav tako je visoka zaznava v srednjih podjetjih. V podjetjih nad 250 zaposlenih je najmanj zaznanih neetičnih vedenj. Razlik v zaznavi neetičnega vedenja med vodstvom, nadrejenimi in zaposlenimi nismo zaznali, kar je nasprotju s pričakovanji in ugotovitvami drugih avtorjev. Kaptein (2008b) je namreč ugotovil razliko opazovanih neetičnih vedenj glede na položaj v podjetju, sektorju in med podjetji po teh petih dejavnikih oziroma deležnikih. V naši raziskavi smo ugotovili močne povezanosti med tipi neetičnih vedenj oziroma med petimi grozdi do deležnikov, Kaptein (2008b) pa je ugotovil, da so te povezave šibke, in je tako uspel ločiti neetična vedenja do posameznih deležnikov, kar nam s faktorsko analizo ni uspelo. Največ zaznanega neetičnega vedenja smo zaznali do zaposlenih. Glede lastništva podjetja v naši raziskavi ni statistično značilne zaznave.

Etična kultura je ključna pri zagotavljanju poštenega poslovanja. Za izboljšave etične kulture, redno spremljanje in ocenjevanje etike v podjetju pa je odgovorno vodstvo (Treviño in Weaver 2003, 252). Na tak način lahko odločevalci z analizo ugotovijo pomanjkljivosti in prednosti ter v podjetju dosežejo višjo učinkovitost in finančno prednost (DeBode in drugi 2013). Pričakovali smo tudi, da bo etična kultura med zaposlenimi visoka in da bo v tistih podjetjih, v katerih so se pristojni po zaznavi anketirancev zavezali k Smernicam korporativne integritete, višja.

Ugotovili smo, da je konstrukt merskega inštrumenta CEVMS-SF veljaven, a vseh dimenzij etične kulture, kot je to uspelo potrditi drugim raziskovalcem (Kaptein 2011b; DeBode in drugi 2013; Kangas in drugi 2014; Novelskaite 2014; Pučėtaite in drugi 2015), nam ni uspelo potrditi. Potrdili smo dimenzijo *jasnost* in *podpornost*. Dimenzije *skladnost vodstva*, *skladnost nadrejenih* in *izvedljivost* pa smo združili v eno dimenzijo in jo poimenovali *odnos vodstva*. Izkazalo se je, da zaposleni zaznavajo zgled vodstva in nadrejenih zelo podobno in da ima vodstvo ključno neposredno vlogo pri dodeljevanju obsega časa, virov, informacij in sredstev za delo in etično poslovanje. Tudi dimenzije *možnost razprave*, *predvidene posledice* in *transparentnost* so se po zaznavah zaposlenih izkazale skozi eno dimenzijo etične kulture, ki smo jo poimenovali *odprtost*.

Ugotovili smo, da ne glede na omejitve raziskave model CEVMS –SF tudi na našem vzorcu pokaže, da bolj ko organizacija spodbuja zaposlene k etičnemu ravnanju in bolj ko jih odvrča od neetičnih ravnanj, bolj etična je, kot so tudi ugotovili drugi avtorji (Kaptein 2009b). Dimenzije etične kulture so organizacijski pogoji za etično ravnanje, ki so vpeti v strategijo, strukturo in kulturo ter odražajo zmožnost organizacije, da spodbuja etična ravnanja in zaposlene odvrča od neetičnih ravnanj, meni Kaptein (2015b). Ugotovili smo, da je etična kultura v vseh dimenzijah etične kulture med zaposlenimi v našem vzorcu močna, močne pa so tudi povezave med dimenzijami. Ugotovili pa smo, da je dimenzija odnos vodstva od vseh najšibkejša.

Povzamemo lahko, da zaposleni v podjetjih, zajetih v naš vzorec, zaznavajo etično kulturo in dimenzije kot močan konstrukt, vendar bi lahko bilo vodstvo pri tem bolj aktivno. Ob tem pa opazamo, da bi vodstvo glede na rezultate raziskave zaznave med zaposlenimi v podjetjih, zajetih v našem vzorcu, moralo več storiti tudi za vzpostavljanje višje etične kulture v vodstvenih vrstah, saj bi z boljšim zgledom in ne zgolj z vzpostavljanjem pravil lahko zagotovili še stabilnejšo etično kulturo in s tem zmanjšali zaznavo neetičnega vedenja. Kot potrjujeta Treviño in Weaver (2003), če se vodja vede etično oziroma če vodi podjetje kot etični vodja,

se bodo etično vedli tudi zaposleni, ker jim predstavlja vzor. Tako smo pritrdili ugotovitvam drugih avtorjev, da je vloga vodstva za močno etično kulturo in zmanjševanje neetičnega vedenja ključna. Dimenzija *jasnost*, torej do katere mere so jasno, natančno, celovito in razumljivo opredeljena pričakovanja in standardi organizacije za etično ravnanje zaposlenih in vodstva, kot je ugotovil Kaptein (2008a), je tudi na našem vzorcu, poleg *odprtosti*, značilno močna. In čeprav po zaznavah zaposlenih iz podjetij iz našega vzorca ta dajejo jasna normativna pričakovanja, da bi usmerjala vedenje zaposlenih, lahko ocenimo, da mora biti tudi moralno vedenje vodstva in neposrednih nadrejenih usklajeno s temi pričakovanji in etičnimi standardi, kar je v svojem raziskovanju ugotovil Kaptein (2011c). V nasprotnem primeru, kot pravi, neetična ravnanja vodstva in nadrejenih motivirajo neetično vedenje zaposlenih in obratno (prav tam, 925).

Ugotovili smo, da imajo podpisniki Smernic korporativne integritete značilno višjo zaznavo etične kulture. To se je pokazalo tudi do vseh dimenzij, le zaznava dimenzije *podpornost* ni značilna.

Nov prispevek k razvoju znanosti, kljub omejitvam raziskave, predstavljajo tudi rezultati o zaznavi zaposlenih o vzpostavitvi etičnega programa in njegovih komponent.

Etični program je v podjetjih iz našega vzorca po zaznavah zaposlenih dokaj visoko prisoten (48,8 odstotka), nekatere komponente celo v zelo visokem odstotku, kar pripisujemo tudi dejstvu, da smo k raziskavi povabili tudi podpisnike Smernic korporativne integritete. Obseg etičnega programa pa je v povprečju 2,67 komponente (devet komponent). Izraziteje so po zaznavah anketirancev prisotne komponente v podjetjih, vključenih v naš vzorec, v tuji lasti, podpovprečno pa v podjetjih v državni lasti. Ugotovili smo, da imajo podpisniki Smernic po zaznavi anketirancev izrazito več implementiranih komponent, in sicer v povprečju 4,88 vzpostavljene komponente, nepodpisniki pa 1,6. Od povprečja 2,67 komponente imajo podpisniki tako kar 2,21 komponente več. Tudi etični program imajo vzpostavljen v 77 odstotkih, kar je izrazito nad povprečjem. Na podlagi tega lahko ocenimo, da vodstvo podjetij, iz katerih prihajajo naši anketiranci, izpolnjujejo zavezo k etiki in predvidoma tudi glede na smernice vzpostavljajo etični program. Z gotovostjo ne moremo trditi, da je ravno podpis zaveze pripomogel k temu, lahko pa na podlagi rezultatov iz naše analize sklepamo, da je zavezanost vodstva k etiki ključna za obseg etičnega programa in vzpostavitvev komponent.

Tako kot Kapteina (2015a) je tudi nas zanimalo, ali imajo organizacije z etičnim programom zaznanega manj neetičnega vedenja kot organizacije brez etičnega programa. Posledično nas je zanimal tudi odnos med številom komponent in pogostostjo zaznanega neetičnega vedenja. Kaptein (2015a) je namreč ugotovil, da se neetično vedenje pojavlja manj pogosto v organizacijah, ki imajo vzpostavljen in implementiran etični program, torej institucionaliziran sistem integritete (sistem integritete in sistem skladnosti poslovanja z zakonodajo), kot v organizacijah, v katerih ni integriran in vzpostavljen.

Ključna je ugotovitev, da etični program ne vpliva na zaznave neetičnega vedenja v celoti, ki je nasprotna od naših pričakovanj in ugotovitev večine drugih avtorjev (Kaptein 2015a). Določene komponente etičnega programa vplivajo na neetično vedenje v celoti in do določenih deležnikov, kot ugotavljajo tudi drugi raziskovalci (Kaptein 2015a), a na našem vzorcu negativna povezava statistično ni značilna, ponekod je zaznava celo višja. Ugotovili smo tudi, da ni razlik v vplivu na zaznavo neetičnega vedenja, če ima podjetje implementiran etični program, ali če ga nima. Tako smo pritrdili ugotovitvam MacLeana in drugih (2015), ki niso prepoznali povezave med etičnim programom in neetičnim vedenjem. Predpostavljamo lahko, da je etični program v Sloveniji na našem vzorcu kot celota »mrtva črka na papirju« in je zaenkrat neučinkovit. Predpostavljamo, da verjetno pomeni tudi veliko obremenjenost zaposlenih, da sledijo pravilom. Po drugi strani pa je, kot smo ugotovili na našem vzorcu, zaznana etična kultura v podjetjih zelo visoka, prav tako ima znaten vpliv na zmanjšano zaznavo neetičnega vedenja v celoti in do deležnikov.

Konkretnih razlogov za to, da etični program ne vpliva na zaznavo neetičnega vedenja, skozi empirični del nismo podrobneje ugotavljali, lahko pa na podlagi rezultatov ocenimo, da je slovenska kultura zaznavanja nepravilnosti in kršitev večja zaradi trenutnega splošnega stanja v družbi in splošnega nezadovoljstva na delovnem mestu zaradi pogojev dela in splošne krize v družbi, ki po naši oceni vpliva tudi na zaznave neetičnega vedenja. Na podlagi pregleda literature sta implementacija etičnih mehanizmov in ozaveščanje o pomenu poslovne etike pri nas še v začetni fazi. Predvidevamo, da je zaznava neetičnega vedenja, kot kažejo rezultati naše raziskave v vzorcu podjetij, iz katerih prihajajo anketiranci, višja tudi zato, ker se z vzpostavitvijo etičnega programa in njegovih komponent ter ozaveščenostjo sprva zviša tudi občutljivost zaposlenih za te probleme in izzive. Etični program in komponente torej vplivajo na zaznavo neetičnega vedenja, a negativnega vpliva nismo potrdili. Kaptein (2008b, 998) pa

je ugotovil negativno povezavo neetičnega vedenja s programi etike in z ugledom podjetij do vsake skupine deležnikov in v celoti.

V nasprotju s pričakovanji in ugotovitvami drugih raziskovalcev (Kaptein 2009b; Kaptein 2011c; Ethics Resource Center 2013) na vzorcih v ZDA in na Nizozemskem linearne negativne povezave etičnega programa ali komponent za zaznavo neetičnega vedenja v naši raziskavi torej nismo ugotovili. Kot ugotavljajo raziskovalci, se zaznava neetičnega vedenja znižuje zaradi novih zakonodajnih standardov, ki vključujejo zahteve po vzpostavitvi etičnih mehanizmov. Pri nas zakonskih zahtev za implementacijo etičnih standardov v tolikšni meri in tako podrobno kot v ZDA še nimamo. V primerjavi s pojavom določenih kršitev v drugih raziskavah pa ugotovitve naše raziskave kažejo, da so pogoste kršitve tudi v našem vzorcu primerljive z ugotovitvami drugih avtorjev.

Učinkovitost etičnega programa je Kaptein (2015a) ugotavljal tudi skozi sosledje, v katerem so sprejete komponente. Učinkovitost programa se namreč ne kaže zgolj kot skupek komponent, temveč z medsebojno povezavo komponent, ki pa jih ne sme biti preveč (Kaptein 2015a). V naši raziskavi smo se odločili, da zaradi omejitev vzorca nekega priporočila za učinkovito sosledje implementacije komponent ne moremo podati, zato tega podrobneje nismo raziskovali. Ker pa se organizacije ukvarjajo ne le s vzpostavljanjem etičnega programa, temveč tudi s tem, kako in v kakšnem vrstnem redu naj implementirajo komponente, ki smo jih predstavili, ugotavlja Kaptein (2015a), smo tako kot avtor preverili, kakšna je neposredna povezava med številom implementiranih komponent in pogostostjo neetičnega vedenja. Povezave med komponento ugotavljanja integritete v predzaposlitvenih postopkih in neetičnim vedenjem Kaptein ni potrdil, najmočnejšo povezavo pa je ugotovil med pravili za uveljavljanje odgovornosti za menedžerje, vodstvo in zaposlene ter neetičnim vedenjem. V naši raziskavi smo ugotovili, da nobena od komponent nima značilnih povezav z zaznavo neetičnega vedenja. Ponekod smo sicer ugotovili negativne korelacije določenih komponent etičnega programa do vseh neetičnih vedenj in do neetičnega vedenja do posameznih deležnikov, a niso značilne, ponekod so celo pozitivne.

Kako sistem etike deluje v praksi in kako učinkovit je pri zmanjševanju zaznave neetičnega vedenja in povečanju etične kulture, pa smo ugotovili tudi, da je pri podpisnikih Smernic, ki imajo implementiran etični program, nekoliko višja zaznava neetičnega vedenja, a ni statistično značilna. Razlika med podpisniki in nepodpisniki je največja v primeru neetičnih vedenj *do financerjev*. Najmanjša pa je razlika *do družbe*. Je pa zaznava neetičnega vedenja tako pri

podpisnikih s programom ali brez njega nižja kot pri nepodpisnikih s programom ali brez. Ugotovili smo značilno nadpovprečno zaznavo neetičnega vedenja do zaposlenih pri nepodpisnikih brez etičnega programa. Pri tem je zaznava neetičnega vedenja do zaposlenih najbolj izrazita ne glede na zavezo in program. Ne glede na to, ali gre po mnenju anketirancev za podpisnike ali ne, je vpliv programa na zaznavo neetičnega vedenja neznačilen.

Pomembna ugotovitev je tudi, da močnejša, kot je etična kultura, nižja je zaznava neetičnega vedenja. Močnejša, kot je zaznana etična kultura v vseh štirih dimenzijah: *odprtost*, *odnos vodstva (skladnost vodstva in nadrejenih in podpora za izvedljivost)*, *jasnost* in *podpornost*, manj je zaznanih neetičnih vedenj v celoti in do vseh deležnikov. Tako smo na našem vzorcu potrdili ugotovitve Kapteina (2011c, 845), da etična kultura vpliva na neetično vedenje v podjetju. Ugotovili smo, da je dimenzija *odnos vodstva* najmočnejša v povezavi z zaznavo neetičnega vedenja. Tako smo pritrldili ugotovitvam drugih raziskovalcev, da bolj ko vodstvo in nadrejeni ravnajo etično, so zgled zaposlenim in delajo, kar govorijo, ter zagotavljajo zaposlenim ustrezne pogoje za doseganje normativnih pričakovanj oziroma etičnega vedenja (čas, sredstva, informacije in viri) (Kaptejn 2008a), manjša je zaznava neetičnega vedenja.

Poleg tega smo ugotovili, da če je zaupanje v vodstvo in nadrejene visoko in so pogoji za etično delovanje vzpostavljeni, je zaznava neetičnega vedenja *do zaposlenih* nižja. Kljub temu da je dimenzija *jasnost* ena najmočnejših dimenzij etične kulture po zaznavi anketirancev, smo ugotovili, da je v povezavi z neetičnim vedenjem značilna, a najšibkejša. Očitno zaposleni zaznavajo, da v podjetjih dokaj jasno komunicirajo z njimi o tem, kako naj se vedejo v skladu z vrednotami in normami, in da so jasno opredeljena tudi pravila v podjetju. Kljub temu pa imajo v našem vzorcu druge dimenzije pri zagotavljanju močnejše etične kulture močnejšo povezavo. To je v svojem raziskovanju ugotovil tudi Kaptejn (2008a), a mu ni uspelo potrditi povezave med dimenzijo *jasnost* in neetičnim vedenjem. Prav tako Šalamonovi (2014, 169) povezave med dimenzijo *jasnost* in neetičnim vedenjem (konkretno neplačilne discipline) ni uspelo potrditi.

Glede podpisnikov Smernic korporativne integritete smo ugotovili, da imajo v povprečju višjo zaznavo etične kulture od ostalih (N = 331). Z analizo variance Anova smo ugotovili, da je zaznava etične kulture v celoti statistično značilna in pozitivna. To se je pokazalo tudi do vseh dimenzij, le zaznava dimenzije *podpornost* statistično ni značilna (Priloga F.5). Med tistimi, ki so se jasno opredelili, da je njihovo podjetje podpisnik ali nepodpisnik, pa ni statistično

značilnih razlik (N = 109) do kulture v celoti, so pa statistično značilne do vseh dimenzij, razen do dimenzije *podpornost*.

Etična kultura in etični program sta ločena koncepta, ugotavljajo raziskovalci. Zadnji ima zadnji neposredni vpliv na neetično vedenje, ob tem pa je bolj učinkovit, če ga podpira etična kultura (Weaver in drugi 1999a). V naši raziskavi smo ugotovili, da etični program in njegov obseg ne vplivata na zaznavo neetičnega vedenja, imata pa značilno močan vpliv na etično kulturo in na posamezne dimenzije, najbolj na *jasnost* in *odprtost*.

Ugotovili smo, da so za celotno etiko v podjetju, vključujoč obseg etičnega programa, pomembne vse dimenzije etične kulture, torej *jasnost*, *odprtost*, *podpornost* in *odnos vodstva*. Dimenzija *jasnost* ima pozitivno pozitiven vpliv na zaznavo neetičnega vedenja. Sklepamo lahko, da je ta občutljivost za zaznavo neetičnega vedenja vzgojena, da so bolj občutljivi in opažajo več neetičnega vedenja, lahko pa je povezano tudi z večjo implementacijo etičnega programa in jasno izraženimi zahtevami.

Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključimo, da ima v našem vzorcu etični program posredno prek etične kulture vpliv na nižjo zaznavo neetičnega vedenja. Glede na naše ugotovitve smo potrdili ugotovitve raziskovalcev, ki menijo, da etični program omogoča izboljšanje ali ohranjanje etične kulture podjetja in je ta neposredno povezana z etičnim programom (Kaptein 2009b, 616). Funkcija etičnega programa je, da skuša zmanjšati pojav dejavnikov neetičnega vedenja v podjetju in jih spremeni v dejavnike, ki spodbujajo etično vedenje (Kaptein 2015a, 417). Etični program namreč opravlja svojo funkcijo skozi dimenzije etične kulture (Kaptein 2008a; Kaptein 2011c) in tako vpliva na etično kulturo. Da je etični program bolj učinkovit pri zmanjševanju pojava in zaznave neetičnega vedenja, če ga podpira etična kultura, so ugotovili Weaver in drugi (1999a), vendar so tako kot Kaptein (2011c, 845) vključili odnos z etično kulturo.

Povezava med številom vzpostavljenih oziroma implementiranih etičnih komponent in etično kulturo pa se je v naši raziskavi pokazalo tako, da več ko ima podjetje implementiranih komponent, višja je etična kultura.

Na podlagi Kapteinovih (2009a) ugotovitev, da ima vsaka komponenta etičnega programa drugačen odnos z etično organizacijsko kulturo ter da vsi odnosi in povezave niso pomembni, smo preverili tudi povezave med devetimi komponentami etičnega programa in štirimi

dimenzijami etične kulture. Z izjemo testa integritete Kaptein ugotavlja, da imajo vse komponente pomemben odnos z etično kulturo. Glede na naš vzorec pa se je pokazalo, da imajo z izjemo testa integritete, službe za etiko in pooblaščenca ter pravil za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja vse ostale komponente pomemben in močan odnos z etično kulturo.

Ko je Kaptein (2009a) preverjal odnose devetih komponent z osmimi dimenzijami etične kulture, je ugotovil, da je bilo od 72 odnosov pomembnih 20, od zadnjih pa je bilo negativnih sedem. Za razliko od Kapteina smo mi na podlagi utemeljenih štirih dimenzij etične kulture in tako 36 odnosov ugotovili, da je pomembnih 21 odnosov, so pa tudi vsi odnosi pozitivni. Za razliko od Kapteina (2009a; 2015a) pa se v naši raziskavi statistično pomembne povezave z dimenzijo etične kulture *podpornost* niso pokazale.

Dimenzija *jasnost* ima v naši raziskavi najmočnejšo povezavo z *izobraževanjem*, s *Pravili o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj* in s *Pravili za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje*. Kaptein pa je ugotovil najmočnejše povezave s kodeksom etike, etično službo/pooblaščencom, izobraževanjem in usposabljanjem za etiko ter testom integritete. Kaptein je negativne povezave z določenimi komponentami etičnega programa ugotovil v povezavi z etično kulturo v dimenziji skladnost vodstva in skladnost nadrejenih, česar mi nismo potrdili, kljub temu da smo združili ti dve dimenziji skupaj s *izvedljivostjo* v eno in jo poimenovali *odnos vodstva*. Pri dimenziji *odnos vodstva* so se pokazale značilne pozitivne povezave z izjemo službe in pooblaščenca, etične linije, pravil za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja in testov integritete, drugod so bile povezave pozitivne, a ne značilne. Dimenzija *odprtost (možnost razprave, transparentnost, predvidene posledice)* je v naši raziskavi pozitivno značilno povezana z vsemi komponentami, le s testom integritete ne. Kaptein pa je ponekod ugotovil celo negativne povezave. Kaptein zaključuje, da ima lahko posamezna komponenta etičnega programa pozitiven odnos z eno ali več dimenzijami etične kulture in hkrati negativen odnos z eno ali več drugimi dimenzijami (Kaptein 2009a, 16–19). Na podlagi naše raziskave pa lahko trdimo, da imajo v našem vzorcu posamezne komponente etičnega programa pozitiven odnos z eno ali več dimenzijami etične kulture hkrati in da negativnih povzav nismo ugotovili.

Tako smo potrdili ugotovitve drugih raziskovalcev, da etična kultura vpliva na vsebino etičnega programa, podpira njegovo učinkovitost in vpliva na vedenje zaposlenih, kot to ugotavljajo drugi raziskovalci (Treviño in Weaver Kaptein 2009b, 616; Kaptein 2011b).

20 Zaključek

Namen dela je teoretično in empirično raziskati vlogo in obseg etičnih programov v podjetjih v Slovenji skozi zaznana neetična ravnanja in zaznana etično kulturo.

S pregledom teorijskih konceptov integritete, organizacijske in korporativne integritete smo skušali osvetliti razumevanje in pomen integritete v podjetjih in družbi nasploh. Pregled teorije in empiričnih raziskav o formalnih in neformalnih mehanizmih, institucionalizaciji integritete in implementaciji etičnih programov in njegovih komponent pa pogloblja razumevanje v kompleksen sistem delovanja mehanizmov integritete v širšem strukturnem okolju neke organizacije ali podjetja, na katerega vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Organizacijska integriteta je predpogoj za uspešno delovanje organizacije oziroma podjetja in, kot ugotavljamo, vpliva na ugled v družbi in pri poslovanju. Teoretično smo preučili tudi področja učinkovitosti, institucionalizacije in implementacije etičnega programa in posameznih komponent v podjetjih. Preučili smo pojav neetičnega vedenja do deležnikov in pojem etične kulture v podjetjih.

Ekonomska kriza in pojav številnih korupcijskih in etičnih škandalov so spodkopali delovanje nacionalnih gospodarskih trgov ter ohromili delovanje javnih in zasebnih institucij povsod po svetu. V Združenih državah Amerike so za razvoj etičnih programov ključen korak naprej naredili najprej na formalni ravni in s spremembami zakonodaje zagotovili pravno podlago za boljše poslovno okolje in zmanjšanje tveganj v povezavi s korupcijo in neetičnim delovanjem. Temu so sledile tudi druge države, ki na ta način skušajo zaježiti škodo, ki vpliva na trajnostni razvoj gospodarstva, družbo in posameznika. Zavedanje vodstev javnih institucij in zasebnih podjetij za vzpostavitev boljše etične kulture med zaposlenimi se je glede na ugotovitve raziskovalcev z leti tudi zato povečalo. V tistih institucijah, v katerih je vodstvo z jasno zavezo in dejansko implementacijo mehanizmov etike oziroma etičnih programov uspelo zagotoviti osnovna etična načela poslovanja, se je zmanjšal pojav in zaznava neetičnih vedenj, povečala se je tudi etična kultura med zaposlenimi. Poleg zaveze vodstva se je kot ključno pri tem izkazalo tudi ustrezno upravljanje z integriteto glede na zunanje in notranje vplive skozi čas. Zgolj implementacija formalnih mehanizmov, torej etičnega programa in njegovega obsega, namreč še ne zagotavlja višje etične kulture ali zmanjšanja pojava neetičnega vedenja. Za to so potrebni dolgoročno skrbno strateško načrtovanje etičnih mehanizmov in integracija v obstoječe procese delovanja institucije ter osveščanje zaposlenih. Raziskave kažejo, da je najbolj smiseln pristop integracije etike skozi formalne in neformalne mehanizme na podlagi

spodbujanja skupnih vrednot. Pri podpori javnim institucijam, zasebnim podjetjem in korporacijam imajo pri vzpostavljanju višje integritete ključno vlogo tudi mednarodne nevladne institucije. Te z zavezami, aktivnostmi in širokim izborom orodij za vzpostavljanje integritete po eni strani omogočajo nadzor civilne družbe nad izpolnjevanjem mednarodnih zavez držav in korporacij, omogočajo širšo razpravo o izzivih, s katerimi se srečujejo vlade in podjetja pri zagotavljanju poštenega in »čistega« poslovanja, ter zagotavljajo prosto uporabo strateško razvitih mehanizmov etike.

Podobno kot v tujini, a pozneje, po letu 2004, se je tudi v Sloveniji izoblikoval ustrežnejši zakonodajni okvir, predvsem z zakonom o preprečevanju korupcije in pravno ureditvijo ter standardi poslovanja na področju gospodarstva, ki sledijo evropskim direktivam in mednarodnim dokumentom, h katerim se je Slovenija zavezala. Postopoma so se izoblikovali tudi jasnejši standardi in strategije za bolj odgovorno delovanje javnega in poslovanje zasebnega sektorja. Napredek je razviden skozi vključevanje etičnih standardov v vladne strategije, ki naj bi povečali zaupanje v delovanje javnega sektorja, ki je ključen tudi za učinkovito poslovanje zasebnega sektorja. V zadnjih letih je viden tudi znaten napredek pri vzpostavljanju mehanizmov integritete, še posebej v podjetjih, ki se povezujejo v različna združenja (Združenje Manager, ETHOS, EISEP idr.) in sodelujejo z nevladnimi organizacijami (OECD, UN, Transparency international Slovenia idr.) ter si tako izmenjujejo izkušnje in znanja na področju vzpostavitve etičnih programov in strategij skladnosti poslovanja z zakonodajo. Z ustanovitvijo Smernic korporativne integritete leta 2014 je viden premik naprej s povečanjem zavedanja pomena etike skozi etično in trajnostno poslovanje za doseganje boljše konkurenčnosti na trgu. Kot je razvidno iz pregleda dostopnih podatkov, primeri dobrih praks izhajajo predvsem iz podjetij, ki so v večinski tuji lasti, in večjih, tudi državnih podjetij. Predvidevali smo, da je zato v korporacijah in podjetjih, ki poslujejo v Sloveniji in so del širšega, mednarodnega poslovanja, kjer sta etična kultura in zavedanje za vzpostavitev integritete in etičnih programov že dlje časa prisotni, in zaradi tega kažejo tudi dejansko boljše rezultate v poslovanju podjetij in delovanju posameznikov v njih, zavedanje o etiki nekoliko višje. Na podlagi našega vzorca podjetij, vključujoč podjetja s tujim kapitalom, smo ugotovili, da je v teh podjetjih zaznava etične kulture nekoliko višja, prav tako so rezultati pokazali, da je obseg programa izrazito večji kot v podjetjih z večinskim domačim kapitalom ali v javnih podjetjih. Prav tako pa so mehanizmi za etiko v podjetjih bolj strukturirani in integrirani v procese dela, kar se kaže tudi skozi zaznavo etične kulture, etičnega programa in njegovih komponent ter neetičnega vedenja na našem vzorcu podjetij. Glede na naše ugotovitve lahko

zaključimo, da podjetja iz našega vzorca, ki poleg skladnosti poslovanja z zakonodajo v procese vključujejo tudi strategije upravljanja z integriteto na formalni in neformalni ravni, torej na podlagi vrednot, pri zaposlenih dosežejo višjo ozaveščenost o integriteti in etični kulturi. Dejansko je uspešno delovanje celovitega sistema integritete odvisno tudi od odnosa vodstva do integritete in etike poslovanja. Podjetja iz našega vzorca kažejo postopno prilagajanje na družbene in tržne spremembe tudi skozi povezovanje v združenja za etično poslovanje, pristop k zavezi k Smernicam korporativne integritete in implementaciji komponent etičnega programa. Naša raziskava med zaposelnimi na vzorcu podjetij pa ni pokazala dejanskega zmanjšanja zaznave neetičnega vedenja, je pa pokazala zaznavo višje integritete z vzpostavitvijo in delovanjem mehanizmov oziroma komponent etičnega programa. Še posebej v tistih podjetjih iz našega vzorca, za katere so anketiranci prepričani, da so podpisniki Smernic korporativne integritete.

Tako kot drugod po svetu in Evropi se je tudi v Sloveniji v zadnjem času prebudilo zavedanje, da se zaupanje v delovanje javnega in zasebnega sektorja gradi skozi etično kulturo. Poleg zagotovljenega stabilnega zakonodajnega okvira in vzpostavitve sistemov pravil in politik za skladnost poslovanja z zakonodajo za odgovornejše delovanje podjetij in javnih institucij se glede na aktivnosti podjetij in vlade zavedanje pomena etične kulture in etičnih programov povečuje. Na podlagi naše raziskave se je to potrdilo tudi na našem vzorcu, a zaradi omejitev raziskave ugotovitev ne moremo posploševati na vsa podjetja pri nas. Ugotovili smo, da je odnos vodstva (skladnost nadrejenih in skladnost vodstva ter izvedljivost) za učinkovito vzpostavitev etične kulture in integritete v vzorcu podjetij, iz katerih prihajajo naši anketiranci, ključen. Tam, kjer so se anketiranci izrekli, da je vodstvo njihovega podjetja podpisalo zavezo k Smernicam korporativne integritete, smo ugotovili izrazito višjo etično kulturo in nižjo zaznavo neetičnega vedenja kot pri nepodpisnikih. V našem vzorcu pa se je izkazalo, da imajo podpisniki tudi izrazito višje število implementiranih komponent etičnega programa in njegov obseg v primerjavi z nepodpisniki. Na podlagi naših ugotovitev, ki veljajo za vzorec podjetij, lahko trdimo, da je zaveza ključna, čeprav v raziskavi podrobneje učinkovitosti etičnega programa v povezavi z vodstvom nismo natančneje ugotavljali.

Do zdaj globjega vpogleda v delovanje in učinkovitost etičnih programov v povezavi z etično kulturo in zaznavo neetičnega vedenja nismo imeli. Prav tako ne obstajajo analize in znanstveni pregledi delovanja integritete v praksi. Zato menimo, da sta raziskava na našem vzorcu in teoretični pogled na sistem integritete v podjetjih ključna za nove smeri znanstvenega

raziskovanja. Četudi omejitve naše raziskave onemogočajo posploševanje ugotovitev na celotno poslovno okolje v Sloveniji, smo prepričani, da raziskava odpira širšo razpravo o etiki v podjetjih ter možnosti za izboljšave sistemov in zmanjševanje neetnega vedenja. Na podlagi ugotovitev na našem vzorcu raziskava namreč daje vpogled v razumevanje mehanizmov integritete, etične kulture in neetičnega vedenja, kot ga zaznavajo zaposleni, vodstvo in nadrejeni, ter omogoča nove možnosti raziskovanja integritete v podjetjih v prihodnosti in ponuja uporabo preverjenega merskega instrumenta za raziskovalce ali vodstva podjetij, ki bi to želela.

Na podlagi empiričnih ugotovitev iz našega vzorca, upoštevajoč omejitve raziskave, lahko torej zaključimo, da smo dosegli zastavljene cilje in pripomogli k razvoju področja pri nas. Glede na to, da po pregledu literature in razpoložljivih podatkov raziskava zaznava prisotnosti etičnega programa v povezavi z zaznanim neetičnim vedenjem in etično kulturo pri nas še ni bila izvedena, menimo, da smo empirično prispevali k razvoju področja. Prepoznali smo področja, na katerih lahko organizacije povečajo raven integritete skozi komponente etičnega programa in obseg etičnega programa, in tako zgradijo še močnejšo etično kulturo. Na vzorcu podjetij smo ugotovili, da zgolj zapisana pravila niso dovolj za zmanjšanje zaznave neetičnega vedenja. Poleg tega smo na našem vzorcu ugotovili, da vprašalnik o neetičnem vedenju v slovenskem okolju ni v popolnosti veljaven glede na porazdelitev do deležnikov, vprašalnik o etični kulturi pa kaže različno nalaganje spremenljivk na dimenzije etične kulture. Nov prispevek k razvoju znanosti v slovenskem okolju so rezultati zaznave neetičnega vedenja v celoti, do deležnikov in etične kulture v celoti in njenih dimenzij ter prisotnosti in obsega etičnega programa. K razvoju znanosti smo prispevali tudi z ugotovitvami povezav med obsegom etičnega programa, njegovimi komponentami z zaznavo neetičnega vedenja v celoti in do deležnikov in povezav z zaznano etično kulturo in njenih dimenzij.

Zaključimo, da je etična kultura v podjetjih v Sloveniji visoka, kljub temu pa implementacija etičnih programov še ni učinkovita. Sklepamo lahko, da kljub vedno večji zavezi vodstev za vzpostavljanje etike v podjetjih v našem vzorcu ta še niso uspela zagotoviti učinkovite implementacije etičnega programa, da bi imel učinek na zmanjšanje zaznave neetičnega vedenja v podjetjih. Ob tem se poraja vprašanje ne zgolj o smiselnosti ukrepov za višjo etiko, temveč predvsem o izzivih pri načinih njenega vzpostavljanja. Glede na to, da imajo v podjetjih pri nas večjo moč neformalno vzpostavljeni »mehanizmi« oziroma zaveze zaposlenih in njihova lastna etika, bi bilo smiselno, da vodstva podjetij razmislijo o učinkovitih načinih

merjenja in ocenjevanja etične držbe zaposlenih. Na podlagi tega pa lahko laže presodijo o ukrepih za etiko, ki bodo zagotavljali ohranjanje ugleda podjetja v družbi, ne bodo obremenjujoči za zaposlene in bodo smiselni glede na delovanje njihovega podjetja v panogi. Več implementiranih komponent torej ne pomeni večjega znižanja neetičnega vedenja oziroma njegove zaznave med zaposlenimi, so pa določene komponente etičnega programa ključne za usmeritev zaposlenih pri njihovem etičnem delovanju in pri, kot je pokazala naša raziskava, izgradnji močne etične kulture. Prek etične kulture, ki je v naših podjetjih po zaznavi zaposlenih močna, očitno etični programi in komponente posredno vplivajo na zmanjšanje pojava in zaznave neetičnega vedenja.

21 Literatura

- Audi, Robert in Patrick E. Murphy. 2006. The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly* 16 (1): 3–21.
- Bailey, James Russell in Stewart Clegg. 2007. *International Encyclopedia of Organization Studies*. London: SAGE Publications, Inc. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Baker, Jennifer A. 2008. Virtue Ethics. V *The Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Volume 5 (T-Z), ur. Robert W. Kolb, 2190–2196. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Dostopno prek: NUKweb.
- Becker, Thomas E. 1998. Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness. *The Academy of Management Review* 23 (1): 154–161.
- Beeri, Itai, Rachel Dayan, Eran Vigoda-Gadot in Simcha B. Werner. 2013. Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics* 112 (1): 59–78.
- Belak, Jernej. 2013. Corporate Governance and the Practice of Business Ethics in Slovenia. *Systemic Practice and Action Research* 26 (6): 527–535.
- Belak, Jernej, Mojca Duh, Matjaž Mulej in Tjaša Štrukelj. 2010. Requisitely holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behaviour. *Kybernetes* 39 (1): 19–36.
- Belak, Jernej in Borut Milfelner. 2011. Informal and Formal Institutional Measures of Business Ethics Implementation at Different Stages of Enterprise Life Cycle. *Acta Polytechnica Hungarica*, *Acta Polytechnica Hungarica* 8 (1): 105–122.
- Belak, Jernej in Mateja Prevc Rozman. 2012. Business ethics from Aristotle, Kant and Mill's perspective. *Kybernetes* 41 (10): 1607–1624.
- Blackburn, Simon. 2008. *The Oxford Dictionary of Philosophy*, 2nd revised edition. Oxford University Press. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Blodgett, Mark S. 2012. Substantive Ethics: Integrating Law and Ethics in Corporate Ethics Programs. *Journal of Business Ethics* 99 (1): 39–48.
- Brenkert, George. 2006. Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Integrity. *Business Ethics Quarterly* 16 (4): 629–629.
- Brenner, Steven N. 1992. Ethics programs and their dimensions. *Journal of Business Ethics* 11 (5–6): 391.
- Brenner, Steven N. in Earl A. Molander. 1977. Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review* 55 (1): 57–71.

- Brown, Marvin T. 2005. *Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership*. Cambridge University Press. Dostopno prek: Google Books.
- 2006. Corporate Integrity and Public Interest: A Relational Approach to Business Ethics and Leadership. *Journal of Business Ethics* 66 (1): 11–18.
- Business Anti-Corruption Portal*. Dostopno prek: <http://www.business-anti-corruption.com/> (31. januar 2016).
- Calhoun, Cheshire. 1995. Standing for Something. *The Journal of Philosophy* 92 (5): 235–260.
- Carroll, Archie B. in Ann K. Buchholtz. 2000. *Business & society: ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western College. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Coyne, Iain J. 2001. *Factors impacting on the design, development and use of an effective pre-employment integrity test: doktorska dizertacija*. Hull: University of Hull. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Crane, Andrew in Dirk Matten. 2004. *Business Ethics*. New York: Oxford University Press.
- Crespo, Ricardo. 2008. Virtue. V *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Volume 5 (T–Z): 2185–2187. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Dostopno prek: NUKweb.
- Critical Elements of an Organizational Ethical Culture 2006. *Ethics Resource Center*. Dostopno prek: <http://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/cbe/cbe-external-surveys/erc-critical-elements.pdf> (4. februar 2016).
- Damijan, Jože P. 2013. Kriza vrednot in kako do bolj poštenega poslovanja. *DAMIJAN blog*. Dostopno prek: <http://damijan.org/2013/04/14/kriza-vrednot-in-kako-do-bolj-postenega-poslovanja/> (10. februar 2016).
- de Colle, Simone in Patricia H. Werhane. 2008. Moral Motivation across Ethical Theories: What Can We Learn for Designing Corporate Ethics Programs? *Journal of Business Ethics* 81 (4): 751–764.
- DeBode, Jason D., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild in Alan G. Walker. 2013. Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science* 49 (4): 460.
- Desio, Paula. 2008. An Overview of the Organizational Guidelines. U.S. Sentencing Commission. Dostopno prek: <http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/ORGOVERVIEW.pdf> (1. februar 2016).
- Dienhart, John. 2005. Moral development. V *Business ethics*, ur. Patricia Werhane in R. Edward Freeman, 2nd edition, 354–356. The Blackwell encyclopedia of management 2. Malden; Oxford; Victoria: Blackwell Publishing.

- dos Santos, Renato Almeida, Arnaldo José de Hoyos Guevara, Maria Cristina Sanches Amorim in Ben-Hur Ferraz-Neto. 2012. Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations. *Einstein (São Paulo, Brazil)* 10 (1): 1–10.
- Duh, Mojca, Jernej Belak in Borut Milfelner. 2010. Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics* 97 (3): 473–489.
- Ethics Resource Center research. Dostopno prek: <http://erc.webair.com/?q=topic/national-surveys> (30. januar 2016).
- 2007 Ethics Resource Center. Leading Corporate Integrity: Defining the Role of the Chief Ethics & Compliance Officer (CECO). Dostopno prek: http://www.corporate-ethics.org/pdf/Leading_Corporate_Integrity_Report.pdf (3. februar 2016).
- 2013. National Business Ethics Survey® (NBES®) 2013 - Ethics & Compliance Initiative (ECI). Dostopno prek: <http://www.ethics.org/newsite/research/eci-research/nbes/nbes-reports/nbes-2013> (30. januar 2016).
- 2015. State of Ethics in Large Companies - Ethics & Compliance Initiative (ECI). Dostopno prek: <http://www.ethics.org/newsite/research/eci-research/nbes/nbes-reports/large-companies> (30. januar 2016).
- Ethics Resource Center research. Dostopno prek: <http://erc.webair.com/?q=topic/national-surveys> (30. januar 2016).
- Felo, Andrew J. 2001. Ethics Programs, Board Involvement, and Potential Conflicts of Interest in Corporate Governance. *Journal of Business Ethics* 32 (3): 205–218.
- Ferrell, O. C., Linda Ferrell in John Fraedrich. 2005. ***Business ethics: ethical decision making and cases***. Boston; New York: Houghton Mifflin. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Fine, Saul. 2013. Practical Guidelines for Implementing Preemployment Integrity Tests. *Public Personnel Management* 42 (2): 281–292.
- Finken, Bryan. 2008. Theories of Ethics. V *The Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Volume 5 (T–Z). Robert W. Kolb. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Dostopno prek: NUKweb.
- Foreign Corrupt Practices Act. *Business Anti-Corruption Portal*. Dostopno prek: [http://www.business-anti-corruption.com/about/about-corruption/foreign-corrupt-practices-act-\(fcpa\).aspx](http://www.business-anti-corruption.com/about/about-corruption/foreign-corrupt-practices-act-(fcpa).aspx) (31. januar 2016).
- Glavas, Ante. 2009. ***Effects of corporate citizenship on employees: why does doing good matter?: doktorska dizertacija***. Cleveland, Ohio: Case Western Reserve University. Dostopno prek: EBSCOhost.

- Guiso, Luigi, Paola Sapienza in Luigi Zingales. 2015. The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics, NBER Conference on the Causes and Consequences of Corporate Culture*, 117 (1): 60–76.
- Habič, Simona, Goran Forbici, Miha Šepec, Damjan Lajh, Kaja Miklavčič, Bojan Dobovšek, Boštjan Slak, Benjamin Flander in Maja Dimc. 2012. *Nacionalni sistem integritete v Sloveniji: ocena in analiza*. Ur. Simona Habič. Trzin: Društvo Integriteta – Društvo za etičnost javnega delovanja = Transparency International Slovenia. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Hoekstra, Alain. 2016. Institutionalizing Integrity Management. Challenges and solutions in times of financial crises and austerity measures. V *Ethics in Public Policy and Management*, ur. Alan Lawton, Zeger van der Wal, in Leo Huberts, 147–164. Routledge.
- Hoekstra, Alain in Muel Kaptein. 2012. The Institutionalization of Integrity in Local Government. *Public Integrity* 15 (1): 5–28.
- House Committee on Interstate and Foreign Commerce. 1977. H.R. Rep. 95-640 Report together with Minority Views to accompany H.R.3815. House Committee on Interstate and Foreign Commerce. Dostopno prek: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2010/04/11/houseprt-95-640.pdf> (3. februar 2016).
- Huberts, L. W. 2014. *Integrity of Governance: What It Is, What We Know, What Is Done and Where to Go*. Governance and Public Management Series. Houndsmill, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Huberts, L. W., Jeroen Maesschalck in Carole L. Jurkiewicz. 2008. *Ethics and Integrity of Governance: Perspectives Across Frontiers*. Edward Elgar Publishing. Dostopno prek: Google Books.
- Jacobs, David Caroll. 2004. A Pragmatist Approach to Integrity in Business Ethics. *Journal of Management Inquiry* 13 (3): 215–223.
- 2007. Integrity. V *The International Encyclopedia of Organization Studies*, Volume 2 (E–L), ur. James Russell Bailey in Stewart Clegg, 688–690. London: SAGE Publications, Inc.
- Jin-jin, Pan. 2012. Research on the conceptual model of corporate integrity management system based on the soft system methodology. V *2012 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)*, 115–121.
- Johnson, Kenneth W. 2005. The role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of Ethical Leadership. Dostopno prek: <http://www.ethicaledge.com/>

- Components%20of%20Ethical%20Leadership%20July%202001.pdf (3. marec 2016).
- Joseph, Joshua. 2001. Integrating Ethics and Compliance Programs: Next Steps for Successful Implementation and Change. Raziskava. Washington, DC: Ethics Resource Center. Dostopno prek: http://erc.webair.com/files/u5/Integrating_Ethics___Compliance_Programs.pdf (3. marec 2016).
- 2002. Integrating Business Ethics and Compliance Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations. *Business & Society Review* (00453609) 107 (3): 309–347.
- Kangas, Maiju, Taru Feldt, Mari Huhtala in Johanna Rantanen. 2014. The Corporate Ethical Virtues Scale: Factorial Invariance Across Organizational Samples. *Journal of Business Ethics* 124 (1): 161.
- Kaptein, Muel. 1999. Integrity management. *European Management Journal* 17 (6): 625–634.
- 2002. Guidelines for the Development of an Ethics Safety Net. *Journal of Business Ethics*.
- 2003. The Diamond of Managerial Integrity. *European Management Journal* 21 (1): 99–108.
- 2008a. Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior* 29 (7): 923–947.
- 2008b. Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal of Management* 34 (5): 978–1008.
- 2009a. Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics* 89 (2): 261–281.
- 2009b. The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population. *Journal of Business Ethics* 92 (4): 601–618.
- 2011a. From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*.
- 2011b. Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics* 2: 233.
- 2011c. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations* 64 (6): 843–69.
- 2013. *Workplace Morality: Behavioral Ethics in Organizations*. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing. Dostopno prek: EBSCOhost.
- 2015a. The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics* 132 (2): 415–431.

- 2015b. When good becomes too good: applying Aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Researchgate*. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/profile/Muel_Kaptein/publication/281747192_WHEN_GOOD_BECOMES_TOO_GOOD/links/55f705d508ae07629dbc8f61.pdf (12. januar 2016).
- Kaptein, Muel in Scott Avelino. 2005. Measuring Corporate Integrity: A Survey-based Approach. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 5 (1): 45–54.
- Kaptein, Muel in Mark S. Schwartz. 2007. The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics* 77 (2): 111–127.
- Kaptein, Muel in Johan Ferdinand Dietrich Bernardus Wempe. 2002. *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*. Oxford University Press. Dostopno prek: Google Books.
- Kayes, D. Christopher. 2006. Organizational Corruption as Theodicy. *Journal of Business Ethics*.
- Kayes, D. Christopher, David Stirling in Tjai M. Nielsen. 2007. Building organizational integrity. *Business Horizons* 50 (1): 61–70.
- Kečanović, Bećir. 2012. Na integriteti utemeljen odnos do skupnih vrednot. V *Javna etika in integriteta: odgovornost za skupne vrednote*, 155–185. Ljubljana: Komisija za preprečevanje korupcije.
- 2014. Vključujoče delovno okolje: etična infrastruktura v podporo implementaciji slovenskih smernic korporativne integritete 2014. Dostopno prek: <http://www.irvd.si/wp-content/uploads/2014/11/Kecanovic-vkljucevanje-etika-in-SSKI.pdf> (14. januar 2016).
- Killinger, Barbara. 2010. *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason*. McGill-Queen's Press - MQUP. Dostopno prek: Google Books.
- Kirchengast, Ulrike. 2011. Solomon on the Role of Virtue Ethics in Business. V *Humanistic Ethics in the Age of Globality*, ur. Claus Dierksmeier, Wolfgang Amann, Ernst Kimakowitz, Heiko Spitzack, in Michael Pirson, 187–209. London: Palgrave Macmillan UK. Dostopno prek: http://dx.doi.org/10.1057/9780230314139_12 (14. januar 2016).
- Kish-Gephart, Jennifer J., David A. Harrison in Linda K. Treviño. 2010. Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology* 1: 1.

- Klepec, Maja. 2010. *Avtentično vodenje v praksi poslovanja organizacij: diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kline. 1994. *An Easy Guide to Factor Analysis*. Let. 1994. Routhledge. London.
- Koehn, Daryl. 2005. Integrity as a Business Asset. *Journal of Business Ethics* 58 (1/3): 125–136.
- Kolb, Robert W. 2008. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Dostopno prek: EBSCOhost.
- KPMG CI. 2008. Business Codes of the Global 200 - Their Prevalence, Content and Embedding. KPMG. Dostopno prek: <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business-codes-global-200-O-0804.pdf> (31. januar 2016).
- Lasthuizen, Karin. 2008. Leading to integrity- empirical research into effects of leadership on ethics and integrity: koncept doktorske dizertacije. Dostopno prek: <https://www.law.kuleuven.be/integriteit/egpa/previous-egpa-conferences/rotterdam-2008/lasthuizen-2008.pdf> (16. januar 2016).
- Lasthuizen, Karin, Leo Huberts in Leonie Heres. 2011. How to Measure Integrity Violations: Towards a Validated Typology of Unethical Behavior. *Public Management Review* 13 (3): 383–408.
- Maak, Thomas. 2008. Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics* 82 (2): 353–368.
- MacLean, Tammy, Barrie Litzky in D. Holderness. 2015. When Organizations Don't Walk Their Talk: A Cross-Level Examination of How Decoupling Formal Ethics Programs Affects Organizational Members. *Journal of Business Ethics* 128 (2): 351.
- Majluf, Nicolas S. in Carolina M. Navarrete. 2010. A Two-Component Compliance and Ethics Program Model: An Empirical Application to Chilean Corporations. *Journal of Business Ethics* 100 (4): 567–579.
- Mardia, K. V., John M. Bibby in John T. Kent. 2003. *Multivariate analysis*. Probability and mathematical statistics. Amsterdam [etc.] : Academic, 2003, cop. 1979. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Meža, Barbara. 2006. *Upravljanje gospodarskih družb s poudarkom na pomenu komuniciranja z različnimi javnostmi: magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: http://www.ljse.si/media/Attachments/Izdajatelj/Izdatje/Upravljanje_magistrsko_delo.pdf (5. marec 2016).

- Mill, John Stuart. 2003. *Utilitarizem; in O svobodi*. Ur. Igor Pribac in Friderik Klampfer. Let. 2003. Temeljna dela. Ljubljana: Krtina (Begunje: Cicero). Dostopno prek: EBSCOhost.
- Možina, Stane, Janko Kralj, Miroslav Glas, Jože Gričar, Bogomir Kovač, Vlado Dimovski, Metka Tekavčič, Mitja I. Tavčar, Rudi Rozman, Bogdan Lipičnik, Štefan Ivanko in Danijel Pučko. 2002. *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica : Didakta, 2002 (Ljubljana : Mladinska knjiga). Dostopno prek: EBSCOhost.
- Novak, Aleš. 2015. Etične teorije v kodeksih pravniške etike. Pravna Fakulteta v Ljubljani. Dostopno prek: www.pf.uni-lj.si/media/reguliranje-.gradivo.docx (3. februar 2016).
- Novelskaite, Aurelija. 2014. Exploring Ethical Organizational Culture: Validation of Measurement Instrument in Lithuania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 1* 2014 (56): 186–188.
- Odrakiewicz, Peter in David Odrakiewicz. 2014. Integrity Management and Anti-Corruption Actions in an Organizational Context. *Global Management Journal 6* (1/2): 65–73.
- OECD. 2009. Global Forum on Public Governance-Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation. OECD. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF%282009%291> (12. avgust 2015).
- Oxford Dictionary. Integrity. Dostopno prek: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/integrity> (2. april 2016).
- Moral. Dostopno prek: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/integrity> (2. april 2016).
- Pagon, Milan. 2000. Policijska etika kot zvrst uporabne etike. *Varstvoslovje 2* (2): 158–167.
- Paine, Lynn Sharp. 1994. Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review 72* (2): 106–117.
- 2003. Is Ethics Good Business? Interview with Lynn Sharp Paine. *Challenge 46* (2): 6–21.
- 2005. Integrity, V *The Blackwell encyclopedia of management*, Volume 2, ur. Patricia Werhane in R.Edward Freeman, Malden; Oxford; Victoria: Blackwell Publishing.
- Palanski, Michael E. 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* (3): 405–420.
- Palazzo, Guido. 2007. Organizational Integrity — Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations. V *Corporate Ethics and Corporate Governance*, ur. Walther Ch Zimmerli, Markus Holzinger, in Klaus Richter, 113–128.

- Berlin, Heidelberg: Springer. Dostopno prek: http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-70818-6_9 (20. januar 2016).
- Park, Heungsik in John Blenkinsopp. 2013. The impact of ethics programmes and ethical culture on misconduct in public service organizations. *International Journal of Public Sector Management* 26 (7): 520–533.
- Pelletier, Kathie L. in Michelle C. Bligh. 2006. Rebounding from Corruption: Perceptions of Ethics Program Effectiveness in a Public Sector Organization. *Journal of Business Ethics*.edsjrs.
- Petrick, Joseph A. in John F. Quinn. 2000. The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business. *Journal of Business Ethics* 23 (1): 3–18.
- 2001. Integrity Capacity as a Strategic Asset in Achieving Organizational Excellence. *Measuring Business Excellence* 5 (1): 24–30.
- Petrovič, Robert. 2004. Uvod v Kantovo etiko | Zofijini ljubimci. *Uvod v Kantovo etiko*. Dostopno prek: http://zofijini.net/online_etika_kant/ (30. marec 2016).
- PisRS. 2003. Okvirni sklep Sveta 2003/568/PNZ z dne 22. julija 2003 o boju proti korupciji v zasebnem sektorju. *PisRS*. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisaEU?celex=32003F0568> (25. april 2016).
- PISRS. 2010. Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK). *PisRS*. Dostopno prek: <http://pisrs.si> (9. april 2016).
- Potočan, Vojko in Matjaž Mulej. 2012. Dileme poslovne etike v Sloveniji. V *Javna etika in integriteta: odgovornost za skupne vrednote*, 321–330. Ljubljana: Komisija za preprečevanje korupcije. Dostopno prek: https://www.kpk-rs.si/upload/datoteke/Zbornik_Javna_etika_in_integriteta_odgovornost_za_skupne_vrednote.pdf%281%29.pdf (9. april 2016).
- Private sector integrity – CleanGovBiz. *OECD*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/privatesectorintegrity.htm> (16. januar 2016).
- Pučetaitė, Raminta, Aurelija Novelskaitė in Laura Markūnaitė. 2015. The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation. *Economics & Sociology* 8 (3): 11–31.
- Rasmussen, Michael. 2013. Measuring the Integrity of the Organization. *Compliance Week* 10 (117): 30.
- Rendtorff, Jacob Dahl. 2011. Corporate Citizenship as Organizational Integrity. V *Corporate Citizenship and New Governance*, ur. Ingo Pies in Peter Koslowski, 59–90. Studies in

- Economic Ethics and Philosophy 40. Springer Netherlands. Dostopno prek: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-1661-2_5 (20. januar 2016).
- Ruiz, Pablo, Ricardo Martinez, Job Rodrigo in Cristina Diaz. 2015. Level of Coherence Among Ethics Program Components and Its Impact on Ethical Intent. *Journal of Business Ethics* 128 (4): 725–742.
- Said, Jamaliah in Normah Omar. 2014. Corporate Integrity System: Comparative Analysis of Two Giant Government Linked Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, International Conference on Corporate Governance & Strategic Management (ICGSM), 145 (avgust): 12–17.
- Segon, Michael John. 2006. Institutionalising ethical cultures: an investigation of formal organisational approaches. Thesis, Queensland University of Technology. Dostopno prek: <http://eprints.qut.edu.au/16179/#?> (26. januar 2016).
- Simons, Tony. 2008. *The Integrity Dividend: Leading by the Power of Your Word*. San Francisco: Jossey-Bass. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Sims, Ronald R. 1991. The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics* 10 (7): 493–506.
- Singh, Jang B. 2011. Changes and Trends in Canadian Corporate Ethics Programs. *Business and Society Review* 116 (2): 257–76.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika 2001. *Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU*. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D21507> (30. marec 2016).
- Smernice korporativne integritete 2014. *Smernice korporativne integritete*. Dostopno prek: <http://www.korporativna-integriteta.si/Smernice/Smernice%28SSKI%29.asp> (1. februar 2016).
- Smith, June. 2016. How to build organisational resilience to ethical risk using integrity based mechanisms and culture. Dostopno prek: <http://www.adviservice.com.au/2010/11/how-to-build-organisational-resilience-to-ethical-risk-using-integrity-based-mechanisms-and-culture/> (1. februar 2016).
- Smith-Crowe, Kristin, Ann Tenbrunsel, Suzanne Chan-Serafin, Arthur Brief, Elizabeth Umphress in Joshua Joseph. 2015. The Ethics ‚Fix‘: When Formal Systems Make a Difference. *Journal of Business Ethics* 131 (4): 791.
- Solomon, Robert C. 1992. Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly* 2 (3): 317–339.
- 1994. The corporation as community. *Business Ethics Quarterly* 4 (3): 271–285.

- 1999. *A Better Way to Think About Business : How Personal Integrity Leads to Corporate Success*. New York: Oxford University Press. Dostopno prek: EBSCOhost.
- 2004. Peripheral vision: Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 6: 1021.
- 2008. Business Ethics, Corporate Virtues and Corporate Citizenship. V *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, 116–33. Dostopno prek: NUKweb.
- Stark, Andrew. 1993. What's the Matter with Business Ethics? *Harvard Business Review* 71 (3): 38–48.
- Strahovnik, Vojko. 2012. Spoznavanje vrline, integriteta in etika javne uprave. V *Javna etika in integriteta: odgovornost za skupne vrednote*, 127–137. Ljubljana: Komisija za preprečevanje korupcije.
- Stucke, Maurice E. 2014. In Search of Effective Ethics & Compliance Programs. *Journal of Corporation Law* 39 (4): 769.
- Svet Evropske unije. 2003. Okvirni sklep Sveta 2003/568/PNZ z dne 22. julija 2003 o boju proti korupciji v zasebnem sektorju. *Uradni list Evropske unije* 192/54 (19/Zv.6): 182–184.
- Šalamon, Tanja. 2014. *Vpliv etične klime in etične kulture na neetično poslovno prakso plačilne nediscipline: doktorska dizertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru. Dostopno prek: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=71203> (15. januar 2016).
- Škrbec, Jure in Sašo Pristavec. 2012. Načrt integritete oziroma upravljanje s tveganji v javnem in zasebnem sektorju. V *13. slovenski dnevi varstvoslovja- Zbornik prispevkov*, ur. Bojan Dobovšek, Peter Umek, in Tinkara Pavšič Mrevlje, 13.izd. Fakulteta za varnostne vede. Dostopno prek: <http://www.fvv.uni-mb.si/DV2012/zbornik.html> (9. april 2016).
- Šumi, Robert. 2013. *Vpliv integritete na uslužni stil vodenja v profitni in neprofitni organizaciji: doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: EBSCOhost.
- ten Bos, Rene. 2007. Business Ethics. V *The International Encyclopedia of Organization Studies*, Volume 1 (A–D), ur. James Russell Bailey in Stewart Clegg, 118–22. London: SAGE Publications, Inc.
- The National Archives UK. 2010. Bribery Act 2010. Dostopno prek: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (16. februar 2016).
- Transparency International. 2009. TI Publication - Global Corruption Report 2009: Corruption and the private sector. Dostopno prek: https://www.transparency.org/whatwedo/publication/global_corruption_report_2009 (8. februar 2016).

- 2016a. ALAC – Get involved – Report corruption. Dostopno prek: <http://www.transparency.org/getinvolved/report> (23. april 2016).
- 2016b. Corruption by topic – Private sector. Dostopno prek: https://www.transparency.org/topic/detail/private_sector (11. april 2016).
- 2016c. Tools – overview. Dostopno prek: <https://www.transparency.org/whatwedo/tools/> (11. april 2016).
- 2016č. What we do – National integrity system assessments. Dostopno prek: <https://www.transparency.org/whatwedo/nis> (9. april 2016).
- Tools – Integrity Pacts. Dostopno prek: https://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts/3/ (4. maj 2016).
- Transparency International Slovenia. 2014. Spregovori- Center za zagovorništvo, informiranje in pravno svetovanje. Dostopno prek: <https://spregovori.transparency.si/sl/itemlist/user/86-ales> (23. april 2016).
- Treviño, Linda K., Kenneth D. Butterfield in Donald L. McCabe. 1998. The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly* 8 (3): 447.
- Treviño, Linda K. in Gary R. Weaver. 2001. Organizational justice and ethics program „follow-through“: influences on employees’ harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly* 11 (4): 651–671.
- 2003. ***Managing ethics in business organizations : social scientific perspectives***. Stanford, Calif. : Stanford Business Books. Dostopno prek: EBSCOhost.
- Treviño, Linda K., Gary R. Weaver, David G. Gibson in Barbara Ley Toffler. 1999. Managing Ethics and Legal Compliance: What works and what hurts. *California Management Review* 41 (2): 131–151.
- Treviño, Linda K., Gary R. Weaver in Scott J. Reynolds. 2006. Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management* 32 (6): 951–990.
- U. S. Sentencing Commision. 2015a. United States Sentencing Commision Guidelines Manual. U.S. Sentencing Commision. Dostopno prek: <http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2015/GLMFull.pdf> (1. februar 2015).
- 2015b. U.S. Sentencing Guidelines manual. Dostopno prek: <http://www.ussc.gov/guidelines-manual/guidelines-manual> (1. februar 2015).
- U. S. Sentencing guideliness. 2015. Chapter Eight- Sentencing Of Organizations. Dostopno prek: http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2015/CHAPTER_8.pdf (11. januar 2016).

- Union of International Association. 2016. The Yearbook of International Organizations. Dostopno prek: <http://www.uia.org/yearbook> (11. april 2016).
- United States Sentencing Commission. 1991. 1991 Federal Sentencing Guidelines Manual. Dostopno prek: <http://www.ussc.gov/guidelines-manual/1991/1991-federal-sentencing-guidelines-manual> (7. februar 2016).
- Valicon. 2010. Raziskava o gospodarskem in poslovnem okolju, poslovni etiki in neuradnih plačilih na Slovenskem za leto 2009. Komisija za preprečevanje korupcije. Dostopno prek: https://www.kpk-rs.si/download/t_datoteke/1755 (15. januar 2016).
- Verčič, Dejan in Nataša Logar, ur. 2013. *TERMIS*. TERMIS: Terminološka podatkovna zbirka odnosov z javnostmi - Fakulteta za družbene vede: Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://www.termania.net/slovarji/111/termis> (1. februar 2016).
- Verhezen, Peter. 2006. The (Ir)relevance of Integrity in Organizations. V , ur. Charles Sampford in Carmel Connors, 2007:390–406. World Ethics Forum, Conference Proceedings. The Joint Conference of The International Institute for Public Ethics (IIPE) and The World Bank Leadership, Ethics and Integrity in Public Life. Oxford: The Institute for Ethics, Governance and Law. Dostopno prek: http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/18592/WEF_Conf_Proceedings.pdf;jsess#page=427 (1. februar 2015).
- 2010. Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics* 96 (2): 187–206.
- Vezjak, Boris. 2002. *Etika in vrline*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Warren, Danielle E., Joseph P. Gaspar in William S. Laufer. 2014. Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture. *Business Ethics Quarterly* 24 (1): 85–117.
- Waters, James A. in Peter D. Chant. 1982. Internal Control of Managerial Integrity: Beyond Accounting Systems. *California Management Review* 24 (3): 60–66.
- Weaver, Gary R. in Linda K. Treviño. 1999. Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly* 9 (2).
- Weaver, Gary R., Linda K. Treviño in Philip L. Cochran. 1999a. Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *Academy of Management Journal* 42 (1): 41–57.
- Weaver, Gary R., Linda Klebe Treviño in Philip L. Cochran. 1999b. Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics* 18 (3): 283–294.

- Weber, James. 1993. Institutionalizing ethics into business organizations: a model and research agenda. *Business Ethics Quarterly* 3 (4): 419–436.
- Weber, James in David M. Wasieleski. 2012. Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics* 112 (4): 609–626.
- Weismann, Miriam F., Christopher A. Buscaglia in Jason Peterson. 2014. The Foreign Corrupt Practices Act: Why It Fails to Deter Bribery as a Global Market Entry Strategy. *Journal of Business Ethics* 123 (4): 591–619.
- Werhane, Patricia H. 2014. Competing with Integrity: Richard De George and the Ethics of Global Business. *Journal of Business Ethics* 127 (4): 737–742.
- 2015. Competing with integrity: Richard De George and the ethics of global business. *Journal of Business Ethics* 127 (4): 737–742.
- Zaveljcina, Tomaž. 2003. ***Odnos študentov ekonomske fakultete do velikih slovenskih podjetij: diplomsko delo***. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

Priloge

Priloga A Vprašalnik

Spoštovani,

na Fakulteti za družbene vede pripravljam znanstveno magistrsko delo o etiki v podjetjih pod mentorstvom izr. prof. dr. Dane Mesner-Andolšek.

Za uspešno izvedbo magistrskega dela potrebujem vaše sodelovanje. Prosim vas, da izpolnite priloženo lestvico, če ste zaposleni v podjetju oziroma gospodarski družbi.

Vaše sodelovanje je prostovoljno in popolnoma anonimno. Izpolnjevanje vam bo vzelo 10 minut vašega dragocenega časa.

Odgovori bodo uporabljeni za pripravo znanstvenega magistrskega dela in za znanstveno-raziskovalne namene.

Simona Habič

Q1 - Vsako trditev pozorno preberite in se odločite, kako pogosto ste v zadnjih 12 mesecih OSEBNO videli ali VESTE IZ PRVE ROKE, da so ZAPOSLENI ali VODSTVO izvajali navedene aktivnosti.

IF (1) (Neetično ravnanje)

Q2 - V zadnjih 12 mesecih sem osebno videl/a ali vem iz prve roke, da so zaposleni ali vodstvo...

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Ponarejali ali manipulirali s finančnimi informacijami v poročilih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponarejali poročila o porabljenem času in stroških.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kradli oz.si prisvojili sredstva (denar, opremo, materiale).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili pravila o računalniških, omrežnih ali podatkovnih kontrolah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zlorabili ali neupravičeno uporabili zaupne informacije ali informacije o lastnini podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) (Neetično ravnanje)

Q3 - V zadnjih 12 mesecih sem osebno videl/a ali vem iz prve roke, da so zaposleni ali vodstvo...

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Kršili pravila o načinu shranjevanja dokumentov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posredovali neprimerne oziroma nepravilne informacije analitikom in investitorjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trgovali z vrednostnimi papirji na podlagi notranjih informacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovali v navzkrižju interesov (npr. izvajali postranske dejavnosti poleg službe, pri poslovanju dajali prednost družini in prijateljem, uporabili delovni čas za zasebne namene, opravljali naloge, ki so v nasprotju z delovanjem podjetja).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapravljali, slabo upravljali ali zlorabljali vire in sredstva podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) (Neetično ravnanje)

Q4 - V zadnjih 12 mesecih sem osebno videl/a ali vem iz prve roke, da so zaposleni ali vodstvo...

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Se vključevali v lažno ali zavajajočo prodajo in tržne prakse (npr. da so s tem ustvarjali nerealna pričakovanja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izdajali strankam lažne ali zavajajoče račune.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bili udeleženi v proti-konkurenčnih aktivnostih (se kartelno dogovarjali; sprejemali ali zahtevali karkoli v zameno za posel (quid pro quo) ali kot del dogovora storili nekaj v zameno za darilo ali uslugo, ponujali podkupnine ali neprimerna darila, usluge in zabavo, da bi vplivali na stranke).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neprimerno zbirali zaupne podatke konkurenčnih podjetij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponarejali ali manipulirali s testi za kakovost ali varnost izdelka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili potrošnikovo ali strankino zasebnost in osebne informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sklepali pogodbe s strankami, ne da bi upoštevali ustrezne pogoje ali pridobivali ustrezna dovoljenja in odobritve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili pogoje pogodb s strankami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) (Neetično ravnanje)

Q5 - V zadnjih 12 mesecih sem osebno videl/a ali vem iz prve roke, da so zaposleni ali vodstvo...

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Kakorkoli diskriminirali zaposlene (glede na starost, raso, spol, versko pripadnost, spolno usmerjenost ipd).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolno nadlegovali ali vzpostavili sovražno delovno okolje (ustrahovanje, rasizem, zasledovanje, "teženje", verbalna zloraba, fizično nasilje idr.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili pravico do zdravja in varnosti na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili pravila za izplačilo plače, nadur, prispevkov ali ugodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili zasebnost zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) (Neetično ravnanje)**Q6 - V zadnjih 12 mesecih sem osebno videl/a ali vem iz prve roke, da so zaposleni ali vodstvo...**

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Kršili ali obšli pravila za izbor dobaviteljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprejemali neprimerna darila, usluge ali storitve ali dobivali za opravljeno delo protiusluge, darila, storitve, denar od dobaviteljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačevali dobaviteljem brez računov ali zaznamb plačila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z dobavitelji sklepali pogodbe, ki ne vključujejo primernih določil, ustreznih pogojev ali dovoljeni oziroma odobritev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili intelektualno lastnino ali zaupne informacije dobaviteljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili pogodbe z dobavitelji ali plačilne pogoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovali z dobavitelji, ki so na slabem glasu oziroma imajo slab ugled.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) (Neetično ravnanje)**Q7 - V zadnjih 12mesecih sem osebno videl/a ali vem iz prve roke, da so zaposleni ali vodstvo ...**

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Kršili okoljsko zakonodajo in standarde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izpostavljali potrošnike (javnost) varnostnemu tveganju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Javnosti in medijem dajali napačne ali zavajajoče izjave, informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Državnim službam posredovali napačne ali zavajajoče podatke/informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politično vplivali ali dajali neprimerne finančne prispevke domačim ali tujim javnim uslužbencem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovali s podjetji ali posamezniki (v celotni poslovni verigi), ki so morebiti vpleteni v pranje denarja ali imajo po mednarodnih trgovinskih pravilih omejitve ali prepoved poslovanja in embargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kršili človekove in delovne pravice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 - Zanima nas, ali ima vaše podjetje vzpostavljene mehanizme za etiko in kako so URADNO ali NEURADNO vzpostavljeni.
 Pozorno preberite naslednje trditve in izberite odgovor.

IF (2)**Q9 - Ali ima vaše podjetje vzpostavljene naslednje aktivnosti in dokumente:**

	Sploh nimamo	NEURADNO imamo	URADNO imamo	Nisem prepričan/a oz. nimam mnenja	Ni smiselno za naše podjetje
Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
»Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (2)**Q10 - Ali ima vaše podjetje vzpostavljene naslednje aktivnosti in dokumente:**

	Sploh nimamo	NEURADNO imamo	URADNO imamo	Nisem prepričan/a oz. nimam mnenja	Ni smiselno za naše podjetje
»Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta...) skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (2)**Q11 - Ali ima vaše podjetje vzpostavljene naslednje aktivnosti in dokumente:**

	Sploh nimamo	NEURADNO imamo	URADNO imamo	Nisem prepričan/a oz. nimam mnenja	Ni smiselno za naše podjetje
Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (2)**Q12 - Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?**

- Da
 Ne
 Ne vem

IF (3)**Q13 - Naslednje trditve se nanašajo na etično kulturo. Vsako od trditev pozorno preberite in izberite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.****IF (3)****Q14 - Izberite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj se primerno vedem do ostalih v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z zaupnimi informacijami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam s strankami, drugimi osebami in zunanjimi podjetji oziroma organizacijami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju je dovolj jasno, kakšen način odgovornega vedenja se od nas pričakuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3)**Q15 - Izberite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. V mislih imejte vašega neposrednega nadrejenega, ki vam daje največ navodil, mu/ji največ neposredno poročate ali z vami največ komunicira, oziroma osebo, ki ocenjuje vaše delo (vedno imejte v mislih eno in isto osebo).**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Moj/a nadrejeni/a daje dober zgled glede etičnega vedenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj/a nadrejeni/a o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj/a nadrejeni/a dela to, kar govori.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj/a nadrejeni/a je pošten/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3)**Q16 - Ko odgovarjate imejte v mislih vodstvo:**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Ravnanje vodstva našega podjetja odraža skupne norme in vrednote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo našega podjetja daje dober zgled glede etičnega vedenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo našega podjetja o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo našega podjetja ne bi nikoli odobrilo neetičnega ali kaznivnega ravnanja, da bi doseglo poslovne cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3)**Q17 - Izberite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. "Ožje delovno okolje" je vaše "neposredno" delovno okolje.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
V mojem ožjem delovnem okolju od mene ne zahtevajo, da delam v nasprotju s svojo vestjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da bi bil/a uspešen/uspešna v našem podjetju, mi ni treba žrtvovati svojih osebnih norm in vrednot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da bi opravil/a svoje delo in naloge odgovorno, mi podjetje zagotavlja dovolj virov oziroma sredstev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri opravljanju dela name ne pritiskajo, da bi prekršil/a pravila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3)**Q18 - Izberite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
V mojem ožjem delovnem okolju vsi delujejo in želijo podjetju najboljše.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju prevladuje vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju vsakdo resno jemlje in spoštuje obstoječe norme in standarde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju se vsak do drugih vede spoštljivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3)**Q19 - Izberite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Če sodelavec/ka stori kaj nedovoljenega, bo moj nadrejeni ali vodstvo o tem izvedelo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če nadrejeni ali vodstvo stori kaj nedovoljenega, bo nekdo v podjetju za to izvedel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju se izvajata ustrezen nadzor in kontrola za zaznavanje kršitev in neetičnih ravnanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo se zaveda in ve, kakšne vrste incidentov in neetičnega ravnanja se pojavljajo v mojem ožjem delovnem okolju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3)**Q20 - Izberite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti za pogovor o neetičnem ravnanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje ožje delovno okolje resno jemlje prijave o neetičnem ravnanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti za pogovor o moralnih dilemah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti da se neetična ravnanja odpravi oz. popravi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3)**Q21 - Izberite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
V mojem ožjem delovnem okolju je etično ravnanje zelo cenjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju je etično ravnanje nagrajeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mojem ožjem delovnem okolju bodo tisti zaposleni, ki se vedejo neetično, kaznovani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepričan sem, da bi bili vpleteni, ne glede na svoj položaj v podjetju, pošteno kaznovani, če bi jaz prijavil/a neetično ravnanje vodstvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (4) (Demografija)

XSPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

IF (4) (Demografija)

XSTAR3b5 - V katero starostno skupino spadate?

- do 25
- od 26 do 35
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- nad 56 let

IF (4) (Demografija)

XIZ5a7 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- osnovna šola ali manj
- poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)
- štiriletna srednja šola
- višja šola
- visoka šola - prva stopnja
- univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
- znanstveni magisterij ali doktorat

IF (4) (Demografija)

Q22 - Kako veliko je podjetje, v katerem delate?

- mikro podjetje (do 10 zaposlenih)
- malo podjetje(11 - 50 zaposlenih)
- srednje(51 - 250 zaposlenih)
- veliko(nad 250 zaposlenih)

IF (4) (Demografija)

Q23 - Delam v podjetju:

- zasebno podjetje, v večinski tuji lasti
- zasebno podjetje, v večinski domači lasti
- javno podjetje

IF (4) (Demografija)

IF (5) Q23 = [1] (zasebno podjetje, v večinski tuji lasti)

Q24 - Kakšno je lastništvo vašega podjetja, oziroma prevladujoči delež?

- Ameriški kapital
- Nemški kapital
- Angleški kapital
- Drugo:

IF (4) (Demografija)

Q25 - Na katerem delovnem mestu trenutno delate?

- vodstvo
- nadrejeni vodja
- zaposleni

IF (4) (Demografija)

Q26 - Katera je glavna panoga/ dejavnost, s katero vaše podjetje ustvari pretežni del dodane vrednosti?

- Bančništvo
- Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- Trgovina
- Gradbeništvo
- Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja
- Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- Promet in skladiščenje

- Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- Izobraževanje
- Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- Predelovalne dejavnosti
- Gostinstvo
- Rudarstvo
- Zdravstvo in socialno varstvo
- Drugo:

Priloga B Socio-demografski podatki

Frekvence

		XSPOL	XSTAR3b5	XIZ5a7	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
N	Veljavno	331	331	331	331	330	331	325	325
	Manjkajoče vrednosti	0	0	0	0	1	0	6	6

Legenda: N- število odgovorov. XSPOL Spol; XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?; XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?; Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate? Q23 Delam v podjetju; Q24 Kakšno je lastništvo vašega podjetja, oziroma prevladujoči delež? Q25 Na katerem delovnem mestu trenutno delate?; Q26 Katera je glavna panoga/ dejavnost, s katero vaše podjetje ustvari pretežni del dodane vrednosti?

Frekvenčne porazdelitve glede na spol:

XSPOL Spol:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Veljavno	Moški	166	50,2	50,2	50,2
	Ženska	165	49,8	49,8	100,0
	Total	331	100,0	100,0	

Frekvenčne porazdelitve glede na starost:

XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	do 25 let	6	1,8	1,8	1,8
	od 26 do 35 let	90	27,2	27,2	29,0
	od 36 do 45 let	127	38,4	38,4	67,4
	od 46 do 55 let	91	27,5	27,5	94,9
	nad 56 let	17	5,1	5,1	100,0
Total		331	100,0	100,0	

Frekvenčne porazdelitve glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo:

XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	osnovna šola ali manj	1	,3	,3	,3
	poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	12	3,6	3,6	3,9
	štiriletna srednja šola	56	16,9	16,9	20,8
	višja šola	33	10,0	10,0	30,8
	visoka šola - prva stopnja	62	18,7	18,7	49,5
	univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)	131	39,6	39,6	89,1
	znanstveni magisterij ali doktorat	36	10,9	10,9	100,0
Total		331	100,0	100,0	

Frekvenčne porazdelitve glede na velikost podjetja:

Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	mikro podjetje (do 10 zaposlenih)	36	10,9	10,9	10,9
	malo podjetje (11 - 50 zaposlenih)	41	12,4	12,4	23,3
	srednje (51 - 250 zaposlenih)	45	13,6	13,6	36,9
	veliko (nad 250 zaposlenih)	209	63,1	63,1	100,0
Total		331	100,0	100,0	

Frekvenčne porazdelitve glede na tip podjetja:

Q23 Delam v podjetju:					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	zasebno podjetje, v večinski tuji lasti	66	19,9	20,0	20,0
	zasebno podjetje, v večinski domači lasti	228	68,9	69,1	89,1
	javno podjetje	36	10,9	10,9	100,0
	Total	330	99,7	100,0	
M.vrednosti	Prekinjeno	1	,3		
Total		331	100,0		

Legenda: Manjkajoče vrednosti so < od 5 odstotkov (0,3 odstotka).

Frekvenčne porazdelitve glede na lastništvo podjetja oziroma prevladujoč delež:

Q24 Kakšno je lastništvo vašega podjetja, oziroma prevladujoči delež?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Ameriški kapital	12	3,6	3,6	3,6
	Nemški kapital	17	5,1	5,1	8,8
	Angleški kapital	3	,9	,9	9,7
	Drugo:	32	9,7	9,7	19,3
		267*	80,7	80,7	100,0
Total		331	100,0	100,0	

* Pri teh odgovorih predstavlja 267 odgovorov anketirancev, ki so izbrali možnost: zasebno podjetje v večinski domači lasti ali javno podjetje. Možen je bil preskok iz Q23 na Q24, če je anketiravec odgovoril, da dela v podjetju s pretežno tujim lastništvom (N=66). Na Q24 ena oseba ni odgovorila, ena oseba je prekinila odgovarjanje. Veljavnih je bilo 64 odgovorov, dva smo označili kot manjkajoče vrednosti. Na Q23 ena oseba ni odgovorila. Manjkajoče vrednosti so < od 5 odstotkov.

Frekvenčne porazdelitve glede na delovno mesto:

Q25 Na katerem delovnem mestu trenutno delate?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	vodstvo	69	20,8	21,2	21,2
	nadrejeni vodja	79	23,9	24,3	45,5
	zaposleni	177	53,5	54,5	100,0
	Total	325	98,2	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Prekinjeno	6	1,8		
Total		331	100,0		

Legenda: Manjkajoče vrednosti so < od 5 odstotkov (1,8 odstotka).

Frekvenčne porazdelitve glede na glavno panogo/ dejavnost:

Q26 Katera je glavna panoga/ dejavnost, s katero vaše podjetje ustvari pretežni del dodane vrednosti?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Bančništvo	4	1,2	1,2	1,2
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	6	1,8	1,8	3,1
	Trgovina	43	13,0	13,2	16,3
	Gradbeništvo	2	,6	,6	16,9
	Oskrba z električno energijo, plinom in paro	13	3,9	4,0	20,9
	Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki, saniranje okolja	1	,3	,3	21,2
	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	38	11,5	11,7	32,9
	Promet in skladiščenje	3	,9	,9	33,8
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	28	8,5	8,6	42,5
	Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	2	,6	,6	43,1
	Izobraževanje	13	3,9	4,0	47,1
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	3	,9	,9	48,0
	Predelovalne dejavnosti	51	15,4	15,7	63,7
	Gostinstvo	3	,9	,9	64,6
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	3,0	3,1	67,7
	Drugo:	105	31,7	32,3	100,0
	Total	325	98,2	100,0	
M.vrednosti	Prekinjeno	6	1,8		
Total		331	100,0		

Legenda: Manjkajoče vrednosti so < od 5 odstotkov (1,8 odstotka).

Priloga C Neetično vedenje

Povzetek Processing Summary			
		N	%
Enote	Valid	331	100,0
	Excluded ^a	0	0,0
	Total	331	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Priloga C.1 Faktorska analiza – neetično vedenje

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,955
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12.012,280
	df	666
	Sig.	0,000

Komunalitete

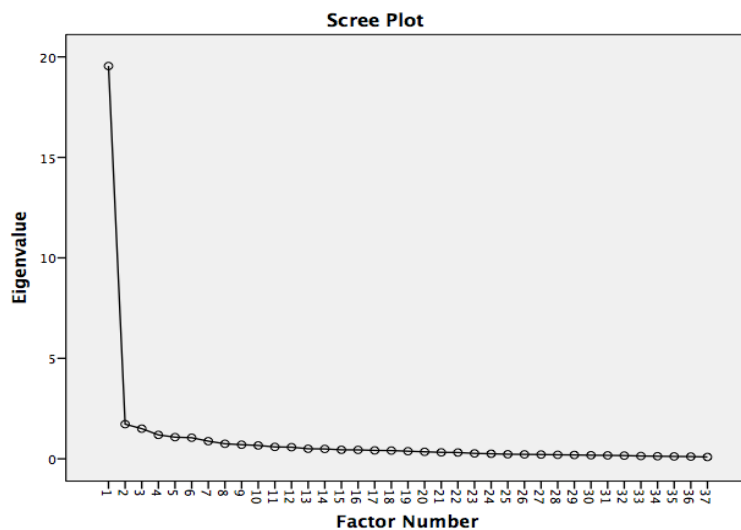
	Initial	Extraction
Q2a Ponarejali ali manipulirali s finančnimi informacijami v poročilih.	,720	,623
Q2b Ponarejali poročila o porabljenem času in stroških.	,655	,598
Q2c V zadnjih 12 mesecih sem: Kradli oz. si prisvojili sredstva (denar, opremo, materiale).	,695	,651
Q2d Kršili pravila o računalniških, omrežnih ali podatkovnih kontrolah.	,659	,609
Q2e Zlorabili ali neupravičeno uporabili zaupne informacije ali informacije o lastnini podjetja.	,755	,650
Q3a Kršili pravila o načinu shranjevanja dokumentov.	,632	,540
Q3b Posredovali neprimerne oziroma nepravilne informacije analitikom in investitorjem.	,685	,581
Q3c Trgovali z vrednostnimi papirji na podlagi notranjih informacij.	,606	,442
Q3d Delovali v navzkrižju interesov (npr. izvajali postranske dejavnosti poleg službe, pri poslovanju dajali prednost družini in prijateljem, uporabili delovni čas za zasebne namene, opravljali naloge, ki so v nasprotju z	,590	,523
Q3e Zapravljali, slabo upravljali ali zlorabljali vire in sredstva podjetja.	,699	,628
Q4a Se vključevali v lažno ali zavajajočo prodajo in tržne prakse (npr. da so s tem ustvarjali nerealna pričakovanja)	,663	,530
Q4b Izdajali strankam lažne ali zavajajoče račune.	,694	,590
Q4c Bili udeleženi v proti-konkurenčnih aktivnostih (se kartelno dogovarjali; sprejemali ali zahtevali karkoli v zameno za posel (quid pro quo) ali kot del dogovora storili nekaj v zameno za darilo ali uslugo, ponujali podkupnino	,741	,658
Q4d Neprimerno zbirali zaupne podatke konkurenčnih podjetij.	,663	,571
Q4e Ponarejali ali manipulirali s testi za kakovost ali varnost izdelka.	,761	,662
Q4f Kršili potrošnikovo ali strankino zasebnost in osebne informacije.	,699	,645
Q4g Sklepali pogodbe s strankami, ne da bi upoštevali ustrezne pogoje ali pridobivali ustrezna dovoljenja in odobritve.	,787	,684
Q4h Kršili pogoje pogodb s strankami.	,796	,834
Q5a Kakorkoli diskriminirali zaposlene (glede na starost, raso, spol, versko pripadnost, spolno usmerjenost ipd).	,710	,664
Q5b Spolno nadlegovali ali vzpostavili sovražno delovno okolje (ustrahovanje, rasizem, zasledovanje, "teženje", verbalna zloraba, fizično nasilje idr.).	,688	,673
Q5c Kršili pravico do zdravja in varnosti na delovnem mestu.	,719	,660
Q5d Kršili pravila za izplačilo plače, nadur, prispevkov ali ugodnosti.	,657	,514
Q5e Kršili zasebnost zaposlenih.	,754	,722
Q6a Kršili ali obšli pravila za izbor dobaviteljev.	,688	,570
Q6b Sprejemali neprimerna darila, usluge ali storitve ali dobivali za opravljeno delo protiusluge, darila, storitve, denar od dobaviteljev.	,699	,644
Q6c Plačevali dobaviteljem brez računov ali zaznamb plačila.	,677	,511
Q6d Z dobavitelji sklepali pogodbe, ki ne vključujejo primernih določil, ustreznih pogojev ali dovoljenj oziroma odobritev.	,787	,719
Q6e Kršili intelektualno lastnino ali zaupne informacije dobaviteljev.	,790	,731
Q6f Kršili pogodbe z dobavitelji ali plačilne pogoje.	,721	,656
Q6g Poslovali z dobavitelji, ki so na slabem glasu oziroma imajo slab ugled.	,615	,514
Q7a Kršili okoljsko zakonodajo in standarde.	,712	,616
Q7b Izpostavljali potrošnike (javnost) varnostnemu tveganju.	,833	,808
Q7c Javnosti in medijem dajali napačne ali zavajajoče izjave, informacije.	,647	,620
Q7d Državnim službam posredovali napačne ali zavajajoče podatke/ informacije.	,755	,716
Q7e Politično vplivali ali dajali neprimerne finančne prispevke domačim ali tujim javnim uslužbencem.	,801	,805
Q7f Poslovali s podjetji ali posamezniki (v celotni poslovni verigi), ki so morebiti vpleteni v pranje denarja ali imajo po mednarodnih trgovinskih pravilih omejitev ali prepoved poslovanja in embargo.	,576	,426
Q7g Kršili človekove in delovne pravice.	,695	,650
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

Varianca

Varianca									
Faktor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variance	Kumulativni %	Total	% Variance	Kumulativni %	Total	% Variance	Kumulativni %
1	19,547	52,829	52,829	19,186	51,855	51,855	5,828	15,753	15,753
2	1,724	4,661	57,489	1,361	3,678	55,533	5,318	14,372	30,125
3	1,501	4,056	61,545	1,128	3,050	58,583	4,500	12,161	42,286
4	1,190	3,217	64,762	,821	2,219	60,802	4,415	11,933	54,219
5	1,078	2,912	67,674	,741	2,002	62,804	3,177	8,586	62,804
6	1,050	2,837	70,512						
7	,878	2,374	72,885						
8	,748	2,023	74,908						
9	,703	1,900	76,808						
10	,665	1,798	78,605						
11	,592	1,601	80,206						
12	,579	1,565	81,771						
13	,500	1,350	83,121						
14	,491	1,328	84,450						
15	,448	1,211	85,661						
16	,444	1,200	86,861						
17	,419	1,131	87,992						
18	,410	1,108	89,100						
19	,379	1,023	90,123						
20	,349	,943	91,066						
21	,321	,868	91,935						
22	,313	,847	92,782						
23	,268	,726	93,508						
24	,252	,681	94,188						
25	,227	,614	94,802						
26	,220	,595	95,397						
27	,213	,575	95,971						
28	,199	,539	96,510						
29	,192	,518	97,028						
30	,179	,483	97,511						
31	,171	,461	97,972						
32	,161	,434	98,407						
33	,140	,377	98,784						
34	,129	,349	99,133						
35	,119	,321	99,454						
36	,112	,301	99,756						
37	,090	,244	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Cattelov test drobirja (scree test)



Faktorska matrika transformacije

Factor Transformation Matrix					
Faktor	1	2	3	4	5
do družbe	,512	,475	,434	,439	,363
do drugih ostalo	-,556	,740	,221	-,292	-,096
do zaposlenih	-,362	-,442	,790	,198	-,097
do dobaviteljev	,488	-,066	,371	-,782	-,099
do drugih kršitve	,247	,164	,025	,268	-,917

Ekstrakcijska metoda: Principal Axis Factoring. Rotacijska metoda: Varimax s Kaiserjevo Normalizacijo.

Rotirana Faktorska Matrika

	Faktor				
	do družbe	do drugih ostalo	do zaposlenih	do dobaviteljev	do drugih kršitve
Q7e	0,742				
Q7d	0,679				
Q7f	0,567				
Q4e	0,566				
Q3b	0,559				
Q3c	0,542				
Q7c	0,532	0,412			
Q2a	0,522		0,425		
Q7a	0,492				0,421
Q5e		0,741			
Q5b		0,708			
Q5a		0,703			
Q5c		0,656			
Q7g	0,425	0,568			
Q5d		0,478	0,405		
Q6b		0,473			
Q6e		0,472		0,472	0,435
Q3e			0,623		
Q3d			0,613		
Q3a			0,585		
Q2b			0,576		
Q2d			0,561	0,412	
Q4a					
Q6d				0,575	0,412
Q2e			0,403	0,562	
Q2c			0,465	0,554	
Q4b	0,448			0,53	
Q4g				0,529	0,402
Q4c	0,407			0,485	
Q7b	0,44	0,455		0,463	0,436
Q6a				0,461	
Q6c				0,447	
Q4d	0,4	0,412		0,416	
Q4h			0,422		0,643
Q4f		0,408			0,518
Q6f	0,408		0,428		0,487
Q6g					

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Legenda: faktor 1- do družbe; 2- do drugih- ostalo (financerji, stranke); 3- do zaposlenih; 4- do dobaviteljev; 5- do drugih- kršitve.

Priloga C.2 Veljavnost merskega instrumenta za zaznavo neetičnega vedenja

	N	
	Veljavno	Manjkajoče vrednosti
Q2a Ponarejali ali manipulirali s finančnimi informacijami v poročilih.	331	0
Q2b Ponarejali poročila o porabljenem času in stroških.	331	0
Q2c Kradli oz. si prisvojili sredstva (denar, opremo, materiale).	331	0
Q2d Kršili pravila o računalniških, omrežnih ali podatkovnih kontrolah.	331	0
Q2e Zlorabili ali neupravičeno uporabili zaupne informacije ali informacije o lastnini podjetja.	331	0
Q3a Kršili pravila o načinu shranjevanja dokumentov.	331	0
Q3b Posredovali neprimerne oziroma nepravilne informacije analitikom in investitorjem.	331	0
Q3c Trgovali z vrednostnimi papirji na podlagi notranjih informacij.	331	0
Q3d Delovali v navzkrižju interesov (npr. izvajali postranske dejavnosti poleg službe, pri poslovanju dajali prednost družini in prijateljem, uporabili delovni čas za zasebne namene, opravljali naloge, ki so v nasprotju z	331	0
Q3e Zapravljali, slabo upravljali ali zlorabljali vire in sredstva podjetja.	331	0
Q4a Se vključevali v lažno ali zavajajočo prodajo in tržne prakse (npr. da so s tem ustvarjali nerealna pričakovanja)	331	0
Q4b Izdajali strankam lažne ali zavajajoče račune.	331	0
Q4c Bili udeleženi v proti-konkurenčnih aktivnostih (se kartelno dogovarjali; sprejemali ali zahtevali karkoli v zameno za posel (quid pro quo) ali kot del dogovora storili nekaj v zameno za darilo ali uslugo, ponujali podk	331	0
Q4d Neprimerno zbirali zaupne podatke konkurenčnih podjetij.	331	0
Q4e Ponarejali ali manipulirali s testi za kakovost ali varnost izdelka.	331	0
Q4f Kršili potrošnikovo ali strankino zasebnost in osebne informacije.	331	0
Q4g Sklepali pogodbe s strankami, ne da bi upoštevali ustrezne pogoje ali pridobivali ustrezna dovoljenja in odobritve.	331	0
Q4h Kršili pogoje pogodb s strankami.	331	0
Q5a Kakorkoli diskriminirali zaposlene (glede na starost, raso, spol, versko pripadnost, spolno usmerjenost ipd).	331	0
Q5b Spolno nadlegovali ali vzpostavili sovražno delovno okolje (ustrahovanje, razizem, zasledovanje, "teženje", verbalna zloraba, fizično nasilje idr.).	331	0
Q5c Kršili pravico do zdravja in varnosti na delovnem mestu.	331	0
Q5d Kršili pravila za izplačilo plače, nadur, prispevkov ali ugodnosti.	331	0
Q5e Kršili zasebnost zaposlenih.	331	0
Q6a Kršili ali obšli pravila za izbor dobaviteljev.	331	0
Q6b Sprejemali neprimerna darila, usluge ali storitve ali dobivali za opravljeno delo protiusluge, darila, storitve, denar od dobaviteljev.	331	0
Q6c Plačevali dobaviteljem brez računov ali zaznamb plačila.	331	0
Q6d Z dobavitelji sklepali pogodbe, ki ne vključujejo primernih določil, ustreznih pogojev ali dovoljenj oziroma odobritev.	331	0
Q6e Kršili intelektualno lastnino ali zaupne informacije dobaviteljev.	331	0
Q6f Kršili pogodbe z dobavitelji ali plačilne pogoje.	331	0
Q6g Poslovali z dobavitelji, ki so na slabem glasu oziroma imajo slab ugled.	331	0
Q7a Kršili okoljsko zakonodajo in standarde.	331	0
Q7b Izpostavljali potrošnike (javnost) varnostnemu tveganju.	331	0
Q7c Javnosti in medijem dajali napačne ali zavajajoče izjave, informacije.	331	0
Q7d Državnim službam posredovali napačne ali zavajajoče podatke/ informacije.	331	0
Q7e Politično vplivali ali dajali neprimerne finančne prispevke domačim ali tujim javnim uslužbencem.	331	0
Q7f Poslovali s podjetji ali posamezniki (v celotni poslovni verigi), ki so morebiti vpleteni v pranje denarja ali imajo po mednarodnih trgovinskih pravilih omejitev ali prepoved poslovanja in embargo.	331	0
Q7g Kršili človekove in delovne pravice.	331	0

Numerus za vse sklope zaznave neetičnega vedenja

Scale: Vse spremenljivke			
Case Processing Summary			
		N	%
Enote	Veljavno	331	100,0
	Izločeno ^a	0	0,0
	Skupaj	331	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Veljavnost merskega instrumenta za zaznavo neetičnega vedenja v celoti

Cronbach's Alpha	Število spremenljivk
,972	37

Cronbach alfa (α) sklopa do financerjev.

Cronbach's Alpha	Število trditvev	Povprečje	Varianca	Standardni odklon
,904	10	13,43	29,773	5,457

Spremenljivke-statistika				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q2a Ponarejali ali manipulirali s finančnimi informacijami v poročilih.	12,20	24,307	,713	,892
Q2b Ponarejali poročila o porabljenem času in stroških.	12,04	23,195	,729	,890
Q2c Kradli oz. si prisvojili sredstva (denar, opremo, materiale).	12,18	24,420	,716	,891
Q2d Kršili pravila o računalniških, omrežnih ali podatkovnih kontrolah.	12,15	24,415	,688	,893
Q2e Zlorabili ali neupravičeno uporabili zaupne informacije ali informacije o lastni podjetja.	12,24	25,310	,720	,893
Q3a Kršili pravila o načinu shranjevanja dokumentov.	11,96	23,616	,654	,896
Q3b Posredovali neprimerne oziroma nepravilne informacije analitikom in investitorjem.	12,26	25,988	,633	,898
Q3c Trgovali z vrednostnimi papirji na podlagi notranjih informacij.	12,31	26,700	,529	,903
Q3d Delovali v navzkrižju interesov (npr. izvajali postranske dejavnosti poleg službe, pri poslovanju dajali prednost družini in prijateljem, uporabili delovni čas za zasebne namene, opravljali naloge, ki so v nasprotju z	11,67	22,689	,632	,901
Q3e Zapravljali, slabo upravljali ali zlorabljali vire in sredstva podjetja.	11,89	23,090	,723	,891

Lestvica- statistika			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,43	29,773	5,457	10

Cronbach alfa (α) sklopa do strank.

Cronbach's Alpha	Število trditvev	Povprečje	Varianca	Standardni odklon
,914	8	9,51	13,966	3,737

Spremenljivke-statistika				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q4a Se vključevali v lažno ali zavajajočo prodajo in tržne prakse (npr. da so s tem ustvarjali nerealna pričakovanja)	8,26	10,514	,718	,904
Q4b Izdajali strankam lažne ali zavajajoče račune.	8,40	11,441	,689	,906
Q4c Bili udeleženi v proti-konkurenčnih aktivnostih (se kartelno dogovarjali; sprejemali ali zahtevali karkoli v zameno za posel (quid pro quo) ali kot del dogovora storili nekaj v zameno za darilo ali uslugo, ponujali podk	8,31	10,404	,755	,900
Q4d Neprimerno zbirali zaupne podatke konkurenčnih podjetij.	8,26	10,773	,672	,908
Q4e Ponarejali ali manipulirali s testi za kakovost ali varnost izdelka.	8,37	11,196	,733	,903
Q4f Kršili potrošnikovo ali strankino zasebnost in osebne informacije.	8,33	10,973	,710	,904
Q4g Sklepali pogodbe s strankami, ne da bi upoštevali ustrezne pogoje ali pridobivali ustrezna dovoljenja in odobritve.	8,33	10,579	,746	,901
Q4h Kršili pogoje pogodb s strankami.	8,30	10,706	,761	,900

Lestvica- statistika			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,51	13,966	3,737	8

Cronbach alfa (α) sklopa do zaposlenih.

Cronbach's Alpha	Število trditvev	Povprečje	Varianca	Standardni odklon
,890	5	7,37	14,017	3,744

Spremenljivke-statistika

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q5a mesecih sem ose: Kakorkoli diskriminirali zaposlene (glede na starost, raso, spol, versko pripadnost, spolno usmerjenost ipd).	5,85	9,058	,744	,864
Q5b Spolno nadlegovali ali vzpostavili sovražno delovno okolje (ustrahovanje, rasizem, zasledovanje, "teženje", verbalna zloraba, fizično nasilje idr.).	5,91	9,052	,753	,862
Q5c Kršili pravico do zdravja in varnosti na delovnem mestu.	5,92	9,169	,767	,859
Q5d Kršili pravila za izplačilo plače, nadur, prispevkov ali ugodnosti.	5,88	9,656	,626	,891
Q5e Kršili zasebnost zaposlenih.	5,95	9,149	,778	,856

Lestvica- statistika			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,37	14,017	3,744	5

Cronbach alfa (α) sklopa *do dobaviteljev*.

Cronbach's Alpha	Število trditvev	Povprečje	Varianca	Standardni odklon
,898	7	8,65	11,452	3,384

Spremenljivke-statistika				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q6a Kršili ali obšli pravila za izbor dobaviteljev.	7,29	8,123	,682	,888
Q6b Sprejemali neprimerna darila, usluge ali storitve ali dobivali za opravljeno delo protiusluge, darila, storitve, denar od dobaviteljev.	7,39	8,294	,751	,878
Q6c Plačevali dobaviteljem brez računov ali zaznamb plačila.	7,55	9,557	,639	,893
Q6d Z dobavitelji sklepali pogodbe, ki ne vključujejo primernih določil, ustreznih pogojev ali dovoljenj oziroma odobritev.	7,50	8,833	,757	,879
Q6e Kršili intelektualno lastnino ali zaupne informacije dobaviteljev.	7,45	8,370	,768	,876
Q6f Kršili pogodbe z dobavitelji ali plačilne pogoje.	7,39	8,311	,689	,886
Q6g Poslovali z dobavitelji, ki so na slabem glasu oziroma imajo slab ugled.	7,33	8,404	,701	,884

Lestvica- statistika			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8,65	11,452	3,384	7

Cronbach alfa (α) sklopa *do družbe*.

Cronbach's Alpha	Število trditvev	Povprečje	Varianca	Standardni odklon
,895	7	8,33	10,591	3,254

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8,33	10,591	3,254	7

Spremenljivke-statistika				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q7a Kršili okoljsko zakonodajo in standarde.	7,09	7,850	,694	,879
Q7b Izpostavljali potrošnike (javnost) varnostnemu tveganju.	7,23	8,464	,762	,877
Q7c Javnosti in medijem dajali napačne ali zavajajoče izjave, informacije.	7,02	7,136	,742	,876
Q7d Državnim službam posredovali napačne ali zavajajoče podatke/informacije.	7,20	7,996	,779	,871
Q7e Politično vplivali ali dajali neprimerne finančne prispevke domačim ali tujim javnim uslužbencem.	7,22	8,239	,770	,874
Q7f Poslovali s podjetji ali posamezniki (v celotni poslovni verigi), ki so morebiti vpleteni v pranje denarja ali imajo po mednarodnih trgovinskih pravilih omejitev ali prepoved poslovanja in embargo.	7,24	8,702	,585	,891
Q7g Kršili človekove in delovne pravice.	6,98	7,039	,695	,886

Priloga C.3 Frekvenca in uporabljene enote glede na določene neodvisne spremenljivke in povprečja, analiza variance

Povprečja- neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program v povezavi s spolom:

XSPOL Spol:		OEP	EP	EK	NEV	NEVF	NEVS	NEVZ	NEVD	NEVDR
Moški	Mean	2,8072	,5422	3,9866	1,2240	1,2837	1,1453	1,3867	1,2074	1,1291
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166
	Std. Deviation	2,88552	,49973	,59991	,33462	,42144	,29940	,63557	,37766	,24020
Ženska	Mean	2,5333	,4545	3,7580	1,3328	1,4030	1,2318	1,5636	1,2649	1,2511
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Std. Deviation	2,92703	,49945	,89129	,59295	,64282	,58748	,84023	,57018	,60776
Total	Mean	2,6707	,4985	3,8726	1,2783	1,3432	1,1884	1,4749	1,2361	1,1899
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	2,90512	,50075	,76672	,48341	,54565	,46714	,74878	,48343	,46492

XSPOL Spol:		EK_Odprtost	EK_Odnos_vodstva	EK_Jasnost	EK_Podpornost	EK
Moški	Mean	3,7068	4,1982	4,2590	3,9623	3,9866
	N	166	166	166	166	166
	Std. Deviation	,74557	,60967	,65186	,68624	,59991
Ženska	Mean	3,5313	3,8915	4,1182	3,7288	3,7580
	N	165	165	165	165	165
	Std. Deviation	,95470	,98708	,88240	1,05937	,89129
Total	Mean	3,6193	4,0453	4,1888	3,8459	3,8726
	N	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	,85943	,83285	,77743	,89826	,76672

Legenda: OEP obseg etičnega programa-sum 1/0; EP- etični program- več kot ena komponenta; NEV- neetična vedenja; NEVF- neetično vedenje do financerjev; NEVS- neetično vedenje do strank; NEVZ- neetično vedenje do zaposlenih; NEVD- neetično vedenje do dobaviteljev; NEVDR- neetično vedenje do družbe.

Analiza variance - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program v povezavi s spolom:

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obseg etičnega programa sum 1/0 * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	6,208	1	6,208	,735	,392
	Within Groups		2.778,898	329	8,446		
	Total		2.785,106	330			
Etični program * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	,635	1	,635	2,546	,112
	Within Groups		82,114	329	,250		
	Total		82,749	330			
Etična kultura * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	4,327	1	4,327	7,506	,006
	Within Groups		189,664	329	,576		
	Total		193,991	330			
Neetično vedenje * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	,980	1	,980	4,234	,040
	Within Groups		76,136	329	,231		
	Total		77,115	330			
Neetično vedenje do financerjev * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	1,178	1	1,178	3,991	,047
	Within Groups		97,075	329	,295		
	Total		98,252	330			
Neetično vedenje do strank * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	,619	1	,619	2,852	,092
	Within Groups		71,392	329	,217		
	Total		72,011	330			
Neetično vedenje do zaposlenih * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	2,589	1	2,589	4,669	,031
	Within Groups		182,433	329	,555		
	Total		185,022	330			
Neetično vedenje do dobaviteljev * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	,274	1	,274	1,173	,280
	Within Groups		76,849	329	,234		
	Total		77,123	330			
Neetično vedenje do družbe * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	1,232	1	1,232	5,780	,017
	Within Groups		70,097	329	,213		
	Total		71,329	330			

Dimenzije etične kulture v povezavi s spolom

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EK_Odprtost * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	2,549	1	2,549	3,477	,063
	Within Groups		241,195	329	,733		
	Total		243,745	330			
EK_odnos_vodstva * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	7,783	1	7,783	11,580	,001
	Within Groups		221,118	329	,672		
	Total		228,900	330			
EK_Jasnost * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	1,642	1	1,642	2,731	,099
	Within Groups		197,807	329	,601		
	Total		199,449	330			
EK_Podpornost * XSPOL Spol:	Between Groups	(Combined)	4,514	1	4,514	5,674	,018
	Within Groups		261,753	329	,796		
	Total		266,267	330			

Povprečja- neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program v povezavi s starostno skupino:

XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?		Obseg EP sum 1/0	EP	EK	NEV	NEV do financerjev	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	NEV do družbe
do 25	Mean	1,6667	,1667	3,9115	1,1171	1,2000	1,0208	1,2333	1,0952	1,0476
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	2,65832	,40825	,57974	,11165	,25298	,05103	,29439	,14754	,07377
od 26 do 35	Mean	2,4222	,4444	3,7358	1,3159	1,4111	1,2000	1,5467	1,2349	1,2286
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	Std. Deviation	2,87562	,49969	,88100	,48714	,58931	,44017	,82642	,45140	,47780
od 36 do 45	Mean	2,5906	,5039	3,7704	1,3252	1,3811	1,2343	1,5795	1,2801	1,2126
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127
	Std. Deviation	2,82381	,50196	,74449	,49906	,54609	,50000	,76297	,51015	,49154
od 46 do 55	Mean	3,1099	,5824	4,1171	1,1702	1,2121	1,1030	1,2967	1,1586	1,1083
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Std. Deviation	3,00537	,49589	,57491	,30283	,37203	,27926	,57609	,33432	,21544
nad 56	Mean	2,5882	,4118	4,0386	1,3641	1,4529	1,3015	1,3529	1,3782	1,3025
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	3,22217	,50730	,95916	,95350	,95205	,96527	,97604	,96090	,97531
Total	Mean	2,6707	,4985	3,8726	1,2783	1,3432	1,1884	1,4749	1,2361	1,1899
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	2,90512	,50075	,76672	,48341	,54565	,46714	,74878	,48343	,46492

Dimenzije etične kulture v povezavi s starostno skupino

XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?		EK_Odprtost	EK_odnos_vodstva	EK_Jasnost	EK_Podpornost
do 25	Mean	3,3889	4,3833	4,5000	3,7917
	N	6	6	6	6
	Std. Deviation	,82608	,53448	,35355	,98001
od 26 do 35	Mean	3,5000	3,8989	4,0139	3,7639
	N	90	90	90	90
	Std. Deviation	,94628	,97560	,90827	1,00166
od 36 do 45	Mean	3,5217	3,9331	4,1378	3,7028
	N	127	127	127	127
	Std. Deviation	,86464	,82597	,68842	,86012
od 46 do 55	Mean	3,8425	4,3011	4,4038	4,0879
	N	91	91	91	91
	Std. Deviation	,66995	,56735	,74607	,75219
nad 56	Mean	3,8676	4,1706	4,2353	4,0735
	N	17	17	17	17
	Std. Deviation	1,05040	1,04269	,69299	1,07807
Total	Mean	3,6193	4,0453	4,1888	3,8459
	N	331	331	331	331
	Std. Deviation	,85943	,83285	,77743	,89826

Analiza variance - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program v povezavi s starostno skupino:

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obseg_programa_sum_10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	30,089	4	7,522	,890	,470
	Within Groups		2,755,016	326	8,451		
	Total		2,785,106	330			
Etični_program * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	1,696	4	,424	1,705	,148
	Within Groups		81,053	326	,249		
	Total		82,749	330			
Etična_kultura * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	8,929	4	2,232	3,932	,004
	Within Groups		185,063	326	,568		
	Total		193,991	330			
NER * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	1,751	4	,438	1,894	,111
	Within Groups		75,364	326	,231		
	Total		77,115	330			
NER_L_financerji * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	2,490	4	,622	2,119	,078
	Within Groups		95,763	326	,294		
	Total		98,252	330			
NER_L_stranke * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	1,328	4	,332	1,532	,193
	Within Groups		70,683	326	,217		
	Total		72,011	330			
NER_L_zaposleni * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	5,346	4	1,337	2,425	,048
	Within Groups		179,675	326	,551		
	Total		185,022	330			
NER_L_dobavitelji * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	1,255	4	,314	1,348	,252
	Within Groups		75,868	326	,233		
	Total		77,123	330			
NER_L_družbe * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	1,143	4	,286	1,327	,260
	Within Groups		70,186	326	,215		
	Total		71,329	330			

Etična kultura in dimenzije etične kulture v povezavi s starostno skupino

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EK_Odprtost * XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?	Between Groups	(Combined)	8,392	4	2,098	2,906	,022
	Within Groups		235,353	326	,722		
	Total		243,745	330			
EK_odnos_vodstva * XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?	Between Groups	(Combined)	10,436	4	2,609	3,893	,004
	Within Groups		218,465	326	,670		
	Total		228,900	330			
EK_Jasnost * XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?	Between Groups	(Combined)	7,910	4	1,977	3,366	,010
	Within Groups		191,539	326	,588		
	Total		199,449	330			
EK_Podpornost * XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?	Between Groups	(Combined)	9,436	4	2,359	2,994	,019
	Within Groups		256,831	326	,788		
	Total		266,267	330			
Etična_kultura * XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?	Between Groups	(Combined)	8,929	4	2,232	3,932	,004
	Within Groups		185,063	326	,568		
	Total		193,991	330			

Povprečja - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program v povezavi z izobrazbo

XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?		Obseg EP sum 1/0	EP	EK	NEV	NEV do financerjev	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	NEV do družbe
osnovna šola ali manj	Mean	6,0000	1,0000	2,8125	2,4595	2,0000	2,6250	3,8000	2,4286	2,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation									
poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	Mean	3,0833	,5833	3,8307	1,1261	1,1583	1,1042	1,1500	1,0476	1,1667
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	3,23218	,51493	,46760	,15731	,25030	,28620	,21106	,07034	,19102
štiriletna srednja šola	Mean	2,0893	,3750	3,7941	1,2413	1,2446	1,1607	1,4536	1,1811	1,2372
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Std. Deviation	2,85579	,48850	,77581	,60159	,63530	,62691	,80858	,56588	,59949
višja šola	Mean	2,6667	,6061	4,0398	1,1630	1,1848	1,0682	1,3697	1,1515	1,1039
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Std. Deviation	2,45798	,49620	,55914	,32597	,39061	,18774	,61466	,38621	,22944
visoka šola - prva stopnja	Mean	2,1452	,3871	3,8397	1,2258	1,3210	1,1089	1,4194	1,1728	1,1382
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
	Std. Deviation	2,71515	,49106	,73794	,31256	,52702	,22232	,62380	,24694	,27976
Uni. ali bolonjska druga stopnja	Mean	3,0840	,5725	3,8695	1,3091	1,3939	1,2147	1,5359	1,2661	1,1767
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
	Std. Deviation	3,02817	,49661	,81259	,42572	,47097	,39990	,77708	,43177	,40205
znanstveni magisterij ali doktorat	Mean	2,7500	,4722	3,9531	1,4377	1,5389	1,3715	1,5222	1,4286	1,3175
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	2,99881	,50631	,87355	,76757	,76989	,75975	,86886	,80668	,79070
Total	Mean	2,6707	,4985	3,8726	1,2783	1,3432	1,1884	1,4749	1,2361	1,1899
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	2,90512	,50075	,76672	,48341	,54565	,46714	,74878	,48343	,46492

Etična kultura in dimenzije etične kulture v povezavi s starostno skupino

Report						
XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?		EK_Odprtost	EK_odnos_vodstva	EK_Jasnost	EK_Podpornost	Etična_kultura
osnovna šola ali manj	Mean	2,8333	2,4000	3,7500	2,5000	2,8125
	N	1	1	1	1	1
	Std. Deviation					
poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	Mean	3,6458	3,8583	4,1875	3,7708	3,8307
	N	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	,56533	,58381	,56533	,55859	,46760
štiriletna srednja šola	Mean	3,4926	3,9518	4,2188	3,7991	3,7941
	N	56	56	56	56	56
	Std. Deviation	,84182	,90010	,73711	,92370	,77581
višja šola	Mean	3,7601	4,2394	4,4242	3,9773	4,0398
	N	33	33	33	33	33
	Std. Deviation	,61688	,59893	,64191	,77903	,55914
visoka šola - prva stopnja	Mean	3,5806	4,0194	4,1855	3,8185	3,8397
	N	62	62	62	62	62
	Std. Deviation	,85064	,81760	,73403	,88147	,73794
Uni. ali bolonjska druga stopnja	Mean	3,6234	4,0649	4,1126	3,8511	3,8695
	N	131	131	131	131	131
	Std. Deviation	,92988	,84169	,84251	,93889	,81259
znanstveni magisterij ali doktorat	Mean	3,7523	4,0944	4,2222	3,8889	3,9531
	N	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	,91990	,94414	,84257	,95327	,87355
Total	Mean	3,6193	4,0453	4,1888	3,8459	3,8726
	N	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	,85943	,83285	,77743	,89826	,76672

Analiza variance - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program v povezavi z izobrazbo:

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obseg_programa_sum_10 * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	71,782	6	11,964	1,429	,203
	Within Groups		2.713,323	324	8,374		
	Total		2.785,106	330			
Etični_program * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	3,086	6	,514	2,092	,054
	Within Groups		79,663	324	,246		
	Total		82,749	330			
Etična_kultura * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	2,714	6	,452	,766	,597
	Within Groups		191,277	324	,590		
	Total		193,991	330			
NER * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	3,398	6	,566	2,489	,023
	Within Groups		73,718	324	,228		
	Total		77,115	330			
NER_L_financerji * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	3,959	6	,660	2,267	,037
	Within Groups		94,293	324	,291		
	Total		98,252	330			
NER_L_stranke * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	4,359	6	,726	3,479	,002
	Within Groups		67,653	324	,209		
	Total		72,011	330			
NER_L_zaposleni * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	7,823	6	1,304	2,384	,029
	Within Groups		177,199	324	,547		
	Total		185,022	330			
NER_L_dobavitelji * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	3,953	6	,659	2,918	,009
	Within Groups		73,170	324	,226		
	Total		77,123	330			
NER_L_družbe * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	1,806	6	,301	1,403	,213
	Within Groups		69,522	324	,215		
	Total		71,329	330			

Analiza variance - dimenzije etične kulture v povezavi z izobrazbo

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EK_Odprtost * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	2,912	6	,485	,653	,688
	Within Groups		240,833	324	,743		
	Total		243,745	330			
EK_odnos_vodstva * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	5,038	6	,840	1,215	,298
	Within Groups		223,862	324	,691		
	Total		228,900	330			
EK_Jasnost * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	2,874	6	,479	,789	,579
	Within Groups		196,575	324	,607		
	Total		199,449	330			
EK_Podpornost * XIZ5a7 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Between Groups	(Combined)	2,688	6	,448	,551	,769
	Within Groups		263,579	324	,814		
	Total		266,267	330			

Povprečja - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program v povezavi z velikostjo podjetja:

Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate? /zaposelni		OEP	EP	EK	NEV	NEV do financerjev	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	NEV do družbe
mikro podjetje (do 10)	Mean	,8056	,2222	3,7135	1,5398	1,6583	1,4306	1,7167	1,4683	1,4405
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	1,61810	,42164	1,05801	,84347	,88297	,84750	1,06086	,82357	,85944
malo podjetje (11 - 50)	Mean	1,5122	,2195	3,8567	1,2195	1,3195	1,1402	1,4293	1,1324	1,1045
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	2,82950	,41906	,91518	,29780	,41365	,29341	,76100	,23341	,21905
srednje (51 - 250)	Mean	4,1111	,6889	3,7764	1,3784	1,4889	1,2889	1,5644	1,3524	1,2159
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Std. Deviation	3,18535	,46818	,92003	,66752	,71739	,67568	,82163	,71791	,64078
veliko (nad 250)	Mean	2,9091	,5598	3,9239	1,2232	1,2622	1,1346	1,4230	1,1914	1,1579
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
	Std. Deviation	2,80905	,49760	,62856	,34927	,41342	,31066	,65651	,34752	,33026
Total	Mean	2,6707	,4985	3,8726	1,2783	1,3432	1,1884	1,4749	1,2361	1,1899
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	2,90512	,50075	,76672	,48341	,54565	,46714	,74878	,48343	,46492

Dimenzije etične kulture v povezavi z velikostjo podjetja:

Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?		EK_Odprtost	EK_odnos_vodstva	EK_Jasnost	EK_Podpornost	Etična kultura
1	Mean	3,5208	3,8556	3,8542	3,8472	3,7135
	N	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	1,08569	1,21384	1,01308	1,09427	1,05801
2	Mean	3,5488	4,0878	4,2256	3,7988	3,8567
	N	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	1,03077	,96467	,93006	1,03262	,91518
3	Mean	3,5426	3,9267	4,2056	3,6667	3,7764
	N	45	45	45	45	45
	Std. Deviation	1,01932	,96846	,77292	1,04718	,92003
4	Mean	3,6667	4,0952	4,2356	3,8935	3,9239
	N	209	209	209	209	209
	Std. Deviation	,73702	,68048	,68669	,79495	,62856
Total	Mean	3,6193	4,0453	4,1888	3,8459	3,8726
	N	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	,85943	,83285	,77743	,89826	,76672

Analiza variance - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program v povezavi z velikostjo podjetja:

ANOVA Table							
* Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obseg_programa_sum_10 * Q22	Between Groups	(Combined)	285,506	3	95,169	12,450	,000
	Within Groups		2,499,600	327	7,644		
	Total		2,785,106	330			
Etični_program * Q22	Between Groups	(Combined)	8,356	3	2,785	12,243	,000
	Within Groups		74,393	327	,228		
	Total		82,749	330			
Etična_kultura * Q22	Between Groups	(Combined)	1,888	3	,629	1,071	,361
	Within Groups		192,104	327	,587		
	Total		193,991	330			
NER * Q22	Between Groups	(Combined)	3,689	3	1,230	5,475	,001
	Within Groups		73,427	327	,225		
	Total		77,115	330			
NER_L_financerji * Q22	Between Groups	(Combined)	5,924	3	1,975	6,994	,000
	Within Groups		92,328	327	,282		
	Total		98,252	330			
NER_L_stranke * Q22	Between Groups	(Combined)	3,266	3	1,089	5,179	,002
	Within Groups		68,745	327	,210		
	Total		72,011	330			
NER_L_zaposleni * Q22	Between Groups	(Combined)	3,114	3	1,038	1,866	,135
	Within Groups		181,908	327	,556		
	Total		185,022	330			
NER_L_dobavitelji * Q22	Between Groups	(Combined)	3,407	3	1,136	5,038	,002
	Within Groups		73,716	327	,225		
	Total		77,123	330			
NER_L_družbe * Q22	Between Groups	(Combined)	2,804	3	,935	4,460	,004
	Within Groups		68,525	327	,210		
	Total		71,329	330			

Analiza variance – etična kultura in dimenzije etične kulture z velikostjo podjetja

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EK_Odprtost * Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?	Between Groups	(Combined)	1,287	3	,429	,578	,630
	Within Groups		242,458	327	,741		
	Total		243,745	330			
EK_odnos_vodstva * Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?	Between Groups	(Combined)	2,524	3	,841	1,215	,304
	Within Groups		226,376	327	,692		
	Total		228,900	330			
EK_Jasnost * Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?	Between Groups	(Combined)	4,558	3	1,519	2,549	,056
	Within Groups		194,891	327	,596		
	Total		199,449	330			
EK_Podpornost * Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?	Between Groups	(Combined)	2,011	3	,670	,830	,478
	Within Groups		264,256	327	,808		
	Total		266,267	330			
Etična_kultura * Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?	Between Groups	(Combined)	1,888	3	,629	1,071	,361
	Within Groups		192,104	327	,587		
	Total		193,991	330			

Neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program glede na lastništvo podjetja:

Q23 Delam v podjetju:		OEP	EP	EK	NEV	NEV do financerjev	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	NEV do družbe
Zasebno podjetje v večinski tuji lasti	Mean	4,2879	,7424	3,9351	1,3280	1,4318	1,2519	1,4818	1,2727	1,2121
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Std. Deviation	3,16600	,44065	,82467	,43903	,51296	,44316	,77339	,40385	,46696
Zasebno podjetje v večinski domači lasti	Mean	1,9254	,3947	3,8894	1,2289	1,2833	1,1469	1,4105	1,1936	1,1504
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228
	Std. Deviation	2,49027	,48987	,71901	,41930	,49879	,40279	,64040	,42933	,37920
Javno podjetje	Mean	4,3333	,6944	3,6233	1,4797	1,5444	1,3160	1,8389	1,4206	1,3770
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	3,00476	,46718	,90716	,79239	,78502	,76909	1,14724	,80302	,79661
Total	Mean	2,6606	,4970	3,8695	1,2761	1,3415	1,1864	1,4715	1,2342	1,1874
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330
	Std. Deviation	2,90372	,50075	,76576	,48250	,54561	,46631	,74734	,48295	,46347

Etična kultura in dimenzije etične kulture v povezavi z lastništvom podjetja

Report						
Q23 Delam v podjetju:		EK_Odprtost	EK_odnos_vodstva	EK_Jasnost	EK_Podpornost	Etična kultura
Zasebno podjetje v večinski tuji lasti	Mean	3,6692	4,1182	4,3295	3,8902	3,9351
	N	66	66	66	66	66
	Std. Deviation	,97237	,80840	,72478	,94475	,82467
Zasebno podjetje v večinski domači lasti	Mean	3,6257	4,0702	4,1634	3,8947	3,8894
	N	228	228	228	228	228
	Std. Deviation	,80573	,80241	,77254	,83058	,71901
Javno podjetje	Mean	3,4560	3,7278	4,0694	3,4236	3,6233
	N	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	,96372	1,00331	,88158	1,11134	,90716
Total	Mean	3,6159	4,0424	4,1864	3,8424	3,8695
	N	330	330	330	330	330
	Std. Deviation	,85847	,83245	,77732	,89736	,76576

Analiza variance - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program glede na lastništvo podjetja:

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obseg programa_sum_10 * Q23	Between Groups	(Combined)	398,725	2	199,363	27,446	,000
	Within Groups		2.375,263	327	7,264		
	Total		2.773,988	329			
Etični_program * Q23	Between Groups	(Combined)	7,763	2	3,882	16,984	,000
	Within Groups		74,734	327	,229		
	Total		82,497	329			
Etična_kultura * Q23	Between Groups	(Combined)	2,557	2	1,279	2,196	,113
	Within Groups		190,362	327	,582		
	Total		192,920	329			
NER * Q23	Between Groups	(Combined)	2,179	2	1,089	4,787	,009
	Within Groups		74,414	327	,228		
	Total		76,593	329			
NER_L_financerji * Q23	Between Groups	(Combined)	2,793	2	1,396	4,799	,009
	Within Groups		95,149	327	,291		
	Total		97,941	329			
NER_L_stranke * Q23	Between Groups	(Combined)	1,243	2	,621	2,890	,057
	Within Groups		70,296	327	,215		
	Total		71,539	329			
NER_L_zaposleni * Q23	Between Groups	(Combined)	5,714	2	2,857	5,247	,006
	Within Groups		178,038	327	,544		
	Total		183,752	329			
NER_L_dobavitelji * Q23	Between Groups	(Combined)	1,725	2	,862	3,760	,024
	Within Groups		75,012	327	,229		
	Total		76,736	329			
NER_L_družbe * Q23	Between Groups	(Combined)	1,647	2	,823	3,901	,021
	Within Groups		69,024	327	,211		
	Total		70,670	329			

Analiza variance- etična kultura in dimenzije etične kulture v povezavi z lastništvom podjetja

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EK_Odprtost * Q23 Delam v podjetju:	Between Groups	(Combined)	1,130	2	,565	,765	,466
	Within Groups		241,333	327	,738		
	Total		242,462	329			
EK_odnos_vodstva * Q23 Delam v podjetju:	Between Groups	(Combined)	4,118	2	2,059	3,008	,051
	Within Groups		223,868	327	,685		
	Total		227,986	329			
EK_Jasnost * Q23 Delam v podjetju:	Between Groups	(Combined)	1,966	2	,983	1,633	,197
	Within Groups		196,823	327	,602		
	Total		198,789	329			
EK_Podpornost * Q23 Delam v podjetju:	Between Groups	(Combined)	7,089	2	3,544	4,495	,012
	Within Groups		257,842	327	,789		
	Total		264,931	329			
Etična_kultura * Q23 Delam v podjetju:	Between Groups	(Combined)	2,557	2	1,279	2,196	,113
	Within Groups		190,362	327	,582		
	Total		192,920	329			

Neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program glede na lastništvo podjetja- zasebno podjetje v večinski tuji lasti:

lastništvo		OEP	EP	EK	NEV	NEV do financerje v	NEV do strank	NEV do zaposleni h	NEV do dobavitelj ev	NEV do družbe
večinski ameriški kapital	Mean	4,5000	,7500	3,8594	1,5473	1,6667	1,5000	1,7167	1,4524	1,4048
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	3,11886	,45227	,72600	,57807	,67195	,67630	,71584	,55104	,56763
večinski nemški kapital	Mean	6,4118	,8824	4,1195	1,2401	1,3471	1,1250	1,4471	1,1092	1,2017
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	2,91674	,33211	,95013	,43400	,50512	,23385	,93683	,18578	,69263
večinski angleški kapital	Mean	1,0000	,3333	3,5938	1,1982	1,3000	1,2500	1,0000	1,2857	1,0476
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	1,73205	,57735	1,08433	,17376	,43589	,33072	0,00000	,24744	,08248
drugo	Mean	3,2813	,6875	3,8672	1,3226	1,4219	1,2422	1,4813	1,3080	1,1741
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	2,81968	,47093	,79363	,39567	,46193	,42114	,75153	,42333	,27089
drugo- ostalo	Mean	6,0000	1,0000	4,4219	1,0405	1,1000	1,0000	1,1000	1,0000	1,0000
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	2,82843	0,00000	,68501	,01911	0,00000	0,00000	,14142	0,00000	0,00000
v večinski domači lasti	Mean	1,9254	,3947	3,8894	1,2289	1,2833	1,1469	1,4105	1,1936	1,1504
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228
	Std. Deviation	2,49027	,48987	,71901	,41930	,49879	,40279	,64040	,42933	,37920
javno podjetje	Mean	4,3333	,6944	3,6233	1,4797	1,5444	1,3160	1,8389	1,4206	1,3770
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	3,00476	,46718	,90716	,79239	,78502	,76909	1,14724	,80302	,79661
Total	Mean	2,6606	,4970	3,8695	1,2761	1,3415	1,1864	1,4715	1,2342	1,1874
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330
	Std. Deviation	2,90372	,50075	,76576	,48250	,54561	,46631	,74734	,48295	,46347

Etična kultura in dimenzije etične kulture v povezavi z lastništvom podjetja- zasebno podjetje v večinski tuji lasti:

Report						
Q24 Kakšno je lastništvo vašega podjetja, oziroma prevladujoči delež?		EK_Odprto st	EK_odnos_vodstva	EK_Jasno st	EK_Podporno st	Etična_kultura
Ameriški kapital	Mean	3,7014	3,9083	4,5208	3,6042	3,8594
	N	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	,87217	,85966	,43247	,88843	,72600
Nemški kapital	Mean	3,8235	4,2941	4,5882	4,0294	4,1195
	N	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	1,13876	,98645	,52990	1,01505	,95013
Angleški kapital	Mean	3,1667	4,0333	4,0000	3,1667	3,5938
	N	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	1,30969	,65064	1,52069	1,44338	1,08433
Drugo	Mean	3,5885	4,0750	4,1484	3,9609	3,8672
	N	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	,91482	,71707	,79783	,89602	,79363
Državna podjetja in podjetja z domačim kapitalom	Mean	3,6114	4,0322	4,1554	3,8390	3,8613
	N	267	267	267	267	267
	Std. Deviation	,83126	,83860	,78532	,88630	,75236
Total	Mean	3,6193	4,0453	4,1888	3,8459	3,8726
	N	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	,85943	,83285	,77743	,89826	,76672

Ameriška podjetja in neetično vedenje

Group Statistics						
Q24 Kakšno je lastništvo vašega podjetja, oziroma prevladujoči delež?			N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
NER	>= 2		319	1,2682	,47761	,02674
	< 2		12	1,5473	,57807	,16688

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
NEV	Equal variances assumed	1,167	,281	-1,972	329	,049	-,27915	,14153	-,55756	-,00073
	Equal variances not assumed			-1,652	11,572	,125	-,27915	,16900	-,64889	,09060

Analiza variance - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program glede na zasebno podjetje v večinski tuji lasti:

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obseg EP sum 1/0 * lastništvo	Between Groups	(Combined)	546,669	6	91,112	13,213	,000
	Within Groups		2.227,319	323	6,896		
	Total		2.773,988	329			
EP * lastništvo	Between Groups	(Combined)	8,828	6	1,471	6,451	,000
	Within Groups		73,669	323	,228		
	Total		82,497	329			
EK * lastništvo	Between Groups	(Combined)	4,175	6	,696	1,191	,311
	Within Groups		188,745	323	,584		
	Total		192,920	329			
NEV * lastništvo	Between Groups	(Combined)	3,104	6	,517	2,274	,037
	Within Groups		73,489	323	,228		
	Total		76,593	329			
NEV do financerjev * lastništvo	Between Groups	(Combined)	3,852	6	,642	2,204	,042
	Within Groups		94,089	323	,291		
	Total		97,941	329			
NEV do strank * lastništvo	Between Groups	(Combined)	2,385	6	,398	1,857	,088
	Within Groups		69,154	323	,214		
	Total		71,539	329			
NEV do zaposlenih * lastništvo	Between Groups	(Combined)	7,384	6	1,231	2,254	,038
	Within Groups		176,368	323	,546		
	Total		183,752	329			
NEV do dobaviteljev * lastništvo	Between Groups	(Combined)	2,756	6	,459	2,005	,065
	Within Groups		73,981	323	,229		
	Total		76,736	329			
NEV do družbe * lastništvo	Between Groups	(Combined)	2,311	6	,385	1,820	,095
	Within Groups		68,359	323	,212		
	Total		70,670	329			

Analiza variance- etična kultura in dimenzije v povezavi z zasebnim podjetjem v večinski tuji lasti:

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EK Odprtost* Q24	Between Groups	(Combined)	1,451	4	,363	,488	,744
	Within Groups		242,293	326	,743		
	Total		243,745	330			
EK odnos vodstva* Q24	Between Groups	(Combined)	1,352	4	,338	,484	,747
	Within Groups		227,548	326	,698		
	Total		228,900	330			
EK Jasnost * Q24	Between Groups	(Combined)	4,492	4	1,123	1,878	,114
	Within Groups		194,957	326	,598		
	Total		199,449	330			
EK Podpornost * Q24	Between Groups	(Combined)	3,094	4	,774	,958	,431
	Within Groups		263,173	326	,807		
	Total		266,267	330			
EK * Q24	Between Groups	(Combined)	1,307	4	,327	,553	,697
	Within Groups		192,685	326	,591		
	Total		193,991	330			

Legenda: Q24 Kakšno je lastništvo vašega podjetja, oziroma prevladujoči delež?

Neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program glede na delovno mesto:

Q25 Na katerem delovnem mestu trenutno delate?		Obseg EP sum 1/0	EP	EK	NEV	NEV do financiranje v	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	NEV do družbe
vodstvo	Mean	3,1884	,6667	4,1857	1,3036	1,3826	1,2301	1,4696	1,2816	1,1781
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
	Std. Deviation	2,74009	,47486	,70094	,41991	,47742	,38743	,68756	,43481	,42955
nadrejeni vodja	Mean	2,8734	,5443	3,9688	1,1861	1,2646	1,0997	1,3342	1,1591	1,0940
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Std. Deviation	2,92806	,50122	,61799	,27113	,41849	,26356	,55166	,27065	,19663
zaposleni	Mean	2,3559	,4124	3,7177	1,3113	1,3672	1,2126	1,5412	1,2550	1,2365
	N	177	177	177	177	177	177	177	177	177
	Std. Deviation	2,91604	,49367	,77333	,57266	,62025	,55863	,84217	,57040	,55307
Total	Mean	2,6585	,4985	3,8781	1,2793	1,3455	1,1888	1,4757	1,2374	1,1895
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325
	Std. Deviation	2,89481	,50077	,74574	,48543	,54875	,46942	,75166	,48593	,46653

Dimenzije etične kulture v povezavi z zasebnim podjetjem v večinski tuji lasti:

Q25 Na katerem delovnem mestu trenutno delate?		EK_Odprtost	EK_odnos_vodstva	EK_Jasnost	EK_Podpornost
vodstvo	Mean	3,9795	4,3319	4,4420	4,1413
	N	69	69	69	69
	Std. Deviation	,80559	,75274	,63903	,78996
nadrejeni vodja	Mean	3,7215	4,1127	4,3070	3,9462
	N	79	79	79	79
	Std. Deviation	,77394	,65307	,61752	,75921
zaposleni	Mean	3,4440	3,9119	4,0452	3,6963
	N	177	177	177	177
	Std. Deviation	,83487	,87563	,82189	,93462
Total	Mean	3,6251	4,0498	4,1931	3,8515
	N	325	325	325	325
	Std. Deviation	,84021	,81633	,75680	,88174

Analiza variance - dimenzije etične kulture v povezavi z delovnim mestom

ANOVA Table						
Q25 Na katerem delovnem mestu trenutno delate?		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EK Odprtost * Q25	Between Groups (Combined)	15,206	2	7,603	11,466	,000
	Within Groups	213,525	322	,663		
	Total	228,731	324			
EK odnos vodstva * Q25	Between Groups (Combined)	9,170	2	4,585	7,141	,001
	Within Groups	206,742	322	,642		
	Total	215,912	324			
EK Jasnost * Q25	Between Groups (Combined)	9,172	2	4,586	8,371	,000
	Within Groups	176,400	322	,548		
	Total	185,572	324			
EK Podpornost * Q25	Between Groups (Combined)	10,765	2	5,383	7,188	,001
	Within Groups	241,134	322	,749		
	Total	251,899	324			
EK* Q25	Between Groups (Combined)	11,732	2	5,866	11,213	,000
	Within Groups	168,455	322	,523		
	Total	180,186	324			

Analiza variance - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program glede na delovno mesto:

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OEP * Q25	Between Groups	(Combined)	39,228	2	19,614	2,360	,096
	Within Groups		2.675,861	322	8,310		
	Total		2.715,089	324			
EP * Q25	Between Groups	(Combined)	3,428	2	1,714	7,093	,001
	Within Groups		77,821	322	,242		
	Total		81,249	324			
EK * Q25	Between Groups	(Combined)	11,732	2	5,866	11,213	,000
	Within Groups		168,455	322	,523		
	Total		180,186	324			
NEV * Q25	Between Groups	(Combined)	,908	2	,454	1,939	,146
	Within Groups		75,441	322	,234		
	Total		76,349	324			
NEV do financerjev * Q25	Between Groups	(Combined)	,696	2	,348	1,157	,316
	Within Groups		96,870	322	,301		
	Total		97,566	324			
NEV do strank * Q25	Between Groups	(Combined)	,845	2	,422	1,928	,147
	Within Groups		70,549	322	,219		
	Total		71,394	324			
NEV do zaposlenih * Q25	Between Groups	(Combined)	2,345	2	1,173	2,089	,125
	Within Groups		180,713	322	,561		
	Total		183,058	324			
NEV do dobaviteljev * Q25	Between Groups	(Combined)	,674	2	,337	1,430	,241
	Within Groups		75,832	322	,236		
	Total		76,505	324			
NEV do družbe * Q25	Between Groups	(Combined)	1,120	2	,560	2,598	,076
	Within Groups		69,399	322	,216		
	Total		70,519	324			

*Q25 Na katerem delovnem mestu trenutno delate?

Neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program glede na panogo- izvleček

Q26 Katera je glavna panoga/ dejavnost, s katero vaše podjetje ustvari pretežni del dodane vrednosti?		OEP	EP	EK	NER	NER_L_ financerji	NER_L_ stranke	NER_L_ zaposleni	NER_L_ dobavitel ji	NER_L_ družbe
Trgovina	Mean	3,1628	,5349	3,8706	1,3419	1,4302	1,2238	1,4930	1,3223	1,2625
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Std. Deviation	3,22882	,50468	,83412	,65685	,69882	,62771	,83192	,63513	,74422
Oskrba z el. energijo, plinom in paro	Mean	5,0769	,8462	3,8125	1,2620	1,3154	1,1635	1,4769	1,2308	1,1758
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	2,59684	,37553	,63109	,47231	,55655	,37286	,84277	,54877	,33581
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	Mean	1,8421	,4211	3,8536	1,2923	1,4132	1,1776	1,4789	1,2707	1,1391
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	2,15013	,50036	,44552	,32975	,50787	,26893	,54731	,36654	,19786
Infor.in komun.dejav nosti	Mean	1,4286	,3214	3,9386	1,2654	1,3357	1,1295	1,5429	1,2245	1,1633
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Std. Deviation	2,20149	,47559	,71739	,28470	,35923	,23931	,74408	,35937	,28760
Izobraževanj e	Mean	2,3077	,3846	3,9063	1,4054	1,4538	1,3558	1,5077	1,3516	1,3736
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	3,32627	,50637	1,07036	1,09512	1,10801	1,09906	1,09427	1,10135	1,10278
Predelovalne dejavnosti	Mean	2,5294	,5294	3,8995	1,1924	1,2235	1,1029	1,3882	1,1541	1,1485
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Std. Deviation	2,71553	,50410	,65043	,29580	,31022	,26892	,61111	,28117	,30501
Zdravstvo in socialno varstvo	Mean	7,4000	1,0000	3,6000	1,6622	1,9000	1,4625	2,1200	1,5286	1,3571
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	1,42984	0,00000	,95888	,60612	,58689	,66419	1,30026	,65656	,56844
Drugo:	Mean	2,3333	,4667	3,9780	1,1892	1,2286	1,1250	1,3333	1,1456	1,1469
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	2,61161	,50128	,71312	,37710	,46071	,36154	,60743	,35603	,36013
Total	Mean	2,6585	,4985	3,8781	1,2793	1,3455	1,1888	1,4757	1,2374	1,1895
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325
	Std. Deviation	2,89481	,50077	,74574	,48543	,54875	,46942	,75166	,48593	,46653

Etična kultura in dimenzije glede na panogo- izvleček

Q26 Katera je glavna panoga		EK_Odprtost	EK_odnos_vodstva	EK_Jasnost	EK_Podpornost	Etična kultura
1	Mean	3,4375	3,6250	3,8750	3,3750	3,5547
	N	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	,41597	,68981	,62915	,43301	,44442
2	Mean	3,5417	3,9167	4,2500	3,5833	3,7500
	N	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	1,12392	,94534	,86603	1,05672	1,01743
3	Mean	3,5601	4,0488	4,3256	3,9128	3,8706
	N	43	43	43	43	43
	Std. Deviation	,97731	,90168	,63512	,98785	,83412
4	Mean	3,2500	3,2000	3,5000	3,5000	3,2656
	N	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	1,53206	2,54558	2,12132	2,12132	2,05503
5	Mean	3,5897	3,9538	4,1538	3,6731	3,8125
	N	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	,78060	,62798	,77418	,85015	,63109
6	Mean	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	N	1	1	1	1	1
	Std. Deviation					
7	Mean	3,5768	4,1079	4,0329	3,8947	3,8536
	N	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	,56896	,41289	,63184	,63307	,44552
8	Mean	3,4722	4,5000	4,5000	4,0833	4,0313
	N	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	1,46802	,86603	,86603	,62915	1,08838
9	Mean	3,6935	4,1429	4,2143	3,8839	3,9386
	N	28	28	28	28	28
	Std. Deviation	,90297	,66690	,53452	,98480	,71739
10	Mean	2,8333	3,8500	3,8750	2,7500	3,3281
	N	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	,94281	1,20208	,53033	,70711	,90598
11	Mean	3,7115	4,0769	4,1154	3,8077	3,9063
	N	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	1,14191	1,24843	,78803	1,08567	1,07036
12	Mean	3,3333	3,7333	3,4167	4,0000	3,5625
	N	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	,44096	,37859	,72169	0,00000	,13622
13	Mean	3,6552	4,0196	4,2255	3,9069	3,8995
	N	51	51	51	51	51
	Std. Deviation	,77532	,76603	,73867	,69635	,65043
14	Mean	2,2500	2,0667	2,5000	2,2500	2,2083
	N	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	,54645	1,36137	1,32288	1,14564	,93819
15	Mean	3,3250	3,8100	4,3000	3,2250	3,6000
	N	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	1,06534	1,14935	,66458	1,27720	,95888
16	Mean	3,7317	4,1381	4,2619	3,9476	3,9780
	N	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	,78301	,76941	,81481	,84687	,71312
Total	Mean	3,6251	4,0498	4,1931	3,8515	3,8781
	N	325	325	325	325	325
	Std. Deviation	,84021	,81633	,75680	,88174	,74574

Analiza variance - etična kultura in dimenzije glede panogo (vse):

ANOVA Table							
Q26 Katera je glavna panoga/ dejavnost, s katero vaše podjetje ustvari pretežni del dodane vrednosti?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EK Odprtost * Q26	Between Groups	(Combined)	12,262	15	,817	1,167	,297
	Within Groups		216,469	309	,701		
	Total		228,731	324			
EK Odnos vodstva * Q26	Between Groups	(Combined)	17,902	15	1,193	1,862	,026
	Within Groups		198,010	309	,641		
	Total		215,912	324			
EK Jasnost * Q26	Between Groups	(Combined)	15,435	15	1,029	1,869	,026
	Within Groups		170,137	309	,551		
	Total		185,572	324			
EK Podpornost * Q26	Between Groups	(Combined)	19,006	15	1,267	1,681	,053
	Within Groups		232,893	309	,754		
	Total		251,899	324			
EK * Q26	Between Groups	(Combined)	13,902	15	,927	1,722	,046
	Within Groups		166,284	309	,538		
	Total		180,186	324			

Analiza variance - neetično vedenje, etična kultura, obseg etičnega programa in etični program glede panogo (vse):

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obseg_programa_sum_10 * Q26	Between Groups	(Combined)	500,437	15	33,362	4,655	,000
	Within Groups		2.214,652	309	7,167		
	Total		2.715,089	324			
Etični_program * Q26	Between Groups	(Combined)	7,656	15	,510	2,143	,008
	Within Groups		73,593	309	,238		
	Total		81,249	324			
Etična_kultura * Q26	Between Groups	(Combined)	13,902	15	,927	1,722	,046
	Within Groups		166,284	309	,538		
	Total		180,186	324			
NER * Q26	Between Groups	(Combined)	7,922	15	,528	2,385	,003
	Within Groups		68,427	309	,221		
	Total		76,349	324			
NER_L_financerji * Q26	Between Groups	(Combined)	9,952	15	,663	2,340	,003
	Within Groups		87,615	309	,284		
	Total		97,566	324			
NER_L_stranke * Q26	Between Groups	(Combined)	8,060	15	,537	2,621	,001
	Within Groups		63,334	309	,205		
	Total		71,394	324			
NER_L_zaposleni * Q26	Between Groups	(Combined)	19,920	15	1,328	2,515	,002
	Within Groups		163,138	309	,528		
	Total		183,058	324			
NER_L_dobavitelji * Q26	Between Groups	(Combined)	7,888	15	,526	2,368	,003
	Within Groups		68,618	309	,222		
	Total		76,505	324			
NER_L_družbe * Q26	Between Groups	(Combined)	3,861	15	,257	1,193	,275
	Within Groups		66,658	309	,216		
	Total		70,519	324			

Priloga C.4 Neetično vedenje korelacije

		NEV	NEV do financerjev	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	NEV do družbe
NEV	Pearson Correlation	1	.921**	.943**	.860**	.935**	.908**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0
	N	331	331	331	331	331	331
NEV do financerjev	Pearson Correlation	.921**	1	.834**	.708**	.815**	.763**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0
	N	331	331	331	331	331	331
NEV do strank	Pearson Correlation	.943**	.834**	1	.733**	.900**	.858**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0
	N	331	331	331	331	331	331
NEV do zaposlenih	Pearson Correlation	.860**	.708**	.733**	1	.763**	.755**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0
	N	331	331	331	331	331	331
NEV do dobaviteljev	Pearson Correlation	.935**	.815**	.900**	.763**	1	.822**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0		0
	N	331	331	331	331	331	331
NEV do družbe	Pearson Correlation	.908**	.763**	.858**	.755**	.822**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	
	N	331	331	331	331	331	331

Priloga Č Etična kultura

Priloga Č.1 Faktorska analiza etična kultura

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.964
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11.636,369
	df	496
	Sig.	0,000

Komunalitete

Communalities		
	Initial	Extraction
Q14a V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj se primerno vedem do ostalih v podjetju.	,656	,623
Q14b V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z zaupnimi informacijami.	,703	,694
Q14c V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam s strankami, drugimi osebami in zunanjimi podjetji oziroma organizacijami.	,782	,863
Q14d V mojem ožjem delovnem okolju je dovolj jasno, kakšen način odgovornega vedenja se od nas pričakuje.	,668	,661
Q15a Moj/a nadrejeni/a daje dober zgled glede etičnega vedenja.	,855	,853
Q15b Moj/a nadrejeni/a o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira.	,819	,771
Q15c Moj/a nadrejeni/a dela to, kar govori.	,825	,840
Q15d Moj/a nadrejeni/a je pošten/a.	,816	,827
Q16a Ravnanje vodstva našega podjetja odraža skupne norme in vrednote.	,813	,687
Q16b Vodstvo našega podjetja daje dober zgled glede etičnega vedenja.	,866	,705
Q16c Vodstvo našega podjetja o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira.	,816	,656
Q16d Vodstvo našega podjetja ne bi nikoli odobrilo neetičnega ali kaznivega ravnanja, da bi doseglo poslovne cilje.	,782	,633
Q17a V mojem ožjem delovnem okolju od mene ne zahtevajo, da delam v nasprotju s svojo vestjo.	,766	,507
Q17b Da bi bil/a uspešen/uspešna v našem podjetju, mi ni treba žrtvovati svojih osebnih norm in vrednot.	,783	,563
Q17c Da bi opravil/a svoje delo in naloge odgovorno, mi podjetje zagotavlja dovolj virov oziroma sredstev.	,645	,514
Q17d Pri opravljanju dela name ne pritiskajo, da bi prekršil/a pravila.	,766	,557
Q18a V mojem ožjem delovnem okolju vsi delujejo in želijo podjetju najboljše.	,724	,720
Q18b V mojem ožjem delovnem okolju prevladuje vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.	,808	,822
Q18c Izberite, v kolikšni meri se : V mojem ožjem delovnem okolju vsakdo resno jemlje in spoštuje obstoječe norme in standarde.	,847	,848
Q18d V mojem ožjem delovnem okolju se vsak do drugih vede spoštljivo.	,784	,773
Q19a Če sodelavec/ka stori kaj nedovoljenega, bo moj nadrejeni ali vodstvo o tem izvedelo.	,642	,446
Q19b Če nadrejeni ali vodstvo stori kaj nedovoljenega, bo nekdo v podjetju za to izvedel.	,618	,493
Q19c V mojem ožjem delovnem okolju se izvajata ustrezen nadzor in kontrola za zaznavanje kršitev in neetičnih ravnanj.	,736	,648
Q19d Vodstvo se zaveda in ve, kakšne vrste incidentov in neetičnega ravnanja se pojavljajo v mojem ožjem delovnem okolju.	,693	,585
Q20a V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti za pogovor o neetičnem ravnanju.	,851	,853
Q20b Moje ožje delovno okolje resno jemlje prijave o neetičnem ravnanju.	,824	,822
Q20c V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti za pogovor o moralnih dilemah.	,874	,860
Q20d V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti da se neetična ravnanja odpravi oz. popravi.	,900	,885
Q21a V mojem ožjem delovnem okolju je etično ravnanje zelo cenjeno.	,743	,718
Q21b V mojem ožjem delovnem okolju je etično ravnanje nagrajeno.	,631	,530
Q21c V mojem ožjem delovnem okolju bodo tisti zaposleni, ki se vedejo neetično, kaznovani.	,671	,543
Q21d Prepričan sem, da bi bili vpleteni, ne glede na svoj položaj v podjetju, pošteno kaznovani, če bi jaz prijavil/a neetično ravnanje vodstvu.	,724	,636

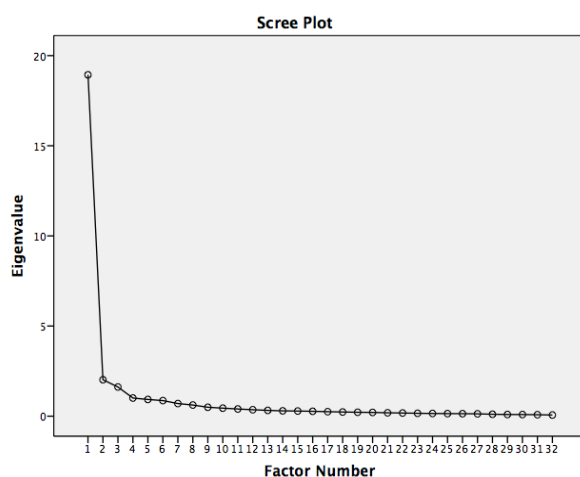
Extraction Method: Maximum Likelihood.

Variance

Total Variance Explained							
Faktor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% Variance	Kumulativni %	Total	% Variance	Kumulativni %	Total
1	18,934	59,169	59,169	18,575	58,048	58,048	16,240
2	2,021	6,317	65,486	1,473	4,604	62,652	14,794
3	1,618	5,057	70,543	1,318	4,120	66,772	11,056
4	1,007	3,146	73,688	,768	2,400	69,172	11,029
5	,929	2,902	76,591				
6	,865	2,704	79,294				
7	,701	2,191	81,486				
8	,618	1,933	83,418				
9	,496	1,549	84,967				
10	,446	1,393	86,359				
11	,399	1,247	87,607				
12	,358	1,118	88,724				
13	,321	1,005	89,729				
14	,295	,922	90,651				
15	,285	,892	91,543				
16	,270	,844	92,387				
17	,250	,780	93,168				
18	,232	,724	93,891				
19	,217	,679	94,571				
20	,209	,652	95,223				
21	,189	,590	95,813				
22	,176	,551	96,363				
23	,160	,500	96,863				
24	,151	,471	97,334				
25	,143	,447	97,781				
26	,139	,435	98,217				
27	,131	,408	98,625				
28	,107	,334	98,959				
29	,094	,293	99,252				
30	,092	,288	99,540				
31	,081	,254	99,794				
32	,066	,206	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood. a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Cattelov test drobirja (scree test)



Goodness-of-fit Test		
Chi-Square	df	Sig.
1.798,862	374	,000

Faktorska matrika

Pattern Matrix ^a				
	Factor			
	odprtost	odnos vodstva- skladnost vodstva in podpora za izvedljivost	jasnost	podpornost
Q20a	,982			
Q20b	,918			
Q20d	,888			
Q20c	,887			
Q19d	,663			
Q19a	,641			
Q21c	,635			
Q21d	,617			
Q19c	,606			
Q19b	,586			
Q21b	,584			
Q16c	,456			
Q21a	,427			
Q15d				
Q15a			-,974	
Q15c			-,971	
Q15b			-,908	
Q17a			-,740	
Q17d			-,590	
Q17b			-,587	
Q17c			-,563	
Q16b			-,502	
Q16a			-,488	
Q16d			-,468	
Q14c			,961	
Q14b			,834	
Q14d			,782	
Q14a			,660	
Q18b				,659
Q18d				,636
Q18c				,623
Q18a				,604

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 7 iterations.

Faktorska korelacijska matrika

Faktorska korelacijska matrika				
Faktor	odprtost	odnos vodstvo	jasnost	podpornost
odprtost	1,000	-,707	,622	,664
odnos vodstvo	-,707	1,000	-,586	-,583
jasnost	,622	-,586	1,000	,458
podpornost	,664	-,583	,458	1,000

Strukturna matrika

	Factor			
	1	2	3	4
Q20d V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti da se neetična ravnanja odpravi oz. popravi.	,938	-,709	,609	,607
Q20c V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti za pogovor o moralnih dilemah.	,925	-,682	,615	,594
Q20a V mojem ožjem delovnem okolju nam podjetje nudi dovolj možnosti za pogovor o neetičnem ravnanju.	,917	-,653	,579	,527
Q20b Moje ožje delovno okolje resno jemlje prijave o neetičnem ravnanju.	,903	-,660	,578	,547
Q21a V mojem ožjem delovnem okolju je etično ravnanje zelo cenjeno.	,799	-,731	,608	,669
Q21d Prepričan sem, da bi bili vpleteni, ne glede na svoj položaj v podjetju, pošteno kaznovani, če bi jaz prijavil/a neetično ravnanje vodstvu.	,786	-,613	,581	,572
Q19c V mojem ožjem delovnem okolju se izvajata ustrezen nadzor in kontrola za zaznavanje kršitev in neetičnih ravnanj.	,785	-,607	,612	,587
Q16c Vodstvo našega podjetja o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira.	,767	-,713	,599	,567
Q19d Vodstvo se zaveda in ve, kakšne vrste incidentov in neetičnega ravnanja se pojavljajo v mojem ožjem delovnem okolju.	,755	-,543	,525	,577
Q16d Vodstvo našega podjetja ne bi nikoli odobrilo neetičnega ali kaznivega ravnanja, da bi doseglo poslovne cilje.	,736	-,722	,587	,564
Q21c V mojem ožjem delovnem okolju bodo tisti zaposleni, ki se vedejo neetično, kaznovani.	,729	-,542	,514	,542
Q21b V mojem ožjem delovnem okolju je etično ravnanje nagrajeno.	,720	-,543	,497	,550
Q19b Če nadrejeni ali vodstvo stori kaj nedovoljenega, bo nekdo v podjetju za to izvedel.	,692	-,499		,524
Q19a Izberite, v kolikšni meri se : Če sodelavec/ka stori kaj nedovoljenega, bo moj nadrejeni ali vodstvo o tem izvedelo.	,654	-,425		,512
Q15a Moj/a nadrejeni/a daje dober zgled glede etičnega vedenja.	,611	-,920	,555	,491
Q15c Moj/a nadrejeni/a dela to, kar govori.	,674	-,913	,494	,527
Q15d Moj/a nadrejeni/a je pošten/a.	,600	-,907	,510	,495
Q15b Moj/a nadrejeni/a o pomenu etike in integritete jasno in prepričljivo komunicira.	,688	-,865	,605	,506
Q16b Vodstvo našega podjetja daje dober zgled glede etičnega vedenja.	,744	-,791	,561	,630
Q16a Ravnanje vodstva našega podjetja odraža skupne norme in vrednote.	,742	-,775	,538	,626
Q17d Pri opravljanju dela name ne pritiskajo, da bi prekršil/a pravila.	,579	-,731	,505	,531
Q17b Da bi bil/a uspešen/uspešna v našem podjetju, mi ni treba žrtvovati svojih osebnih norm in vrednot.	,590	-,727	,484	,569
Q17a V mojem ožjem delovnem okolju od mene ne zahtevajo, da delam v nasprotju s svojo vestjo.	,554	-,702	,442	,504
Q17c Da bi opravil/a svoje delo in naloge odgovorno, mi podjetje zagotavlja dovolj virov oziroma sredstev.	,565	-,689	,512	,539
Q14c V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam s strankami, drugimi osebami in zunanjimi podjetji oziroma organizacijami.	,561	-,503	,928	,401
Q14b V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj odgovorno ravnam z zaupnimi informacijami.	,512	-,495	,832	
Q14d V mojem ožjem delovnem okolju je dovolj jasno, kakšen način odgovornega vedenja se od nas pričakuje.	,518	-,509	,810	,421
Q14a Izberite, v kolikšni meri : V podjetju mi dajo dovolj jasno vedeti, kako naj se primerno vedem do ostalih v podjetju.	,588	-,535	,777	,434
Q18c V mojem ožjem delovnem okolju vsakdo resno jemlje in spoštuje obstoječe norme in standarde.	,763	-,682	,592	,879
Q18b V mojem ožjem delovnem okolju prevladuje vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.	,730	-,719	,528	,863
Q18d V mojem ožjem delovnem okolju se vsak do drugih vede spoštljivo.	,703	-,648	,508	,853
Q18a V mojem ožjem delovnem okolju vsi delujejo in želijo podjetju najboljše.	,671	-,623	,595	,804
Extraction Method: Maximum Likelihood.				
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.				

Priloga Č.2 Veljavnost vprašalnika o zaznavi etične kulture

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,977	32

Priloga Č.3 Korelacije med dimenzijami etične kulture

		EK	Odprtost	Odnos vodstva	Jasnot	Podpornost
EK	Pearson Correlation	1	.942**	.919**	.747**	.872**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	331	331	331	331	331
EK_Odprtost	Pearson Correlation	.942**	1	.770**	.649**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	331	331	331	331	331
EK_odnos_vodstva	Pearson Correlation	.919**	.770**	1	.616**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	331	331	331	331	331
EK_Jasnost	Pearson Correlation	.747**	.649**	.616**	1	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	331	331	331	331	331
EK_Podpornost	Pearson Correlation	.872**	.789**	.772**	.596**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	331	331	331	331	331

Priloga D Etični program, komponente in obseg

Priloga D.1 Opisna statistika - komponente etičnega programa

Q9a Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	41	12,4	12,4	12,4
	Neuradno imamo	37	11,2	11,2	23,6
	Uradno imamo	173	52,3	52,3	75,8
	Nisem prepričan	75	22,7	22,7	98,5
	Ni smiselno za naše podjetje	5	1,5	1,5	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q9b »Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	97	29,3	29,3	29,3
	Neuradno imamo	28	8,5	8,5	37,8
	Uradno imamo	90	27,2	27,2	65,0
	Nisem prepričan	101	30,5	30,5	95,5
	Ni smiselno za naše podjetje	15	4,5	4,5	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q9c Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	95	28,7	28,7	28,7
	Neuradno imamo	38	11,5	11,5	40,2
	Uradno imamo	119	36,0	36,0	76,1
	Nisem prepričan	71	21,5	21,5	97,6
	Ni smiselno za naše podjetje	8	2,4	2,4	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q10a »Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta...) skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	112	33,8	33,8	33,8
	Neuradno imamo	30	9,1	9,1	42,9
	Uradno imamo	107	32,3	32,3	75,2
	Nisem prepričan	82	24,8	24,8	100,0
	Total	331	100,0	100,0	

Q10b Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	66	19,9	19,9	19,9
	Neuradno imamo	27	8,2	8,2	28,1
	Uradno imamo	135	40,8	40,8	68,9
	Nisem prepričan	103	31,1	31,1	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q10c Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	74	22,4	22,4	22,4
	Neuradno imamo	32	9,7	9,7	32,0
	Uradno imamo	108	32,6	32,6	64,7
	Nisem prepričan	117	35,3	35,3	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q10d Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	116	35,0	35,0	35,0
	Neuradno imamo	39	11,8	11,8	46,8
	Uradno imamo	57	17,2	17,2	64,0
	Nisem prepričan	119	36,0	36,0	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q11a Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	120	36,3	36,3	36,3
	Neuradno imamo	28	8,5	8,5	44,7
	Uradno imamo	58	17,5	17,5	62,2
	Nisem prepričan	110	33,2	33,2	95,5
	Ni smiselno za naše podjetje	15	4,5	4,5	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q11b Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Sploh nimamo	117	35,3	35,3	35,3
	Neuradno imamo	24	7,3	7,3	42,6
	Uradno imamo	37	11,2	11,2	53,8
	Nisem prepričan	137	41,4	41,4	95,2
	Ni smiselno za naše podjetje	16	4,8	4,8	100,0
	Total	331	100,0	100,0	

Opisna statistika in povprečja za posamezne uradno implementirane komponente (indeks 1/0), etični program in obseg etičnega programa

Q9a_ Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	158	47,7	47,7	47,7
	Imamo	173	52,3	52,3	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q9b_ Indeks10 »Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	241	72,8	72,8	72,8
	Imamo	90	27,2	27,2	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q9c_ Indeks10 Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	212	64,0	64,0	64,0
	Imamo	119	36,0	36,0	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q10a_ Indeks10 »Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta...) skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	224	67,7	67,7	67,7
	Imamo	107	32,3	32,3	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q10b_ Indeks10 Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	196	59,2	59,2	59,2
	Imamo	135	40,8	40,8	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q10c_ Indeks10 Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	223	67,4	67,4	67,4
	Imamo	108	32,6	32,6	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q10d_ Indeks10 Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	274	82,8	82,8	82,8
	Imamo	57	17,2	17,2	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q11a_ Indeks10 Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	273	82,5	82,5	82,5
	Imamo	58	17,5	17,5	100,0
	Total	331	100,0	100,0	
Q11b_ Indeks10 Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	Nimamo	294	88,8	88,8	88,8
	Imamo	37	11,2	11,2	100,0
	Total	331	100,0	100,0	

Povprečja

Indeks 1/0	Q9a	Q9b	Q9c	Q10a	Q10b	Q10c	Q10d	Q11a	Q11b	OEP sum 10	EP
N	Veljavno	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Manjkajoče vrednosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	0,5227	0,2719	0,3595	0,3233	0,4079	0,3263	0,1722	0,1752	0,1118	2,6707	0,4985
Median	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Std. Deviation	0,50024	0,44561	0,48059	0,46843	0,49218	0,46956	0,37813	0,38074	0,31558	2,90512	0,50075
Minimum	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maximum	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1

Legenda: Q9a_Indeks10 Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja; Q9b_Indeks10 »Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«; Q9c_Indeks10 Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti; Q10a_Indeks10 »Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta...) skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih; Q10b_Indeks10 Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj; Q10c_Indeks10 Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje; Q10d_Indeks10 Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja; Q11a_Indeks10 Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?; Q11b_Indeks10 Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih?; EP-etični program; OEP- obseg etičnega programa.

Priloga D.2 Etični program

Etični program					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Veljavno	.00	166	50,2	50,2	50,2
	1.00	165	49,8	49,8	100,0
	Total	331	100,0	100,0	

Priloga D.3 Obseg etičnega programa

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljavno	.00	118	35,6	35,6	35,6
	1.00	48	14,5	14,5	50,2
	2.00	28	8,5	8,5	58,6
	3.00	23	6,9	6,9	65,6
	4.00	28	8,5	8,5	74,0
	5.00	14	4,2	4,2	78,2
	6.00	24	7,3	7,3	85,5
	7.00	14	4,2	4,2	89,7
	8.00	19	5,7	5,7	95,5
	9.00	15	4,5	4,5	100,0
	Total	331	100,0	100,0	

Priloga D.4 Korelacije med komponentami etičnega programa, etičnim programom in obsegom etičnega programa

		Q9a	Q9b	Q9c	Q10a	Q10b	Q10c	Q10d	Q11a	Q11b	OEP	EP
Q9a	Pearson Correlation	1	.489**	.514**	.415**	.596**	.549**	.276**	.329**	.262**	.696**	.759**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
Q9b	Pearson Correlation	.489**	1	.575**	.550**	.571**	.560**	.423**	.486**	.322**	.762**	.572**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
Q9c	Pearson Correlation	.514**	.575**	1	.465**	.544**	.526**	.442**	.483**	.394**	.758**	.676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
Q10a	Pearson Correlation	.415**	.550**	.465**	1	.570**	.607**	.455**	.429**	.308**	.738**	.616**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
Q10b	Pearson Correlation	.596**	.571**	.544**	.570**	1	.747**	.501**	.475**	.349**	.828**	.759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
Q10c	Pearson Correlation	.549**	.560**	.526**	.607**	.747**	1	.570**	.527**	.387**	.839**	.698**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
Q10d	Pearson Correlation	.276**	.423**	.442**	.455**	.501**	.570**	1	.569**	.422**	.686**	.441**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
Q11a	Pearson Correlation	.329**	.486**	.483**	.429**	.475**	.527**	.569**	1	.517**	.707**	.431**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
Q11b	Pearson Correlation	.262**	.322**	.394**	.308**	.349**	.387**	.422**	.517**	1	.563**	.356**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
OEP	Pearson Correlation	.696**	.762**	.758**	.738**	.828**	.839**	.686**	.707**	.563**	1	.823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
EP	Pearson Correlation	.759**	.572**	.676**	.616**	.759**	.698**	.441**	.431**	.356**	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331

Legenda: Q9a_Indeks10 Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja; Q9b_Indeks10 »Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«; Q9c_Indeks10 Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti; Q10a_Indeks10 »Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta...) skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih; Q10b_Indeks10 Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj; Q10c_Indeks10 Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje; Q10d_Indeks10 Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja; Q11a_Indeks10 Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?; Q11b_Indeks10 Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih?; EP-etični program; OEP- obseg etičnega programa.

Priloga D.5 Komponente etičnega programa glede na neodvisne spremenljivke

Komponente etičnega programa v povezavi s spolom:

Report										
XSPOL Spol:		Q9a_Indeks10	Q9b_Indeks10	Q9c_Indeks10	Q10a_Indeks10	Q10b_Indeks10	Q10c_Indeks10	Q10d_Indeks10	Q11a_Indeks10	Q11b_Indeks10
Moški	Mean	,5542	,2771	,4157	,3253	,4217	,3133	,1506	,1928	,1566
	N	166	166	166	166	166	166	166	166	166
	Std. Deviation	,49856	,44892	,49433	,46990	,49532	,46522	,35874	,39567	,36455
Ženske	Mean	,4909	,2667	,3030	,3212	,3939	,3394	,1939	,1576	,0667
	N	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Std. Deviation	,50144	,44356	,46097	,46836	,49011	,47495	,39659	,36545	,25020
Total	Mean	,5227	,2719	,3595	,3233	,4079	,3263	,1722	,1752	,1118
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	,50024	,44561	,48059	,46843	,49218	,46956	,37813	,38074	,31558

ANOVA Table							
XSPOL Spol:		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Q9a_Indeks10 * XSPOL :	Between Groups	(Combined)	,332	1	,332	1,327	,250
	Within Groups		82,248	329	,250		
	Total		82,580	330			
Q9b_Indeks10 * XSPOL	Between Groups	(Combined)	,009	1	,009	,045	,832
	Within Groups		65,520	329	,199		
	Total		65,529	330			
Q9c_Indeks10 * XSPOL	Between Groups	(Combined)	1,050	1	1,050	4,595	,033
	Within Groups		75,168	329	,228		
	Total		76,218	330			
Q10a_Indeks10 * XSPOL	Between Groups	(Combined)	,001	1	,001	,006	,937
	Within Groups		72,409	329	,220		
	Total		72,411	330			
Q10b_Indeks10 * XSPOL	Between Groups	(Combined)	,064	1	,064	,262	,609
	Within Groups		79,876	329	,243		
	Total		79,940	330			
Q10c_Indeks10 * XSPOL	Between Groups	(Combined)	,057	1	,057	,256	,613
	Within Groups		72,705	329	,221		
	Total		72,761	330			
Q10d_Indeks10 * XSPOL	Between Groups	(Combined)	,155	1	,155	1,087	,298
	Within Groups		47,029	329	,143		
	Total		47,184	330			
Q11a_Indeks10 * XSPOL	Between Groups	(Combined)	,103	1	,103	,706	,401
	Within Groups		47,734	329	,145		
	Total		47,837	330			
Q11b_Indeks10 * XSPOL	Between Groups	(Combined)	,670	1	,670	6,843	,009
	Within Groups		32,194	329	,098		
	Total		32,864	330			

Komponente etičnega programa v povezavi s starostno skupino:

XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?/ indeks 1/0		Q9a_	Q9b_	Q9c_	Q10a_	Q10b_	Q10c_	Q10d_	Q11a_	Q11b_
1	Mean	,5000	,1667	,1667	,1667	,3333	,1667	,1667	0,0000	0,0000
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	,54772	,40825	,40825	,40825	,51640	,40825	,40825	0,00000	0,00000
2	Mean	,4556	,2778	,3333	,2889	,3333	,2889	,1556	,1778	,1111
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	Std. Deviation	,50081	,45041	,47405	,45579	,47405	,45579	,36446	,38447	,31603
3	Mean	,5118	,2598	,3701	,3228	,3937	,3307	,1575	,1575	,0866
	N	127	127	127	127	127	127	127	127	127
	Std. Deviation	,50184	,44028	,48474	,46941	,49050	,47233	,36570	,36570	,28238
4	Mean	,6044	,2967	,3956	,3626	,5055	,3626	,2088	,2198	,1538
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Std. Deviation	,49169	,45934	,49169	,48342	,50274	,48342	,40870	,41639	,36280
5	Mean	,5294	,2353	,2941	,3529	,4118	,3529	,1765	,1176	,1176
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	,51450	,43724	,46967	,49259	,50730	,49259	,39295	,33211	,33211
Total	Mean	,5227	,2719	,3595	,3233	,4079	,3263	,1722	,1752	,1118
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	,50024	,44561	,48059	,46843	,49218	,46956	,37813	,38074	,31558

ANOVA Table							
* XSTAR3b5 V katero starostno skupino spadate?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q9a_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	1,032	4	0,258	1,031	0,391
	Within Groups		81,548	326	0,25		
	Total		82,58	330			
Q9b_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	0,167	4	0,042	0,208	0,934
	Within Groups		65,362	326	0,2		
	Total		65,529	330			
Q9c_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	0,49	4	0,123	0,528	0,716
	Within Groups		75,727	326	0,232		
	Total		76,218	330			
Q10a_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	0,41	4	0,102	0,464	0,762
	Within Groups		72,001	326	0,221		
	Total		72,411	330			
Q10b_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	1,426	4	0,357	1,481	0,208
	Within Groups		78,513	326	0,241		
	Total		79,94	330			
Q10c_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	0,414	4	0,103	0,466	0,761
	Within Groups		72,348	326	0,222		
	Total		72,761	330			
Q10d_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	0,175	4	0,044	0,303	0,876
	Within Groups		47,01	326	0,144		
	Total		47,184	330			
Q11a_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	0,462	4	0,115	0,794	0,529
	Within Groups		47,375	326	0,145		
	Total		47,837	330			
Q11b_ Indeks10 * XSTAR3b5	Between Groups	(Combined)	0,317	4	0,079	0,794	0,53
	Within Groups		32,547	326	0,1		
	Total		32,864	330			

Komponente etičnega programa v povezavi z izobrazbo:

XIZ5a7		Q9a Indeks10	Q9b Indeks10	Q9c Indeks10	Q10a Indeks10	Q10b Indeks10	Q10c Indeks10	Q10d Indeks10	Q11a Indeks10	Q11b Indeks10
1	Mean	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	0,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Dev.									
2	Mean	,4167	,1667	,5000	,4167	,4167	,4167	,3333	,3333	,0833
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Std. Dev.	,51493	,38925	,52223	,51493	,51493	,51493	,49237	,49237	,28868
3	Mean	,3750	,1607	,3571	,2679	,2500	,2321	,1964	,1071	,1429
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Std. Dev.	,48850	,37059	,48349	,44685	,43693	,42602	,40089	,31209	,35309
4	Mean	,6667	,2121	,3333	,3636	,5152	,3030	,0606	,1212	,0909
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Std. Dev.	,47871	,41515	,47871	,48850	,50752	,46669	,24231	,33143	,29194
5	Mean	,4032	,2097	,2742	,2581	,2903	,2581	,1613	,1774	,1129
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
	Std. Dev.	,49455	,41040	,44975	,44114	,45762	,44114	,37080	,38514	,31906
6	Mean	,6031	,3588	,3817	,3740	,4809	,3969	,1908	,1985	,0992
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
	Std. Dev.	,49114	,48148	,48766	,48573	,50155	,49114	,39447	,40038	,30013
7	Mean	,5833	,3056	,3889	,2500	,4722	,3056	,1111	,1944	,1389
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Dev.	,50000	,46718	,49441	,43916	,50631	,46718	,31873	,40139	,35074
Total	Mean	,5227	,2719	,3595	,3233	,4079	,3263	,1722	,1752	,1118
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Dev.	,50024	,44561	,48059	,46843	,49218	,46956	,37813	,38074	,31558

ANOVA Table							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Q9a_Indeks10* XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	4,177	6	0,696	2,877	0,01
	Within Groups		78,403	324	0,242		
	Total		82,58	330			
Q9b_Indeks10 * XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	2,743	6	0,457	2,359	0,03
	Within Groups		62,786	324	0,194		
	Total		65,529	330			
Q9c_Indeks10 * XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	1,217	6	0,203	0,876	0,513
	Within Groups		75,001	324	0,231		
	Total		76,218	330			
Q10a_Indeks10 * XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	1,583	6	0,264	1,207	0,302
	Within Groups		70,828	324	0,219		
	Total		72,411	330			
Q10b_Indeks10 * XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	3,832	6	0,639	2,719	0,014
	Within Groups		76,108	324	0,235		
	Total		79,94	330			
Q10c_Indeks10 * XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	2,024	6	0,337	1,545	0,163
	Within Groups		70,737	324	0,218		
	Total		72,761	330			
Q10d_Indeks10 * XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	1,628	6	0,271	1,93	0,076
	Within Groups		45,556	324	0,141		
	Total		47,184	330			
Q11a_Indeks10 * XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	0,771	6	0,128	0,885	0,506
	Within Groups		47,066	324	0,145		
	Total		47,837	330			
Q11b_Indeks10 * XIZ5a7	Between Groups	(Combined)	0,138	6	0,023	0,227	0,968
	Within Groups		32,726	324	0,101		
	Total		32,864	330			

Komponente etičnega programa v povezavi z velikostjo podjetja:

Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?	Q9a_Indeks10	Q9b_Indeks10	Q9c_Indeks10	Q10a_Indeks10	Q10b_Indeks10	Q10c_Indeks10	Q10d_Indeks10	Q11a_Indeks10	Q11b_Indeks10	
1	Mean	0,1667	0,0278	0,0833	0,1111	0,1667	0,0833	0,1111	0,0278	0,0278
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	0,37796	0,16667	0,28031	0,31873	0,37796	0,28031	0,31873	0,16667	0,16667
2	Mean	0,2927	0,1707	0,1951	0,1463	0,2439	0,1951	0,122	0,0976	0,0488
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	0,46065	0,38095	0,40122	0,35784	0,43477	0,40122	0,33129	0,30041	0,21808
3	Mean	0,6667	0,5111	0,5778	0,4444	0,6444	0,4889	0,2444	0,3333	0,2
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Std. Deviation	0,47673	0,50553	0,49949	0,50252	0,48409	0,50553	0,43461	0,47673	0,40452
4	Mean	0,5981	0,2823	0,3923	0,3684	0,4306	0,3589	0,177	0,1818	0,1196
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209
	Std. Deviation	0,49146	0,4512	0,48945	0,48353	0,49635	0,48082	0,38261	0,38662	0,32529
Total	Mean	0,5227	0,2719	0,3595	0,3233	0,4079	0,3263	0,1722	0,1752	0,1118
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	0,50024	0,44561	0,48059	0,46843	0,49218	0,46956	0,37813	0,38074	0,31558

ANOVA Table							
Q22 Kako veliko je podjetje, v katerem delate?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q9a_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	8,853	3	2,951	13,089	0
	Within Groups		73,727	327	0,225		
	Total		82,58	330			
Q9b_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	5,163	3	1,721	9,322	0
	Within Groups		60,366	327	0,185		
	Total		65,529	330			
Q9c_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	6,223	3	2,074	9,691	0
	Within Groups		69,995	327	0,214		
	Total		76,218	330			
Q10a_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	3,991	3	1,33	6,358	0
	Within Groups		68,42	327	0,209		
	Total		72,411	330			
Q10b_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	5,823	3	1,941	8,564	0
	Within Groups		74,116	327	0,227		
	Total		79,94	330			
Q10c_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	4,242	3	1,414	6,748	0
	Within Groups		68,52	327	0,21		
	Total		72,761	330			
Q10d_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	0,478	3	0,159	1,115	0,343
	Within Groups		46,707	327	0,143		
	Total		47,184	330			
Q11a_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	2,164	3	0,721	5,164	0,002
	Within Groups		45,673	327	0,14		
	Total		47,837	330			
Q11b_Indeks10 * Q22	Between Groups	(Combined)	0,78	3	0,26	2,649	0,049
	Within Groups		32,084	327	0,098		
	Total		32,864	330			

Komponente etičnega programa v povezavi z lastništvom podjetja:

Q23 Delam v podjetju:	Q9a_Indeks10	Q9b_Indeks10	Q9c_Indeks10	Q10a_Indeks10	Q10b_Indeks10	Q10c_Indeks10	Q10d_Indeks10	Q11a_Indeks10	Q11b_Indeks10	
1	Mean	0,7273	0,5	0,5152	0,5606	0,697	0,5303	0,2879	0,2727	0,197
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Std. Deviation	0,44877	0,50383	0,5036	0,50012	0,46309	0,50291	0,45624	0,44877	0,40076
2	Mean	0,4342	0,1711	0,2763	0,2325	0,2807	0,2193	0,1272	0,1184	0,0658
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228
	Std. Deviation	0,49674	0,37738	0,44816	0,42333	0,45033	0,41468	0,33392	0,32382	0,24846
3	Mean	0,6944	0,5	0,5833	0,4444	0,6667	0,6111	0,2222	0,3611	0,25
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	0,46718	0,50709	0,5	0,50395	0,47809	0,49441	0,42164	0,48714	0,43916
Total	Mean	0,5212	0,2727	0,3576	0,3212	0,4061	0,3242	0,1697	0,1758	0,1121
	N	330	330	330	330	330	330	330	330	330
	Std. Deviation	0,50031	0,44604	0,48001	0,46765	0,49184	0,4688	0,37594	0,38119	0,31599

ANOVA Table								
Q23 Delam v podjetju:				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q9a_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		5,609	2	2,804	11,949	0
	Within Groups			76,743	327	0,235		
	Total			82,352	329			
Q9b_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		7,626	2	3,813	21,56	0
	Within Groups			57,829	327	0,177		
	Total			65,455	329			
Q9c_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		4,979	2	2,49	11,494	0
	Within Groups			70,827	327	0,217		
	Total			75,806	329			
Q10a_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		6,125	2	3,063	15,214	0
	Within Groups			65,826	327	0,201		
	Total			71,952	329			
Q10b_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		11,613	2	5,807	27,934	0
	Within Groups			67,974	327	0,208		
	Total			79,588	329			
Q10c_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		8,276	2	4,138	21,133	0
	Within Groups			64,03	327	0,196		
	Total			72,306	329			
Q10d_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		1,433	2	0,717	5,199	0,006
	Within Groups			45,064	327	0,138		
	Total			46,497	329			
Q11a_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		2,607	2	1,303	9,43	0
	Within Groups			45,199	327	0,138		
	Total			47,806	329			
Q11b_Indeks10 * Q23	Between Groups	(Combined)		1,649	2	0,824	8,64	0
	Within Groups			31,203	327	0,095		
	Total			32,852	329			

Komponente etičnega programa glede na večinski kapital:

Q24	Q9a_Indeks10	Q9b_Indeks10	Q9c_Indeks10	Q10a_Indeks10	Q10b_Indeks10	Q10c_Indeks10	Q10d_Indeks10	Q11a_Indeks10	Q11b_Indeks10	
1	Mean	0,75	0,6667	0,6667	0,6667	0,75	0,5	0,25	0,25	0
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	0,45227	0,49237	0,49237	0,49237	0,45227	0,52223	0,45227	0,45227	0
2	Mean	0,8235	0,8824	0,8235	0,8235	0,8824	0,7647	0,4706	0,5882	0,3529
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	0,39295	0,33211	0,39295	0,39295	0,33211	0,43724	0,5145	0,5073	0,49259
3	Mean	0,3333	0	0	0	0,3333	0,3333	0	0	0
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	0,57735	0	0	0	0,57735	0,57735	0	0	0
4	Mean	0,6875	0,2813	0,3125	0,4375	0,5938	0,4063	0,25	0,125	0,1875
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	0,47093	0,4568	0,47093	0,50402	0,49899	0,49899	0,43994	0,33601	0,39656
5	Mean	0,4757	0,2172	0,3258	0,2659	0,3408	0,2809	0,1423	0,1536	0,0936
	N	267	267	267	267	267	267	267	267	267
	Std. Deviation	0,50034	0,41313	0,46957	0,44265	0,47488	0,45028	0,35004	0,3612	0,29186
Total	Mean	0,5227	0,2719	0,3595	0,3233	0,4079	0,3263	0,1722	0,1752	0,1118
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	0,50024	0,44561	0,48059	0,46843	0,49218	0,46956	0,37813	0,38074	0,31558

Q24- Kakšno je lastništvo vašega podjetja, oziroma prevladujoči delež?

ANOVA Table							
Q24 Kakšno je lastništvo vašega podjetja, oziroma prevladujoči delež?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q9a_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	3,726	4	0,932	3,851	0,005
	Within Groups		78,854	326	0,242		
	Total		82,58	330			
Q9b_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	9,228	4	2,307	13,358	0
	Within Groups		56,301	326	0,173		
	Total		65,529	330			
Q9c_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	5,554	4	1,388	6,405	0
	Within Groups		70,664	326	0,217		
	Total		76,218	330			
Q10a_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	7,279	4	1,82	9,108	0
	Within Groups		65,132	326	0,2		
	Total		72,411	330			
Q10b_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	7,554	4	1,889	8,506	0
	Within Groups		72,385	326	0,222		
	Total		79,94	330			
Q10c_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	4,385	4	1,096	5,226	0
	Within Groups		68,377	326	0,21		
	Total		72,761	330			
Q10d_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	2,107	4	0,527	3,81	0,005
	Within Groups		45,077	326	0,138		
	Total		47,184	330			
Q11a_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	3,265	4	0,816	5,97	0
	Within Groups		44,572	326	0,137		
	Total		47,837	330			
Q11b_Indeks10 * Q24	Between Groups	(Combined)	1,448	4	0,362	3,755	0,005
	Within Groups		31,417	326	0,096		
	Total		32,864	330			

Komponente etičnega programa glede na vrsto zaposlitve (vodstvo, nadrejeni, zaposleni):

Q25 Na katerem delovnem mestu trenutno delate?	Q9a_Indeks10	Q9b_Indeks10	Q9c_Indeks10	Q10a_Indeks10	Q10b_Indeks10	Q10c_Indeks10	Q10d_Indeks10	Q11a_Indeks10	Q11b_Indeks10	
1	Mean	0,6667	0,3043	0,4638	0,4058	0,5797	0,3913	0,1304	0,1449	0,1014
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
	Std. Deviation	0,47486	0,4635	0,50234	0,49464	0,49722	0,49162	0,33925	0,35461	0,30413
2	Mean	0,557	0,2658	0,4051	0,3291	0,443	0,3544	0,2025	0,1899	0,1266
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Std. Deviation	0,49992	0,44459	0,49404	0,47289	0,49992	0,4814	0,40445	0,39471	0,33463
3	Mean	0,452	0,2599	0,2938	0,2825	0,322	0,2825	0,1695	0,1864	0,1073
	N	177	177	177	177	177	177	177	177	177
	Std. Deviation	0,4991	0,43982	0,45679	0,45149	0,46858	0,45149	0,37625	0,39057	0,31043
Total	Mean	0,5231	0,2708	0,3569	0,32	0,4062	0,3231	0,1692	0,1785	0,1108
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325
	Std. Deviation	0,50024	0,44504	0,47983	0,4672	0,49187	0,46837	0,37553	0,38349	0,31433

ANOVA Table							
Q25 Na katerem delovnem mestu trenutno delate?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q9a_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	2,408	2	1,204	4,928	0,008
	Within Groups		78,669	322	0,244		
	Total		81,077	324			
Q9b_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	0,101	2	0,05	0,253	0,777
	Within Groups		64,072	322	0,199		
	Total		64,172	324			
Q9c_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	1,676	2	0,838	3,701	0,026
	Within Groups		72,921	322	0,226		
	Total		74,597	324			
Q10a_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	0,764	2	0,382	1,757	0,174
	Within Groups		69,956	322	0,217		
	Total		70,72	324			
Q10b_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	3,438	2	1,719	7,386	0,001
	Within Groups		74,949	322	0,233		
	Total		78,388	324			
Q10c_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	0,69	2	0,345	1,579	0,208
	Within Groups		70,386	322	0,219		
	Total		71,077	324			
Q10d_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	0,191	2	0,096	0,678	0,509
	Within Groups		45,501	322	0,141		
	Total		45,692	324			
Q11a_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	0,099	2	0,05	0,336	0,715
	Within Groups		47,55	322	0,148		
	Total		47,649	324			
Q11b_Indeks10 * Q25	Between Groups	(Combined)	0,028	2	0,014	0,14	0,869
	Within Groups		31,984	322	0,099		
	Total		32,012	324			

Komponente etičnega programa glede na panogo:

Q26		Q9a_Indeks10	Q9b_Indeks10	Q9c_Indeks10	Q10a_Indeks10	Q10b_Indeks10	Q10c_Indeks10	Q10d_Indeks10	Q11a_Indeks10	Q11b_Indeks10
1	Mean	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,25	0
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,57735	0,5	0
2	Mean	0,6667	0,5	0,5	0,5	0,6667	0,6667	0,3333	0,5	0,5
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	0,5164	0,54772	0,54772	0,54772	0,5164	0,5164	0,5164	0,54772	0,54772
3	Mean	0,5349	0,3488	0,3256	0,4651	0,4884	0,4419	0,186	0,2093	0,1628
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Std. Deviation	0,50468	0,48224	0,47414	0,50468	0,50578	0,50249	0,39375	0,41163	0,37354
4	Mean	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Mean	0,7692	0,6154	0,5385	0,7692	0,6923	0,7692	0,2308	0,3846	0,3077
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	0,43853	0,50637	0,51887	0,43853	0,48038	0,43853	0,43853	0,50637	0,48038
6	Mean	1	1	1	0	1	1	1	0	0
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation									
7	Mean	0,5526	0,1842	0,1579	0,2105	0,2895	0,1579	0,1053	0,1053	0,0789
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	0,5039	0,39286	0,36954	0,41315	0,45961	0,36954	0,31101	0,31101	0,27328
8	Mean	1	0,3333	0	0,3333	0,6667	0,6667	0	0	0
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	0	0,57735	0	0,57735	0,57735	0,57735	0	0	0
9	Mean	0,3571	0,1786	0,1786	0,0714	0,3571	0,1429	0,0714	0,0357	0,0357
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Std. Deviation	0,48795	0,39002	0,39002	0,26227	0,48795	0,35635	0,26227	0,18898	0,18898
10	Mean	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	0,70711	0,70711	0,70711	0,70711	0,70711	0	0	0	0
11	Mean	0,3846	0,2308	0,2308	0,1538	0,3846	0,3077	0,1538	0,3077	0,1538
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	0,50637	0,43853	0,43853	0,37553	0,50637	0,48038	0,37553	0,48038	0,37553
12	Mean	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Mean	0,5882	0,1765	0,4118	0,3137	0,3725	0,2745	0,1373	0,1765	0,0784
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Std. Deviation	0,49705	0,38501	0,49705	0,46862	0,48829	0,45071	0,34754	0,38501	0,27152
14	Mean	0	0	0,3333	0,3333	0,3333	0	0,3333	0	0
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	0	0	0,57735	0,57735	0,57735	0	0,57735	0	0
16	Mean	0,9	0,9	1	0,7	1	1	0,8	0,7	0,4
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	0,31623	0,31623	0	0,48305	0	0	0,42164	0,48305	0,5164
17	Mean	0,4762	0,219	0,3905	0,2857	0,3333	0,2667	0,1429	0,1429	0,0762
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Std. Deviation	0,50183	0,41558	0,4902	0,45392	0,47367	0,44434	0,35161	0,35161	0,26658
Total	Mean	0,5231	0,2708	0,3569	0,32	0,4062	0,3231	0,1692	0,1785	0,1108
	N	325	325	325	325	325	325	325	325	325
	Std. Deviation	0,50024	0,44504	0,47983	0,4672	0,49187	0,46837	0,37553	0,38349	0,31433

Q26 Katera je glavna panoga/ dejavnost, s katero vaše podjetje ustvari pretežni del dodane vrednosti?

ANOVA Table							
Q26 Katera je glavna panoga/ dejavnost, s katero vaše podjetje ustvari pretežni del dodane vrednosti?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q9a_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	7,145	15	0,476	1,991	0,016
	Within Groups		73,932	309	0,239		
	Total		81,077	324			
Q9b_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	9,512	15	0,634	3,585	0
	Within Groups		54,66	309	0,177		
	Total		64,172	324			
Q9c_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	9,697	15	0,646	3,078	0
	Within Groups		64,9	309	0,21		
	Total		74,597	324			
Q10a_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	9,257	15	0,617	3,103	0
	Within Groups		61,463	309	0,199		
	Total		70,72	324			
Q10b_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	8,381	15	0,559	2,466	0,002
	Within Groups		70,006	309	0,227		
	Total		78,388	324			
Q10c_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	13,474	15	0,898	4,819	0
	Within Groups		57,603	309	0,186		
	Total		71,077	324			
Q10d_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	6,248	15	0,417	3,263	0
	Within Groups		39,444	309	0,128		
	Total		45,692	324			
Q11a_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	5,525	15	0,368	2,702	0,001
	Within Groups		42,125	309	0,136		
	Total		47,649	324			
Q11b_Indeks10 * Q26	Between Groups	(Combined)	2,986	15	0,199	2,119	0,009
	Within Groups		29,026	309	0,094		
	Total		32,012	324			

Priloga E Podpisniki smernic korporativne integritete

Priloga E.1 Frekvenca glede na vse odgovore

Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Da	52	15,7	47,7	47,7
	Ne	57	17,2	52,3	100,0
	Total	109	32,9	100,0	
	Ne vem	222	67,1		
Total		331	100,0		

Frekvenca glede na indeks 1/0 (da, ostali)

Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?					
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Ne	279	84,3	84,3	84,3
	Da	52	15,7	15,7	100,0
	Total	331	100,0	100,0	

		podpisnik
N	Valid	331
	Missing	0
Mean		,1571
Median		0,0000
Std. Deviation		,36445
Minimum		0,00
Maximum		1,00

Priloga E.2 Implementirane komponente glede na podpisnike

Q9a_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja. * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q9a_Indeks10	Nimamo	Count	151	7	158
		% within Q9a_Indeks10	95,60%	4,40%	100,00%
		% within podpisnik	54,10%	13,50%	47,70%
	Imamo	Count	128	45	173
		% within Q9a_Indeks10	74,00%	26,00%	100,00%
		% within podpisnik	45,90%	86,50%	52,30%
Total		Count	279	52	331
		% within Q9a_Indeks10	84,30%	15,70%	100,00%
		% within podpisnik	100,00%	100,00%	100,00%
Q9b_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: »Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«. * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q9b_Indeks10	Nimamo	Count	218	23	241
		% within Q9b_Indeks10	90,50%	9,50%	100,00%
		% within podpisnik	78,10%	44,20%	72,80%
	Imamo	Count	61	29	90
		% within Q9b_Indeks10	67,80%	32,20%	100,00%
		% within podpisnik	21,90%	55,80%	27,20%
Total		Count	279	52	331
		% within Q9b_Indeks10	84,30%	15,70%	100,00%
		% within podpisnik	100,00%	100,00%	100,00%
Q9c_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti. * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q9c_Indeks10	Nimamo	Count	192	20	212
		% within Q9c_Indeks10	90,60%	9,40%	100,00%
		% within podpisnik	68,80%	38,50%	64,00%
	Imamo	Count	87	32	119
		% within Q9c_Indeks10	73,10%	26,90%	100,00%
		% within podpisnik	31,20%	61,50%	36,00%
Total		Count	279	52	331
		% within Q9c_Indeks10	84,30%	15,70%	100,00%
		% within podpisnik	100,00%	100,00%	100,00%
Q10a_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: »Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta...) skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih. * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q10a_Indeks10	Nimamo	Count	205	19	224
		% within Q10a_Indeks10	91,50%	8,50%	100,00%
		% within podpisnik	73,50%	36,50%	67,70%
	Imamo	Count	74	33	107
		% within Q10a_Indeks10	69,20%	30,80%	100,00%
		% within podpisnik	26,50%	63,50%	32,30%
Total		Count	279	52	331
		% within Q10a_Indeks10	84,30%	15,70%	100,00%
		% within podpisnik	100,00%	100,00%	100,00%
Q10b_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj. * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q10b_Indeks10	Nimamo	Count	180	16	196
		% within Q10b_Indeks10	91,80%	8,20%	100,00%
		% within podpisnik	64,50%	30,80%	59,20%
	Imamo	Count	99	36	135
		% within Q10b_Indeks10	73,30%	26,70%	100,00%
		% within podpisnik	35,50%	69,20%	40,80%
Total		Count	279	52	331
		% within Q10b_Indeks10	84,30%	15,70%	100,00%
		% within podpisnik	100,00%	100,00%	100,00%

Q10c_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje. * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q10c_Indeks10	Nimamo	Count	201	22	223
		% within Q10c_Indeks10	90,10%	9,90%	100,00%
		% within podpisnik	72,00%	42,30%	67,40%
	Imamo	Count	78	30	108
		% within Q10c_Indeks10	72,20%	27,80%	100,00%
		% within podpisnik	28,00%	57,70%	32,60%
Total		Count	279	52	331
		% within Q10c_Indeks10	84,30%	15,70%	100,00%
		% within podpisnik	100,00%	100,00%	100,00%
Q10d_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja. * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q10d_Indeks1	Nimamo	Count	238	36	274
		% within Q10d_Indeks10	86,90%	13,10%	100,00%
		% within podpisnik	85,30%	69,20%	82,80%
	Imamo	Count	41	16	57
		% within Q10d_Indeks10	71,90%	28,10%	100,00%
		% within podpisnik	14,70%	30,80%	17,20%
Total		Count	279	52	331
		% within Q10d_Indeks10	84,30%	15,70%	100,00%
		% within podpisnik	100,00%	100,00%	100,00%
Q11a_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo? * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q11a_Indeks10 se pojavijo?	Nimamo	Count	242	31	273
		% within Q11a_Indeks10	88,60%	11,40%	100,00%
		% within podpisnik	86,70%	59,60%	82,50%
	Imamo	Count	37	21	58
		% within Q11a_Indeks10	63,80%	36,20%	100,00%
		% within podpisnik	13,30%	40,40%	17,50%
Total		Count	279	52	331
		% within Q11a_Indeks10	84,30%	15,70%	100,00%
		% within podpisnik	100,00%	100,00%	100,00%
Q11b_Indeks10 Ali ima vaše podjetje vzposta: Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih? * podpisnik Crosstabulation					
			podpisnik		Total
			.00	1.00	
Q11b_Indeks10	Nimamo	Count	254	40	294
		% within Q11b_Indeks10	86,40%	13,60%	100,00%
		% within podpisnik	91,00%	76,90%	88,80%
	Imamo	Count	25	12	37
		% within Q11b_Indeks10	67,60%	32,40%	100,00%
		% within podpisnik	9,00%	23,10%	11,20%
Total		Count	279	52	331
		% within Q11b_Indeks10	84,3%	15,7%	100,0%
		% within podpisnik	100,0%	100,0%	100,0%

**Priloga E.3 Povprečja implementiranih komponent glede na to ali je podjetje podpisnik
Smernic korporativne integritete**

Q12		Q9a	Q9b_	Q9c	Q10a	Q10b_	Q10c	Q10d	Q11a	Q11b
Ne vem	Mean	,4820	,2297	,3423	,2883	,3694	,2928	,1667	,1441	,1081
	N	222	222	222	222	222	222	222	222	222
	Std. Deviation	,50080	,42161	,47557	,45399	,48372	,45607	,37352	,35203	,31122
Podpisnik	Mean	,8654	,5577	,6154	,6346	,6923	,5769	,3077	,4038	,2308
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Std. Deviation	,34464	,50151	,49125	,48624	,46604	,49887	,46604	,49545	,42544
Nepodpisnik	Mean	,3684	,1754	,1930	,1754	,2982	,2281	,0702	,0877	,0175
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Std. Deviation	,48666	,38372	,39815	,38372	,46155	,42332	,25771	,28540	,13245
Total	Mean	,5227	,2719	,3595	,3233	,4079	,3263	,1722	,1752	,1118
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	,50024	,44561	,48059	,46843	,49218	,46956	,37813	,38074	,31558

Legenda: Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?// indeks komponenta etičnega programa (1/0)

ANOVA Table							
Indeks 1/ 0 in Podpisnik			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q9a Indeks10 * Q12	Between Groups	(Combined)	7,831	2	3,916	17,182	0
	Within Groups		74,749	328	0,228		
	Total		82,58	330			
Q9b_Indeks10* Q12	Between Groups	(Combined)	5,172	2	2,586	14,054	0
	Within Groups		60,356	328	0,184		
	Total		65,529	330			
Q9c_Indeks10 * Q12	Between Groups	(Combined)	5,051	2	2,525	11,639	0
	Within Groups		71,167	328	0,217		
	Total		76,218	330			
Q10a_Indeks10 * Q12	Between Groups	(Combined)	6,558	2	3,279	16,332	0
	Within Groups		65,853	328	0,201		
	Total		72,411	330			
Q10b_Indeks10 Ali ima vaše * Q12	Between Groups	(Combined)	5,221	2	2,611	11,46	0
	Within Groups		74,718	328	0,228		
	Total		79,94	330			
Q10c_Indeks10 * Q12	Between Groups	(Combined)	4,065	2	2,033	9,706	0
	Within Groups		68,696	328	0,209		
	Total		72,761	330			
Q10d_Indeks10 Ali ima vaše * Q12	Between Groups	(Combined)	1,555	2	0,777	5,588	0,004
	Within Groups		45,63	328	0,139		
	Total		47,184	330			
Q11a_Indeks10 * Q12	Between Groups	(Combined)	3,369	2	1,684	12,424	0
	Within Groups		44,468	328	0,136		
	Total		47,837	330			
Q11b_Indeks10 * Q12	Between Groups	(Combined)	1,245	2	0,623	6,46	0,002
	Within Groups		31,619	328	0,096		
	Total		32,864	330			

Priloga E.4 T- test -podpisniki Smernic in prisotnost komponent etičnega programa

Group Statistics										
Podpisnik 1/0 in komponenta 1/0		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Q9a	1.00	52	0,8654	0,34464	0,04779					
	.00	279	0,4588	0,49919	0,02989					
Q9b	1.00	52	0,5577	0,50151	0,06955					
	.00	279	0,2186	0,41407	0,02479					
Q9c	1.00	52	0,6154	0,49125	0,06812					
	.00	279	0,3118	0,46407	0,02778					
Q10a	1.00	52	0,6346	0,48624	0,06743					
	.00	279	0,2652	0,44225	0,02648					
Q10b	1.00	52	0,6923	0,46604	0,06463					
	.00	279	0,3548	0,47932	0,0287					
Q10c	1.00	52	0,5769	0,49887	0,06918					
	.00	279	0,2796	0,44959	0,02692					
Q10d	1.00	52	0,3077	0,46604	0,06463					
	.00	279	0,147	0,3547	0,02124					
Q11a	1.00	52	0,4038	0,49545	0,06871					
	.00	279	0,1326	0,33977	0,02034					
Q11b	1.00	52	0,2308	0,42544	0,059					
	.00	279	0,0896	0,28613	0,01713					
OEP	1.00	52	4,8846	3,0464	0,42246					
	.00	279	2,2581	2,68852	0,16096					
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q9a	Equal variances assumed	270,419	,000	5,626	329	,000	,40660	,07228	,26442	,54879
	Equal variances not assumed			7,213	95,989	,000	,40660	,05637	,29471	,51849
Q9b	Equal variances assumed	21,733	,000	5,235	329	,000	,33905	,06477	,21164	,46646
	Equal variances not assumed			4,592	64,591	,000	,33905	,07383	,19158	,48653
Q9c	Equal variances assumed	3,083	,080	4,291	329	,000	,30356	,07075	,16438	,44273
	Equal variances not assumed			4,126	69,026	,000	,30356	,07357	,15679	,45033
Q10a	Equal variances assumed	6,138	,014	5,442	329	,000	,36938	,06787	,23586	,50290
	Equal variances not assumed			5,099	67,644	,000	,36938	,07244	,22482	,51395
Q10b	Equal variances assumed	2,079	,150	4,681	329	,000	,33747	,07209	,19565	,47929
	Equal variances not assumed			4,772	72,575	,000	,33747	,07071	,19652	,47841
Q10c	Equal variances assumed	9,360	,002	4,302	329	,000	,29735	,06912	,16139	,43332
	Equal variances not assumed			4,006	67,327	,000	,29735	,07423	,14920	,44551
Q10d	Equal variances assumed	23,235	,000	2,844	329	,005	,16074	,05651	,04957	,27191
	Equal variances not assumed			2,363	62,473	,021	,16074	,06803	,02477	,29670
Q11a	Equal variances assumed	51,252	,000	4,876	329	,000	,27123	,05562	,16181	,38065
	Equal variances not assumed			3,785	60,247	,000	,27123	,07166	,12791	,41455
Q11b	Equal variances assumed	29,479	,000	2,997	329	,003	,14116	,04710	,04851	,23382
	Equal variances not assumed			2,298	59,884	,025	,14116	,06143	,01827	,26405
OEP	Equal variances assumed	3,033	,083	6,330	329	,000	2,62655	,41493	1,81030	3,44281
	Equal variances not assumed			5,810	66,624	,000	2,62655	,45208	1,72410	3,52901

Priloga E.5 Obseg programa in etični program glede na podpisnike in nepodpisnike smernic

Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?		P	E	O
Podpisnik	Mean		4,8846	,7692
	N		52	52
	Std. Deviation		3,04640	,42544
Nepodpisnik	Mean		1,6140	,3509
	N		57	57
	Std. Deviation		2,44039	,48149
Total	Mean		3,1743	,5505
	N		109	109
	Std. Deviation		3,18807	,49975

Povprečje

		Število komponent	
Podpisnik		4,8846	
Nepodpisnik		1,614	
Total		3,1743	
Std. Error of Mean			
Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?		Obseg_programa_sum_10	
1		0,42246	0,84492
2		0,32324	0,64648
Total		0,30536	

Obseg_programa_sum_10 * Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete? Crosstabulation				
Count		Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?		Total
		Podpisnik	Nepodpisnik	
Obseg_programa_sum_10	0	5	34	39
	1	7	3	10
	2	3	5	8
	3	2	3	5
	4	5	3	8
	5	5	2	7
	6	6	3	9
	7	3	2	5
	8	11	2	13
	9	5	0	5
Total		52	57	109

Priloga F Korelacije

Priloga F.1 Korelacije med neetičnim vedenjem v celoti, do deležnikov in etično kulturo ter njenimi dimenzijami

		EK	Odprtost	Odnos vodstva	Jasnost	Podpornost
NEV	Pearson Correlation	-.600**	-.518**	-.618**	-.378**	-.531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do financerjev	Pearson Correlation	-.541**	-.467**	-.556**	-.339**	-.473**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do strank	Pearson Correlation	-.513**	-.436**	-.541**	-.329**	-.451**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do zaposlenih	Pearson Correlation	-.617**	-.539**	-.625**	-.393**	-.557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do dobaviteljev	Pearson Correlation	-.503**	-.441**	-.497**	-.351**	-.453**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331
NEV do družbe	Pearson Correlation	-.566**	-.488**	-.606**	-.314**	-.497**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	331	331

Priloga F.2 Korelacije posameznih komponent etičnega programa, etičnim programom in obsega etičnega programa z neetičnim vedenjem v celoti in do deležnikov

Indeks 1/0		Q9a	Q9b	Q9c	Q10a	Q10b	Q10c	Q10d	Q11a	Q11b	OEP	EP
NEV	Pearson Correlation	-,064	,036	-,049	,047	,014	-,022	,053	-,027	,081	,005	,025
	Sig. (2-tailed)	,242	,515	,373	,389	,803	,690	,337	,627	,141	,929	,645
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
NEV do Financerjev	Pearson Correlation	-,046	,057	-,073	,040	,020	-,009	,021	-,015	,084	,007	,027
	Sig. (2-tailed)	,401	,297	,184	,468	,718	,870	,702	,790	,125	,898	,619
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
NEV do strank	Pearson Correlation	-,066	,028	-,012	,058	,011	-,015	,084	,005	,119*	,024	,030
	Sig. (2-tailed)	,230	,613	,821	,290	,847	,783	,128	,921	,031	,662	,592
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
NEV do zaposlenih	Pearson Correlation	-,051	,040	-,028	,010	,011	-,035	,027	-,070	,018	-,013	,025
	Sig. (2-tailed)	,351	,463	,613	,853	,848	,523	,624	,207	,740	,812	,656
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
NEV do dobaviteljev	Pearson Correlation	-,048	,021	-,068	,071	,029	-,024	,068	-,037	,065	,007	,027
	Sig. (2-tailed)	,383	,708	,215	,197	,600	,666	,216	,499	,239	,897	,619
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331
NEV do družbe	Pearson Correlation	-,091	,001	-,029	,041	-,012	-,023	,057	-,010	,079	-,005	,003
	Sig. (2-tailed)	,098	,989	,594	,454	,825	,678	,299	,856	,151	,930	,955
	N	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331	331

Legenda: Q9a_Indeks10 Kodeks etike in/ali kodeks ravnanja; Q9b_Indeks10 »Služba/ enota za etiko in skladnost poslovanja« in/ali »Oseba (pooblaščenec, skrbnik, ombudsman), ki skrbi za etiko in skladnost poslovanja«; Q9c_Indeks10 Izobraževanja o etiki, praktični treningi in redno komuniciranje z zaposlenimi o etiki in integriteti; Q10a_Indeks10 »Etične linije« (telefonska številka, spletni obrazec, aplikacija, spletna stran, e-pošta...) skozi katere lahko zaposleni poročamo o etičnih ali neetičnih ravnanjih; Q10b_Indeks10 Pravila o odgovornosti vodstva in zaposlenih v primeru neetičnih ravnanj; Q10c_Indeks10 Pravila za preiskovanje in odpravljanje nepravilnosti glede obtožb za neetično vedenje; Q10d_Indeks10 Pravila za spodbujanje in nagrajevanje etičnega ravnanja; Q11a_Indeks10 Ocenjevanje etike v podjetju in merjenje učinkovitosti sprejetega etičnega programa (merjenje napredka) ter obravnavanje vseh etičnih vprašanj, ki se pojavijo?; Q11b_Indeks10 Pri razgovoru s kandidati za delovna mesta podjetje opravi test integritete in etike v predzaposlitvenih postopkih?; EP-etični program; OEP- obseg etičnega programa.

T-Test Obseg programa in neetično vedenje

Group Statistics					
Obseg_programa_sum_10		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
NER_SKUPAJ	>= 1.50	189	1,2655	,51808	,03769
	< 1.50	142	1,2809	,42865	,03597

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
NEV	Equal variances assumed	0,001	0,974	-0,289	329	0,773	-0,01545	0,05351	-0,12071	0,0898
	Equal variances not assumed			-0,297	325,91	0,767	-0,01545	0,0521	-0,11794	0,08704

Obseg etičnega programa in neetično vedenje

NER			
Obseg_programa_sum_10	Mean	N	Std. Deviation
.00	1,2893	118	,43700
1.00	1,2089	48	,27123
2.00	1,4025	28	,82455
3.00	1,1951	23	,21327
4.00	1,3600	28	,53029
5.00	1,1390	14	,20026
6.00	1,2579	24	,38338
7.00	1,1718	14	,26195
8.00	1,3101	19	,43630
9.00	1,3784	15	1,01805
Total	1,2783	331	,48341

Priloga F.3 Korelacije posameznih komponent etičnega programa, etičnim programom in obsega etičnega programa z etično kulturo in njenimi dimenzijami

Indeks 1/0		EK	Odprtost	Odnos vodstva	Jasnost	Podpornost
Q9a	Pearson Correlation	.194**	.183**	.182**	.211**	0,099
	Sig. (2-tailed)	0	0,001	0,001	0	0,073
	N	331	331	331	331	331
Q9b	Pearson Correlation	0,104	.129*	0,05	.177**	0,01
	Sig. (2-tailed)	0,059	0,019	0,365	0,001	0,851
	N	331	331	331	331	331
Q9c	Pearson Correlation	.212**	.241**	.126*	.284**	0,095
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,022	0	0,083
	N	331	331	331	331	331
Q10a	Pearson Correlation	.129*	.150**	0,074	.183**	0,043
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,006	0,178	0,001	0,434
	N	331	331	331	331	331
Q10b	Pearson Correlation	.224**	.238**	.179**	.277**	0,098
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,001	0	0,075
	N	331	331	331	331	331
Q10c	Pearson Correlation	.178**	.195**	.122*	.235**	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0,026	0	0,121
	N	331	331	331	331	331
Q10d	Pearson Correlation	0,099	.115*	0,035	.167**	0,072
	Sig. (2-tailed)	0,072	0,037	0,528	0,002	0,193
	N	331	331	331	331	331
Q11a	Pearson Correlation	.173**	.191**	.121*	.198**	0,079
	Sig. (2-tailed)	0,002	0	0,028	0	0,151
	N	331	331	331	331	331
Q11b	Pearson Correlation	0,057	0,073	0,046	0,056	0,016
	Sig. (2-tailed)	0,304	0,187	0,4	0,312	0,779
	N	331	331	331	331	331
OEP	Pearson Correlation	.214**	.235**	.147**	.279**	0,093
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,007	0	0,091
	N	331	331	331	331	331
EP	Pearson Correlation	.199**	.222**	.136*	.261**	0,072
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,013	0	0,192
	N	331	331	331	331	331

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

T-Test Obseg programa in neetično vedenje, etična kultura

Group Statistics					
Obseg_programa_sum_10		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EK_Odprtost	>= 1.50	189	3,7522	,79548	,05786
	< 1.50	142	3,4425	,91094	,07644
EK_odnos_vodstva	>= 1.50	189	4,1524	,76120	,05537
	< 1.50	142	3,9028	,90279	,07576
EK_Jasnost	>= 1.50	189	4,3505	,62031	,04512
	< 1.50	142	3,9736	,90542	,07598
EK_Podpornost	>= 1.50	189	3,9153	,84668	,06159
	< 1.50	142	3,7535	,95788	,08038
Etična_kultura	>= 1.50	189	3,9945	,68777	,05003
	< 1.50	142	3,7104	,83588	,07015

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EK Odprtost	Equal variances assumed	4,665	0,032	3,293	329	0,001	0,30972	0,09405	0,1247	0,49473
	Equal variances not assumed			3,23	279,935	0,001	0,30972	0,09587	0,12099	0,49844
EK Odnos vodstva	Equal variances assumed	3,654	0,057	2,724	329	0,007	0,24956	0,09161	0,06936	0,42977
	Equal variances not assumed			2,66	273,361	0,008	0,24956	0,09384	0,06483	0,4343
EK Jasnost	Equal variances assumed	4,173	0,042	4,491	329	0	0,37694	0,08393	0,21182	0,54205
	Equal variances not assumed			4,266	235,974	0	0,37694	0,08837	0,20285	0,55103
EK Podpornost	Equal variances assumed	3,647	0,057	1,626	329	0,105	0,16182	0,09951	-0,03393	0,35758
	Equal variances not assumed			1,598	282,192	0,111	0,16182	0,10126	-0,03751	0,36115
EK	Equal variances assumed	4,223	0,041	3,39	329	0,001	0,28416	0,08383	0,11925	0,44906
	Equal variances not assumed			3,298	268,769	0,001	0,28416	0,08616	0,11453	0,45379

Priloga F.4 Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete in neetičnega vedenja v celoti in do deležnikov

T- Test

Group Statistics					
podpisnik		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
NEV	podpisnik	52	1,2412	,40528	,05620
	0	279	1,2852	,49695	,02975

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
NEV	Equal variances assumed	,608	,436	-,602	329	,547	-,04402	,07309	-,18780	,09975
	Equal variances not assumed			-,692	82,401	,491	-,04402	,06359	-,17052	,08247

Q12		OEP	EP	EK	NEV	NEV do finan. centric	NEV do stran	NEV do zaposl. lastih	NEV do dobaviteljev	NEV do družb	NEV do drugih
1	Mean	4,8846	,7692	4,1617	1,2412	1,2788	1,1659	1,4154	1,2198	1,1703	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
	Std. Deviation	3,04640	,42544	,59607	,40528	,43175	,37025	,66373	,42478	,38274	
2	Mean	1,6140	,3509	3,8613	1,4282	1,5807	1,3246	1,6070	1,3509	1,2782	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	
	Std. Deviation	2,44039	,48149	,99346	,56784	,64737	,54119	,89280	,57275	,59359	
Total	Mean	3,1743	,5505	4,0046	1,3390	1,4367	1,2489	1,5156	1,2883	1,2267	
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	
	Std. Deviation	3,18807	,49975	,83801	,50355	,57295	,47217	,79410	,50954	,50478	

Legenda: Q12- Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?

Povprečja	NEV do financerjev	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	NEV do družbe	NEV
Podpisnik brez programa	1,1545	1,0682	1,2182	1,1039	1,1299	1,1302
Podpisnik s programom	1,3175	1,1969	1,45	1,2536	1,1857	1,2723
Nepodpisnik brez programa	1,6111	1,3681	1,6556	1,373	1,3651	1,473
Nepodpisnik s programom	1,555	1,2625	1,55	1,3286	1,1357	1,3689

Interval Zaupanja

Std. Error of Mean						
program_podpisnik	NEV do financerjev	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	NEV do družbe	NEV
10	0,05455	0,03904	0,09892	0,0697	0,06798	0,04679
11	0,07561	0,0653	0,11407	0,07368	0,06654	0,07144
20	0,11075	0,09422	0,14792	0,0978	0,1174	0,09946
21	0,1417	0,11431	0,20869	0,1274	0,06512	0,11773
Interval zaupanja						
	0,1091	0,07808	0,19784	0,1394	0,13596	0,09358
	0,15122	0,1306	0,22814	0,14736	0,13308	0,14288
	0,2215	0,18844	0,29584	0,1956	0,2348	0,19892
	0,2834	0,22862	0,41738	0,2548	0,13024	0,23546

Priloga F.5 Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete z etično kulturo in njenimi dimenzijami

Report						
Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?		EK_Odprtost	EK_odnos_vodstva	EK_Jasnost	EK_Podpornost	Etična kultura
Ne vem	Mean	3,5330	3,9878	4,1475	3,7917	3,8079
	N	222	222	222	222	222
	Std. Deviation	,79523	,79591	,77898	,92122	,72236
podpisnik	Mean	3,9487	4,3096	4,4423	4,0962	4,1617
	N	52	52	52	52	52
	Std. Deviation	,75103	,64482	,53919	,60463	,59607
nepodpisnik	Mean	3,6550	4,0281	4,1184	3,8289	3,8613
	N	57	57	57	57	57
	Std. Deviation	1,10076	1,06331	,91137	1,00129	,99346
Total	Mean	3,6193	4,0453	4,1888	3,8459	3,8726
	N	331	331	331	331	331
	Std. Deviation	,85943	,83285	,77743	,89826	,76672

ANOVA Table							
Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Odprtost * Q12	Between Groups	(Combined)	7,367	2	3,684	5,112	,007
	Within Groups		236,377	328	,721		
	Total		243,745	330			
Odnos vodstva * Q12	Between Groups	(Combined)	4,383	2	2,191	3,201	,042
	Within Groups		224,517	328	,685		
	Total		228,900	330			
Jasnost * Q12	Between Groups	(Combined)	4,002	2	2,001	3,358	,036
	Within Groups		195,446	328	,596		
	Total		199,449	330			
Podpornost * Q12	Between Groups	(Combined)	3,926	2	1,963	2,454	,088
	Within Groups		262,341	328	,800		
	Total		266,267	330			
EK * Q12	Between Groups	(Combined)	5,283	2	2,641	4,591	,011
	Within Groups		188,709	328	,575		
	Total		193,991	330			

Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?		OEP	EP	EK	NER	NEV do financerjev	NEV do strank	NEV do zaposlenih	NEV do dobaviteljev	Nev do družbe
Podpisnik	Mean	4,8846	0,7692	4,1617	1,2412	1,2788	1,1659	1,4154	1,2198	1,1703
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Std. Deviation	3,0464	0,42544	0,59607	0,40528	0,43175	0,37025	0,66373	0,42478	0,38274
Nepodpisnik	Mean	1,614	0,3509	3,8613	1,4282	1,5807	1,3246	1,607	1,3509	1,2782
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Std. Deviation	2,44039	0,48149	0,99346	0,56784	0,64737	0,54119	0,8928	0,57275	0,59359
Total	Mean	3,1743	0,5505	4,0046	1,339	1,4367	1,2489	1,5156	1,2883	1,2267
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
	Std. Deviation	3,18807	0,49975	0,83801	0,50355	0,57295	0,47217	0,7941	0,50954	0,50478

ANOVA Table							
Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OEP * Q12	Between Groups	(Combined)	290,872	1	290,872	38,575	0
	Within Groups		806,816	107	7,54		
	Total		1,097.688	108			
EP * Q12	Between Groups	(Combined)	4,759	1	4,759	22,925	0
	Within Groups		22,213	107	0,208		
	Total		26,972	108			
EK * Q12	Between Groups	(Combined)	2,453	1	2,453	3,577	0,061
	Within Groups		73,39	107	0,686		
	Total		75,843	108			
NEV * Q12	Between Groups	(Combined)	0,951	1	0,951	3,849	0,052
	Within Groups		26,433	107	0,247		
	Total		27,384	108			
Nev do financerjev * Q12	Between Groups	(Combined)	2,478	1	2,478	8,04	0,005
	Within Groups		32,976	107	0,308		
	Total		35,453	108			
NER_L_stranke * Q12	Between Groups	(Combined)	0,685	1	0,685	3,132	0,08
	Within Groups		23,393	107	0,219		
	Total		24,078	108			
NER_L_zaposleni * Q12	Between Groups	(Combined)	0,999	1	0,999	1,592	0,21
	Within Groups		67,105	107	0,627		
	Total		68,103	108			
NER_L_dobavitelji * Q12	Between Groups	(Combined)	0,467	1	0,467	1,814	0,181
	Within Groups		27,573	107	0,258		
	Total		28,04	108			
NER_L_družbe * Q12	Between Groups	(Combined)	0,316	1	0,316	1,245	0,267
	Within Groups		27,202	107	0,254		
	Total		27,519	108			

Priloga F.6 Korelacije podpisnikov Smernic korporativne integritete z etičnim programom, komponentami in obsegom etičnega programa

Report			
Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?		Obseg_programa_sum_10	Etični program
Ne vem	Mean	2,4234	,4730
	N	222	222
	Std. Deviation	2,72926	,50040
Da	Mean	4,8846	,7692
	N	52	52
	Std. Deviation	3,04640	,42544
Ne	Mean	1,6140	,3509
	N	57	57
	Std. Deviation	2,44039	,48149
Total	Mean	2,6707	,4985
	N	331	331
	Std. Deviation	2,90512	,50075

Report			
Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?		Obseg_programa_sum_10	Etični program
1	Mean	4,8846	0,7692
	N	52	52
	Std. Deviation	3,0464	0,42544
2	Mean	1,614	0,3509
	N	57	57
	Std. Deviation	2,44039	0,48149
Total	Mean	3,1743	0,5505
	N	109	109
	Std. Deviation	3,18807	0,49975

Analiza variance

ANOVA Table							
* Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Obseg programa sum_10 * Q12	Between Groups	(Combined)	290,872	1	290,872	38,575	0
	Within Groups		806,816	107	7,54		
	Total		1,097,688	108			
Etični program * Q12	Between Groups	(Combined)	4,759	1	4,759	22,925	0
	Within Groups		22,213	107	0,208		
	Total		26,972	108			
Etična kultura * Q12	Between Groups	(Combined)	2,453	1	2,453	3,577	0,061
	Within Groups		73,39	107	0,686		
	Total		75,843	108			
NER * Q12	Between Groups	(Combined)	0,951	1	0,951	3,849	0,052
	Within Groups		26,433	107	0,247		
	Total		27,384	108			
NER_L_financerji * Q12	Between Groups	(Combined)	2,478	1	2,478	8,04	0,005
	Within Groups		32,976	107	0,308		
	Total		35,453	108			
NER_L_stranke * Q12	Between Groups	(Combined)	0,685	1	0,685	3,132	0,08
	Within Groups		23,393	107	0,219		
	Total		24,078	108			
NER_L_zaposleni * Q12	Between Groups	(Combined)	0,999	1	0,999	1,592	0,21
	Within Groups		67,105	107	0,627		
	Total		68,103	108			
NER_L_dobavitelji * Q12	Between Groups	(Combined)	0,467	1	0,467	1,814	0,181
	Within Groups		27,573	107	0,258		
	Total		28,04	108			
NER_L_družbe * Q12	Between Groups	(Combined)	0,316	1	0,316	1,245	0,267
	Within Groups		27,202	107	0,254		
	Total		27,519	108			

Priloga F.7 Korelacije glede na to ali je podjetje podpisnik Smernic korporativne integritete ali ne z etičnim programom, komponentami in obsegom etičnega programa, neetičnim vedenjem v celoti in do deležnikov

Q12 Ali je vaše podjetje podpisnik Smernic Korporativne integritete?		OEP	EP	EK	NEV	NER_L_f inancerji	NER_L_s tranke	NER_L_z aposleni	NER_L_d obavitelji	NER_L_ družbe
Da	Mean	4,8846	0,7692	4,1617	1,2412	1,2788	1,1659	1,4154	1,2198	1,1703
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Std. Deviation	3,0464	0,42544	0,59607	0,40528	0,43175	0,37025	0,66373	0,42478	0,38274
Ne	Mean	1,614	0,3509	3,8613	1,4282	1,5807	1,3246	1,607	1,3509	1,2782
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Std. Deviation	2,44039	0,48149	0,99346	0,56784	0,64737	0,54119	0,8928	0,57275	0,59359
Total	Mean	3,1743	0,5505	4,0046	1,339	1,4367	1,2489	1,5156	1,2883	1,2267
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109
	Std. Deviation	3,18807	0,49975	0,83801	0,50355	0,57295	0,47217	0,7941	0,50954	0,50478

Priloga F.8 Korelacije komponent etičnega programa do neetičnega vedenja v celoti in do deležnikov

Priloga G Multipla regresija

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Etična_kultura, Obseg_programa_sum_10, EK_Jasnost, EK_Podpornost, EK_odnos_vodstva, EK_Odprtost ^b		Enter
2	Obseg_Podpornost, Obseg_jasnost, Obseg_odprtost, Obseg_vodstvo ^b		Enter

a. Dependent Variable: NER_SKUPAJ

b. All requested variables entered.

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.651 ^a	.424	.413	.36865	.424	39,679	6	324	.000	
2	.675 ^b	.456	.438	.36053	.032	4,693	4	320	.001	

a. Predictors: (Constant), Etična_kultura, Obseg_programa_sum_10, EK_Jasnost, EK_Podpornost, EK_odnos_vodstva, EK_Odprtost

b. Predictors: (Constant), Etična_kultura, Obseg_programa_sum_10, EK_Jasnost, EK_Podpornost, EK_odnos_vodstva, EK_Odprtost, Obseg_Podpornost, Obseg_jasnost, Obseg_odprtost, Obseg_vodstvo

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,355	6	5,393	39,679	.000^b
	Residual	44,033	324	,136		
	Total	76,388	330			
2	Regression	34,795	10	3,480	26,770	.000^c
	Residual	41,593	320	,130		
	Total	76,388	330			

a. Odvisna spremenljivka: NEV v celoti

b. Predictors: (Constant), Etična_kultura, Obseg_programa_sum_10, EK_Jasnost, EK_Podpornost, EK_odnos_vodstva, EK_Odprtost

c. Predictors: (Constant), Etična_kultura, Obseg_programa_sum_10, EK_Jasnost, EK_Podpornost, EK_odnos_vodstva, EK_Odprtost, Obseg_Podpornost, Obseg_jasnost, Obseg_odprtost, Obseg_vodstvo

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,664	,120		22,276	,000					
	OEP	,017	,007	,104	2,318	.021	,003	,128	,098	,882	1,133
	EK Odprtost	,685	,243	1,224	2,821	.005	-,519	,155	,119	,009	105,872
	EK Odnos vodstva	,352	,212	,610	1,658	,098	-,622	,092	,070	,013	76,018
	EK Jasnost	,283	,089	,457	3,191	.002	-,364	,175	,135	,087	11,513
	EK Podpornost	,193	,086	,359	2,237	.026	-,531	,123	,094	,069	14,511
	EK	-1,877	,600	-2,991	-3,130	.002	-,600	-,171	-,132	,002	513,223
2	(Constant)	2,456	,141		17,370	,000					
	OEP	,088	,045	,533	1,955	,051	,003	,109	,081	,023	43,685
	EK Odprtost	,820	,244	1,465	3,365	.001	-,519	,185	,139	,009	111,359
	EK Odnos vodstva	,469	,218	,811	2,149	,032	-,622	,119	,089	,012	83,749
	EK Jasnost	,239	,090	,386	2,668	.008	-,364	,148	,110	,081	12,329
	EK Podpornost	,248	,091	,463	2,731	.007	-,531	,151	,113	,059	16,878
	EK	-2,078	,593	-3,312	-3,505	.001	-,600	-,192	-,145	,002	524,819
	Obseg odprtost	-,020	,017	-,489	-1,187	,236	-,122	-,066	-,049	,010	99,855
	Obseg vodstvo	-,017	,016	-,436	-1,032	,303	-,124	-,058	-,043	,010	104,681
	Obseg jasnost	,028	,014	,760	2,035	.043	-,045	,113	,084	,012	81,983
Obseg podpornost	-,012	,016	-,304	-,777	,438	-,125	-,043	-,032	,011	90,054	

a. Dependent Variable: NER_SKUPAJ

Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig. ^a	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Obseg odprtost	-.738 ^b	-3,655	,000	-,199	,042	23,794	,002
	Obseg vodstvo	-.759 ^b	-3,501	,001	-,191	,037	27,363	,002
	Obseg jasnost	-.288 ^b	-1,015	,311	-,056	,022	45,146	,002
	Obseg podpornost	-.694 ^b	-3,555	,000	-,194	,045	22,187	,002
a. Dependent Variable: NER_SKUPAJ								
b. Predictors in the Model: (Constant), Etična_kultura, Obseg_programa_sum_10, EK_Jasnost, EK_Podpornost, EK_odnos_vodstva, EK_Odprtost								

Collinearity Diagnostics ^a														
Model	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions											
			(Constant)	OEP	Odprtost	Odnos vodstva	Jasnost	Podpornost	EK	Obseg-odprtost	Obseg-vodstvo	Obseg-jasnost	Obseg-podpornost	
1	1	6,452	1,000	,00	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,478	3,672	,00	,91	,00	,00	,00	,00	,00	,00			
	3	,035	13,577	,51	,00	,00	,00	,01	,01	,00				
	4	,014	21,727	,34	,06	,00	,00	,15	,03	,00				
	5	,011	24,658	,01	,02	,01	,00	,02	,20	,00				
	6	,010	25,212	,12	,00	,02	,03	,00	,01	,00				
	7	5,593E-05	339,639	,02	,00	,97	,96	,83	,76	1,00				
2	1	9,241	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	1,638	2,375	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	3	,054	13,099	,11	,05	,00	,00	,00	,00	,00	,01	,00	,01	,01
	4	,017	23,094	,31	,00	,00	,00	,05	,01	,00	,00	,00	,06	,04
	5	,016	24,180	,02	,00	,00	,01	,01	,06	,00	,01	,06	,01	,07
	6	,014	26,152	,06	,02	,01	,01	,01	,00	,00	,07	,05	,01	,00
	7	,011	29,100	,28	,43	,00	,00	,03	,02	,00	,05	,01	,00	,03
	8	,004	46,993	,18	,48	,00	,00	,12	,02	,00	,01	,00	,87	,06
	9	,003	55,403	,02	,01	,02	,03	,00	,00	,00	,66	,57	,00	,03
	10	,003	57,792	,00	,00	,01	,02	,01	,28	,00	,20	,30	,04	,76
	11	5,443E-05	412,035	,02	,00	,95	,94	,76	,60	1,00	,00	,02	,00	,01
a. Dependent Variable: NER_SKUPAJ														