

ETIČNOST IN MANAGERJI: (NE)SKLADNOST VREDNOT MANAGERJEV Z ZAZNANIMI VREDNOTAMI V NJIHOVIH STRATEGIJAH ODLOČANJA

MILENA MLADENOVIC, VESNA NOVAK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
milena.mladenovic@student.um.si, vesna.novak@um.si

V prispevku naprej opredelimo osnovne pojme, nato se poglobimo v vrednote managerjev in njihov pomen pri etičnem odločanju. V nadaljevanju predstavimo model etičnega odločanja, ki je imel največjo težo pri oblikovanju našega raziskovalnega modela. Oblikovali smo ga z namenom ugotavljanja skladnosti med sistemom vrednot managerjev in sistemom vrednot, ki so prepoznane v njihovih strategijah odločanja. Z raziskavo med managerji in njihovimi zaposlenimi smo ugotovili znatno neskladje med vrednotami, ki jih zastopajo managerji, in vrednotami, ki jih vsebujejo njihove strategije odločanja. Ugotovili smo, da se stopnja neskladja razlikuje glede na spol, in sicer smo pri managerkah zaznali delno neskladje, pri managerjih pa popolno neskladje. Nadaljnja ugotovitev je, da obstaja razlika v ravni etičnega ravnanja managerjev primerjavi z managerkami, pri čemer so managerke izkazovale višjo raven etičnega ravnanja. Podane ugotovitve so zanimive za nadaljnje raziskave in razprave v akademskih in širših krogih.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.7.2025.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.7.2025.4)

ISBN
978-961-299-059-6

Ključne besede:
etika,
managerji,
vrednote,
odločanje,
raziskovalni model

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.7.2025.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.7.2025.4)

ISBN
978-961-299-059-6

Keywords:

ethics,
managers,
values,
decision-making,
research model

ETHICS AND MANAGERS: (MIS)ALIGNMENT OF MANAGERS' VALUES WITH THE PERCEIVED VALUES IN THEIR DECISION- MAKING STRATEGIES

MILENA MLADENOVIC, VESNA NOVAK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
milena.mladenovic@student.um.si, vesna.novak@um.si

In this paper, we first define the basic concepts and then delve into the values of managers and their relevance for ethical decision-making. Next, we introduce a model of ethical decision-making that greatly influenced our research model. The aim of our model was to assess the alignment between managers' value systems and those recognized in their decision-making strategies. Through a survey of managers and their employees, we uncovered significant discrepancies between the values represented by managers and those embedded in their decision-making strategies. Notably, gender plays a role, with female managers showing partial discrepancy and male managers exhibiting absolute discrepancy. Additionally, we observed differences in the level of ethical conduct between male and female managers, with female managers displaying higher level of ethical conduct. These findings provide valuable insights for further research and discussions in academic and broader contexts.



University of Maribor Press

1 Uvod

Značilnost današnjega poslovnega okolja je zaznamovana s kompleksnostjo in hitrimi spremembami, zato je poslovne izide težko predvidevati. V takem okolju so managerji pogosto postavljeni v negotove situacije, saj je sprejemanje poslovnih odločitev bolj tvegano kot kdaj koli prej in lahko že ena sama odločitev managerja vpliva na uspešnost podjetja. Zato ne preseneča dejstvo, da so se v zadnjih dvajsetih letih številni raziskovalci (npr. Koziol-Nadolna in Beyer, 2021; Ghosh, 2008; Fritzsche in Oz, 2007; Barnett in Karson, 1989) osredotočili na proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na odločanje managerjev. Med njimi se je kot ključni dejavnik pri doseganju uspeha izkazalo prav etično odločanje, na katero lahko gledamo z vidika situacijskega pristopa, ki poudarja kontekstualne elemente, in z vidika individualnega pristopa, ki se osredotoča na ugotavljanje lastnosti moralno usmerjenih posameznikov.

Čeprav je etično odločanje bolje pojasniti in napovedati z interakcijo obeh spremenljivk – osebe in situacije, se v prispevku osredotočamo predvsem na vidik individualnega pristopa. Želimo namreč raziskati etično integriteto managerjev pri strategijah odločanja. Kljub temu pa povsem ne izključujemo situacijskega vidika, saj zapleteni scenariji odločanja pomembno vplivajo na to, katerim vrednotam managerji namenjajo prednost. K pisanju prispevka nas je namreč spodbudilo dejstvo, da se zaradi različnih vplivov osebne vrednote s časom razvijajo in spreminjajo (Doh, 2003), medtem ko je doslednost prirojena osebna lastnost, ki ima velik pomen pri strateškem odločanju. Njena odsotnost je namreč lahko po avtorju Gallagher (1998) potencialno povezana z etično dvomnostjo in nepreglednostjo. Zato je sposobnost posameznika, da se izogne moralnim skušnjavam in da pod pritiskom sprejema etične odločitve, ključna za uspešno managersko delo.

V zadnjih dvajsetih letih se pospešeno ugotavljajo razlike med spoloma v kontekstu dela in zaposlitve. Evropska komisija (European commission, 2017) na primer izpostavlja neizkoriščen potencial žensk na trgu dela, še posebej pri zaposlitvi na vodstvene položaje. Pri tem niso zanemarljive ugotovitve, da obstajajo razlike med vrednotnimi sistemi etičnosti moških in žensk. Glede na pomembnost sprejemanja odločitev za uspešno poslovanje podjetja je zanimivo vprašanje, v kolikšni meri se strategije odločanja managerjev razlikujejo glede na spol oziroma ali je spol spremenljivka, ki vpliva na njihovo uspešnost odločanja. Ugotovitve različnih

avtorjev (npr. Gierczyk in Harrison, 2019; Ku et al., 2017; Loo, 2003; Glover, Bumpus, Sharp in Munchus, 2002) namreč so, da se ženske veliko bolj držijo uveljavljenih protokolov v primerjavi z moškimi, da sprejemajo bolj humane odločitve, ki v večji smeri kažejo dobrobit drugih, imajo višje, bolj trdne etične standarde, in delujejo bolj etično kot moški na različnih vedenjskih področjih.

V naši raziskavi se nismo osredotočali na ugotavljanje, kateri spol je bolj etičen pri sprejemanju odločitev, temveč proučujemo odstopanja po spolu med etičnimi vrednotami managerjev in njihovimi strategijami etičnega odločanja. Poudarek torej ni na razlikah glede etičnih stališč, ki jih managerji sprejemajo ali zagovarjajo skladno s svojimi vrednotami, temveč na izkazovanju večje skladnosti med odločitvami ter temeljnimi prepričanji in vrednotami managerjev glede na njihov spol.

V prispevku naprej opredelimo pojme etika, morala in poslovna etika. Nato se poglobimo v vrednote managerjev in njihov pomen pri etičnem odločanju. Sledi poglavje o etičnosti v strategijah vodstvenega odločanja, v katerem podrobneje predstavimo model etičnega odločanja, ki je imel največjo težo pri oblikovanju našega raziskovalnega modela, katerega koncept smo podrobno opisali, in shematično prikazali v posebnem poglavju. V nadaljevanju najprej predstavimo rezultate lastne raziskave, v zadnjem poglavju pa o ugotovitvah razpravljamo in nakažemo možnosti za nadaljnje raziskave.

2 Etičnost in vrednote managerjev

2.1 Etika in poslovna etika

V običajnem življenju, pa tudi v akademskem svetu obstaja zmeda v različnih terminologijah moralne filozofije in etičnih sistemov (Roškar, 2021). Pojma morala in etika se tako pogosto uporabljata zamenljivo oz. kot sinonima. Slednje celo priporočata Grace in Cohen (1998), saj pravita, da med obema pomenoma besed ni nikakršne razlike in zato ne vidita razloga, da bi sploh razločevali med etiko in moralo. Avtorica Fischer (2004) omenja, da večina avtorjev oba pojma ločuje, vendar so definicije različne. Razvidna pa je povezanost obeh izrazov, saj etika išče razloge upravičenosti in razvija kriterije ocenjevanja morale (Köberer, 2014).

Za potrebe naše raziskave bomo definicijo obeh pojmov navedli po Roškarjevi (2021, str. 43) v naslednjem kontekstu: »Morala je družbeni (in ne toliko individualni) pojav, ki je osnovan na splošno priznanih in obveznih normah ter vrednotah, medtem ko je etika označena kot filozofska disciplina, ki proučuje in raziskuje prakse medčloveškega življenja skozi optiko pogojev, ki definirajo njihovo moralnost.«

Ljudje na moralo gledajo z različne perspektive, posledice pa se po avtorju Haidt (2012) kažejo v različnih odgovorih o tem, kaj je prav in kaj narobe. Še posebej pomembno je to v poslovnem okolju, kjer se srečujemo s pojmom poslovne etike. Avtorici Nelson in Stout (2022) poslovno etiko označujeta kot skupek moralnih načel, ki ureja ravnanje ljudi v poslovnem svetu. Poslovna etika torej zajema mišljenje o vrednotah in pripravljenosti moralne presoje o pravilnem in napačnem ravnanju v povezavi z opravljanjem neke dejavnosti. Znano je dejstvo, da se v poslovnem svetu managerji pogosto srečujejo s skušnjavami, zato je etičnost bistvena za uspešno poslovanje organizacije.

Čeprav etično odločanje ne temelji na pravilih, je bistvenega pomena, da managerji poznajo osnovne etične teorije, saj jim to v danih okoliščinah pomaga pri razreševanju etičnih dilem. Glede na dejstvo, da današnji proces odločanja v organizaciji oblikujejo sodobne teorije etičnega odločanja (Joseph, 2020), v nadaljevanju omenimo tri osnovne normativne etične teorije. Te so:

- utilitarizem, ki pri določanju moralne pravilnosti nekega dejanja kot osrednji dejavnik izpostavi posledice dejanj. Pravilno dejanje naj bi bilo tisto, ki prinaša korist za največje število oseb. Izbrali naj bi odločitve, ki bodo prinesle maksimalno skupno srečo oz. minimalno trpljenje. Utilitarizem torej upošteva le končni rezultat naše odločitve;
- deontologija, ki temelji na prepričanju, da obstajajo moralna načela, ki vodijo naša dejanja, torej je vezana na moralno vrednost samih odločitev, ne glede na njihove posledice. Deontologija torej daje ključni poudarek na dolžnost, pravice in moralna načela;
- etika vrlin, ki se ukvarja z vprašanji, kakšna oseba bi morali postati, da bi delovali moralno. Ta teorija se osredotoča na razvoj značaja in vrlin osebe kot ključnih vidikov, da pri odločitvah ravna moralno. Etika vrlin torej poudarja, da ni dovolj, da se osredotočamo le na dejanja in posledice odločitev, temveč bi predvsem morali biti dobri ljudje.

Vsaka teorija ponuja drugačen pristop k razumevanju moralnosti. Utilitarizem in deontologija ponujata odgovor na vprašanje, katero dejanje je etično, etika vrlin pa, kakšna oseba je etična (Sher, 2002). To je bil dolgo tudi razlog, zakaj so raziskovalci v glavnem upoštevali utilitarizem in deontologijo, ne pa tudi teorije etike vrlin, ki je osredotočena na osebo, ki odloča, in ne na moralno dejanje. Zato je toliko bolj zanimiva raziskava Draščka, Rejc Buhovčeve in Mesner Andolškove (2021), ki so proučevali vse tri normativne etične teorije oz. njihovo medsebojno povezanost v različnih okoliščinah in etiko vrlin uporabili kot odvisno spremenljivko. Na primeru slovenskih managerjev so ugotovili, da ti v zasebnem življenju in poslovanju večinoma uporabljajo etiko vrlin, v splošnih etičnih dilemah pa jim glavno oporo predstavlja deontologija. Zaključili so, da je rešitev za etično odločanje moralni pragmatizem, ki ga pri etičnem odločanju vidijo kot most med temeljnimi normativnimi etičnimi teorijami.

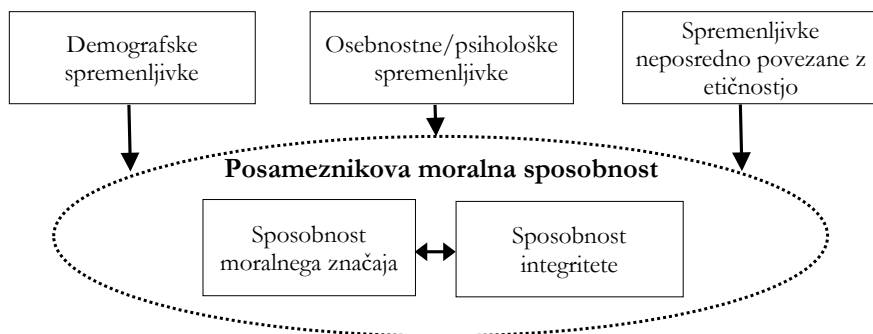
Etično odločanje torej temelji na usmerjanju pluralnosti različnih interesov, kar managerji lahko dosežejo z moralnostjo, ki izhaja iz občutljivosti posameznika za dejanske okoliščine, in s človečnostjo. Ker etika temelji na univerzalnih moralnih vrednotah, ki so skupne vsem kulturam in družbam, v nadaljevanju definiramo še pojem vrednote.

2.2 Vrednote in njihov pomen pri etičnem odločanju

Vrednote so načela, vrline in prepričanja, na katerih temeljijo naša dejanja. Posameznika usmerjajo pri sprejemanju odločitev in pri interakciji z drugimi. Ko pa govorimo o organizaciji, se moramo zavedati, da v njej sodelujejo ljudje z različnimi etičnimi sistemi vrednot. Uspešni managerji odigrajo ključno vlogo s tem, da usklajujejo in usmerjajo ljudi k skupnim etičnim vrednotam organizacije. Glede na to, da vrednote podjetja pomembno oblikujejo vedenje zaposlenih (Velasquez, 2018), je očitno, da se managerji pojavijo v vlogi zastopnikov in izvajalcev teh vrednot. Če so managerji zgled poštenosti, integritete in pravičnosti, spodbujajo občutek zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi in v poslovnem svetu. Zato se postavlja vprašanje o morebitnih posledicah, kadar odločitve managerjev odstopajo oz. niso usklajene z izjavo o vrednotah podjetja – ne glede na to, ali so formalne ali neformalne.

Kot pravijo Grojean in sodelavci (2014), dajejo ravnanja managerjev etični ton organizaciji, bodisi neposredno ali posredno. Še posebej pomembno pa je etično ravnanje najvišjih managerjev, saj so zgled drugim vodjem in zaposlenim. Glede na to, da managerji usmerjajo zaposlene k želenim ciljem podjetja, imajo ključno vlogo pri spodbujanju etičnih vrednot, saj oblikujejo etične poslovne prakse in pričakujejo, da bodo enako ravnali tudi zaposleni. Hkrati pa morajo managerji v organizaciji delovati kot etični vzorniki, pri čemer je pomembna njihova osebna integriteta in dobro poznavanje tematike, da tudi v najtežjih situacijah sprejemajo najbolj odgovorne odločitve.

Na sliki 1 predstavljamo splošen aspekt etičnosti posameznika – njegovo moralno sposobnost, ki jo Schwartz (2016) opredeli kot sposobnost posameznika, da se uspešno izogiba moralnim skušnjavam, da pravilno pristopi in rešuje etične dileme, kar na koncu vodi do etičnega ravnanja. Posameznikova moralna sposobnost torej ne temelji le na stopnji moralne zrelosti in njegovih temeljnih etičnih vrednotah, temveč tudi na tem, v kolikšni meri bo dosleden pri svojih vrednotah, tudi ko se bo soočal s pritiski, da bi ravnal drugače.



Slika 1: Posameznikova moralna sposobnost

Vir: Schwartz, 2016

Schwartz (2016) zato posameznikovo moralno sposobnost opredeli kot dve med seboj povezani komponenti, in sicer sposobnost moralnega značaja in sposobnost integritete. Pri tem pa ne izključi pomembnih spremenljivk, ki potencialno vplivajo na posameznikovo moralno sposobnost, in sicer:

- demografskih spremenljivk, kot so npr. starost, spol, izobrazba,

- osebnostnih oz. psiholoških spremenljivk, kot je npr. kognitivni moralni razvoj, in
- spremenljivk, ki so neposredno povezane z etičnostjo, npr. vera, etično usposabljanje itd.

Za sprejemanje etičnih odločitev je pomembno razumevanje, kateri dejavniki sploh vplivajo na etično vedenje zaposlenih. Avtorji Glover, Bumpus, Logan in Ciesla (1997) omenjajo raziskave številnih avtorjev, ki so kot dejavnike etičnega odločanja proučevali posamezne individualne ali situacijske spremenljivke. Poudarek individualnega pristopa je na prepoznavanju značilnosti moralnega posameznika in predvideva, da se odločitve sprejemajo predvsem na podlagi posameznikovega osebnega značaja, kar pomeni, da ima sprejet niz etičnih vrednot in osebnih lastnosti. Situacijski pristop pa proučuje, kako situacijski vidiki kot npr. sistem nagrajevanja, vpliv nadrejenih ali organizacijske norme vplivajo na etično odločanje posameznikov. V raziskovalnem delu smo uporabili predvsem individualni pristop, čeprav situacijskega ne izključujemo, saj se dobro zavedamo, da kompleksnost situacije odločanja pomembno vpliva na to, katere vrednote v procesu odločanja zavzamejo pomembno mesto, in da je etično odločanje najbolje pojasniti z interakcijo spremenljivk osebe in situacije.

Individualne in situacijske spremenljivke – slednje avtorice McDevitt, Giapponi in Tromley (2007) razdelijo na kontekst službe, organizacijski kontekst in zunanje okolje – dajo vrsto informacij, ki jih lahko posameznik v procesu etičnega odločanja upošteva. Vendar avtorice opozarjajo, da je treba razumeti, kako posamezniki sploh pridejo do etičnih odločitev. Zato so predstavile model etičnega odločanja, v katerem sta integrirani tako vsebina kot proces odločanja, in ga predstavljamo v naslednjem poglavju.

3 Etičnost v strategijah vodstvenega odločanja

Proces odločanja vključuje oblikovanje alternativ in izbiro najprimernejše možnosti za izvedbo ustreznega ravnanja (Leonie, Tiep, Alex in Phu, 2020). Pri sprejemanju strateških odločitev ne moremo mimo dejstva, da imajo strateške odločitve daljnosežne posledice, saj vplivajo na različne vidike delovanja organizacije, na njeno uspešnost in prihodnost.

Ko razmišljamo o etičnosti sprejemanja odločitev v širšem konceptu, govorimo o procesih, ki temeljijo na kognitivnem sklepanju in vodijo do moralnih presoj, zlasti v situacijah, ko je treba upoštevati in pretehtati različne nasprotujoče si moralne standarde (Schwartz, 2016). Vodje morajo zato upoštevati potrebe in pričakovanja zaposlenih, strank, vlagateljev in širše skupnosti. V bistvu je etično odločanje kognitivni proces, ki se konča z najboljšo izbiro dejanja. Pomembno je poudariti, da dobro sprejeta odločitev ni naključen izid, temveč rezultat namernega prizadevanja, premišljenega usmerjanja in spretnega ravnanja managerjev.

V teoriji so poznani različni modeli etičnega odločanja, npr.:

- model etičnega odločanja v organizacijah (Trevino, 1986), ki vključuje individualne in situacijske spremenljivke, saj avtor meni, da je etično odločanje možno pojasniti z interakcijo obeh spremenljivk. Ta model temelji na trditvi, da je posameznikov odziv na etično dilemo posledica njegove kognitivne stopnje moralnega razvoja;
- problemsko pogojen model odločanja, (Jones, 1991), ki vključuje organizacijske spremenljivke in njihove povezave s procesnimi elementi, kot so skupinska dinamika, dejavniki avtoritete, socializacija in procesi;
- model etičnega odločanja: integracija procesa in vsebine (McDevitt et al., 2007), ki se osredotoča na značilnosti vodje kot osrednjega dejavnika v procesu odločanja. Temelji na osnovi, da so vodje z močnim egom bolj nagnjeni k temu, da naredijo tisto, kar mislijo, da je prav, vendar ni nujno, da je to v skladu z etičnimi načeli. V model so integrirali proces in vsebino, ki pomaga razumeti posledice odločitev vodij. Model torej presega individualne spremenljivke in prek vsebine vključuje organizacijsko in zunanje okolje;
- integrirani model etičnega odločanja (Schwartz, 2016), v katerem zaznamo podobne elemente kot v prejšnjih modelih, in sicer zavedanje, presojo, namero in vedenje, in so povezani z notranjimi in zunanjimi dejavniki okolja.

V naslednjem poglavju podrobneje predstavljamo model etičnega odločanja: integracija procesa in vsebine (McDevitt et al., 2007), saj je imel največjo težo pri razvoju našega raziskovalnega modela.

3.1 Model etičnega odločanja: integracija procesa in vsebine

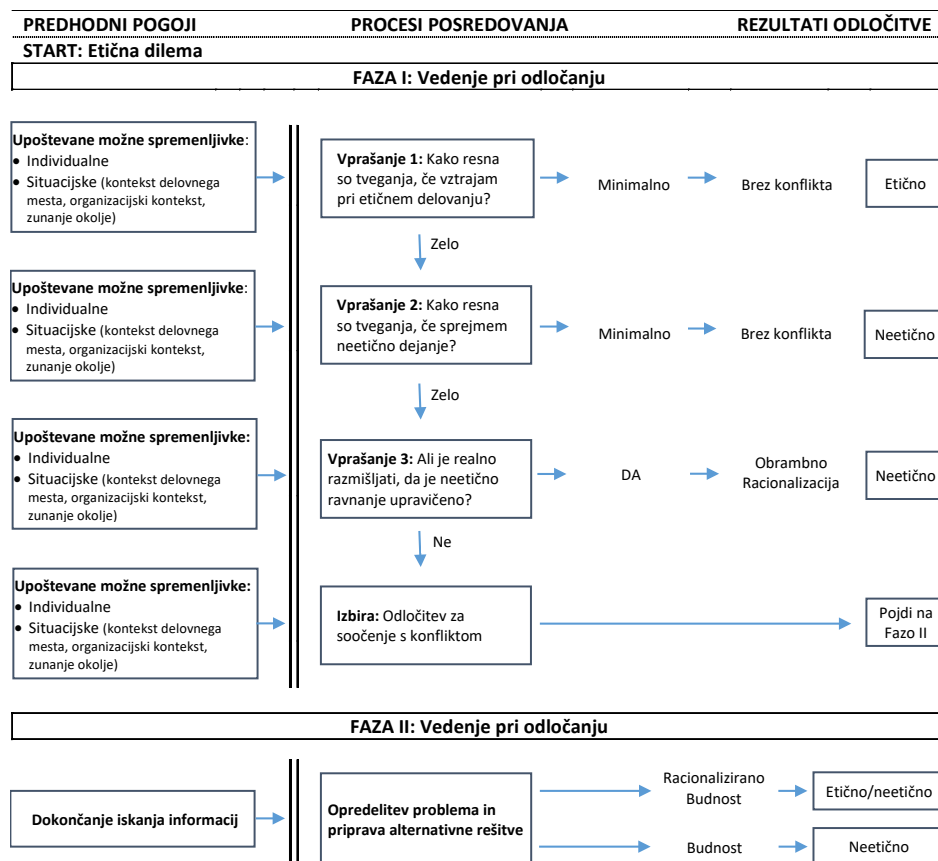
S slike 2 je razvidno, da so McDevitt in sodelavci (2007) etično odločanje predstavili v dveh fazah. V prvi fazi je odločanje običajno manj zapleteno, medtem ko se v drugi fazi odloča o bolj zapletenih problemih, za katere je potrebno celovito iskanje informacij in proučevanje kompleksnejših alternativnih rešitev. Glavne kategorije v predstavljenem modelu so predhodni pogoji, procesi posredovanja in rezultati odločanja. Sam proces pa se začne z etično dilemo. Predpostavka seveda je, da managerji znajo ločiti etično od neetičnega.

Predhodni pogoji sprožijo postopek etičnega odločanja. Vedenjske spremenljivke so sicer pomembne, vendar so pomembni tudi drugi dejavniki, kot so osebne in poklicne vrednote. Pri nekaterih odločitvah je pomembno tudi iskanje novih informacij, s ponovnim razmislekom o znanih okoliščinah, vključno z dejavniki, povezanimi s kontekstom delovnega mesta, vplivi sodelavcev, organizacijsko kulturo in normami ter pravnimi vidiki. Upoštevanje dodatnih spremenljivk je bolj temeljito, bolj ko je etična dilema zapletena. Tako iskanje dodatnih informacij vodi do bolj argumentiranih odločitev, ki jih manager obžaluje.

Procesi posredovanja se začnejo z oceno tveganja, ko manager izbira, ali je neko dejanje etično ali ne. Zato si postavi vprašanje: *Kako resna so tveganja, če vztrajam pri etičnem ravnanju?* Ob minimalnem tveganju je rezultat etična odločitev managerja. V primeru vprašanja: *Kako resna so tveganja, če sprejem neetično dejanje?*, pa je rezultat ob nizkem tveganju in v primeru, da manager ne zazna konfliktov, neetična odločitev. V primeru, da manager vidi resna tveganja, preide na vprašanje: *Ali je realno razmišljati, da je neetično ravnanje upravičeno?* Manager razmisli o dodatnih možnih spremenljivkah, zbira informacije in ponovno ovrednoti upravičenost svojega ravnanja, ki vodi v obrambno racionalizacijo in povzroči neetično odločitev. V primeru, da svojih ravnanj ne more upravičiti, preide na fazo II.

V drugi fazi je sprejemanje odločitev bolj zapleteno in je potrebno več časa za upoštevanje vseh pomembnih spremenljivk. Ker obstaja možnost, da problem na začetku ni bil v celoti opredeljen, manager ponovno pregleda in razjasni definiranje problema. V idealnih okoliščinah je iskanje informacij skrbno in manager sledi merilom dobre odločitve, zato je rezultat etična odločitev. V primeru, ko manager ni popolnoma pripravljen na soočanje s problemom in išče oz. daje prednost samo

podpornim ukazom, medtem ko se negativnim izogne, pa je rezultat neetična odločitev.



Slika 2: Model etičnega odločanja: integracija procesa in vsebine

Vir: McDevitt et al., 2007, str. 223

Pokazalo se je, da so za etično ali neetično vedenje posameznika pomembne številne spremenljivke, kot so npr. lokus nadzora, moralna filozofija, čustva, stopnje moralnega razvoja, starost, izobrazba in spol (Glover et al., 2002). Čeprav je splošno mnenje, da so ženske bolj etične od moških, pa raziskave glede vpliva spola na etično odločanje managerjev kažejo nasprotno rezultate, kar predstavljamo v naslednjem poglavju.

3.2 Razlike med spoloma pri etičnem odločanju

V poslovnem svetu se še vedno soočamo s pristranskostjo glede spola. Nenazadnje na to kaže tudi dejstvo, da morajo ženske pogosto trdo delati, da se v 'moškem svetu' sploh lahko dokažejo. Poleg tega so ženske še vedno soočene s stereotipi, med drugim tudi s tem, da so pri sprejemanju odločitev slabše v primerjavi z moškimi. Največkrat se tudi omenja, da se ženske pri odločanju pogosteje zanašajo na intuicijo, kar pa avtorica Huston (2017) na podlagi 32-tih študij ovrže. Zanimivo je, da niti ena študija ni pokazala, da bi ženske pri odločanju v večji meri uporabljale intuitivni pristop. V 62,5 % študij raziskovalci med spoloma niso ugotovili razlik, medtem ko 37,5 % študij kaže, da so ženske celo pogosteje sprejele analitični pristop. Avtorica torej zaključí, da so ženske pri odločanju vsaj tako analitične kot moški, če ne še bolj.

Odločitve managerjev so pogosto tvegane. Haan (1975) pravi, da žensko odločanje spremljata empatija in sočutje, kar je lahko za tvegane odločitve pomembno. Tudi avtorici Mather in Lightall (2012) ugotavljata, da tveganje različno vpliva na odločitvene strategije pri moških in ženskah, in sicer moški pod stresom bolj tvegajo, ženske pa manj. Vendar je treba upoštevati več kot gola dejstva. Avtorica Huston (2017) opisuje raziskave z ugotovitvami, da ženske postanejo pod stresom bolj pozorne na odločitve, ki jih sprejemajo, in je njihova odločitev manj tvegana. Pri tem pa odločno zanika zmotno razmišljanje, da se ženske pod stresom zaradi čustev zlomijo, moški pa ostanejo mirni. Novejše študije pa poskušajo povezati razlike v moralnem odločanju s telesnimi spremembami pri moških in ženskah. Vanutelli in drugi (2020) so uporabili metodo slikanja možganov in tako ugotovili razlike v možganski aktivnosti med ženskimi in moškimi udeleženci pri odločanju o ekonomskih in moralnih presojah. Podobno ugotavljajo tudi Singer in sodelavci (2021), ki so pri udeležencih povzročili stres in nato merili njihovo raven kortizola. Ženske so po povzročitvi stresa pogosteje poročale o nagnjenosti k prosocialnemu vedenju¹ kot moški udeleženci.

Razlike v etičnosti med spoloma so proučevali številni raziskovalci, o čemer pričajo tako študije prejšnjega kot tega stoletja. Freud (1925, v Gilligan, 1993) trdi, da imajo ženske manj smisla za pravičnost kot moški, saj so podvržene življenjskim zahtevam in na njihovo presojanje močno vplivajo čustva. Tudi Kohlberg (1976), ki je opredelil

¹ Prosocialno vedenje je pozitivno vedenje, ki vključuje empatijo, altruizem, solidarnost in sodelovanje.

šest stopenj moralnega razvoja, je zaključil podobno – da so ženske v moralnem razmišljanju manj razvite od moških. Avtorica Gilligan (1993) je temu oporekala in dokazala, da ženske niso moralno manj razvite, temveč pri etičnem presojanju in odločanju izhajajo iz drugačnih stališč, povezanih s skrbjo in odgovornostjo za druge. Avtorica pravi, da ženske v medsebojnih odnosih izpostavljajo željo po upanju, da način reševanja problemov leži v morali. Gilliganova (1993) zato pravi, da ženske probleme skušajo rešiti tako, da ni prizadet nihče in dajejo večji poudarek na skrb, medtem ko se moški bolj osredotočajo na pravičnost. Ženske naj bi tako izkazovale etiko skrbi in pri etičnem odločanju upoštevale potrebe drugih, medtem ko moški etične odločitve sprejemajo z upoštevanjem pravic posameznikov.

Glover in drugi (2002) so ugotovili, da so ženske bolj etične in bolj nagnjene k ukrepanju, ko zaznajo sporno poslovno prakso. Še posebej izrazito se je to izkazalo v scenarijih, kjer so etične posledice bolj nejasne. Moški so se v primerjavi z ženskami v tem primeru nagibali k bolj neetični izbiri. Tudi raziskava avtoric Ku, Kennedy in Kray (2017) potrjuje predhodne ugotovitve, da imajo ženske višje in etične standarde in v primerjavi z moškimi delujejo bolj etično. Kljub dokazani razliki med spoloma v moralni identiteti pa so avtorice našle jasne dokaze, da situacijski pritisk zmanjša etično prednost žensk oz. razlika lahko tudi popolnoma izgine.

Vse raziskave pa ne podpirajo stališča, da so ženske v primerjavi z moškimi bolj etične oz. sprejemajo bolj etične odločitve (npr. Walker, 1984; Walker, De-Vires & Trevathan, 1987; White Jr., 1999). Ti avtorji ugotavljajo podobno vedenje med spoloma oz. pri etičnih odločitvah ne zaznajo statistično pomembnih razlik po spolu. Tudi O'Fallon in Butterfield (2005) ter Craft (2013) sta po pregledu literature o spolu in moralnem odločanju ugotovila, da je enakomerno razmerje med študijami, ki so pokazale razlike med spoloma pri moralnem sklepanju, in tistimi, ki niso ugotovile razlik med spoloma.

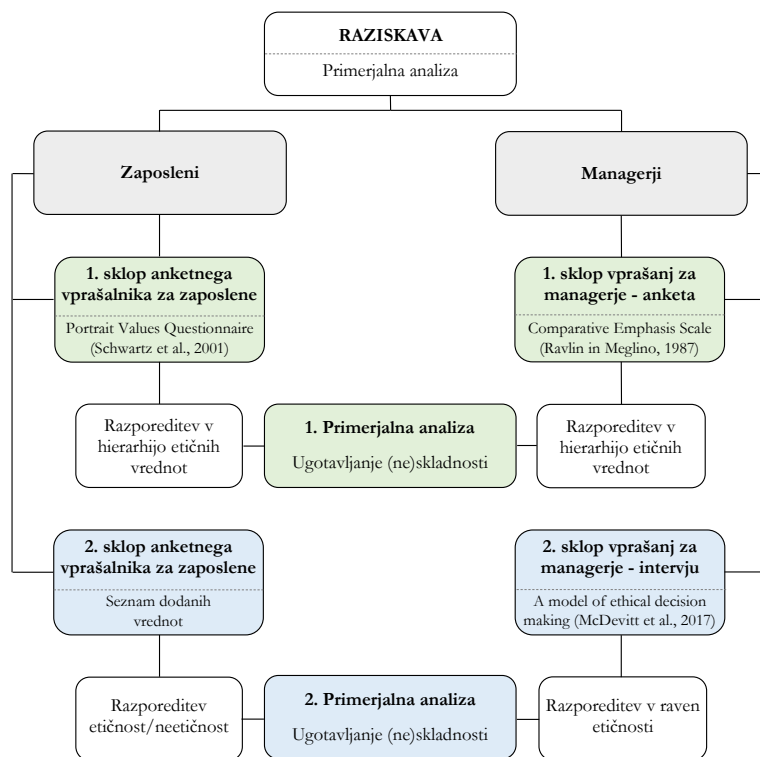
Manj raziskav je glede razlik med spoloma v doslednosti strategij odločanja glede na moralne vrednote, ki jih zastopajo managerji. Glede etične doslednosti lahko zavzamemo stališče, da etika zahteva doslednost v smislu, da si naš moralni standard, dejanja in vrednote ne nasprotujejo (Makkula Center for Applied Ethics, 1988). Kot pravijo avtorji Tucker, McCarthy in Benton (2003) bi po 'halo učinku' lahko sklepali, da managerji, ki v določeni situaciji sprejmejo etične odločitve, te sprejmejo tudi v drugih situacijah. Vendar se lahko pojavi nedoslednost, in sicer, ko moralne

standarde uporabljamo v različnih situacijah. Tako so npr. Hopkins in sodelavci (2008) ugotovili, da managerji niso dosledni, ko se soočajo s sprejemanjem odločitev v treh etičnih situacijah: družbeni odgovornosti, diskriminaciji in podkupovanju. Njihove ugotovitve glede razlik po spolu pa se ujemajo s predhodnimi raziskavami (Buckley et al., 1998; Rao et al., 1996, v Hopkins et al., 2008) in kažejo, da so moški managerji v primerjavi z ženskami bolj etično dosledni pri odločitvah, ki jih sprejemajo v različnih etičnih situacijah.

Če povzamemo ugotovitve raziskav različnih avtorjev, lahko rečemo, da so managerke bolj etične v primerjavi z managerji oz. da ni statistično pomembnih razlik med etičnostjo moških in žensk. Raziskav, v katerih bi bili moški bolj etični, pa nismo zasledili. Le raziskave glede doslednosti odločanja kažejo, da so managerji v primerjavi z managerkami pri etičnih odločitvah bolj dosledni.

4 Predstavitev raziskovalnega modela

Raziskav glede (ne)skladnosti med vrednotnim sistemom managerjev in vrednotnim sistemom managerjev v strategijah odločanja ter o ravni (ne)skladnosti glede na spol nismo zaznali. To dejstvo in zavedanje kompleksnosti sprejemanja odločitev, ko se managerji znajdejo pred etičnimi dilemami, nas je vodilo v razvoj koncepta raziskovalnega modela, ki je prikazan na sliki 3. V raziskovalni model je vključen kvantitativni in kvalitativni pristop. Uporabimo dva anketna vprašalnika, in sicer je prvi vprašalnik namenjen zaposlenim, ki ocenjujejo svojega managerja, drugi vprašalnik pa managerjem. Dodatno z managerji izvedemo še intervjuje. Rezultate prvega sklopa anket zaposlenih razvrstimo v hierarhično lestvico štirih vrednot in jih primerjamo s hierarhično lestvico istih vrednot, ki smo jo vzpostavili z rezultati ankete za managerje. S prvo primerjalno analizo lahko ugotovimo ne(skladnost) zaznanega vrednotnega sistema managerjev in vrednotnega sistema, opredeljenega v njihovih strategijah etičnega odločanja. Rezultate drugega sklopa ankete za zaposlene razvrstimo v etično/neetično ravnanje managerjev in jih primerjamo z rezultati etičnosti/neetičnosti, ki smo jih zaznali z odgovori intervjujevc z managerji. S to primerjalno analizo rezultatov pa lahko ugotovimo ne(skladnost) med etičnostjo zaznanih strategij odločanja glede na etične norme, ki jih managerji zastopajo. Raziskovalni model smo najprej evalvirali na manjšem vzorcu managerjev in zaposlenih, nato pa opravili raziskavo na večjem vzorcu.



Slika 3: Raziskovalni model

Vir: Lasten

Raziskovalni model po glavnih aktivnostih bolj podrobno razložimo v nadaljevanju, in sicer po poglavjih, ki sledijo.

4.1 Vprašalnik za zaposlene

Vprašalnik za zaposlene vsebuje dva sklopa. S prvim sklopom določimo hierarhijo štirih etičnih vrednot managerjev (dosežek, pomoč, poštenost in pravičnost). Izhodišče predstavlja PVQ vprašalnik (angl. Portrait Values Questionnaire), katerega uporabnost so utemeljili Schwartz et al. (2001). Značilnost tega vprašalnika je, da se vrednote ne ocenjujejo direktno, ampak posredno – preko ocenjevanja trditev, ki so značilne za posameznikove oblike vedenja. Glede na tematiko raziskovanja smo vprašalnik priredili, in sicer smo izpostavili 12 trditev, ki ponazarjajo značilno vedenje managerjev in jih lahko povežemo s štirimi etičnimi vrednotami (dosežek, pomoč, poštenost in pravičnost) – enakimi, kot jih preverjamo z vprašalnikom za

managerje. Torej je prisotnost posamezne vrednote managerja preverjena z ocenami zaposlenih o treh trditvah glede oblike vedenja njihovega managerja. Zaposleni trditve ocenjujejo na lestvici od 1 do 6 (ocena 1 pomeni, da se zaposleni s trditvijo sploh ne strinjajo, kar pomeni, da vrednota, ki se navezuje na to trditev, sploh ni prisotna. Ocena 6 pa pomeni, da se zaposleni s trditvijo popolnoma strinjajo, torej je vrednota, ki se navezuje na to trditev, popolnoma prisotna). Ocene treh trditev označujejo zaznavanje zaposlenih o prisotnosti posamezne vrednote pri njihovih managerjih. Povprečne vrednosti omogočajo, da določimo hierarhijo štirih vrednot.

V drugem sklopu vprašalnika za zaposlene pa merimo zastopanost osmih dejavnikov, ki jih zaposleni zaznajo pri managerjih v procesu odločanja (dobiček, organizacijska klima, dobrobit zaposlenih, ugled podjetja, napredek podjetja, spoštovanje zakonov, samostojno sprejemanje poslovnih odločitev, skupinsko sprejemanje poslovnih odločitev). Zaposleni ocenjujejo pomembnost naštetih dejavnikov, ki so značilni za njihove vodje na lestvici od 1 do 5 (ocena 1 pomeni, da zaposleni menijo, da dejavnik za managerja sploh ni pomemben, ocena 5 pa, da je za managerja zelo pomemben). Za obdelavo podatkov dejavnike razvrstimo v dve skupini, tiste, ki podpirajo strategije odločanja na etičnih postulatih, in tiste, ki jih ne.

4.2 Vprašanja za managerje

Vprašanja, ki jih zastavljamo managerjem, so razdeljena na dva sklopa. V okviru prvega sklopa izvedemo anketiranje. Izhodišče za oblikovanje anketnega vprašalnika je metoda prisilne izbire in točkovanja po avtorjih Ravlin in Meglin (1987). Vprašalnik je sestavljen iz 48-tih izjav (24 parov), vsaka izjava pa pripada eni izmed štirih etičnih vrednot. Managerji v vsakem paru izberejo eno izjavo. Z analizo rezultatov vzpostavimo hierarhično lestvico štirih etičnih vrednot: dosežek, pomoč, poštenost in pravičnost.

V okviru drugega sklopa vprašanj pa z managerji opravimo intervju, pri katerem izhodišče predstavlja model etičnega odločanja po Mc-Devitt in sodelavcih (2007). Vodjem predstavimo situacijo, v kateri je opisana etična dilema, in jim zastavimo štiri vprašanja. Managerji morajo razložiti, zakaj se odločijo za določen odgovor. Odgovore kategoriziramo za etične/neetične, glede na to, kako so vodje dojemali obseg posledic, ki bi jih taka odločitev prinesla, in glede na upravičenost teh dejanj.

4.3 Primerjalne analize

Za ugotavljanje (ne)skladnosti opravimo dve primerjalni analizi. S prvo primerjalno analizo ugotavljamo, ali je vrednotni sistem managerjev usklajen z vrednotnim sistemom, ki je zaznan v njihovih strategijah odločanja, in ali se razlikuje glede na spol managerjev. To analizo opravimo s primerjavo hierarhičnih seznamov štirih vrednot, ki jih posedujejo managerji (dosežek, pomoč, poštenost in pravičnost), ki se nanašajo na managerje. Prvi hierarhični seznam vrednot sestavimo s pomočjo podatkov in analiz prvega sklopa anketnega vprašalnika za zaposlene (mnenje zaposlenih o vedenju managerjev), drugega pa s pomočjo anketnega vprašalnika za managerje. Če je hierarhični seznam vrednot, sestavljen na podlagi vprašalnika za zaposlene enak seznamu, ki smo ga sestavili s pomočjo vprašalnika za managerje, sklepamo, da ni neskladja. V primeru, da se v hierarhičnih lestvicah dve vrednoti ne ujemata, sklepamo na delno neskladje, če se ne ujemajo tri vrednote, sklepamo na znatno neskladje in v primeru, da med lestvicama sploh ni ujemanja, sklepamo na popolno neskladje.

Z drugo primerjalno analizo pa ugotavljamo, ali se raven etičnega ravnanja managerjev in managerk razlikuje in ali je etičnost zaznanih strategij odločanja usklajena z etičnimi normami, ki jih managerji zastopajo. To analizo opravimo s primerjavo in analizo podatkov, pridobljenih z intervjuji med managerji, in drugim sklopom vprašalnika za zaposlene. Podatke iz vprašalnika razvrstimo na dejavnike, ki podpirajo strategije odločanja managerjev na etičnih postulatih, in na tiste, ki jih ne. Podatke, ki jih pridobimo z intervjuji, razvrstimo v etično in neetično ravnanje managerjev. Etično ravnanje prinaša oceno 1, za neetično ravnanje pa dodelimo oceno 2. Na podlagi povprečnih ocen razvrstimo ravnanje managerjev na tri ravni etičnosti: visoko raven, srednjo raven in nizko raven etičnega ravnanja.

5 Raziskava

5.1 Namen in cilji raziskave

Naš namen je bil raziskati, ali obstajajo razlike v implementaciji sistema vrednot managerjev v njihove strategije odločanja in ali obstaja razlika ne(skladnosti) med managerji in managerkami. Želeli smo tudi raziskati, ali je raven etičnega vedenja

spremenljivka, ki je v korelaciji z doslednostjo managerjev/managerk pri uveljavljanju vrednot, ki jih zastopajo v svojih strategijah odločanja.

Cilji raziskave so bili ugotoviti:

- Ali je vrednotni sistem managerjev ne(skladen) z vrednotnim sistemom, ki je prepoznaven v njihovih strategijah odločanja?
- Ali obstaja razlika v stopnji ne(skladnosti) med vrednotnim sistemom managerjev in vrednotnim sistemom, ki je prepoznaven v njihovih strategijah odločanja glede na spol?
- Ali obstaja bistvena razlika med managerji in managerkami v ravni njihovega etičnega ravnanja pri sprejemanju odločitev?

5.2 Opis vzorca in potek raziskave

Raziskavo smo opravljali v srednjih in malih podjetjih v zasebnem sektorju. Zaradi občutljivosti teme in obširnosti raziskave je bila pripravljenost podjetij na sodelovanje v raziskavi slaba. Po daljšem obdobju iskanja podjetij, ki bi bila pripravljena na sodelovanje v raziskavi, smo v vzorec vključili osem podjetij. V vsakem podjetju smo anketirali po deset zaposlenih, ki so imeli skupnega managerja/managerko. Mednje smo prav tako razdelili anketni vprašalnik, za doseg zadnjega cilja raziskave pa smo z vodji dodatno izvajali še intervjuje. Naš vzorec je torej zajemal 80 zaposlenih in osem vodij. Štiri podjetja so vodile managerke, štiri pa managerji.

Raziskava je potekala skladno z raziskovalnim modelom, ki smo ga razvili za namen naše raziskave in podrobneje predstavili v prejšnjem poglavju. Raziskava je potekala med zaposlenimi in njihovim vodjem. Med zaposlenimi je bilo opravljeno anketiranje z dvema sklopoma vprašanj. V prvem sklopu vprašanj so zaposleni izrazili stopnjo strinjanja s trditvami, ki smo jih kasneje povezali s štirimi etičnimi vrednotami (dosežek, pomoč, poštenost, pravičnost).

V drugem sklopu vprašalnika pa so zaposleni podali mnenje, kako pomemben se njihovemu vodji zdi naštet dejavnik, ki označuje pomembnost pri ravnanju managerja v procesu odločanja. Kasneje smo odgovore povezali v etične oz. neetične. Med vodje pa smo razdelili anketo, ki je temeljila na izboru ene izjave med

vsakim parom izjav 48 izjav (24 parov), ki smo jih kasneje povezali z določenimi etičnimi vrednotami, to so dosežek, pomoč, poštenost, pravičnost. Z vodji smo dodatno opravili še intervju, v katerem smo predstavili etično dilemo, in glede na odgovore kategorizirali njihovo odločitev kot etično/neetično.

5.3 Rezultati

5.3.1 Rezultati prvega sklopa anketnega vprašalnika za zaposlene

Prvi sklop anketnega vprašalnika za zaposlene je vseboval 12 trditev. Vsako trditev so zaposleni ocenili z lestvico strinjanja od 1 do 6. Ocena 1 je pomenila, da se zaposleni s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 2, da se s trditvijo v glavnem ne strinjajo, ocena 3, da se s trditvijo deloma ne strinjajo, 4, da se s trditvijo deloma strinjajo, 5, da se s trditvijo v glavnem strinjajo, in ocena 6, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

V sklopu analiziranja smo rezultate trditev *Za mojega/ moje vodjo je pomembno, da pokaže svoje sposobnosti in želi, da ljudje občudujejo, kar počne; Moj/ a vodja ostane na delu tudi po končnem delovniku, kadar je to potrebno; in Moj/ a vodja meni, da je pomembno biti ambiciozen in želi pokazati, kako sposoben/ a je* kategorizirali kot **dosežek**.

Trditve *Za mojega/ moje vodjo je pomembno, da ljudem okoli sebe pomaga in želi poskrbeti za njihovo dobro počutje; Moj/ a vodja nam omogoča, da zavzamemo stališče, ki je v skladu z našimi etičnimi vrednotami in Moj/ a vodja priznava uspehe zaposlenih, jih pohvali in po potrebi spodbuja* smo kategorizirali v **pomoč**.

Trditve *Moj/ a vodja vedno odkrito pove, kaj misli o določenem produktu, obnašanju sodelavcev in sodelujočih ali o situaciji; Moj/ a vodja priznava, da je naredil/ a napako, ko je bila ta storjena in Moj/ a vodja spodbuja zaposlene, da govorijo v skladu s svojimi občutki in mišljenjem ter da so iskreni in svobodni v izražanju*, smo kategorizirali v **poštenost**.

Trditve *Moj/ a vodja meni, da je pomembno, da vsako osebo obravnavamo enako, in verjame, da bi morali imeti vsi enake možnosti; Moj/ a vodja delegira naloge tako, da so vsi zadovoljni s količino dela oz. z obremenitvijo in Za mojega/ moje vodjo je pomembno, da prislubne ljudem, ki imajo drugačno mnenje od njegovega/ njenega pa* kategoriziramo v **pravičnost**.

Statistika zastopanosti vrednot managerjev v strategiji odločanja, kot jo zaznajo zaposleni, je predstavljena v tabeli 1. Zaposleni se strinjajo, da njihovi managerji posedujejo vse štiri omenjene vrednote. Razvidno pa je, da zaposleni med vrednotami svojih vodij na prvem mestu zaznavajo poštenost, sledijo pomoč, pravičnost in na zadnjem mestu dosežek.

Tabela 1: Zastopanost vrednot managerjev v strategiji odločanja, kot jo zaznajo anketirani zaposleni

	Število anketiranih zaposlenih	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Razvrstitev po hierarhiji
Dosežek	80	4,5667	1,11807	4
Pomoč	80	5,0417	1,06256	2
Poštenost	80	5,0792	1,05974	1
Pravičnost	80	4,8708	1,18416	3

Vir: Lasten

V tabeli 2 prikažemo, kako anketirani zaposleni zaznavajo zastopanost teh štirih vrednot glede na spol svojih vodij. Razvidno je, da se anketirani zaposleni, ki imajo za vodjo žensko, najbolj strinjajo, da vodja poseduje poštenost in najmanj dosežek. Anketirani zaposleni, ki imajo za svojega vodjo moškega, pa se najbolj strinjajo, da poseduje dosežek in najmanj pravičnost.

Tabela 2: Kako anketirani zaposleni zaznavajo zastopanost vrednot glede na spol svojih managerjev v strategiji odločanja

	Spol ocenjevanih managerjev	Število anketiranih zaposlenih	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Razvrstitev po hierarhiji
Dosežek	Ž	40	4,3917	1,00110	4
	M	40	4,7417	1,21127	1
Pomoč	Ž	40	5,4667	0,60294	2
	M	40	4,6167	1,24619	3
Poštenost	Ž	40	5,4750	0,71964	1
	M	40	4,6833	0,19817	2
Pravičnost	Ž	40	5,3333	0,78446	3
	M	40	4,4083	1,33651	4

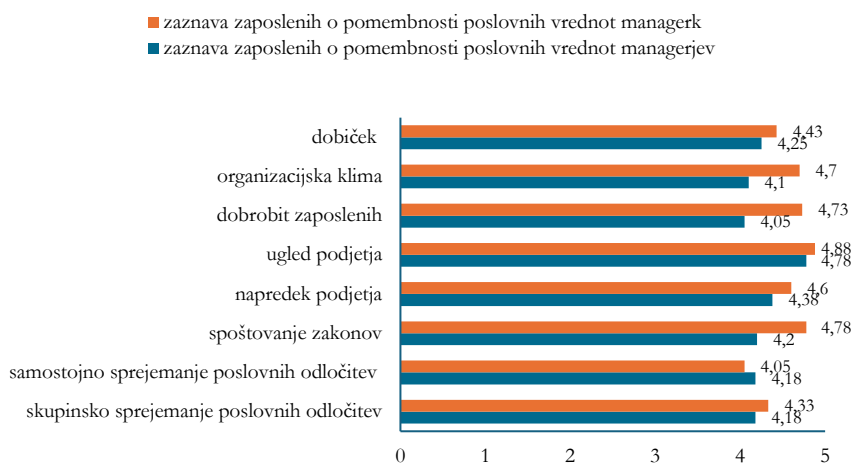
Vir: Lasten

5.3.2 Rezultati drugega sklopa anketnega vprašalnika za zaposlene

Drugi sklop vprašalnika je bil namenjen merjenju stopnje pomembnosti poslovnih vrednot v strategijah odločanja vodij, kot jih zaznajo zaposleni. Zaposleni so ocenjevali pomembnost osmih poslovnih vrednot, ki jo zaznajo pri svojih vodjih

(dobiček, organizacijska klima, dobrobit zaposlenih, ugled podjetja, napredek podjetja, spoštovanje zakonov in pravnih aktov, samostojno sprejemanje poslovnih odločitev, skupinsko sprejemanje poslovnih odločitev) na lestvici od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da za managerja/managerko vrednota sploh ni pomembna, 5 pa, da je zanj/zanjo zelo pomembna.

Zaposleni, ki jih vodijo managerke, so med osmimi poslovnimi vrednotami svojih vodij kar sedem poslovnih vrednot ocenili z višjo povprečno oceno kot zaposleni, ki jih vodijo managerji. Ti zaposleni so višjo povprečno oceno dodelili le pri samostojnem sprejemanju odločitev, kar je prikazano na sliki 4. Razvidno je, da so zaposleni najvišjo povprečno oceno za oba spola managerjev namenili ugledu podjetja (ž: 4,87; m: 4,78), nato pa za managerke spoštovanje zakonov (4,78) in dobrobit zaposlenih (4,73), za managerje pa napredek podjetja (4,38) in dobiček (4,25). Najnižjo oceno so pri managerjih dodelili za dobrobit zaposlenih (4,05) in organizacijsko klimo (4,1), pri managerkah pa za samostojno ali skupinsko sprejemanje poslovnih odločitev (4,18) in dobiček (4,25).



Slika 4: Zaznava zaposlenih o pomembnosti poslovnih vrednot svojih vodij

Vir: Lasten

Hierarhična razporeditev povprečnih ocen zaznave zaposlenih glede pomembnosti poslovnih vrednot svojih vodij je razvidna iz tabele 3.

Tabela 3: Hierarhična razporeditev povprečnih ocen zaznave zaposlenih glede pomembnosti poslovnih vrednot svojih vodij

	Zaposleni o pomembnosti poslovnih vrednot managerjev	Zaposleni o pomembnosti poslovnih vrednot managerk
Dobiček	3	6
Organizacijska klima	7	4
Dobrobit zaposlenih	8	3
Ugled podjetja	1	1
Napredek podjetja	2	5
Spoštovanje zakonov in pravnih aktov	4	2
Samostojno sprejemanje poslovnih odločitev	5	8
Skupinsko sprejemanje poslovnih odločitev	5	7

Vir: Lasten

Za nadaljnjo primerjalno analizo z intervjuji vrednote razvrstimo v tiste, ki podpirajo strategije odločanja na etičnih postulatih, in tiste, ki jih ne.

5.3.3 Rezultati vprašalnika za managerje

Vprašalnik za managerje je vseboval 48 izjav oz. 24 parov izjav. Vodje v vsakem paru izberejo eno izjavo. Vsaka izjava pa pripada eni izmed štirih etičnih vrednot. Podatki so prekodirani. Najmanjša možna vrednost za vsako vrednoto je bila 0, najvišja pa 12. V tabeli 4 so podane povprečne vrednosti točkovanja. Razvidno je, da so vodje najvišji pomen pripisovali vrednoti *pomoč*, najnižjo pa vrednoti *dosežek*.

Tabela 4: Povprečna vrednost točkovanja štirih vrednot vodij iz vprašalnika za vodje

	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Razvrstitev po hierarhiji
Dosežek	4,0000	1,85164	4
Pomoč	8,0000	1,06904	1
Poštenost	5,7500	2,12132	3
Pravičnost	6,2500	1,38873	2

Vir: Lasten

Primerjava rezultatov po spolu anketiranih managerjev je prikazana v tabeli 5. Razvidno je, da tako managerji kot managerke največji pomen pripisujejo vrednoti pomoč, najnižjega pa vrednosti dosežek. Razlika je le, da managerji dajejo prednost vrednoti pravičnost pred vrednoto poštenost, managerke pa obratno.

Tabela 5: Povprečna vrednost točkovanja štirih vrednot vodij iz vprašalnika za vodje glede na spol

	Spol ocenjenih managerjev	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Razvrstitev po hierarhiji
Dosežek	Ž	3,7500	1,89297	4
	M	4,2500	2,06155	4
Pomoč	Ž	8,5000	1,29099	1
	M	7,5000	0,57735	1
Poštenost	Ž	6,5000	1,73205	2
	M	5,0000	2,44949	3
Pravičnost	Ž	5,2500	0,95743	3
	M	7,2500	0,95743	2

Vir: Lasten

5.3.4 Rezultati intervjujev z managerji

Intervjuje z vodji smo izvajali individualno, in sicer smo posameznega vodjo vodili skozi hipotetično stanje in spremljali, kako se bo vodja odzval, ko bo postavljen pred etično dilemo. Vsakemu vodji smo najprej predstavili situacijo z etično dilemo, nato pa jim skladno z modelom etičnega odločanja (slika 2) zastavili 4 vprašanja odprtega tipa, in sicer:

- Kako resno je tveganje, če vztrajate pri etičnem ravnanju?
- Kako resno je tveganje, če sprejmete neetično ravnanje?
- Ali je realno misliti, da je neetično dejanje upravičeno?
- Ali bi bili v tej situaciji pripravljeni na konflikt s poslovnim partnerjem?

Odgovore managerjev smo analizirali tako, da smo jih razdelili v dve kategoriji, in sicer na etično in neetično ravnanje, nato pa kodirali in analizirali. Vrednost 1 je opredeljena kot najvišja raven etičnega ravnanja, vrednost 2 pa kot najnižja raven etičnega ravnanja. Iz rezultatov, ki jih predstavljamo v tabeli 6, je razvidno, da so odgovori managerk na prvo, drugo in četrto vprašanje opredeljeni kot visoka raven etičnega ravnanja, odgovor na tretje vprašanje pa kot srednja raven etičnega ravnanja. Odgovori managerjev so pri prvem in tretjem vprašanju opredeljeni kot nizka raven etičnega ravnanja, odgovori na drugo in četrto vprašanje pa kot srednja raven etičnega ravnanja.

Tabela 6: Povprečna vrednost odgovorov managerjev/managerk za vsako vprašanje intervjuja

	Spol intervjuvanih managerjev	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Raven etičnega ravnanja
Kako resno je tveganje, če vztrajate pri etičnem ravnanju?	Ž	1,25	0,500	visoka
	M	1,75	0,500	nizka
Kako resno je tveganje, če sprejmete neetično ravnanje?	Ž	1,00	0,000	visoka
	M	1,50	0,577	srednja
Ali je realno misliti, da je neetično dejanje upravičeno?	Ž	1,50	0,577	srednja
	M	1,75	0,500	nizka
Ali bi bili v tej situaciji pripravljeni na konflikt s poslovnim partnerjem?	Ž	1,00	0,000	visoka
	M	1,50	0,577	srednja

Vir: Lasten

5.3.5 Rezultati primerjalnih analiz

Končne rezultate prve primerjalne analize (vprašalnik za managerje in prvi sklop vprašalnika za zaposlene) predstavljamo v tabeli 7. Prikazana je hierarhična primerjava med štirimi etičnimi vrednotami glede na ocene managerjev in glede na ocene zaposlenih, ki so ocenjevali prisotnost istih vrednot v strategijah vodstvenega odločanja. Ugotovili smo, da obstaja precejšnja stopnja neskladja glede na oblikovano letvico, ki meri stopnjo neskladja (tabela 1). Najmanjše neskladje je bilo ugotovljeno v primerjanju med samimi managerkami in mnenjem zaposlenih o managerkah. Popolno neskladje pa se je pokazalo med mnenjem managerjev in mnenjem zaposlenih o managerjih.

Z drugo primerjalno analizo smo ugotavljali, ali se raven etičnega ravnanja managerjev in managerk razlikuje in ali je raven etičnega ravnanja vodij (ne)skladna z zastopanostjo vrednotnega sistema, ki je prepoznan v njihovih strategijah odločanja. Primerjali smo rezultate intervjujev z managerji in rezultate drugega sklopa anketnega vprašalnika za zaposlene. Ugotovili smo, da obstaja bistvena razlika v ravni etičnega ravnanja managerjev in managerk pri sprejemanju odločitev. Pri managerkah zasledimo visoko raven etičnega ravnanja, pri managerjih pa srednjo do nizko raven etičnega ravnanja (tabela 6). Tudi rezultati, ki smo jih pridobili od zaposlenih, kažejo, da so zaposleni, ki so jih vodile managerke, ocenili pomembnost poslovnih vrednot svojih vodij, ki temeljijo na etičnih postulatih, višje kot tisti, ki so jih vodili moški in obratno.

Tabela 7: Stopnja neskladja hierarhičnih seznamov štirih etičnih vrednot, glede na mnenje managerjev/managerk in glede na mnenje zaposlenih

Spol managerjev	Hierarhični seznam lastnih etičnih vrednot (mnenje managerjev)	Hierarhični seznam etičnih vrednot, ki jim po mnenju zaposlenih managerji dajejo prednost	Stopnja neskladja med obema seznamoma ²
Skupaj	1. Pomoč 2. Pravičnost 3. Poštenost 4. Dosežek	1. Poštenost 2. Pomoč 3. Pravičnost 4. Dosežek	Znatno neskladje
Moški	1. Pomoč 2. Pravičnost 3. Poštenost 4. Dosežek	1. Dosežek 2. Poštenost 3. Pomoč 4. Pravičnost	Popolno neskladje
Ženske	1. Pomoč 2. Poštenost 3. Pravičnost 4. Dosežek	1. Poštenost 2. Pomoč 3. Pravičnost 4. Dosežek	Delno neskladje

Vir: Lasten

6 Razprava

V današnji družbi imajo managerji edinstven položaj. So vodje, odločevalci in vzorniki zaposlenih, njihova dejanja in vedenje pa imajo velik vpliv na moralo zaposlenih, na organizacijsko kulturo in uspešno poslovanje. Ne smemo pozabiti, da managerji s svojimi odločitvami vplivajo tudi na zunanje okolje: stranke, vlagatelje oz. širšo skupnost. Zato je bistveno, da upoštevajo posledice svojih odločitev, še posebej, ko se srečujejo z etičnimi dilemami. V takih situacijah se managerji pogosto soočajo z nasprotujočimi si moralnimi načeli in težko določijo, kaj je 'pravilno' ravnanje. Pri tem se spopadajo s svojimi vrednotami, razmišljajo o morebitnih posledicah in tehtajo vpliv na različne deležnike. Prvi korak k etičnemu vodenju je torej introspekcija, empatija in globoko razumevanje svojih temeljnih vrednot. Le tako lahko vodje pošteno krmarijo po poslovni poti ter spodbujajo kulturo zaupanja, inovativnosti in trajnostnega uspeha organizacije.

Če se navežemo na opredelitev etičnega vodenja kot »izkazovanje normativno ustreznega ravnanja z osebnimi dejanji in medosebnimi odnosi ter spodbujanje takšnega ravnanja pri sledilcih z dvosmerno komunikacijo, krepitvijo in

² Popolno neskladje: po hierarhiji na seznamih se ni ujemala nobena od vrednot.

Znatno neskladje: po hierarhiji na seznamih se niso ujemale tri vrednote.

Delno neskladje: po hierarhiji na seznamih se nista ujemali dve vrednoti.

Ni neskladja: sezname so enaki.

sprejemanjem odločitev« (Brown, Treviño in Harrison, 2005, str. 120), lahko sklepamo, da vodij ne moremo označiti za etične, če niso sposobni izkazovati normativno ustreznega ravnanja z osebnimi dejanji.

Čeprav večina ljudi meni, da svojo osebnost poznajo najbolje, sta za celovito razumevanje potrebna notranja in zunanja perspektiva oz. kot pravita Vazire in Carlson (2011) samoperspektiva in na drugi strani stališča tistih, ki posameznika poznajo. V tem kontekstu smo se odločili proučiti skladnost med etičnim vrednotnim sistemom managerjev z vrednotnim sistemom, ki ga zaposleni zaznajo v njihovih strategijah odločanja. Z analizo podatkov, pridobljenih od zaposlenih in vodij, smo sestavili dva hierarhična seznama štirih etičnih vrednot (poštenost, pravičnost, pomoč in dosežek). Primerjava seznamov kaže, da obstaja znatno neskladje med vrednotnim sistemom managerjev in vrednotnim sistemom, ki ga zaposleni zaznavajo v njihovih strategijah odločanja. Vodje si torej običajno ustvarjajo samopodobo, ki se na splošno ne ujema s podobo, ki si jo oblikujejo zaposleni glede na strategije vodstvenega odločanja. To razhajanje bi lahko pripisali dejstvu, da imajo posamezniki teoretično predstavo o tem, kako bi se morali odzvati v določenih situacijah, vendar pogosto zanemarijo številne vplive, ki dejansko vplivajo na njihove odločitve, npr. vzgoja, kulturni kontekst, delovno okolje in drugi dejavniki, ki so povezani z osebnim razvojem ali družbenim okoljem, iz katerega izhajajo.

Ker pregled literature kaže, da spol vpliva na etičnost posameznika, smo tudi v naši raziskavi proučevali vlogo spola, in sicer glede etičnosti pri sprejemanju odločitev. Nismo pa se omejevali na vprašanje, kateri spol je bolj etičen, temveč smo proučevali razlike po spolu glede (ne)skladnosti med etičnimi vrednotami managerjev in njihovimi strategijami etičnega odločanja. Z zbranimi podatki s strani zaposlenih in njihovih managerjev smo ustvarili dva hierarhična seznama štirih vrednot glede na spol managerjev in opravili primerjalno analizo obeh seznamov ter ocenili morebitno neskladnost. Glede na proučevanje spola smo ugotovili razlike, in sicer smo pri managerkah zaznali delno neskladje obeh seznamov, pri managerjih pa popolno neskladje, kar pomeni, da se nobena od štirih proučevanih etičnih vrednot managerjev ni ujemala z vrednotami, ki so jih zaznali zaposleni v procesu odločanja njihovega managerja. Ta ključna ugotovitev naše raziskave kaže na dejstvo, da managerji v primerjavi z managerkami svoje vrednotne sisteme manj dosledno vključujejo v vrednotne sisteme strateškega odločanja.

Doslednost implementacije vrednot managerjev v strategije odločanja je pomembna, saj se predvideva povezava med stopnjo neskladja in nagnjenostjo k etičnim ali neetičnim odločitvam. Predpostavljali smo, da večja stopnja neskladja povečuje verjetnost, da bodo managerji podpirali neetična dejanja. V kontekstu vloge spola in naših ugotovitev glede neskladja bi to pomenilo, da so managerke bolj nagnjene k etičnim odločitvam kot managerji. Slednji so bolj nagnjeni k temu, da svoje odločitve prilagodijo svojim potrebam. Več raziskav (npr. Ku et al., 2017; Glover et al., 2002) navaja, da so ženske v primerjavi z moškimi bolj etične oz. sprejemajo bolj etične odločitve. Nekatere raziskave (npr. O'Fallon in Butterfield, 2005; Craft, 2013) pa pri etičnem ravnanju in odločanju ne zaznavajo pomembnih razlik po spolu. Čeprav raziskav, v katerih bi bili moški bolj etični v primerjavi z ženskami, nismo zasledili, pa to vprašanje ostaja nerešeno, saj nekatere raziskave (npr. Loo, 2003) kažejo na pogojenost tega vprašanja z naravo etične dileme. Da bi odpravili to nejasnost, smo v naši raziskavi merili raven etičnega ravnanja managerjev in managerk s pomočjo podatkov, zbranih z intervjuji med managerji in anketiranjem zaposlenih.

Z intervjuvanjem managerjev, ki smo jim predstavili etično dilemo in nadalje ugotavljali njihove odločitve glede na etičnost ravnanja, smo ugotovili, da managerji v primerjavi z managerkami v danih situacijah v večji meri sprejemajo neetične odločitve. Pri utemeljevanju neetičnih odločitev pa večina managerjev ne glede na spol najde kakšen argument, zakaj je neetično dejanje sprejemljivo, iz česar bi lahko sklepali, da bi po neetičnem dejanju v določeni situaciji vendarle posegli. V končni analizi rezultatov intervjujev smo ugotovili visoko raven etičnega ravnanja managerk, pri managerjih pa srednjo do nizko raven. Tudi iz drugega sklopa anketnih vprašanj za zaposlene smo ugotovili, da so managerke bolj nagnjene k etičnim vrednotam kot managerji, in zaključili, da v naši raziskavi managerke v svoje strategije odločanja vključujejo višje etične standarde kot managerji.

Glede na razhajanje med spoloma in etičnim ravnanjem na poslovnem področju smo posledično raziskali še povezavo med ravniyo etičnega ravnanja in neskladja vrednotnega sistema v strategijah odločanja od vrednotnih sistemov managerjev. Stopnja odstopanja etičnega ravnanja managerjev od njihovih vrednotnih sistemov lahko predstavlja veliko tveganje v poslovanju, saj obstaja možnost, da je povezana z neskladjem pri izbiri etičnega oz. neetičnega ravnanja pri strategijah odločanja. Po drugi strani pa je odstopanje etičnega ravnanja managerjev od njihovih vrednotnih sistemov lahko tudi velika prednost pri oblikovanju strategij odločanja, če se izvaja

znotraj etičnih meja. Avtorji Pimentel, Kuntz in Elenkov (2010) tako navajajo, da je za ustvarjanje dosledne, skladne in učinkovite etične klime v organizaciji pomembno povezovanje vedenja vodij z organizacijskimi vrednotami in vizijo.

Toda kaj se zgodi, če vodje v svojo prakso ne znajo vključiti niza etičnih vrednot ali katerih koli drugih vrednot, za katere se zavzemajo? Posledica neskladja med tem, v kaj managerji verjamejo, in tem, kako ravnajo v poslovnih situacijah, je lahko vzrok za zmedo med zaposlenimi, ki potem ne vedo, katere vrednote naj gojijo in zastopajo v svojih dejanjih. Prav tako je to lahko vzrok za poslovne odločitve, ki ne temeljijo na vrednotah organizacije, kar lahko povzroči različne negativne posledice, kot so neučinkovito delovno okolje, konflikti znotraj organizacije ali pa lahko negativno vpliva na ugled podjetja. Glede na ugotovitve naše raziskave, da managerji izkazujejo večje odstopanje in nagnjenost k neetičnim odločitvam v primerjavi z managerkami, lahko z gotovostjo trdimo, da obstaja povezava med doslednostjo pri uveljavljanju vrednotnih sistemov managerjev v njihove strategije odločanja in stopnjo etičnega ravnanja. Povezava je obratno sorazmerna – če je stopnja etičnega ravnanja višja, je neskladje manjše oz. če je stopnja etičnega ravnanja manjša, je neskladje večje. To predstavlja temeljno vprašanje, ali je raven etičnega ravnanja posledično ali vzročno povezana s stopnjo neskladja.

Iz ugotovitev naše raziskave ne moremo trditi, da do neskladja pride z zavestnim in premišljenim dejanjem managerjev pri oblikovanju strategij odločanja, niti z nezavednim impulzivnim odzivom na določeno situacijo. Menimo pa, da je doslednost zelo pomembna značilnost, ki jo je pri managerjih treba proučiti, zlasti na področju skladnosti sistema vrednot managerjev s sistemom vrednot, vključenih v njihove strategije odločanja.

7 Zaključek

V vsakdanjem življenju se večkrat soočamo z etičnimi dilemami, zato ne preseneča, da so pogoste tudi v poslovnem svetu. V njem glavno odgovornost za sprejemanje odločitev nosijo vodje, s tem pa pomembno vplivajo na dobrobit podjetij in zaposlenih. Z namenom izboljšanja poslovnih praks so različni avtorji v svojih raziskavah poudarjali pomen etičnosti v strategijah odločanja in proučevali številne dejavnike, ki vplivajo na te strategije. Sami smo zaznali priložnost, da se poglobimo

v dodaten dejavnik – doslednost managerjev pri usklajevanju njihovih vrednotnih sistemov s tistimi, ki so zastopani v njihovih strategijah odločanja.

Osrednji del naše raziskave je bila torej ocena neskladja med vrednotami, ki jih zastopajo managerji, in vrednotami, ki so zaznane v njihovih strategijah odločanja, ter iskanje odgovora na vprašanje, ali se stopnja neskladja razlikuje glede na spol managerjev. Za ta namen smo vzpostavili raziskovalni model, rezultati naše raziskave pa kažejo na uporabnost našega modela, ki vsebuje dve primerjalni analizi. Na področju postavljanja vrednotnih prioritet smo zaznali odstopanje med tem, kako managerji dojemajo sebe in kako jih dojemajo njihovi zaposleni. Ugotovili smo tudi, da se stopnja neskladja razlikuje glede na spol managerjev in da obstaja povezava med stopnjo neskladja in etičnim ravnanjem managerjev, kar se nam zdi še posebej pomembno za nadaljnje raziskave v smislu razumevanja, zakaj pride do neskladja.

Glede na to, da bi morali managerji uskladiti sistem svojih osebnih vrednot s sistemom vrednot svoje organizacije in nato te vrednote vnesti v operativne prakse in strategije odločanja, je očitno, da lahko nedosledne prakse bistveno ogrozijo podjetje. Zato se zavzemamo, da se modeli, kot je naš, ne uporabljajo zgolj za akademske raziskave, temveč tudi kot praktična orodja za merjenje stopnje odstopanja med vrednotnimi sistemi managerjev in vrednotami, ki se kažejo v njihovih strategijah odločanja.

Zaključimo lahko, da je vključevanje etičnih vidikov v poslovne odločitve ključnega pomena in da sega v samo strukturo organizacijske dinamike. Vloga managerjev kot skrbnikov odločanja zahteva uravnoteženo uskladitev njihovih vrednotnih sistemov z vrednotnimi sistemi organizacije. Naša študija razkriva razlike v neskladnosti, ki vključujejo tudi razlike med spoloma, nanje pa vpliva stopnja etičnega ravnanja managerjev. Menimo, da smo s prispevkom vzbudili zanimanje za nadaljnje raziskave in razmišljanje glede pomena doslednosti managerjev pri usklajevanju njihovih prepričanj in vrednot z vrednotami, ki se zaznajo v njihovih strategijah odločanja.

Literatura

- Caprino, K. (2016). How Decision-Making Is Different Between Men And Women And Why It Matters In Business. *Forbes* (12.5.2016). Pridobljeno 6. 10. 2023 na <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2016/05/12/how-decision-making-is-different-between-men-and-women-and-why-it-matters-in-business/?sh=6689c9534dcd>
- Craft, J. (2013). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221–259. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>
- Barnett, J. H. & Karson, M. J. (1989). Managers, values, and executive decisions: An exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function, and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision-making. *Journal of Business Ethics*, 8(10), 747–771. <https://doi.org/10.1007/BF00383775>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp>
- Buckley, R. M., Wiese, D. S. & Harvey, M. G. (1998). An investigation into the dimensions of unethical behavior. *Journal of Education for Business*, 73(5), 284–290. <https://doi.org/10.1080/08832329809601646>
- Doh, J. P. (2003). Can Leadership Be Taught? Perspectives From Management Educators. *Academy of Management Learning and Education*. 2(1), 54–67. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.9324025>
- Dražčec, M., Rejc Buhovac, A. & Mesner Andolšek, D. (2021). Moral Pragmatism as a Bridge Between Duty, Utility, and Virtue in Managers' Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics* 172 (4), 803–819. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04489-2>
- European commission. (2017). European semester thematic factsheet: Women in the labour market. Pridobljeno 22. 9. 2023 na https://commission.europa.eu/system/files/2020-06/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_en_0.pdf
- Fischer, J. 2004. Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics* 52(4): 381–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-2545-y>
- Frederick, C. M. & Doherty, S. (2023). Moral Considerations in Political Decision-Making: Differences by Political Orientation and Gender. *Open Journal of Social Sciences*, 11, 267–276. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.119019>
- Fritzsche, D. J. & Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335–343. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9256-5>
- Gallagher, S. M. (1998). Shaping an ethical workplace. *Ostomy/Wound Management*, 44(12), 16–18.
- Gilligan, C. (1993). In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development. Cambridge: Harvard University Press.
- Gierczyk, M. & Harrison, T. (2019). The effects of gender on the ethical decision-making of teachers, doctors and lawyers. In *New Educational Review*, 55(1), 147–159. <https://doi.org/10.15804/ner.2019.55.1.12>
- Glover, S. H., Bumpus, M. A., Logan, J. E. & Ciesla, J. R. (1997). Re-examining the influence of individual values on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 16(12–13), 1319–1329. <https://doi.org/10.1023/a:1005758402861>
- Glover, S. H., Bumpus, M. A., Sharp, G. F. & Munchus, G. A. (2002). Gender differences in ethical decision making. *Women in Management Review*, 17(5), 217–227. <https://doi.org/10.1108/09649420210433175>
- Ghosh, D. (2008). Corporate Values , Workplace Decisions and Ethical Standards of Employees. *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 68–87.
- Grace, D. in Cohen, S. (1998). *Business Ethics: Australian Problems and Cases*, Melbourne: Oxford University Press.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., Smith, D. B. & Smith, B. (2014). Leaders , Values, and Organizational Climate : Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational

- Climate regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241.
<https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Haan, N. (1975). Hypothetical and actual moral reasoning in a situation of civil disobedience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 255–270. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.2.255>
- Haidt, J. (2012). *The righteous mind: Why good people are divided by politics and religion*. New York: Pantheon Books.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A. & Mitchell, B. C. (2008). Ethical consistency in managerial decisions. *V Ethics and Behavior* 18(1), 26–43. <https://doi.org/10.1080/10508420701519544>
- Huston, T. (2017). *How Women Decide*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue- Contingent Model. *The Academy of Management Review* , 16(2), 366–395.
- Joseph, T. (2020). Ethics in Organization and Management:: The Application of Contemporary Theories of Ethical Decision-Making in Global Conditions. *International Journal of Business Strategy and Automation*, 1(3). DOI: 10.4018/IJBSA.20200701.0a1
- Kennedy, J. & Kray, L. & Ku, G. (2017). A social-cognitive approach to understanding gender differences in negotiator ethics: The role of moral identity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138, 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.11.003>
- Kohlberg, L. (1976). Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach. In T. Lickona (Ed.), *Moral Development and Behavior: Theory and Research and Social Issues* (str. 31–53). New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Koziol-Nadolna, K. & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*. 192(6), 2375–2384.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
- Köberer, N. (2014). *Advertorials in Jugendprintmedien: Ein medienethischer Zugang*. Wiesbaden: Springer. Pridobljeno 24. 9. 2023 na <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-2679759-bc590931c3.pdf>
- Ku, G., Kennedy, J. & Kray, L. (2017). Are Women More Ethical Than Men? Greater Good Science Center. (March 8, 2017) Pridobljeno 22. 9. 2021 na https://greatergood.berkeley.edu/article/item/are_women_more_ethical_than_men
- Leonie, H., Tiep, N., Alex, G. & Phu, T. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, 8(1), 5. <https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Loo, R. (2003). Are women more ethical than men? Findings from three independent studies. *Women in Management Review*, 18(4), 169–181.
<https://doi.org/10.1108/09649420310479372>
- Markkula Center for Applied Ethics (1988). Consistency and ethics. *Issues in Ethics*. Pridobljeno 8. 10. 2023 na from <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/consistency-and-ethics/>
- Mather, M. & Lighthall, N. (2012). Risk and Reward Are Processed Differently in Decisions Made Under Stress. *Current directions in psychological science*, 21(2), 36–41.
<https://doi.org/10.1177/0963721411429452>
- McDevitt, R., Giapponi, C. & Tromley, C. (2007). A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 219–229.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9202-6>
- Nelson, J. S. & Stout, L. A. (2022). *Business ethics: what everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.
- O’Fallon, M. J. & Butterfield, K. D. (2005). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.
<https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7>
- Pimentel, J. R. C., Kuntz, J. R. & Elenkov, D. S. (2010). Ethical decision-making: An integrative model for business practice. *European Business Review*, 22(4), 359–376.
<https://doi.org/10.1108/09555341011056159>

- Ravlin, E. C. & Meglino, B. M. (1987). Effect of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Values Measures. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 666–673. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.666>
- Rošker, J. S. (2021). Kriza kot nevarnost in upanje: etika pandemij, razcvet avtokracij in sanje o avtonomiji v transkulturni perspektivi. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Schwartz, M. S. (2016). Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755–776. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8>
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519–542. <https://doi.org/10.1177/0022022101032005001>
- Sher, G. (2012). *Ethics: Essential Reading in Moral Theory*. New York: Routledge.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601–617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Tucker, M. L., McCarthy, A. M. & Benton, D. A. (2003). *The human challenge: Managing yourself and others in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Walker, L. J. (1984). Sex Differences in the Development of Moral Reasoning: A Critical Review. *Child Development*, 55(3), 677–691. <https://doi.org/10.2307/1130121>
- Walker, L. J., De-Vries, B. & Trevathan, D. (1987). Moral Stages and Moral Orientation in Real Life and Hypothetical Dilemmas. *Child Development*, 58(3), 842–858. <https://doi.org/10.2307/1130221>
- White Jr., R. D. (1999). Are Women More Ethical? Recent Findings on the Effects of Gender upon Moral Development. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 459–472. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024418>
- Vazire, S. & Carlson, E. N. (2011). Others sometimes know us better than we know ourselves. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 104–108. <https://doi.org/10.1177/0963721411402478>
- Velasquez, M. G. (2018). *Business ethics: concepts & cases*, New York: Pearson