

'n Vergelykende studie van etiese persepsies tussen bestuur en werknemers binne die produksie-afdeling van 'n multinasionale landboumaatskappy

A comparative analysis of ethical managerial perceptions between the management and employees of the production department in a multinational agricultural company

PIETER CRAVEN¹ EN CHRISTO BISSCHOFF

Potchefstroom Besigheidskool, Noordwes-Universiteit,
Potchefstroom

E-pos: christo.bisschoff@nwu.ac.za



Pieter Craven

Christo Bisschoff

Pieter Craven het in Bloemfontein aan die Universiteit van die Vrystaat die graad BSc(Agric) voltooi en in 2003 en 2009 onderskeidelik die grade MSc(Agric) in Agronomie aan die Universiteit van die Vrystaat en MBA aan die Noord-Wes Universiteit verwerf. Hy het sy loopbaan by die Kleingraan Instituut van die Landbounavorsingsraad begin waar hy verantwoordelik was vir die nasionale koring kultivar evaluasieprogramme vir die somerreënval- en besproeiingsgebiede, en 'n aantal populêre publikasies geskryf het. Tans is hy werksaam by Monsanto SA as Saadproduksie Landboukundige, en hy is ook verantwoordelik vir kwaliteitsbeheer op saadproduksies, die bestuur van die ISO:9001 kwaliteitsbeheerstelsel in sy afdeling en hy het ook reeds 'n aantal Ses Sigma-projekte voltooi.

Pieter Craven obtained the degree BSc(Agric) at the University of the Free State in Bloemfontein and subsequently he was awarded the degrees MSc(Agric) in Agronomy at the University of the Free State and MBA at the North-West University in 2003 and 2009 respectively. Pieter started his career by joining the Small Grain Institute of the Agricultural Research Board, and was given the responsibility of evaluating the wheat cultivars in the summer rain and irrigation areas. During this time he published a number of popular articles. He is currently employed by Monsanto SA as a Seed Production Agriculturalist and is responsible for quality control on seed production, the management of the ISO:9001 quality management system in his department and he has also completed a number of Six Sigma projects.

Christo Bisschoff het aan die destydse Universiteit van Port Elizabeth die graad BCom behaal. Nadat hy aanvanklik as Landbou-ekonomies werksaam was, het hy as dosent in Ondernemingsbestuur by die Universiteit van Pretoria aangesluit. Hy het sy studies deelyds voortgesit en die grade MCom (1990) en DCom (1992) aan UNISA behaal. Sy spesialiteitsvelde is Bemaking en Landboubestuur.

Christo Bisschoff obtained the degree BCom at the then University of Port Elizabeth. After being employed as an Agricultural Economist, he joined the University of Pretoria as a lecturer in Business Management. He continued his studies at UNISA and obtained the degrees MCom (1990) and DCom (1992), specializing in Marketing and Agricultural business management. Christo published a wide

¹ Hierdie artikel is gebaseer op navorsing wat deur die outeur gedoen is tydens sy meestersgraadstudies aan die Noordwes-Universiteit (Potchefstroomkampus).

Christo het verskeie geakkrediteerde artikels gepubliseer, 'n verskeidenheid internasionale konferensies oor die wêreld bygewoon, en hy tree op as referent vir verskeie plaaslike en internasionale tydskrifte. Hy is ook die Afrika verteenwoordiger van die gesiene Academy of Business Administration (wat in die VSA gesetel is), en dien op die tegniese paneel van die Bemerkingsassosiasie van Suid-Afrika. Christo doseer Bemerkingsbestuur aan die Potchefstroom Besigheidskool (Noordwes-Universiteit) en fokus in sy navorsing op handelsmerklojaliteit, konstruksie van geldigheid en besigheidsetiek.

array of accredited articles, attended international conferences all over the world and acted as reviewer for a number of accredited journals. He is the African representative of the prestigious Academy of Business Administration (seated in the USA) and serves on the technical panel of the Marketing Association (SA). Christo lectures Marketing Management at the Potchefstroom Business School (North-West University) and currently focuses his research on brand loyalty, construct validity, and business ethics.

ABSTRACT

A comparative analysis of ethical managerial perceptions between the management and employees of the production department in a multinational agricultural company

The importance of business ethics and ethical conduct in business dealings has taken on new interest in recent times. Universal codes of conduct have been drafted by many multinational organisations to provide a uniform set of guidelines for ethical conduct expected from employees in companies. Often, when such codes are complied with, they do not consider the environment in which affiliates of the companies operate, which may cause codes of conduct to become nothing more than ideas merely written on paper.

The aim of this study was to develop ethical profiles for management and the production employees within a multinational seed production company in South Africa, and to determine whether there were any differences regarding ethical perceptions within and between these groups. This company serves as an excellent case study where a code of conduct on ethical behaviour was formulated and strategically managed. Data were collected by means of a questionnaire presenting different scenarios measuring the attitudes of participants towards business practices that may be viewed as potentially corrupt. Descriptive statistics were used to develop ethical profiles for each of the different groups, while practical significance or effect sizes were used to identify practical significant differences between the groups.

Results indicated that employees in both the management and production departments at the company showed ethical profiles that had strong ethical inclinations. There were no significant differences observed between the two groups concerning the scenarios depicting behaviour of individuals. Regarding the behaviour of the company, it was found that both management and employees in production found a number of these scenarios acceptable. However, these scenarios could be classified as the "grey areas" or soft issues, where there are no clear guidelines, rules or laws assisting the individual as to what can be considered right or wrong. Practical significant differences were observed between the two groups for five of the fourteen scenarios. However, it was found that employees in both groups still showed ethically inclined profiles with regard to company behaviour. It was concluded that employees at the company do indeed possess substantial levels of ethical standards, based on the ethical profiles of both management and the employees in production. However, room for improvement on ethical behaviour, specifically with regard to the perceptions of company behaviour, was identified.

KEYWORDS: Multinational; ethical perceptions; business ethics; code of conduct; ethical profile; management ethics; effect size; Foreign Corrupt Practices Act; FCPA; Sarbanes-Oxley Act

TREFWOORDE: Multinasionaal; etiese persepsies; besigheidsetiek; bestuursetiek; etiese gedragskode; etiese profiel; effekgrootte; Korrupte Buitelandse Praktyke Wet; FCPA; Sarbanes-Oxley Wet

OPSOMMING

Hierdie artikel het ten doel om die etiese profiele vir werknemers in die bestuursafdeling en werknemers in die produksie-afdeling van 'n multinasionale saadmaatskappy te ontleed, en om te bepaal of daar enige verskille ten opsigte van etiese persepsies in dié twee groepe is. Dit is vermag deur van 'n vraelys wat verskillende scenario's wat as potensieel korrupt geklassifiseer kan word, gebruik te maak, en waarvan die ingesteldheid van die respondente ten opsigte van hierdie scenario's dan gemeet is. Beskrywende statistiek is gebruik om die etiese profiele te ontleed, terwyl praktiese betekenisvolheid, oftewel die effekgrootte, gebruik is om die verskille tussen die twee groepe respondente te identifiseer.

Die resultate het getoon dat werknemers in beide die bestuurs- en die produksie-afdeling in die maatskappy sterk etiese profiele ten opsigte van die scenario's wat individuele gedrag meet, geopenbaar het. Aangaande scenario's wat die gedrag van maatskappye meet, is daar gevind dat beide bestuur en werknemers in die produksie-afdeling 'n aantal van hierdie scenario's as aanvaarbaar geïdentifiseer het. Wat egter opmerklik is, is dat hierdie scenario's as "grysgebiede" of sagte onderwerpe geklassifiseer kan word, waar daar nie duidelike riglyne ten opsigte van wat reg of verkeerd is, bestaan nie. Prakties betekenisvolle verskille is waargeneem vir vyf van die veertien scenario's tussen hierdie twee groepe, alhoewel werknemers in beide groepe steeds eties-geneigde profiele ten opsigte van maatskappygedrag getoon het.

Daar is tot die slotsom gekom dat werknemers in die maatskappy wel oor hoë etiese standaarde beskik, gebaseer op die etiese profiele van beide bestuurslede en werknemers in die produksie-afdeling.

INLEIDING

Die saadmaatskappy waar hierdie studie gedoen is, is 'n leidende multinasionale saad- en agri-chemiese maatskappy met meer as 22 500 werknemers in 47 lande wêreldwyd, insluitend Suid-Afrika. Die betrokke saadmaatskappy is 'n lid van die Suid-Afrikaanse Nasionale Saadorganisasie (SANSOR), wat sedert 1989 die aangewese outoriteit is ten opsigte van die bestuur en uitvoer van alle funksies verwant aan saadsertifisering namens die Suid-Afrikaanse regering (SANSOR, 2008).

Etiese gedrag is volgens Barlow (2007:58) om die regte gedrag na te volg en "die regte dinge te doen". Ongelukkig is die teenoorgestelde gedrag dikwels makliker om na te volg, en het sulke gedrag gewoonlik ernstige gevolge. Die vraagstuk waarmee bestuurslede en ook werknemers van maatskappye dikwels worstel, is wat werklik die regte gedrag is in 'n betrokke besigheidsomgewing. Die grense tussen etiese gedrag is voorts meer problematies in 'n multinasionale maatskappy, aangesien besigheidsituasies wat aanvaarbaar mag wees in een land, onaanvaarbaar geag kan word in 'n ander land.

Gevolgtrek is dit belangrik om etiese gedrag binne 'n maatskappy te omskryf deur tipies van 'n etiese gedragskode gebruik te maak. Die inhoud van 'n etiese gedragskode moet deur al die werknemers gekonseptualiseer word sodat hulle die maatskappy se behoefte daaraan verstaan en die gedragsreëls kan volg.

PROBLEEMSTELLING

Die bepaling van etiese profiele in 'n maatskappy, en dan verder om vergelykings te tref tussen die siening van bestuur en die werknemers, is 'n algemene bestuurspraktyk. Tog is daar situasies wat verdere ondersoek noodsaak. Hierdie studie is een so 'n geval waar unieke omstandighede lei tot verdere insigte in die bepaling van etiese profiele.

- Die betrokke multinasionale maatskappy in hierdie studie se hoofkantoor is gesetel in die Verenigde State van Amerika (VSA), waar professionele etiese kodes wyd gebruik word om te bepaal wat aanvaarde en mededingende praktyke is (Meintjes-Van der Walt 2003:45).
- Die maatskappy het etiese kodes verbreek en is volgens die VSA se Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en die Sarbanes-Oxley Act vervolg.
- Die maatskappy het dan ook in Januarie 2005 'n boete gekry weens die oortreding van FCPA-wette vanweë wanbestuur deur sy Indonesiese filiaal (Norris 2006:42).
- Hierdie boetebedrag is egter noemenswaardig verminder weens die maatskappy:
 - o se spoedige openbaarmaking van die wanbestuur; en
 - o die maatskappy se samewerking tydens die ondersoek.
- Die maatskappy het sedertdien 'n streng beleid om die etiese kode af te dwing, en 'n etiese gedragskode is opgestel.
- Die etiese gedragskode is in 25 tale vertaal om enige waninterpretasies en taalprobleme te elimineer.
- Daar word jaarliks van werkers verwag om die etiese kode te bestudeer en hulle skriftelik te verbind tot die etiese gedragskode.

NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Die primêre doelstelling is dus om te bepaal of daar enige verskille in die persepsies ten opsigte van etiese gedrag tussen bestuur en werknemers binne die produksie-afdeling van 'n multinasionale landboumaatskappy is.

Die volgende sekondêre doelstellings is vir hierdie studie geïdentifiseer:

- Die ontwikkeling van 'n etiese profiel vir topvlakbestuur en middelvlakbestuur in die saadmaatskappy;
- Die ontwikkeling van 'n etiese profiel vir werknemers in die produksie-afdeling van die saadmaatskappy.

NAVORSINGSMETODOLOGIE

In hierdie studie is geen steekproef getrek nie. Die populasie van die Suid-Afrikaanse filiaal van die multinasionale maatskappy is gebruik omdat die mening van al die bestuurslede sowel as al die werkers in die produksie-afdeling belangrik is. Die werknemers in die produksie-afdeling is spesifiek geselekteer, aangesien hierdie personeel daagliks met kliënte in aanraking kom en transaksies beklink. Hulle is dus die meeste blootgestel aan die kompromitterende situasie waar die transaksie teenoor etiese gedrag afgespeel word in die praktyk.

Vraelyste is aan al 32 bestuurswerknemers gestuur, waarvan 21 (65.6%) gereageer het, terwyl 26 (76.5%) van die 34 werknemers in die produksie-afdeling gereageer het. 'n Meetinstrument,

ontwerp deur Fullerton (1993:317-323), is gebruik in die empiriese navorsing. Die vraelys bestaan uit drie afdelings:

- Afdeling A, waarin demografiese inligting ingesamel word;
- Afdeling B, waar persepsies oor persoonlike gedrag aangaande potensieel korrupte besigheidspraktyke gemeet word; en
- Afdeling C, waar persepsies oor maatskappygedrag aangaande potensieel korrupte besigheidspraktyke gemeet word.

Afdelings B en C bestaan elkeen uit veertien verskillende scenario's wat situasies verteenwoordig waar daar duidelike aanduidings is of die gedrag reg of verkeerd is. Respondente het die scenario's beoordeel aan die hand van 'n ses-punt rangorde skaal, wat strek van 1 (nie aanvaarbaar nie) tot 6 (baie aanvaarbaar). 'n Lae waarde sal dus 'n meer etiese geneigdheid aandui, terwyl 'n hoë waarde 'n minder etiese geneigdheid by die respondent sal aandui. Die verskillende scenario's ten opsigte van die gedrag van individue word in Tabelle 1 en 2 getoon.

Die etiese profiele van elk van die verskillende groepe is saamgestel deur gebruik te maak van beskrywende statistiek. Elke scenario se gemiddelde waarde is bereken, terwyl daar ook per groep 'n gemiddeld bereken is. Verskille tussen die twee groepe is bepaal deur gebruik te maak van Cohen se *effekgrootte* (Cohen 1993:155), soos verder nagevors deur Ellis en Steyn (2003:52), in die bepaling van die praktiese betekenisvolheid (*d*). Die omvang van die *d-waarde* is tussen 0 en 1.0. Dit impliseer dat 'n groot praktiese betekenisvolheid gevind is met 'n *d-waarde* van 0.8 en hoër. Medium praktiese betekenisvolheid is geïdentifiseer vir *d-waardes* tussen 0.5 en laer as 0.8, terwyl 'n *d-waarde* van ten minste 0.2 maar minder as 0.5 'n klein effek uitbeeld (Ellis & Steyn 2003:54; Cohen 1993:155). Vir hierdie studie is *d-waardes* van 0.5 en hoër (dus aanduidend van medium of hoë vlakke van praktiese betekenisvolheid) geag as betekenisvolle verskille tussen die etiese persepsies van die twee groepe.

Betreffende die betroubaarheid van die data, is die betroubaarheidskoëffisiënt Cronbach alpha bereken. Field (2007:668) stel voor dat betroubaarheid bo die vlak van 0.70 behoort te wees, maar noem verder dat 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0.58 ook aanvaarbaar is (Cortina 1993 in Field 2007:668). Die alpha koëffisiënt vir individuele gedrag is 0.682, wat marginaal onder die vereiste 0.70 vlak is, maar gerieflik bo die afsnypunt van 0.58 is, terwyl die maatskappygedrag se betroubaarheidskoëffisiënt van 0.736 bo die vereiste 0.70 vlak is.

LITERATUUROORSIG

Etiese gedrag is egter nie beperk tot handeling wat deur die FCPA en korporatiewe bestuur voorgestel word nie, maar het ook 'n invloed op die algemene bestuur van 'n maatskappy. In dié verband noem Goosen en Van Vuuren (2005:61) dat alhoewel die implementering van etiese gedrag slegs een aspek van besigheid is, dit regdeur die organisasie ingestel moet word omdat selektiewe instelling van etiese kodes en gedrag spanning tussen verskillende eenhede veroorsaak. Hierdie gedrag behoort dus 'n stel verhoudings tussen belanghebbendes, insluitend kliënte, verskaffers, werknemers, gemeenskappe en finansiers daar te stel sodat die maatskappy sy eie etiese persoonlikheid ontwikkel en daarvolgens funksioneer (Freeman 2006:38). Hierteenoor beweer Bevan en Corvellec (2007:209) egter dat korporatiewe etiek, volgens die Levinas-benadering, verwerp behoort te word. Hulle reken dat 'n korporasie of maatskappy nie menslike eienskappe besit nie, en dus nie op sigself eties kan wees of optree nie. Hierdie outeurs redeneer dat besigheidsetiek die verantwoordelikheid is van elk van die individue wat by die maatskappy werk (Bevan & Corvellec 2007:217-218). Betreffende etiese gedragskodes, verskil Painter-Morland (2006:353) egter van Goosen en Van Vuuren (2005:510) en redeneer dat internasionale etiese

gedragskodes dikwels nie in ag geneem word binne die verskillende kontekste waarbinne die afsonderlike besigheidseenhede funksioneer nie. Dergelike etiese gedragskodes verkry dikwels relevansie by verskillende globale terreine, waar sy beperkinge hoofsaaklik lê by die formulering om stabiele multinasionale besigheidsongewings te skep en om eenheid te bevorder.

Painter-Morland (2006:354) redeneer verder dat sodanige pogings om alle werknemers te bind aan dieselfde etiese standaard, ongeag hul omstandighede en die konteks waarbinne dit geoperasionaliseer word, kan veroorsaak dat hierdie etiese gedragskodes dokumente word wat geen waarde het vir diesulkes wat dit veronderstel is om te dien nie. Dit kan op sy beurt weer lei tot 'n houding onder werknemers om onder die dwang van reëls te opereer, in plaas daarvan om die kode te aanvaar as die persoon se eie. Die vraag ontstaan dus of werknemers van maatskappye (en dan veral multinasionale maatskappye wat oor lands- en kultuurgrense heen besigheid doen), gewillig is om 'n universele etiese gedragskode te aanvaar al dan nie. Die logiese verdere vraag is of die etiese gedragskode dan wel 'n impak op die etiese standaarde van sulke werknemers het.

Nieteenstaande die feit dat die konsep etiese gedrag algemeen verstaanbaar is, word dit dikwels moeilik om te definieer. McDonald (2007:12) het wel die volgende definisie vir etiek daargestel: “'n stel standaarde waardeur menslike handeling as reg of verkeerd geoordeel word”. Die definisie toon duidelik dat etiek nie net oor die gehoorsaming van die formele landswette gaan nie, maar volgens Jennings (2006:3) gebou is rondom ongeskrewe sosiale reëls van regverdigheid en geregtigheid wat die samelewing vir sosiale interaksie ontwikkel het. Jennings (2006:3) gebruik die eenvoudige voorbeeld van om in 'n ry te staan (soos in die bank, om te stem of vir jou aankope te betaal). Indien 'n persoon nie in die ry staan nie, en in die ry indruk, verbreek hy geen landswette nie. Hy begaan egter 'n subtiele oortreding van dit wat as sosiaal aanvaarbaar geag word. McDonald (2007:12) toon dus aan dat, in hierdie geval, die persoon verkeerd opgetree het as die maatstaf van die heersende stel standaarde oor gedrag in rye gebruik word. McDonald (2007:14) waarsku egter dat etiese gedrag sterk gesetel is in die sosiale en kulturele strukture van mense en dat dit hul aksies en besluite beïnvloed. Hierdie sosiale struktuur het dan weer 'n invloed op die ekonomiese en sosiale prestasie van die organisasie. Hierdie sosiale en kulturele verskille in die benadering tot etiek stel veral uitdagings aan die multinasionale maatskappy in hierdie studie, wat sy etiese gedragskode baseer op die standaarde van die hoofkantoor in die VSA.

Fokus op etiek en besigheidsetiek

Navorsing deur Rossouw en Van Vuuren (2003:1) toon dat organisasies die strategiese belangrikheid van etiese sakepraktyke besef en dit inkorporeer in hul bestuursmodelle. Bydraende faktore ten opsigte van hierdie gewaarwording sluit nie net die koste wat immorele praktyke inhou vir 'n organisasie in nie, maar ook die mededingende voordeel wat organisasies kan behaal deur middel van etiese gedrag (Gold & Dienhart 2007:164). Goosen en Van Vuuren (2005:61) is egter van mening dat organisasies nog nie genoeg gedoen het om grondige besigheidsetiek te verseker nie en dat veral die etiese gedrag van werknemers nie na behore geïnstitusioneel word nie. In dié verband het dit dus meer belangrik geword om die klem te plaas op die rolle en verantwoordelikhede wat belanghebbendes, veral werknemers, het in die bou van etiese besigheidspreektyke in maatskappye (Goodstein & Wicks 2007:375). Hiermee saam fokus Mazereeuw et al. (2008:6) ook op die rol wat sosiaal-verantwoordelike gedrag speel in die moderne besigheidsongewing. Ten opsigte van produk- en prosesstandaarde in maatskappye, word die etiese benadering, sowel as sosiale- en omgewingsmaatstawwe, sterk onder die soeklig geplaas, en bestuur van maatskappye voldoen aan die vereistes om mededingend in die mark te wees (Pattberg 2006:244). Voorbeelde waar sodanige standaarde van toepassing is, is in die produksie van organiese voedsel waar daar drempevlakke van onkruidodders gebruik word, bees- en skaapproduksie waar geen antibiotika

gebruik is nie, of waar diere nie tydens die voedselproduksieproses ingeperk word nie (die sogenaamde vry-lopemde beginsel) (McQuene 2009). Insiggewend is egter dat Fullerton et al. (2008:163) in hul korporatiewe studies, wat die verskillende etiese gedragskodes geanaliseer het, gevind het dat hoër standaarde van besigheidsetiek ook positief geassosieer word met hoër etiese standaarde en goeie bestuursgedrag.

Bevan en Corvellec (2007:2008) som die soms moeilik definieerbare konsep van etiese gedrag soos volg op: “As human beings, we have a responsibility to be ethical”.

Etiese gedragskodes by multinasionale maatskappye

Die multinasionale maatskappy en besigheidsmodel is sterk gesetel in die wêreld ekonomie en die etiese gedragsbeskouings van die maatskappy speel ’n belangrike rol in verskeie lande (Epstein 2007:208-209). Die toenemende belangrikheid van etiese gedrag en markmededingendheid (Pattberg 2006:244; Fullerton et al. 2008:163) plaas verdere druk op bestuur om etiese bestuurspraktyke effektief te hanteer in die multinasionale maatskappy waarin verskillende kulture en sosiale reëls aanwesig is. In dié verband voeg Goodstein en Wicks (2007:375) by dat ’n sterker fokus op maatskappye se etiese gedragskodes geplaas geword en dat bestuur sterk op etiek fokus as strategiese doelwit.

Winkler en Remišová (2007:419) redeneer dat die hoofdoelwit van ’n algemeen aanvaarbare etiese kode is om werknemers van die onderneming tot etiese gedrag te verbind. Verder sal so ’n kode gebruik word om riglyne uit te stip vir gedrag deur organisasies teenoor eksterne groepe. Organisasies kan ook hul etiekkodes opstel en toepas om sekere doelwitte te bereik, wat dikwels die voorkoming van insidente veroorsaak deur etiese wangedrag, verhoogde vertroue in die organisasie en ook die beskerming van die organisasie teen vervolging deur eksterne outoriteite, insluit (Winkler & Remišová 2007:419). Painter-Morland (2006:352), daarenteen, is onoortuig, en glo dat ’n etiese gedragskode betekenislose en niksbeduidende dokumente is indien die maatskappy alle besigheidsbesluite vervleg met etiese aspekte. Verder waarsku Painter-Morland (2006:352) dat as die waardes wat maatskappye op papier formuleer, nie die wyse waarop hulle besigheid doen verteenwoordig nie, die etiese gedragskode nie die papier waarop dit geformuleer is, werd is nie. Hiervolgens is die waarde van ’n etiese gedragskode dus gesetel in die operasionalisering daarvan, en nie in die formulering nie.

Tekortkominge

Etiese gedragskodes, veral in multinasionale organisasies, is nie onfeilbare dokumente nie, en daar is dikwels tekortkominge wat daarmee geassosieer word. Volgens Painter-Morland (2006:353) neig etiese gedragskodes wat wêreldwyd geïmplementeer word om omstandighede en aspekte binne die konteks van die lande waar hierdie organisasies besigheid doen, te ignoreer. Sulke kodes word normaalweg geskryf met die doel om uniekheid te promoveer, om konsensus te bereik en om voorspelbare multinasionale besigheidsomgewings te skep. Painter-Morland (2006:354) redeneer verder dat ’n tekort aan effektiewe doelmatige oorsig dikwels die suksesvolle implementering van hierdie kodes beperk, weens ’n tekort aan beherende liggame betrokke in die oudit, rapportering en monitering van die voldoening aan die kode. Verder is daar die probleem dat multinasionale etiese gedragskodes nie lande of kulture se spesifieke gedrag in ag neem nie, en dat besigheidspraktyke wat taboe is in een land dalk algemene praktyk mag wees in ’n ander land.

Voordele

Andersyds kan ’n goed-geïmplementeerde etiekkode met behoorlike oorsig ’n aantal voordele aan die organisasie bied. Dergelyke voordele sluit verbeterde vertroue in ’n organisasie, lojaliteit

van werknemers en ander belanghebbendes sowel as 'n positiewe reputasie in die besigheids-omgewing in, wat dan weer die organisasie se vermoë om sy produk te verkoop en om beleggers te wen, affekteer (Rossouw & Van Vuuren 2003:3-4). Deur 'n verbintenis tot etiese waardes en die kweek van skuldgevoelens teenoor bedrieglike aksies, kan hierdie kodes bydra tot die welstand van die organisasie (Rossouw & Van Vuuren, 2003:5). Rossouw en Van Vuuren (2003:8) redeneer verder dat beleggervertroue ook gekoppel is aan goeie korporatiewe bestuursgedrag en dat beleggers bereid is om meer te betaal vir die aandele van 'n goed-bestuurde organisasie met hoë etiese standaarde.

RESULTATE

Demografiese profiel

Altesaam 44.7% respondente is bestuurslede terwyl 55.3% in die produksie-afdeling werksaam is. Die meerderheid respondente is manlik (74.5%). Verder is 74.5% van die respondente tussen 31 en 50 jaar oud, met 'n kleiner persentasie respondente wat aftrede nader en 'n paar respondente wat aan die begin van hul loopbaan staan. Die aantal respondente wat tussen 5 en 20 jaar vir die multinasionale maatskappy werk, konstitueer 70.2%, wat ook meer geloofwaardigheid aan die resultate behoort te gee, aangesien hulle reeds vir 'n aantal jare blootgestel is aan die etiese gedragskode en besigheidspraktyke binne die maatskappy. Tabel 1 toon die demografiese profiel van die respondente aan.

TABEL 1: Demografiese profiel

	Kategorie	% in Kategorie
Indiensnemingsvlak	Top-/middelbestuur	44.7
	Produksie	55.3
Geslag	Manlik	74.5
	Vroulik	25.5
Ouderdom (jare)	Jonger as 30	4.3
	31-35	17.0
	36-40	21.3
	41-50	36.2
	Ouer as 50	21.3
Tydperk by maatskappy	Minder as 5 jaar	23.4
	5-10 jaar	34.0
	11-15 jaar	21.3
	16-20 jaar	14.9
	Meer as 20 jaar	6.4

Etiese persepsies van individuele gedrag

Die verskillende scenario's word in Tabel 2 voorgehou.

TABEL 2: Individuele gedragssenario's wat etiese aspekte uitbeeld

Scenario	Beskrywing
A1	'n Medewerker is te veel kleingeld gegee deur die winkelassistent by die bakkerij op die hoek. U medewerker hou die ekstra geld.
A2	'n Vriend se woonstel is deur 'n vuur beskadig. Terwyl verliese aan die versekeringsmaatskappy gerapporteer word, sluit u vriend items in wat sy nog nooit besit het nie en vermeerder sy ook die waarde van items wat verloor is in die vuur.
A3	U het gesien hoe ander mense hul eie ouderdom verdraai om voordeel te trek uit afslag wat aan senior burgers gebied word.
A4	U het gesien hoe ander mense hul kinders se ouderdomme verdraai om sodoende voordeel te trek uit afslag vir kinders.
A5	'n Vriend van u vind 'n item in 'n winkel wat ooglopend verkeerdelik laer gemerk is. Eerder as om die winkel in kennis te stel, koop u vriend die item teen die laer prys aan.
A6	Sommige mense sal na 'n groothandelaar gaan om inligting oor 'n spesifieke produk te verkry en maak dan van hierdie inligting gebruik om die produk vanaf 'n goedkoper bron aan te koop. ('n Katalogus en die Internet is twee voorbeelde.)
A7	Sommige mense sal herhaaldelik na dieselfde winkel gaan om sodoende voordeel te trek uit 'n aanbod wat jou beperk ten opsigte van die hoeveelheid wat per besoek aangekoop word.
A8	Iemand wat jy ken het 'n gereelde vliegkaartjie aan 'n vriend verkoop ten spyte van spesifieke redery-reëls wat 'n dergelike verkoop verbied.
A9	Deur hoorsê hoor jy dat 'n buurman 'n produk inruil by 'n winkel anders as die winkel waar die produk aangekoop is.
A10	Iemand wat jy ken het 'n televisie gaan koop. Om 'n beter transaksie te bewillig, vertel jou kennis aan die verkoops persoon dat 'n ander handelaar die televisie teen 'n baie goedkoper prys verkoop. Die handelaar, sonder om die mededinger se prys te verifieer, pas sy prys by die laer prys aan. Jou kennis koop die televisie.
A11	By 'n supermark ruil die persoon voor jou koeponne vir items wat nie aangekoop is nie in.
A12	Om 'n item by 'n garageverkoop te verkoop, oordryf jou bure die kwaliteit van die item.
A13	Mense wat jy ken, was soms minder as eerlik in bemarkingsnavorsingsopnames.

TABEL 2: Individuele gedragsscenario's wat etiese aspekte uitbeeld (*vervolg*)

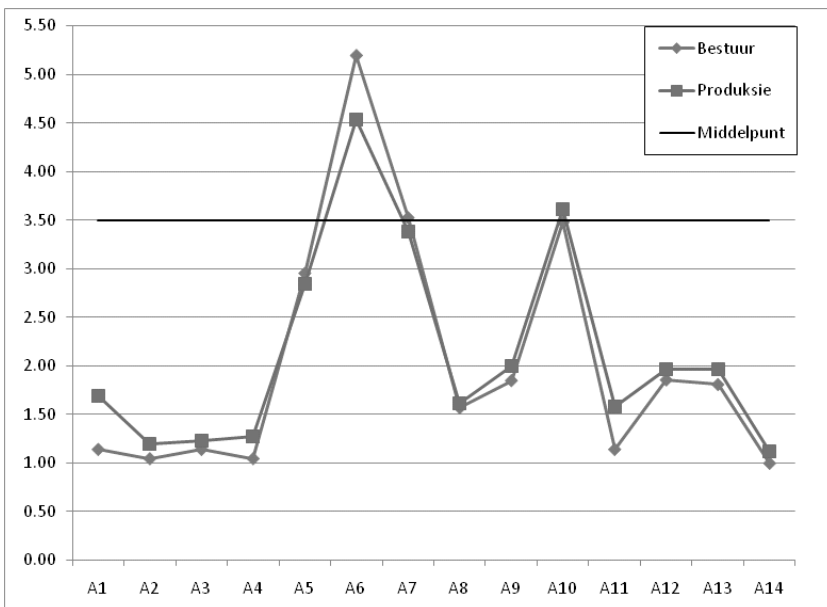
Scenario	Beskrywing
A14	Vriende van jou koop klere by 'n plaaslike handelaar aan. Na hulle die klere gedra het, sien hulle dit by 'n ander winkel teen baie laer pryse. Hulle neem die klere wat hul reeds gedra het, terug vir 'n terugbetaling; dan gaan koop hulle dieselfde klere by die winkel wat die laer prys bied.

Bron: Fullerton (1993)

Figuur 1 vergelyk die etiese profile van bestuurslede en werknemers in die produksie-afdeling. Aangesien 'n skaal van een (nie aanvaarbaar nie) tot ses (baie aanvaarbaar) gebruik is in hierdie analise, is item-gemiddeldes onder die middelpunt van 3.5 as onaanvaarbaar geag, wat 'n meer etiese ingesteldheid aandui. Item-gemiddeldes bo 3.5 is geag as aanvaarbare gedrag, wat 'n minder etiese ingesteldheid toon. In gevalle waar die scenario's positief is, is die data geanaliseer met die scenario in ag genome. Die tellings van al die scenario's word dus geïnterpreteer soos hierbo verduidelik. Hierdie resultate toon dat die respondente in beide groepe, 12 van die 14 scenario's (sien Figuur 1) as onaanvaarbare gedrag geag het. Dié scenario's wat as aanvaarbaar geag is deur bestuurslede, sluit in:

A7 – herhaalde besoeke aan 'n winkel om voordeel te trek uit enkelaankoop-bepelings, met 'n gemiddeld van 3.524; en

A6 – die gebruik van handelaar-inligting om produkte vanaf 'n goedkoper bron aan te koop (5.910).



Figuur 1: *Individuele etiese persepsies van bestuurslede teenoor werknemers in die produksie-afdeling*

Werknemers in die produksie-afdeling het die volgende as aanvaarbaar geïdentifiseer:

- A10 – om te onderhandel vir laer pryse gebaseer op ongeverifieerde inligting (3.615); en
- A6 – die gebruik van handelaar-inligting om produkte vanaf 'n goedkoper bron aan te koop (4.538).

Tabel 3 som die vergelykende analise van die twee groepe met die effekgrootte (d) sowel as die t-toets (p) statistiek op, wat die praktiese en statistiese betekenisvolheid van verskille waargeneem tussen die twee groepe reflekteer. Hierdie resultate bevestig ook die meer etiese ingesteldheid van bestuurslede (individuele gemiddeld = 2.054) in vergelyking met werkers in die produksie-afdeling (individuele gemiddeld = 2.143). Dit is egter nie 'n groot verskil nie. Hoewel sommige verskille sigbaar is in die profiele soos aangetoon in Figuur 1, is nie een hiervan prakties of statisties betekenisvol nie (sien Tabel 3).

TABEL 3: Praktiese en statisties betekenisvolle verskille tussen etiese persepsies van bestuurslede en werknemers in die produksie-afdeling (individuele gedrag)

Scenario	Top-/middelbestuur		Produksie			
	Gemiddeld	Standaard afwyking	Gemiddeld	Standaard afwyking	Effek-grootte (d)*	t-toets (p)**
A1	1.143	0.478	1.692	1.225	0.4484	0.0592
A2	1.048	0.218	1.192	0.402	0.3600	0.1456
A3	1.143	0.478	1.231	0.514	0.1709	0.5509
A4	1.048	0.218	1.269	0.533	0.4154	0.0812
A5	2.952	1.532	2.846	1.642	0.0647	0.8213
A6	5.190	1.209	4.538	1.555	0.4193	0.1225
A7	3.524	1.662	3.385	1.722	0.0808	0.7809
A8	1.571	0.870	1.615	1.203	0.0366	0.8890
A9	1.850	1.599	2.000	1.442	0.0938	0.7403
A10	3.476	1.940	3.615	1.745	0.0718	0.7971
A11	1.143	0.478	1.577	1.172	0.3703	0.1186
A12	1.857	1.014	1.962	1.216	0.0859	0.7545
A13	1.810	1.030	1.962	1.113	0.1366	0.6328
A14	1.000	0.000***	1.115	0.431	0.2674	0.2277
Individuele gemiddeld	2.054	0.909	2.143	1.137	0.086	

* Praktiese betekenisvolheid: $d \geq 0.8$ (groot effek) en $0.5 \leq d < 0.8$ (medium effek)

** Statistiese betekenisvolheid: $p < 0.05$

*** Standaardafwyking = 0 (weens die feit dat alle respondente by bestuurslede die opsie 1 geselekteer het wat aandui dat dit nie aanvaarbaar is vir hierdie scenario nie)

Scenario A14 (in Tabel 3) is deur beide die bestuurslede en werkers in die produksie-afdeling as onaanvaarbaar geag. Respondente van beide die top- en middelbestuursgroepe het gevoel dat om klere te dra en dit dan terug te neem só onaanvaarbaar is, dat elke respondent in hierdie groep hierdie scenario 'n gradering van 1 (nie aanvaarbaar nie) gegee het, dus 'n standaardafwyking van 0.000. Voorts toon die tabel dat geen praktiese of statisties betekenisvolle verskille tussen die persepsies van bestuurslede en werknemers in die produksie-afdeling bestaan ten opsigte van etiese gedrag by individue nie.

Gebaseer op die individuele effekgrootte van 0.086 (Tabel 3), is dit duidelik dat daar geen betekenisvolle praktiese verskille bestaan tussen die etiese persepsies van die bestuurslede en die werknemers in die produksie-afdeling nie.

Etiese persepsies van maatskappygedrag

Die vergelyking van die etiese profiele van die twee groepe ten opsigte van die gedrag van maatskappye word in Figuur 2 getoon, terwyl die verskillende scenario's in Tabel 4 gelys word.

TABEL 4: Individuele gedragsscenario's wat etiese aspekte uitbeeld

Scenario	Beskrywing
A1	'n Medewerker is te veel kleingeld gegee deur die winkelassistent by die bakkerij op die hoek. U medewerker hou die ekstra geld.
B1	'n Vervaardiger stem in om aan 'n handelaar 'n hoogs begeerlike nuwe produk te verskaf. In ruil vir die waarborg van 'n groot aanvanklike aankoop deur die handelaar, stem die vervaardiger in om nie aan enige ander handelaars binne die handelsarea te verkoop nie.
B2	'n Handelaar adverteer 'n draagbare, handelsnaam-kleurtelevisie vir R749. Wanneer kliënte by die winkel opdaag, word aan hulle gesê dat die goedkoop televisie uitverkoop is. Dan word 'n poging aangewend om aan elke kliënt 'n duurder televisie te verkoop.
B3	Vraag en aanbod dikteer pryse in die mark. Na 'n onlangse orkaan in Florida, VSA en 'n aardbewing in Los Angeles, VSA, is baie winkels gesluit. Met die aanbod van baie produkte wat afneem en die vraag wat toeneem, verhoog baie pryse beduidend. Pryse op sommige produkte is drie tot agt maal die normale prys. Handelaars redeneer dat prys 'n funksie van ekonomiese toestande is en weier om hul pryse te verlaag.
B4	'n Inkopiekettinggroep het winkels in beide 'n ryk woonbuurt en 'n arm stad met hoë misdadisyfers. Versekeringpremies, diefstal en vandalisme maak dit duurder om in die arm area handel te dryf. Hierdie uitgawes word aan kliënte oorgedra. Gevolglik betaal kliënte in die armer stad meer vir identiese produkte as hul ryker voorstedelike ekwivalente.
B5	Mense het groot bewondering vir sporthelde. 'n Bemarker maak dikwels gebruik van hierdie atlete om produkte te onderskryf weens die geloof dat so 'n onderskrywing kliënte sal oortuig om hul produk te verkies bo dié van hul mededingers.

TABEL 4: Individuele gedragsscenario's wat etiese aspekte uitbeeld (*vervolg*)

Scenario	Beskrywing
B6	'n Maatskappy het 'n nuwe produk ontwikkel wat een van hul ouer produkte uitgedien sal laat. Die maatskappy het 'n groot voorraad van die ou produkte, dus vertraag hulle die bekendstelling van die nuwe tegnologie tot hulle die oorblywende voorraad van die ou, binnekort uitgediende produk verkoop het.
B7	'n Vervaardiger het 'n groot voorraad van produkte wat al 'n hele aantal jare in die VSA verkoop word. Die regering het onlangs beslis dat die produkte onveilig is en vereis dat al die produkte vanuit Amerikaanse winkels onttrek moet word. Eerder as om van die produk ontslae te raak, besluit die maatskappy om dit na die buiteland uit te voer waar daar nie sulke streng regulasies is nie. Die vervaardiger redeneer dat hierdie aksie goed is vir die maatskappy se belanghebbendes en die VSA-ekonomie.
B8	'n Eiendomsagent verkoop 'n begeerlike huis in 'n aangename buurt. Die agent sit nie 'n <i>verkoop</i> -bordjie op nie, want hulle wil hê dat mense moet aanhou om te skakel en navraag te doen oor die huis. Wanneer potensiële kopers skakel, word hulle ingelig dat die huis verkoop is en word inligting oor ander huise wat deur die agent gelys word, deurgegee.
B9	'n Vervaardiger doen besigheid in verskeie lande. In die toedeling van uitgawes aan die verskillende multinasionale bedrywighede, is dit algemene praktyk vir die vervaardiger om hoër kostes toe te skryf aan lande met hoër belastingkoerse. Gevolglik toon die fasiliteite wat in lande met lae belastingkoerse geleë is, groter wins. Die netto resultaat is dat die vervaardiger sy totale belastingaanspreeklikheid verlaag deur winste te "verskuif" na lae-belasting lande.
B10	'n VSA-dokter glo dat 'n spesifieke eksperimentele farmaseutiese produk voordele kan inhou vir sekere pasiënte. Die middel is onwettig in die Verenigde State omdat dit nog nie deur die regering gesertifiseer is nie. Dit is egter wettig en gereedelik beskikbaar in Kanada. Die dokter verkry voorraad van die produk in Kanada en neem dit onwettig na die VSA. Die middel word dan versprei aan pasiënte wat die dokter voel gehelp sal kan word deur die produk.
B11	'n Maatskappy adverteer 'n nommer wat kinders kan skakel om met Kersvader te praat. Die oproep kos 90 sent per minuut. Die adverteerder vra kinders om hul ouers te vra voor hulle Kersvader skakel.
B12	Om die vervaardigingskoste van 'n produk laag te hou, het 'n maatskappy 'n gedeelte van die produksie vanaf die VSA na Meksiko verskuif. Die laer arbeidskoste lei tot laer pryse vir verbruikers.
B13	'n Maatskappy adverteer sy produk op die televisie deur die handelsnaam van 'n mededingende produk te stel, en deur dan 'n spesifieke aspek, waar sy produk beter is as die mededinger se produk, aan te dui.
B14	'n Handelaar van mans- en vroueklere het twee weke gelede sy pryse verhoog. Vandag word die pryse verlaag na hul oorspronklike vlak en adverteer die handelaar sy uitverkooppryse.

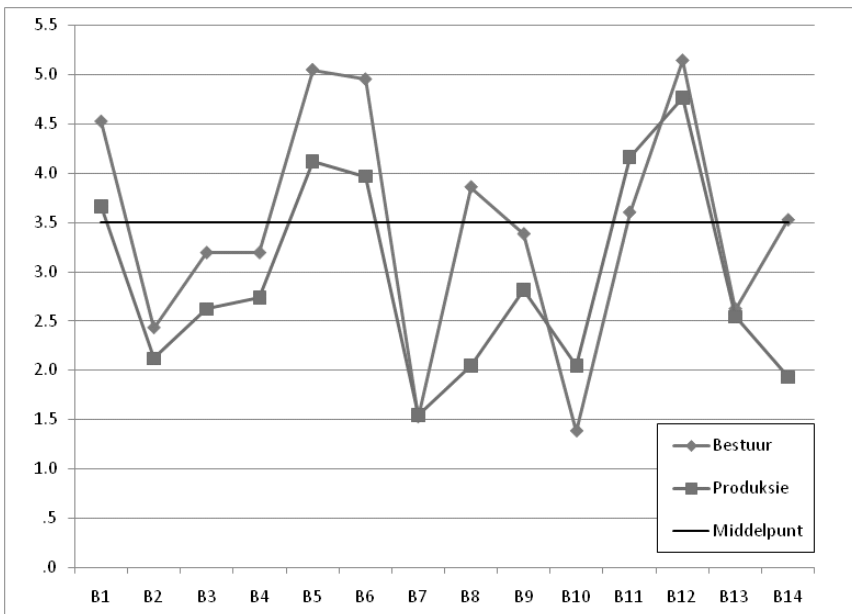
Bron: Fullerton (1993)

Resultate in hierdie analise toon aan dat bestuurslede sewe van die 14 scenario's as onaanvaarbaar identifiseer, teenoor die produksie-werknemers wat nege van die scenario's as onaanvaarbaar ag (synde bo die middelpunt van 3.5). Die scenario's wat as aanvaarbaar deur bestuurslede geag word, is:

- B14 – die verhoging van pryse gevolg deur die verlaging daarvan om dit sodoende as *uitverkoop*pryse te adverteer (3.524);
- B11 – om oproepe aan Kersvader te adverteer, met die ouers se toestemming (3.600);
- B8 – eiendomsagente wat nie verkoopbordjies opsit nie, om sodoende meer klandisie te lok (3.857);
- B1 – 'n vervaardiger wat nie aan ander handelaars verkoop nie in ruil vir 'n groot aankoop vanaf 'n sekere koper (4.524);
- B6 – die vertraging van die markbetreding van 'n nuwe produk tot voorraad van verouderde produkte verkoop is (4.952);
- B5 – die gebruik van sportpersoonlikhede om produkte te bemark (5.048); en
- B12 – die uitkontraktering van produksie na areas met laer arbeidskoste (5.413).

Werknemers in die produksie-afdeling het die volgende as aanvaarbare praktyke geïdentifiseer:

- B1 – 'n vervaardiger wat nie aan ander handelaars verkoop nie in ruil vir 'n groot aankoop vanaf 'n sekere koper (3.654);
- B6 – die vertraging van die markbetreding van 'n nuwe produk tot voorraad van verouderde produkte verkoop is (3.962);
- B5 – die gebruik van sportpersoonlikhede om produkte te bemark (4.115);
- B11 – om oproepe aan Kersvader te adverteer, met die ouers se toestemming (4.154); en
- B12– die uitkontraktering van produksie na areas met laer arbeidskoste.



Figuur 2: *Maatskappy se etiese persepsies van bestuurslede teenoor werknemers in die produksie-afdeling*

Die betekenisvolheid van die verskille aangeteken tussen produksie-afdelingwerknemers en bestuurslede word in Tabel 5 getoon. Die tabel toon die berekende effekgroottes en die effek wat elkeen het.

TABEL 5: Praktiese en statistiese betekenisvolle verskille tussen etiese persepsies van bestuurslede en produksie-afdeling (maatskappygedrag)

Scenario	Top-/middelbestuur		Produksie			
	Gemiddeld	Standaard afwyking	Gemiddeld	Standaard afwyking	Effek-grootte (<i>d</i>)*	T-toets (<i>p</i>)**
B1	4.524	1.806	3.654	1.696	0.4817	0.0963
B2	2.429	1.989	2.115	1.608	0.1574	0.5534
B3	3.190	1.806	2.615	1.577	0.3184	0.2502
B4	3.190	2.064	2.731	1.638	0.2227	0.3990
B5	5.048	1.322	4.115	1.751	0.5324	0.0496
B6	4.952	1.687	3.962	1.612	0.5872	0.0460
B7	1.524	1.289	1.538	1.029	0.0114	0.9656
B8	3.857	2.007	2.038	1.311	0.9061	0.0005
B9	3.381	1.962	2.808	1.674	0.2923	0.2854
B10	1.381	0.805	2.038	1.248	0.5267	0.0426
B11	3.600	1.957	4.154	1.912	0.2829	0.3403
B12	5.143	1.459	4.760	1.665	0.2299	0.4159
B13	2.619	1.658	2.538	1.726	0.0467	0.8721
B14	3.524	1.861	1.923	1.354	0.8603	0.0014
Maatskappy Gemiddeld	3.454	1.691	2.298	1.557	0.7120	

* Praktiese betekenisvolheid: $d \geq 0.8$ (groot effek) en $0.5 \leq d < 0.8$ (medium effek)

** Statistiese betekenisvolheid: $p < 0.05$

Die vergelykende analise vir die twee groepe (Tabel 5) bevestig ook dat, ten opsigte van die etiese gedrag van maatskappye, werknemers in die produksie-afdeling lyk of hulle meer eties ingestel is as bestuurslede, gebaseer op die maatskappy se *d*-waarde van 0.71 (in Tabel 5). Verder is daar statistiese- sowel as praktiese-betekenisvolle verskille tussen die gemiddeldes van vyf van die scenario's geïdentifiseer. Beide die bestuurslede en die werknemers in die produksie-afdeling het die invoer van onwettige farmaseutiese produkte om pasiënte te help as onaanvaarbare gedrag geag; maar slegs met 'n medium effek ($d=0.5267$). Die gebruik van sportpersoonlikhede om produkte te bemark ($d=0.5324$) en die vertraging van die betreding van 'n nuwe produk tot die voorraad van verouderde produkte verkoop is ($d=0.5872$), is as aanvaarbare praktyke deur bestuurslede en werkers in die produksie-afdeling, beide met 'n medium vlak van praktiese

betekenisvolheid, geag. Twee scenario's wat deur bestuurslede as aanvaarbare gedrag geag is, is as onaanvaarbare gedrag geag deur die produksie-werknemers, beide met groot effekte ten opsigte van praktiese betekenisvolheid. Hulle is:

B14 – die verhoging van pryse gevolg deur die verlaging daarvan om dit sodoende as uitverkopingspryse te adverteer ($d=0.8603$); en

B8 – eiendomsagente wat nie verkoopbordjies opsit nie, om sodoende meer klandisie te lok ($d=0.9061$).

Dit is ook opmerklik dat van die vyf scenario's waar daar betekenisvolle veranderinge was, was dit slegs vir die onaanvaarbare praktyk van (B10), die invoer van onwettige farmaseutiese produkte om pasiënte te help, dat die gemiddeld vir die produksie-werknemers (2.038) betekenisvol hoër was as dié van bestuurslede.

Indien die resultate in Tabel 5 oorweeg word, kan die siening verwerp word dat bestuurslede en werkers in die produksie-afdeling saamstem oor etiese gedrag, aangesien daar vyf scenario's (van die 14) is wat betekenisvolle verskille tussen die twee groepe op beide maatstawwe van praktiese en statistiese betekenisvolheid toon. Drie van die berekende effekgroottes toon medium vlakke van prakties betekenisvolle verskille, terwyl die ander twee groot praktiese betekenisvolheidsvlakke in die verskille aantoon. Die maatskappy gemiddeld toon ook 'n merkbare verskil tussen die twee groepe saam met die visuele verskille in profiele (Tabel 5). Dit is duidelik hieruit dat die gemiddeldes van bestuurslede en die produksie-afdeling ten opsigte van etiese persepsies van maatskappygedrag nie as gelyk geag kan word nie.

BESPREKING

Multinasionale etiese gedragskodes het dikwels tekortkominge ten opsigte van die operasionalisering daarvan (Painter-Morland 2006:353-354). Een hiervan is dat die pogings om alle werknemers aan dieselfde etiese standaard te laat voldoen, maklik kan lei tot 'n gevoel by werknemers dat hulle slegs die reëls moet navolg eerder as om 'n etiese sensitiwiteit te ontwikkel. Pucket (2008:151) redeneer dat die daarstelling van 'n korporatiewe etiese gedragskode ook 'n metode is wat wyd deur maatskappye gebruik word om regspraakbaarheid te voorkom en dit speel 'n belangrike rol in die finalisering van besigheidstransaksies. Dit is gevolglik noodsaaklik vir werknemers om die etiese gedragskode en etiese gedrag met die nodige erns te bejeën, aangesien oortredings ook dissiplinêre implikasies tot gevolg kan hê vir werknemers. Navorsing deur Fullerton et al. (2008:159) oor die etiese gedragsprofiel van Suid-Afrikaanse bestuurders het getoon dat, weens hul noue verwantskap met die Westerse besigheidsmilieu, hulle geneig is om 'n hoë vlak van etiese standaarde te handhaaf. Die vraag is egter of die bestuurslede en werknemers in die produksie-afdeling van die multinasionale maatskappy in hierdie studie in pas is met Fullerton en sy medeskrywers se bevindinge.

Soos gesien in die resultaat ten opsigte van individuele gedrag, het die bestuurslede slegs twee scenario's as aanvaarbaar aangedui (A6 & A10). Aangesien hierdie scenario's *herhaalde besoeke aan 'n winkel om voordeel te trek uit enkelaankoop-beperkings* en *die gebruik van handelaarsinligting om produkte vanaf 'n goedkoper bron aan te koop* insluit, sou 'n mens dink dat hierdie moontlik meer grys areas is, aangesien dit moontlik moeiliker is om te bepaal of hierdie tipe gedrag reg of verkeerd is al dan nie. Indien hierdie gedrag vergelyk word met iets soos versekeringsbedrog of die terugneem van klere wat reeds gedra is, wat meer duidelike of swart-en-wit aspekte is, is dit verstaanbaar dat hierdie aspekte as aanvaarbaar geag kan word. 'n Ander

moontlikheid waarom hierdie scenario's as aanvaarbaar geag word, kan wees omdat die gevolge van hierdie gedrag laer is as in die geval van die ander scenario's.

Ten opsigte van die bestuurslede se etiese profiel betreffende die gedrag van maatskappye, is daar 'n geneigdheid om meer buigbaar ten opsigte van die scenario's te wees. Sewe van die veertien scenario's word as aanvaarbaar geag. Dit sluit in *verkeerde inligting ten opsigte van pryse, die verkoop van onveilige of onwettige produkte en die verkoop teen verskillende pryse in verskillende streke*. Scenario's waar reg en verkeerd makliker onderskeibaar is, is deurgaans as onaanvaarbaar bestempel. Ten opsigte van gedrag wat vir bestuurslede onaanvaarbaar is, is dit weereens die grys areas waar die individu meer vryheid het om self te oordeel wat reg of verkeerd is. In hierdie geval mag die positiewe gevolg van 'n besluit vir die maatskappy ook 'n rol speel. In belang van die maatskappy kan daar dus byvoorbeeld geoordeel word dat *die vertraging van die toetreding van 'n nuwe produk totdat die voorraad van verouderde voorraad verkoop is*, waarskynlik as aanvaarbaar geag kan word.

Ten opsigte van die profiel van die werknemers in die produksie-afdeling is daar twee scenario's ten opsigte van individuele gedrag wat as aanvaarbaar geïdentifiseer is. Beide hierdie is grys areas waar persoonlike oordeel vereis word, naamlik: *die onderhandeling om laer pryse te bekom vir produkte gebaseer op ongeverifieerde inligting en die gebruik van handelaarsinligting om produkte vanaf 'n goedkoper bron aan te koop*. Die resultate toon dat, soos in die geval met die bestuurslede, aspekte wat duideliker is (veral wanneer dit kom by onwettige of immorele gedrag) makliker as onaanvaarbaar geag word. Produksie-werknemers het vyf scenario's as aanvaarbaar geïdentifiseer, teenoor die sewe van die bestuurslede. Hierdie vyf scenario's stem ook ooreen met dié wat deur die bestuurslede as aanvaarbaar geag is. Die ander twee scenario's wat deur bestuurslede as aanvaarbaar geag word, maar nie deur die werknemers in die produksie-afdeling nie, is: *die verhoging van pryse van produkte, om dit weer te verlaag en dit dan as uitverkopingspryse te adverteer, en eiendomsagente wat nie verkoopbordjies opsit nie om sodoende nuwe klandisie te wen*.

Die resultate toon dat daar geen betekenisvolle verskille is tussen die persepsies van bestuurslede en dié van werkers in die produksie-afdeling wat betref die gedrag van individue nie. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat dié scenario's duideliker is wat betref reg en verkeerd. Dit kan moontlik ook toegeskryf word aan die feit dat Suid-Afrikaanse bestuurders in die spesifieke studie geneig was om hoër etiese standaarde te hê (Fullerton et al. 2008:169). Nieteenstaande die bevindinge van Fullerton en andere se navorsing, moet die resultate met omsigtigheid geïnterpreteer word, aangesien die demografiese profiel van die studie nie verteenwoordigend is van die Suid-Afrikaanse populasie nie, maar slegs van 'n spesifieke segment daarvan.

Die feit dat die resultate betekenisvolle verskille toon tussen die groepe in vyf van die scenario's ten opsigte van maatskappygedrag, moet met omsigtigheid hanteer word. Nieteenstaande die feit dat beide groepe die invoer van onwettige farmaseutiese produkte om pasiënte te help as onaanvaarbaar identifiseer, was daar 'n medium praktiese betekenisvolle verskil met werkers in die produksie-afdeling wat dit minder onaanvaarbaar ag as die bestuurslede.

Scenario's wat geïdentifiseer is as aanvaarbaar deur beide groepe sluit in: *die gebruik van sportpersoonlikhede om produkte te bemark en die vertraging van markbetreding van nuwe produkte totdat die voorraad van verouderde produkte verkoop is* (medium praktiese betekenisvolheidsvlak). Hierdie siening van bestuurslede kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat bestuur 'n beter begrip het ten opsigte van die waarde wat dergelyke praktyke mag inhou vir die maatskappy. Hierdie siening word ondersteun deur Fullerton et al. (2008:168) wat gevind het dat Suid-Afrikaanse bestuurders dikwels bereid is om 'n kompromis tussen wins en sosiale waardes aan te gaan. Groot praktiese betekenisvolle verskille is gevind tussen die twee respondent-

groepe ten opsigte van die volgende twee scenario's: *die verhoging van pryse, gevolg deur die verlagting daarvan om dit dan as uitverkoopingspryse te adverteer en eiendomsagente wat nie verkoorbordjies opsit nie om sodoende nuwe klandisie te wen.*

OPSOMMING

Die primêre doelstelling van hierdie studie was om te bepaal of bestuurslede en werknemers in die produksie-afdeling by die multinasionale maatskappy verskil in hul etiese sieninge niteenstaande die feit dat daar 'n etiese gedragskode bestaan wat prioriteit geniet in die bestuur van die maatskappy. Die verwagting sou wees dat daar 'n hoë vlak van besigheidsetiek bestaan, en dat minimale verskille in die etiese beskouing sou voorkom. Beide bestuur en werknemers by die maatskappy ag wel etiese standaarde as belangrik en toon bevredigende etiese profiele (waar die meerderheid van item gemiddeldes onder die middelpunt van 3.5. is) wat betref individuele gedrag (12 scenario's in beide gevalle). Daar is geen betekenisvolle verskille in die etiese persepsies van die twee groepe ten opsigte van individuele gedrag nie. Wat betref die etiese persepsies aangaande maatskappygedrag, is daar wel betekenisvolle verskille, maar toon die etiese profiele (waar die meerderheid van item gemiddeldes onder die middelpunt van 3.5. is) in geval van die bestuurslede dat dit marginaal is, terwyl die werkers wel 'n aanvaarbare gedragsprofiel toon (7 scenario's in die geval van bestuurslede en 9 in die geval van die werknemers). Daar is egter ruimte vir verbetering ten opsigte van etiese gedrag, spesifiek ten opsigte van die persepsies van maatskappygedrag.

BIBLIOGRAFIE

- Barlow, R.D. 2007. Combating fraud and abuse. *Healthcare purchasing news*, 31(3):58-62.
- Bevan, D. & Corvellec, H. 2007. The impossibility of corporate ethics: for a Levinasian approach to managerial ethics. *Business ethics: a European review*, 16(3):208-219.
- Cohen, J. 1992. A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1):155-159, July.
- Ellis, S.M. & Steyn, H.S. 2003. Practical significance (effect sizes) versus or in combination with statistical significance (p-values). *Management dynamics*, 12(4):51-53.
- Epstein, E.M. 2007. The good company: rhetoric or reality? Corporate social responsibility and business ethics redux. *American business law journal*, 44(2):207-222.
- Field, A. 2007. *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Freeman, R.E. 2006. The Wal-Mart effect and business, ethics, and society. *Academy of management perspectives*, 20(3):38-40.
- Fullerton, S. 1993. The ethical predisposition of our next generation of business and community leaders. *Proceedings of the Atlantic Marketing Association*, pp.317-323. March
- Fullerton, S., Bisschoff, C.A. & Moore, D.L. 2008. Examining the ethical predisposition of the next generation of business leaders in China and the Republic of South Africa. *South African journal of economic and management sciences*, 11(2):157-171.
- Gold, D.L. & Dienhart, J.W. 2007. Business ethics in the corporate governance era – domestic and international trends in transparency, regulation and corporate governance. *Business and society review*, 112(2):163-170.
- Goodstein, J.D. & Wicks, A.C. 2007. Corporate and stakeholder responsibility: making business ethics a two-way conversation. *Business ethics quarterly*, 17(3):375-398.
- Goosen, X. & Van Vuuren, L.J. 2005. Institutionalising ethics in organisations: the role of mentoring. *South African journal of human resource management*, 3(3):61-71.
- Jennings, M.M. 2006. *Business ethics: selected case studies and readings*. 5th ed. Eagan, MN: Thompson South-Western.
- Mazereeuw, C., Graafland, J. & Kaptein, M. 2008. Unfolding the relationship between religion and socially responsible business conduct. *Academy of management proceedings*, 2008:1-6.

- McDonald, G. 2007. Business ethics and the evolution of corporate responsibility. *Chartered accountants journal*, 86(2):12-14.
- McQuene, A. 2009. NUMSA. *Biowatch wins GMO court case*. <http://www.numsa.org.za/article.php?cat=&id=1029>. [23 June 2009].
- Meintjes-Van Der Walt, L. 2003. Ethics and the expert: some suggestions for South Africa. *Child abuse research in South Africa*, 4(2):42-54.
- Norris, B. 2006. Don't ignore the FCPA. *Journal of commerce*, 7(9):42.
- Painter-Morland, M. 2006. Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct. *Business ethics: a European review*, 15(4):352-364.
- Pattberg, P. 2006. The influence of global business regulation: beyond good corporate conduct. *Business and society review*, 111(3):241-268.
- Pucket, B. 2008. The Foreign Corrupt Practices Act, OPIC, and the retreat from transparency. *Indiana journal of global legal studies*, (15):149-176.
- Rossouw, G.J. & Van Vuuren, L.J. 2003. The business case for business ethics. *Management dynamics*, 12(1):1-11.
- SANSOR *sien* South African National Seed Organisation.
- South African National Seed Organisation. 2008. <http://www.sansor.org/about2.htm>. [25 November 2008].
- Winkler, I. & Remišová, A. 2007. Do corporate codes of ethics reflect issues of societal transformation? German and Slovak companies compared. *Business ethics: a European review*, 16(4):419-431.