

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJA PRIMOŽIČ

Mentorica: DOC. DR. DANA MESNER-ANDOLŠEK

**ETIČNA PROBLEMATIKA PRI UPRAVLJANJU S
ČLOVEŠKIMI VIRI – DILEME SODOBNEGA ČASA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

Zahvale

Mentorici doc.dr. Dani Mesner-Angolšek se zahvaljujem za vodstvo in vse nasvete pri pisanju naloge. Ravno tako hvala Jani Nadoh za vse konstruktivne komentarje.

Hvala vsem, ki ste si vzeli čas za sodelovanje v anketi.

Boštjan, hvala za pomoč pri realizaciji spletne ankete.

Barbara, hvala za vestno lektoriranje diplomske naloge.

Mami in ati, hvala za vso podporo, potrpežljivost in pomoč tekom študija in pri nastajanju diplomske naloge.

1.	<u>UVOD 4</u>	
1.1.	SPLOŠNI UVOD - NAMEN IN STRUKTURA NALOGE	4
1.2.	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	6
1.3.	TEORETIČNI UVOD	9
1.3.1.	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	9
1.3.1.1.	Etika in morala	9
1.3.1.2.	Upravljanje s človeškimi viri	10
1.3.2.	ETIKA V TEORIJI	11
1.3.2.1.	Tradicionalne teorije	12
1.3.2.1.1.	Deontološke teorije (etika dolžnosti)	12
1.3.2.1.1.1.	Immanuel Kant	12
1.3.2.1.2.	Teleološke teorije	14
1.3.2.1.2.1.	Klasični utilitarizem	14
1.3.2.1.3.	Etika kreposti	15
1.3.2.2.	Novejše teorije	16
1.3.2.2.1.	Feministična teorija (etika skrbi)	16
1.3.2.2.2.	Teorija deležnikov	17
1.3.2.2.3.	Teorija družbenega dogovora	17
1.3.2.2.4.	Teorija naravnega izvora poslovnih vrednot	17
1.3.2.2.5.	Pragmatizem	18
2.	<u>ETIKA IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI</u>	19
2.1.	PARADIGME UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	19
2.2.	DELOVANJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI NA DVEH NIVOJIH	20
2.2.1.	NA NIVOJU DRUŽBE (DRUŽBENA ODGOVORNOST)	20
2.2.2.	NA NIVOJU POSAMEZNIKA	22
2.2.2.1.	Dvojna vloga kadrovske funkcije	22
2.2.2.1.1.	Kadroviki kot varuhi blaginje zaposlenih	23
2.2.2.1.2.	Kadroviki kot hazarderji z blaginjo zaposlenih	24
2.2.2.2.	Obveznosti kadrovikov pri upravljanju s človeškimi viri	24
2.3.	KAJ DOLOČA (NE)ETIČNO VEDEDNJE?	27
2.3.1.	NAČELA ETIČNEGA DELOVANJA	29
2.3.2.	ETIČNI OKVIRI	31
2.3.3.	ETIČNI KODEKSI	33
2.4.	VNOS ETIČNIH VREDNOT V ORGANIZACIJO IN OBLIKOVANJE ETIČNE KLIME	34
2.5.	ETIČNE DILEME PRI UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIMI VIRI	38
3.	<u>RAZISKAVA</u>	43
3.1.	ETIČNI KODEKSI	43
3.2.	ETIČNI PROBLEMI	46
4.	<u>ZAKLJUČEK</u>	58
5.	<u>VIRI IN LITERATURA</u>	61
<u>PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK</u>		
<u>PRILOGA B: REZULTATI ANKETE</u>		

1. Uvod

1.1. Splošni uvod - namen in struktura naloge

K razmišljanju o etičnosti me je spodbudila izjava g. Trstenjaka, da se o etičnosti nekega področja sprašujemo, kadar etičnosti tam primanjkuje (Trstenjak, 1996). Dejstvo je, da so teme kot je korupcija, nepravilnosti pri javnih naročilih, sumljiva kadrovanja (še posebej v povezavi z nepotizmom) in podobno že kar predmet vsakdanjih pogovorov.

Živimo v času, ko je tekmovalnost tisti pojem, ki v veliki meri zaznamuje naše okolje. Še posebej v poslovni sferi se pogosto srečujemo s konflikti interesov, neprimernim prejetjem oziroma dajanjem daril, vprašljivimi cenovnimi strategijami, neprimernim pridobivanjem informacij o konkurenci, ravnanjem z uslužbenci, spolnim nadlegovanjem, z razkrivanjem zaupnih informacij, laganjem nadrejenim (Daingeault, 1996).

Priča smo torej številnim debatam o etičnih oziroma moralnih dilemah, in to kar na vseh področjih življenja, tako zasebnega kot tudi javnega.

Kot bodoči kadrovske menedžerke se mi postavlja vprašanje etičnosti na področju upravljanja s človeškimi viri. Govorimo o dejavnosti, ki je že v osnovi usmerjena k ljudem, k njihovem razvoju. Uspeh vsake organizacije temelji na uspešnih posameznikih, za razvoj katerih pa mora organizacija kot taka tudi poskrbeti. In ravno tukaj nastopi področje upravljanja s človeškimi viri s svojimi prijemi.

Zagovorniki upravljanja s človeškimi viri smatrajo upravljanje s človeškimi viri kot bistveno organizacijsko kompetenco za doseganje kompetitivne prednosti (Grenwood, 2002) oziroma natančneje, pomembno je učinkovito upravljanje s človeškimi viri (Savolainen, 2000). Na zaposlene je torej potrebno gledati kot na dolgoročno naložbo in ne strošek (Mariappandar, 2003).

Če že govorimo o stroških, moramo upoštevati, da je pozitivno finančno poslovanje podjetja tisto, ki omogoča vlaganje tako v kadre kot tudi vsa ostala potrebna področja, ki jih podjetje potrebuje za poslovanje. Zgovoren je že sam naslov članka »Družbeno odgovorno je lahko samo konkurenčno podjetje« (Vozel, 2004). Že samo učinkovito upravljanje s človeškimi viri zahteva ogromno sredstev in tudi znanja. Da ne govorim še o drugih področjih, kot je marketing, finance ter druge tehnične in strokovne službe.

Prvotno je bilo področje kadrovanja oziroma upravljanja s človeškimi viri usmerjeno v socialno funkcijo, danes pa je tukaj pridal svoje tudi kapitalizem in kadrovski strokovnjaki se morajo soočati tudi z ekonomsko funkcijo. In ravno tukaj se pričnejo dileme kadrovskih strokovnjakov, saj morajo konec koncu zelo dobro uskladiti kadrovsko funkcijo na eni in ekonomsko funkcijo na drugi strani. To je v slovenski družbi še posebej zahtevna naloga. Kolikor sem zasledila v pogovorih, je v mentaliteti ljudi še vedno prisotna dediščina socializma in tudi nostalgija po časih, ko je bilo (navidezno) za vse vsega dovolj. In potemtakem je vse, kar ni socialno, že kar nepravilno in neetično. Verjetno ena izmed težav, s katerimi se pogosto srečujejo menedžerji, tudi kadrovski.

Z vsemi svojimi plusi in minusi sta kapitalizem in kasneje še globalizacija prinesla oster konkurenčni boj, zaradi katerega je vedno več odločanja na osnovi profitabilnosti (Boatright, 2000). Nizki stroški (tudi delovne sile) so postali kompetitivna prednost mnogih organizacij.

Zaradi turbolentnega gospodarskega okolja je vloga kadrovskih strokovnjakov še toliko bolj težavna; odpuščanja delavcev se kar vrstijo, zaposlitve so izjemno negotove, vedno več je fleksibilnih oblik zaposlovanja. Na eni strani je zasebnost posameznikov vedno bolj občutljiva, po drugi strani nove tehnologije omogočajo vedno večji vdor v zasebno sfero, kar kadroviki uporabljajo v namen selekcije kadrov in za nadzor zaposlenih.

Kot kažejo raziskave imajo kadrovski strokovnjaki v Sloveniji še eno težavo. In sicer se v veliko podjetjih ne zavedajo dovolj pomembnosti kadrovske funkcije in jo obravnavajo kot obrobno (Svetlik, 2002). Tako se morajo kadroviki šele dokazovati, namesto da bi se posvečali razvoju stroke in svojim primarnim nalogam.

Dejstvo je, da obstaja že ogromno podjetij, ki se zavedajo pomembnosti kadrovske funkcije in imajo kadrovske oddelke tudi zelo razvite. Tudi v Sloveniji je imamo primere dobrih praks. Na tem področju je še veliko potenciala, saj mehki dejavniki poslovanja prihajajo v ospredje, zaposleni želijo zase še kaj drugega kot golo plačilo za delo. In tukaj nastopi kadrovska funkcija.

1.2. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Ideja, ki me bo vodila skozi celotno nalogo, se veže na že zgoraj omenjeno temo. Trdim namreč, da je **osnovna težava kadrovskih menedžerjev v tem, da so mediatorji med zaposlenimi in menedžmentom oziroma ostalimi deležniki in so potemtakem posledično tudi razpeti med svojo (primarno) socialno in vedno bolj prevladujočo ekonomsko funkcijo**. Od tod tudi večina etičnih dilem, saj se velikokrat postavlja vprašanje, komu in kako v določeni situaciji ugoditi, pri vsem tem pa ravnati v skladu z zakoni, predpisi in nenazadnje etičnimi standardi.

V svoji diplomski nalogi bom pisala o etičnih dilemah, s katerimi se kadrovske strokovnjake srečujejo pri svojem delu. V ta namen bom najprej opredelila osnovne pojme, ki so pomembni za razumevanje etične problematike pri upravljanju s človeškimi viri. Nadaljevala bom z različnimi teoretičnimi pogledi na etiko in obstoječimi teoretičnimi paradigmi na kadrovske področju. Poskušala bom ugotoviti, kateri so vplivi na etično oziroma neetično vedenje posameznika, organizacije in kakšno vlogo ima kadrovske področje pri oblikovanju etičnih načel in vrednot v organizaciji. Analizirala bom področje etičnih kodeksov nekaj slovenskih podjetij in iz tega poskušala ugotoviti, če sploh in kako podjetja opredeljujejo kadrovske funkcije v samih kodeksih. Opisala bom konkretne praktične primere, ki so z etičnega vidika najbolj sporni in jih zato literatura tudi najpogosteje navaja, s pomočjo raziskave pa ugotovila, katere so tiste etične dileme, ki so za slovenske kadrovske strokovnjake najbolj aktualne. Sledilo bo lastno videnje in evalvacija problematike.

Kot metodološko orodje bom uporabila analizo sekundarnih virov (knjige in članki na obravnavano temo ter etični kodeksi) in pa anketo kot primarni vir.

Hipoteze, ki jih bom preverjala, so naslednje:

HIPOTEZA 1: Kadrovski strokovnjaki so pri svojem delu razpeti med zaposlenimi na eni in vodstvom oziroma lastniki podjetja na drugi strani.

Mediatorski položaj kadrovskih strokovnjakov v organizaciji sem izpostavila kot njihovo temeljno dilemo, saj so na 'vmesnem' položaju že zaradi samih del in nalog, ki jih opravljajo. Na eni strani je to skrb za dobrobit in razvoj zaposlenih, na drugi strani so tu zahteve menedžmenta o racionalizaciji poslovanja, natančneje zniževanju stroškov (dela) zaradi konkurenčne prednosti. Zanima me predvsem, kako kadrovski strokovnjaki sami vidijo svojo vlogo.

HIPOTEZA 2: Gledano s stališča pravic zaposlenih obstaja pri kadrovskih strokovnjakih razkorak med njihovim mnenjem o pomembnosti pravic in med dejanskim upoštevanjem pravic v podjetju.

Želim preveriti položaj kadrovskih strokovnjakov kot mediatorjev v organizaciji in njihovo reševanje te konfliktne naloge. Predpostavljam namreč, da dajejo sami pravicam večji pomen kot jih v organizaciji dejansko izvajajo, s čimer se kaže njihova šibka vloga varuhov blaginje zaposlenih in tudi bolj socialno kot ekonomsko usmerjena težnja delovanja.

HIPOTEZA 3: Glede etične spornosti določenih situacij obstaja pri kadrovskih strokovnjakih razkorak med njihovim mnenjem o spornosti določene situacije in med pogostostjo pojavljanja te situacije v praksi.

Da so kadrovski strokovnjaki v tako imenovanem vmesnem položaju v organizaciji bom preverila tudi preko nadaljnjih dveh anketnih vprašanj. Ugotavljala bom razkorak med njihovim mnenjem o spornosti določene situacije in med pogostostjo pojavljanja te situacije v praksi. Predpostavljam, da anketiranci spornost navedenih situacij ocenjujejo z višjo oceno kot njihovo dejansko pojavljanje v praksi, da torej situacije smatrajo v večji meri za sporne kot pa se le-te pojavljajo v praksi.

HIPOTEZA 4: Anketiranci etičnost pri svojem delu v najmanjši meri presojujejo skozi osebne vrednote.

Izhajam iz Kohlbergovega modela kognitivnega moralnega razvoja. Kohlberg je v svoji raziskavi ugotovil, da se moralni razvoj večine posameznikov ustavi v tako imenovani

konvencionalni fazi in ne nadaljuje v postkonvencionalni fazi, kjer so posamezniku za presojanje etičnosti bistvenega pomena osebne vrednote.

HIPOTEZA 5: Večina organizacij nima zapisanega etičnega kodeksa.

Družbena odgovornost podjetij je v poslovni javnosti že predmet vsakdanjih pogovorov. Kako pa je z etiko menedžmenta? Etika na ravni podjetja je zastavljeno področje, predvsem s formalnega vidika, ravno tako se postavlja vprašanje, koliko zaposleni etiko dejansko živijo. Tovrstna vprašanja bom preverila glede na zapis etičnega kodeksa v organizacijah. Predpostavljam, da ima malo organizacij le-te sploh zapisane.

HIPOTEZA 6: Za razvoj etičnega področja v organizacijah skrbi vodstvo.

Pri tej hipotezi izhajam iz teoretičnih smernic, ki sem jih zasledila v literaturi, da je etika tisto področje, ki naj se v organizaciji implementira od zgoraj navzdol in da je vodstvo podjetja tisto, ki je s svojim zgledom in delovanjem za to odgovorno. Ugotoviti želim, v kolikšni meri to dejansko drži v organizacijah, ki bodo v anketi sodelovale.

1.3. TEORETIČNI UVOD

1.3.1. Opredelitev osnovnih pojmov

1.3.1.1. Etika in morala

V vsakdanjem življenju pojma etika in morala radi pomensko izenačujemo. Res da sta imela v preteklosti enak pomen, kljub temu pa ju moramo razlikovati, saj je njun izvor vendarle različen: beseda morala izvira iz latinske besede moralitas, etika pa iz grške ethikos.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2002) označuje etiko kot »filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo«.

»V najbolj splošnem pomenu je etika niz pravil, ki definirajo pravilno in napačno vedenje. Ta etična pravila določajo, kdaj je lahko neko vedenje deležno odobravanja in kdaj je nesprejemljivo ali napačno. V širšem smislu etika vključuje tudi procese (1) razlikovanja vprašanj v zvezi z dejstvi in prepričanji, (2) odločanja glede definiranja posameznih problemov in (3) odločanja glede tega, katera moralna načela so ustrezna v neki situaciji« (Hellriegel in Slocum v Berlogar, 2000: 233).

»Etika je upoštevanje in uporaba okvirjev, vrednot in principov za razvoj moralne zavesti in vodenje obnašanja in delovanja.« (Woodall in Winstanley, 2002: 43).

Etika se torej ukvarja z vprašanjem, kaj je prav in kaj narobe v določenem kontekstu oziroma situaciji. Tako se moramo v primeru etično spornih odločitev vedno postaviti v nek kontekst in se odločati skladno s tem. Kar je v eni situaciji prav (etično), je lahko v drugi povsem narobe (neetično).

Etiko delimo na deskriptivno, analitično in normativno. Deskriptivna proučuje moralne vrednote, prepričanja in prakse, analitična naravo etično pomembnih konceptov, njihovo opravičevanje, zagovarjanje za normativne etične trditve; normativna etika pa se loteva vrednot, principov in idej, ki bi se jih morali držati. (več v Brenkert, 2002)

Morala je po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2002) tisto kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega.

Moralo obravnavamo kot del etike. Opisuje v družbi obstoječa pravila in standarde obnašanja. Morala je specifična glede na družbo in glede na čas. Povežemo jo lahko tudi z vrednotnim sistemom posamezne družbe (Berlogar, 2000). Moralni standardi so torej različni glede na čas in prostor.

Woodalova in Winstanleyeva (2002) vidita razmerje med etiko in moralo na sledeč način: v prvi fazi ločujeta med etičnim in moralnim delovanjem na individualni in kolektivni ravni. Etika tako zajema individualno presojanje in delovanje ob srečevanju z moralnimi dilemami in izbirami, morala pa lahko odraža bolj osebno intuitiven in neizprašan pogled, ki lahko izhaja iz posameznikovega zavedanja. Na kolektivni ravni se etika odraža skozi skupne vrednote v obliki pravil in kodeksov praks za usmerjanje vedenja in podporo profesionalnemu in organizacijskemu življenju. Morala na kolektivni ravni zajema vsakdanje vrednote neke družbe ali kulture o tem, kaj je prav in kaj narobe.

Za razliko od etike, se pojem morale ne uporablja v kontekstu vedenja različnih skupin. Ne govorimo namreč o moralnih kodeksih, temveč o etičnih. Zato se bom tudi sama bolj osredotočila na pojem etičnosti in sicer v kontekstu upravljanja s človeškimi viri.

1.3.1.2. Upravljanje s človeškimi viri

Sam pojem človeških virov zajema posebno področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človeške zmogljivosti, tako da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje. »S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, pa tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje in podobno.« (Možina, 2002: 7).

Upravljanje s človeškimi viri je splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, kar pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina, 2002:7).

»Upravljanje s človeškimi viri vključuje učinkovito upravljanje z ljudmi za doseganje strateških organizacijskih ciljev« (Greenwood, 2002: 261).

Upravljanje s človeškimi viri je »produktivna uporaba ljudi za doseganje strateških poslovnih ciljev organizacije in zadovoljevanje individualnih potreb zaposlenih« (Stone v Greenwood, 2002: 261).

Medtem ko je prva definicija, gledano z etičnega stališča, še nevtralna, za drugi dve ne morem trditi isto. Če se pogovarjamo o etičnosti kadrovskega menedžmenta se torej zaplete že pri samem začetku, pri definiciji. Takoj ko govorimo o upravljanju z ljudmi, o uporabi (večkrat celo izrabi) ljudi, zaposlene že avtomatično postavimo v položaj sredstva za doseganje cilja.

Da bi si lažje predstavljali, kaj upravljanje s človeškimi viri sploh pomeni, navajam konkretne naloge, ki jih to področje zajema:

- pridobivanje in selekcija
- izobraževanje in razvoj
- planiranje upravljanja s človeškim viri
- priprava pogodb
- skrb za pošteno ravnanje
- skrb za enake možnosti
- ocenjevanje dela zaposlenih
- svetovanje zaposlenim
- skrb za dobrobit zaposlenih
- plačila in nagrade zaposlenim
- zdravje in varnost
- disciplinski ukrepi
- ukvarjanje s pritožbami
- odpuščanje
- odvečna delovna sila poganjanja
- spodbujanje sodelovanja (Foot in Hook, 1996)

1.3.2. Etika v teoriji

Ker je glavni poudarek naloge na etični problematiki kadrovskega menedžmenta, naj etično področje najprej predstavim s teoretičnega stališča. Predstavila bom sklop tradicionalnih in novejših teorij. Tradicionalne teorije so nekakšni etični filozofski temelji

in obravnavajo dolžnosti posameznika. Novejše etične teorije so aplikacija tradicionalnih teorij v praksi, so torej bolj konkretne in se vežejo na kolektivno oziroma organizacijsko raven.

1.3.2.1. Tradicionalne teorije

V osnovi razlikujemo med dvema teoretičnima pristopoma k etiki, in sicer: deontološki pristop in teleološki pristop.

1.3.2.1.1. Deontološke teorije (etika dolžnosti)

Deontološki pristop presoja pravost dejanj glede na njihovo naravo ali glede na pravila, s katerimi ta dejanja so oziroma niso v skladu in ne glede na posledice samih dejanj. Dva temeljna principa za presojanje v tem primeru sta *obveznost* in *dolžnost*. Kot glavnega predstavnika tega pristopa navajamo Immanuela Kanta.

1.3.2.1.1.1. Immanuel Kant

Glede na to, da Kantovo teorijo uvrščamo med deontološke, je razumljivo, da je tudi zanj pri presojanju pravosti dejanj bistvena njihova narava oziroma dolžnost posameznika in to ne glede na posledice, ki jih to dejanje prinaša.

Kant razlikuje med dvema vrstama imperativov oziroma dolžnosti. Prvi je hipotetični imperativ, kar pomeni, da neko dejanje storimo, da v zameno dobimo nekaj drugega, na primer. hodimo v službo, da zaslužimo denar. Druga dejanja so dejanja *per se*, torej kategorični imperativi. In ravno pojem kategoričnega imperativa je bistven za razumevanje Kanta (Bowie, 2002).

S kategoričnim imperativom Kant poudarja, da so moralna pravila kategorična (in potemtakem ne hipotetična). Kar je potrebno storiti, je pač potrebno storiti. Kategorični imperativ mora po njegovem mnenju sprejeti vsako razumno bitje in s tem le-ta postane univerzalni zakon. Pri vsem tem je nujno potrebno, da moralna pravila upoštevamo konsistentno, vedno in povsod do vseh enako. To imenujemo *princip univerzabilnosti* (Berlogar, 2000).

Kant pravi tudi, da je z ljudmi potrebno ravnati *spoštljivo in humano*. Spoštovati je potrebno njihovo dostojanstvo in jih sprejeti kot razumna bitja. Vsak moralni kod se mora nanašati na vsakega posameznika v vsakih okoliščinah (Legge, 1996). Človek ne sme biti

sredstvo, saj ga s tem avtomatično izrabimo za doseganje lastnih ciljev in to brez njihovega polnega in svobodnega zavedanja (Greenwood, 2002).

Najenostavneje lahko Kantovo etiko povzamemo z naslednjimi osnovnimi principi etike (Bowie, 2002):

- *Deluj samo na maksimah, ki jih lahko zahtevaš kot univerzalni zakon narave.*

Etična so samo tista dejanja, ki so v skladu s kategoričnim imperativom in zanje velja princip univerzabilnosti. Ne glede kdo stori dejanje, se bo le-to smatralo kot etično.

- *Vedno smatraj humanost v osebah kot cilj in nikoli kot sredstvo.*

Ljudi je potrebno spoštovati in ne dojemati kot sredstvo za doseganje lastnih interesov. Če gledamo na to s stališča odnosa delodajalec - zaposleni, pomeni, da ljudi v poslovnih odnosih ne smemo izrabljati, pač pa ustvariti takšne poslovne praskе, kjer bomo prispevali k razvoju posameznikovih racionalnih in moralnih sposobnosti.

- *Deluj tako, kot da si del idealnega kraljestva ciljev, v katerem si obenem podložnik in vladar.*

Organizacije morajo dojemati humanost v ljudeh z dostojanstvom in spoštovanjem, prav tako pa morajo biti organizacijska pravila oblikovana tako, da jih lahko sprejmejo vsi člani te organizacije, torej tako vodstvo kot tudi ostali zaposleni.

Kantovo etiko lahko apliciramo na tako imenovani. 'mehki' kadrovski menedžment¹ in v skladu s tem je tudi Bowieva trditev, da je posamezniku potrebno priskrbeti delo, ki bo imelo nek pomen zanj, torej delo, ki :

- ga posameznik svobodno izbere in mu nudi priložnost, da skozi to delo izrazi lastno avtonomijo,
- podpira avtonomijo in racionalnost človeških bitij,
- zagotavlja plačilo, ki je zadostno za posameznikovo neodvisnost, blaginjo in zadovoljevanje njegovih želja,
- omogoča delavcu razvoj razumskih kapacitet,
- ne ovira delavčevega moralnega razvoja.

To za kadrovski menedžment pomeni izvajanje kadrovske politike enakopravno, ne glede na spol, starost, položaj posameznika v organizaciji. Če velja načelo 'pošteno plačilo' za

¹ 'Mehki' kadrovski menedžment je t.i. idealni tip kadrovanja, saj deluje v skladu s pridobivanjem predanosti zaposlenih, da bi podjetje doseglo svoje cilje. Nasprotno pa 'trdi' kadrovski menedžment zaposlene smatra kot sredstvo menedžmenta za doseganje organizacijskih ciljev (Greenwood, 2002).

direktorja, velja tudi za vse ostale zaposlene. Pri tem je potrebno upoštevati tudi posameznikovo osebnost in ga kot takega spoštovati.

Podjetje naj razvija tudi delavsko participacijo, opolnomočenje, razvoj in izobraževanje ter timsko delo (Greenwood, 2002).

1.3.2.1.2. Teleološke teorije

Teleološke teorije so konsekvencialistične teorije. Kdaj je neko dejanje pravo ali nepravo presojujejo glede na pozitivne posledice, ki jih to dejanje prinese. Kot najpomembnejšega na področju teleoloških teorij, obravnavamo klasični utilitarizem.

1.3.2.1.2.1. Klasični utilitarizem

Moralnost dejanj se presoja glede na njihove končne posledice. Dejanje je moralno, kadar pozitivne posledice prevladajo nad negativnimi oziroma če vsaj negativne posledice prizadenejo manj posameznikov kot pozitivne. Potemtakem največje dobro za največje število posameznikov pomeni (dovoljuje), da so posamezniki tudi sredstvo za doseganje ciljev – če bo to prineslo pozitivne posledice za čim večje število ljudi.

Boatright utilitarizem opisuje v naslednjih štirih tezah (Berlogar, 2000):

- Konsekvencializem (pravost nekega dejanja določajo njegove posledice)
- Hedonizem (zgolj užitek je tisto dobro)
- Maksimalizem (pravo dejanje ima največ možnih pozitivnih učinkov v primerjavi z negativnimi)
- Univerzalizem (posledice, o katerih govorimo, so mišljene v odnosu do vseh)

Utemeljitelja klasičnega utilitarizma sta Jeremy Bentham in John Stuart Mill. Za Benthamovo pojmovanje utilitarizma sta bistvena sreča in zadovoljstvo, ki ju je tudi kvantitativno opredilil (benthamov hedonistični kalkulus²). Bentham je užitek meril, mu pripisoval različne vrednosti in na podlagi tega ugotavljal, kaj je tisto etično. Kar je pri

² Benthamov hedonistični kalkulus temelji na sedmih variablah, in sicer je nek užitek večji od drugega, če:

- je intenzivnejši,
- traja dlje,
- je njegova realizacija bolj gotova,
- je bližje v času,
- bo ta užitek vodil do drugih užitkov, do katerih prvi ne bi,
- je čistejši in torej ne vključuje toliko bolečine kot prvi,
- ga lahko uresniči več posameznikov kot prvega (Snoeyenbos in Humber, 2003: 20).

njemu zanimivo, je tudi 'skupinsko pojmovanje' sreče, kar pomeni, da posamezniki prispevajo k sreči skupnosti in je potemtakem sreča skupnosti vsota in posledica sreče posameznikov te družbe (Berlogar, 2000).

Tudi za Milla je bistvenega pomena sreča, vendar je šel pri opredeljevanju le-te dlje od Benthama. Obravnava jo namreč s kvalitativnega vidika. Nekemu dejanju lahko pripišemo določeno vrednost zadovoljstva oziroma sreče, vendar je zelo relativno, kakšno zadovoljstvo eno dejanje pomeni različnim osebam (Berlogar, 2000). Za nekoga pomeni igranje košarke zelo visoko zadovoljstvo, nekdo drug pa bo največje zadovoljstvo občutil ob gledanju televizijskega šova. Obstajajo torej različne kvalitete različnih vrst zadovoljstva.

O čemer sem govorila zgoraj, je utilitarizem dejanj, kar pomeni, da je »dejanje pravo takrat in samo takrat, ko ima za posledico kar največjo prevlado ugodja nad nelagodjem z vidika vsakega posameznika« (Berlogar, 2000: 244). Poznamo še utilitarizem pravil, kjer pa je »dejanje pravo takrat in samo takrat, ko je v skladu z nizom pravil, katerih splošno sprejemanje omogoča kar največ ugodja v primerjavi z neugodjem vsakemu posamezniku« (Berlogar, prav tam).

1.3.2.1.3. Etika kreposti

Tretja vrsta teorij temelji na konceptu kreposti, to je tako imenovana etika kreposti. Za razliko od prvih dveh teorij pri presojanju o etičnosti oziroma neetičnosti, tukaj nimajo bistvenega pomena dejanja kot taka in njihove posledice. Pomemben je akter dejanj oziroma agent, njegov karakter ali tiste značilnosti karakterja, ki se izrazijo v tem ali onem dejanju, torej krepost (Solomon, 2002).

Med najvidnejšimi avtorji etike kreposti je Aristotel s svojim delom Nikomahova etika, kjer je etiko kreposti tudi opredelil. Po Aristotlu naj posameznik v organizaciji doseže samoaktualizacijo, ki bo prispevala k družbeni harmoniji. Samoaktualizacija zajema realizacijo posameznikovega mentalnega, moralnega in socialnega potenciala in to v širšem, družbenem kontekstu, kjer izpopolnjevanje ene osebe pomeni izpopolnjevanje vseh, ki so v to vključeni (Legge, 1996).

Aristotel je kot krepost definiral sredino med dvema ekstremoma; na primer pogum kot krepost je med strahopetnostjo in neustrašnostjo, zmernost je med požrešnostjo in

skormnostjo ... Pri obravnavanju kreposti upošteva tudi kulturni relativizem, saj se zaveda, da so v različnih družbah kot kreposti lahko obravnavana povsem različna dejanja. Seveda pa obstajajo tudi neke splošno sprejete kreposti, ki veljajo povsod (Solomon, 2002).

1.3.2.2. Novejše teorije

1.3.2.2.1. Feministična teorija (etika skrbi)

Feministične teorije nam prikazujejo ženski, v primerjavi z moškim tudi mehkejši pogled na poslovno etiko, ki je bliže tudi tako imenovanemu 'mehkemu kadrovskemu menedžmentu'. Spoštovati je potrebno vsakega posameznika, ravno tako so izjemno pomembni medsebojni odnosi in značajske lastnosti, kot je razumevanje, sočutje, zvestoba, prijateljstvo ... Pri odločanju je potrebno upoštevati okoliščine določenih situacij in pa vedenja ter medsebojne odnose, ki jih te situacije vključujejo (Buchholz in Rosenthal, 2002). Pomembno je torej, da svoje odločitve prilagodimo konkretnim situacijam in jih ne posplošujemo na vse.

Razvili so se štirje različni feministični pogledi na poslovno etiko, eni manj drugi bolj radikalni (Derry, 2002):

- Etika ženskosti/femine ethics (raziskujejo in dajejo pomen značajskim lastnostim, ki jih običajno pripisujemo ženskam, na primer skrb, negovanje, in gradnji bližnjih medsebojnih odnosov; ženskam in moškim pripisujejo različne načine etičnega odločanja)
- Materinska etika/maternal ethics (odnose v podjetjih pojasnjujejo s pomočjo odnosa mati-otrok)
- Feministična etika/feminist ethics (obravnavajo družbene in politične sisteme, ki poudarjajo zatiranje in podrejanje žensk; klasičnim etičnim pogledom očitajo pomanjkanje občutljivosti na te teme)
- Lezbična etika/lesbian ethics (je najbolj radikalna izmed feminističnih teorij; kritizira patriarhalno družbo in tudi že samo heteroseksualnost, saj naj bi se ženska rešila podrejenosti le v odnosu z drugo žensko; ženska, ki dela v okviru heteroseksualne družbe, dela le v dobrobit sistema in na svojo škodo)

1.3.2.2.2. Teorija deležnikov

S stališča teorije deležnikov morajo biti dobrine porazdeljene med vse deležnike³, tako da nobeden ni na izgubi medtem ko se drugi okoristi. Prioriteta organizacije mora biti njeno lastno preživetje in dolgoročni interesi deležnikov. Ideal je torej 'pravična družba', ki temelji na principu recipročnosti – vsak ima neke pravice in dolžnosti, s katerimi lahko vpliva na drugega, tako v pozitivnem kot tudi v negativnem smislu (Legge, 1996). Tako lahko podjetje oziroma organizacija vpliva na deležnika in obratno.

Na deležnike lahko gledamo z instrumentalnega ali normativnega vidika. Instrumentalni vidik je bolj v skladu s 'trdim' kadrovanjem, ki zaposlene pojmuje kot sredstvo za doseganje ciljev – v interes deležnikov. Normativni vidik vsebuje moralno komponento in sicer v smislu skrbi za interese vseh deležnikov (torej tudi zaposlenih), in to ne samo ekonomske interese (Greenwood, 2002).

1.3.2.2.3. Teorija družbenega dogovora

Teorija družbenega dogovora temelji na predpostavki, da med družbo in institucijami oziroma različnimi skupnostmi znotraj teh institucij obstajajo pošteni dogovori, pogodbe. S pomočjo hipotetičnih konsenzov opravičujejo principe, politike in strukture in sicer na podlagi domneve, da se bodo ljudje, ki ravnajo racionalno, sporazumeli o pogojih nekega družbenega dogovora. Pri teh dogovorih običajno obe strani, tako zaposleni kot tudi delodajalci, pričakujeta kar največje vzajemne koristi na eni strani in čim manjše izgube na drugi strani (Dunfee in Donaldson, 2002).

1.3.2.2.4. Teorija naravnega izvora poslovnih vrednot

S to teorijo se je ukvarjal Frederick (Frederick v Buchholz in Rosenthal, 2002). Poslovno etiko obravnava skozi družbeni kontekst. Vrednote posameznikov za razporejanje in uporabo moči in vzpostavljanje medsebojnih odnosov so zasidrane delno v naravi in delno v sociokulturnih procesih. Nasprotuje predpostavki, da je prvotna naloga poslovanja podjetja pridobivanje dobička, kar je tudi v skladu z njegovo tezo o ekonomiziranju kot učinkoviti izrabi resursov.

³ Deležniki so "vsak posameznik ali skupina, ki lahko vpliva ali nanj vplivajo dejanja, odločitve, politike, prakse ali cilji organizacije" (Caroll v Buchholz in Rosentahl, 2002:315).

1.3.2.2.5. Pragmatizem

Pragmatizem se je razvil v ameriškem poslovnem prostoru kot kritika ameriških poslovnih praks oziroma tudi nekaterih vrednot. Kritike je deležen pohlep kot gonilna sila pridobivanja dobička, ravno tako tudi zasebna lastnina kot pridobivanje bogastva. Proučujejo napredek, in sicer kako napredek doseči in kakšne posledice ima, na primer na poslovne organizacije, njihove strukture (Anderson, 2002).

Pragmatičen pogled je odprt do reševanja filozofskih problemov z različnimi pogledi oziroma pristopi (pluralistični pristop k poslovni etiki), vendar le do neke meje. Pragmatično vedenje mora namreč izhajati iz posameznikovih osebnih in kulturnih izkušenj. Etične odločitve izhajajo iz konkretnih situacij, na podlagi katerih se potem oblikujejo moralne predpostavke. Deluje torej od konkretnega k teoretičnemu in je praktično naravnano, teorija je le kot vodilo.

Ukvarjajo se z vsakdanjimi, čisto običajnimi temami in njihovimi družbenimi posledicami. Poudarjajo pomembnost samooverzije, in sicer v smislu pripravljenosti za spremembo prepričanj; če se na primer neke prakse izkažejo za učinkovite, jih sprejmejo, četudi so jim sprva nasprotovali.

Pri vsem tem je zelo pomembna tudi tradicija, saj se na podlagi le-te presojujejo trenutno aktualna vprašanja.

Teoretičnih pogledov na poslovno etiko je torej ogromno, skladno s tem tudi možnosti za presojanje o etičnosti. Sama bi področje upravljanja s človeškimi viri najlažje zagovarjala v kontekstu teorije deležnikov. Če že govorimo o pravičnosti, bi bilo najbolj pravično, da organizacija poskrbi za vse svoje deležnike v enaki meri, torej tudi za zaposlene.

Ko sem razmišljala o etičnih problemih, s katerimi se srečujejo kadrovski strokovnjaki, se mi je velikokrat postavilo vprašanje, zakaj so ravno zaposleni tisti deležniki, ki se jim rado hitro odreče njihove pravice. Pogosto slišimo o pomanjkanju sredstev za nagrade, izobraževanja, o odpuščanju odvečne delovne sile in podobno. Vse to v imenu ustvarjanja dobička in potemtakem tudi zadovoljstva drugih deležnikov.

Seveda tu ne gre za to, da so vsi zadovoljni, pač pa za problem, da gre za proizvodnjo sistematičnega prikrajšanja točno določenih deležnikov.

2. ETIKA IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Zakaj o etiki na področju upravljanja s človeškimi viri, sem omenila že v uvodu. V tem poglavju se bom problema lotila podrobneje.

2.1. PARADIGME UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Teoretiki in praktiki imajo na kadrovanje različne poglede in skladno s tem so se razvile tudi različne perspektive oziroma paradigme tega področja.

'Prevladujoča paradigma' v kadrovskega menedžmentu izhaja iz Amerike in je praktično usmerjena, saj večinoma ponuja praktične nasvete ali predstavitev empiričnih podatkov. Značilna zanjo je individualistična in unitaristična obravnava odnosov med zaposlenimi, kar kot prvo pomeni obravnavanje posameznega zaposlenega kot enote in kot drugo predpostavljajo edinstvenosti namenov in ciljev. Kadrovanje se razume kot mehanizem za doseganje organizacijskih ciljev (Greenwood, 2002).

Kot odgovor na to paradigmo se je razvila tako imenovana *'kritična paradigma'*, ki je kot prvo izpostavila manipulativno naravo kadrovanja. Razume se namreč, da je kadrovanje zgolj in samo sredstvo menedžmenta za kontrolo zaposlenih. Za potrebe podjetja seveda. Namesto da bi kadrovanje pripomoglo k razvoju zaposlenih in na ta način tudi k prispevku zaposlenih k organizaciji, posredujejo v zaposlene z namenom, da bodo le-ti žrtvovali čim večji del sebe za organizacijo. Poleg tega takšna dejanja še opravičuje in dosega zelo visoko mejo tolerantnosti do njih (Greenwood, 2002).

Za razliko od prevladujoče paradigme, je kritična paradigma hkrati pluralistična in kolektivistična, saj poudarja multiple cilje in namene, zaposlene pa obravnava kot skupino in ne kot posameznike. Upošteva namreč, da imajo različne strani v organizaciji različne poglede in posledično tudi različne cilje, kar se sklada s teorijo deležnikov (Greenwood, 2002).

V okviru kritične paradigme je Sennet (Sennet v Greenwood, 2002) razvil tudi kritiko sodobne korporacije. Pravi, da so to 'kameleonske' organizacije, ki so sestavljene mrežno in to iz polavtonomnih timov. Ti delujejo glede na tržno povpraševanje, ukazuje pa jim tehnokratsko-menedžerska elita, ki jim v bistvu pove le kaj je potrebno doseči, ne pa kako.

Gre za povsem pogodbeno delo, kjer med posamezniki ni nobene predanosti, odvisnosti ali socialne kohezije.

Greenwoodova (2002) ponuja kot tretjo možnost '*etično paradigmo*' v kadrovanju. Etični pogled se edini ukvarja z vprašanjem pravičnosti oziroma kaj je prav in kaj narobe, in sicer bolj kot ne, na mikro nivoju, nivoju organizacije v okviru selekcije kadrov, ocenjevanja. Tako Miller (v Barrett;1999) pravi, da je etični kadrovski menedžment mogoč, če deluje po principu poštenosti in enakosti; temelji naj na dobrih pogojih zaposlovanja .

2.2. DELOVANJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI NA DVEH NIVOJIH

2.2.1. Na nivoju družbe (družbena odgovornost)

Podjetja oziroma organizacije ne moremo obravnavati neodvisno od okolja, v katerem le-ta deluje, saj med njima vseskozi potekajo interakcije, odnosi vzajemnosti. V zvezi s tem je velikega pomena družbena odgovornost podjetja, s čimer kaže lasten odnos do okolja, v katerem le-to deluje.

Družbena odgovornost se je razvila kot odgovor na spreminjajoče se družbene vrednote, saj dandanes v družbi ni primaren več le dobiček podjetij. Pomembno je tudi, v kolikšni meri se podjetje angažira v družbi, v kolikšni meri se odziva na družbene probleme in jih pomaga reševati kot na primer z donatorstvom, prostovoljnim delom, vlaganjem v kulturo in šport, v znanost in humanitarne projekte, večinoma v lokalni skupnosti.

Boatright (v Berlogar, 2000: 274) družbeno odgovornost opredeljuje kot »prostovoljno sprejemanje obveznosti, ki presegajo čiste ekonomske ali zakonske odgovornosti (obveznosti) podjetij« oziroma »selekcijo ciljev podjetja in vrednotenje rezultatov ne samo po kriteriju profitabilnosti in organizacijske koristi, ampak z etičnimi standardi ali presojo glede družbene potrebnosti«.

Podobno meni tudi Davis (v Berlogar, 2000), ki kot družbeno odgovorno podjetje označuje tisto, ki poleg ekonomskih, tehničnih in zakonskih zahtev upošteva tudi širše zahteve, zahteve okolja, družbenega sistema. Te zahteve poleg ekonomskih ciljev vključujejo tudi družbene.

Hellriegel in Slocum (v Berlogar, 2000) predstavljata tri poglede na družbeno odgovornost:

- Tradicionalni (menedžment naj služi interesom delničarjev in torej maksimizira njihove dobičkonosne in dolgoročne interese, kar je v skladu z utilitarističnim pristopom)
- Deležniški (menedžerji imajo obveznosti do širše skupine kot so delničarji, torej do vseh deležnikov)
- Afirmativni (menedžerji naj se (1) izogibajo problemom, ki bi jih s svojim delovanjem lahko povzročili v okolju, ne pa zgolj reagirati nanje; (2) naj organizacijske cilje prilagajamo tistim, ki jih imajo deležniki in splošna javnost; (3) izvajajo konkretne, proaktivne korake za promocijo obojestranskih interesov organizacije, različnih deležnikov in javnosti nasploh – skratka, morajo biti iniciatorji akcij, ki bodo koristile vsem organizacijskim okoljem).

Drugačen pogled na družbeno odgovornosti imata na primer Adam Smith in Milton Friedman (Berlogar, 2000). Prvi pravi, da je družbeno odgovorno tisto podjetje, ki maksimizira dobiček, slednji pa, da naloga podjetij sploh ni biti etično oziroma družbeno odgovorno ampak samo ustvarjati dobiček.

Zakaj družbeno odgovorno podjetje?

- Če želi podjetje preživeti, se mora prilagajati družbenim spremembam.
- Podjetje mora imeti dolgoročne interese in pomagati reševati družbene probleme in tako tudi ustvarjati boljše okolje zase.
- Podjetje lahko z družbeno odgovornostjo pridobi boljšo javno podobo.
- Podjetje se lahko izogne nekaterim vladnim regulativam, če se spoprime s spreminjajočimi se družbenimi spremembami.
- Podjetja imajo ogromne vire, ki jih lahko koristno uporabijo za reševanje družbenih problemov.
- Družbeni problemi se lahko izkažejo kot profitabilne poslovne priložnosti.
- Podjetje ima moralno obvezo reševanja družbenih problemov, ki jih je samo ustvarilo oziroma povzročilo (Buchholz in Rosenthal, 2002).

Seveda ima koncept družbene odgovornosti tudi določene težave, predvsem to, da imajo menedžerji premalo informacij, ki bi jim pomagale pri reševanju družbenih problemov in zato sledijo lastnim vrednotam in interesom. Koncept ne upošteva, da so podjetja ujeta v

kompetitivno okolje, kar jih v bistvu omejuje. Rešitev bi lahko bila na primer vladna intervencija, s katero bi se na nivoju zakonodaje poskrbelo, da bi bila pravila igre enaka za vse (Buchholz in Rosenthal, 2002). Vendar zopet ne smemo pozabiti, da etično in zakonito ne hodita vedno z roko v roki in takšni ukrepi niso nujno tudi rešitev.

Naj bo dovolj o konceptu družbene odgovornosti, saj sem ga, zaradi boljšega razumevanja nadaljnega pisanja, kjer se bom bolj posvetila delovanju upravljanja s človeškimi viri na individualnem nivoju, želela le na grobo osvetliti. .

2.2.2. Na nivoju posameznika

Upravljanje s človeškimi viri na nivoju posameznika je tisto področje, ki ga s svojo nalogo pravzaprav želim podrobneje predstaviti in tudi podkrepiti s podatki, ki jih bom pridobila z lastno raziskavo med kadrovskimi strokovnjaki.

Uvodoma sem izpostavila dvojno vlogo kadrovikov –socialno in ekonomsko. Na tem mestu še nekaj več besed o tej temi, nadalje pa konkretneje o obveznostih kadrovikov pri upravljanju s človeškimi viri.

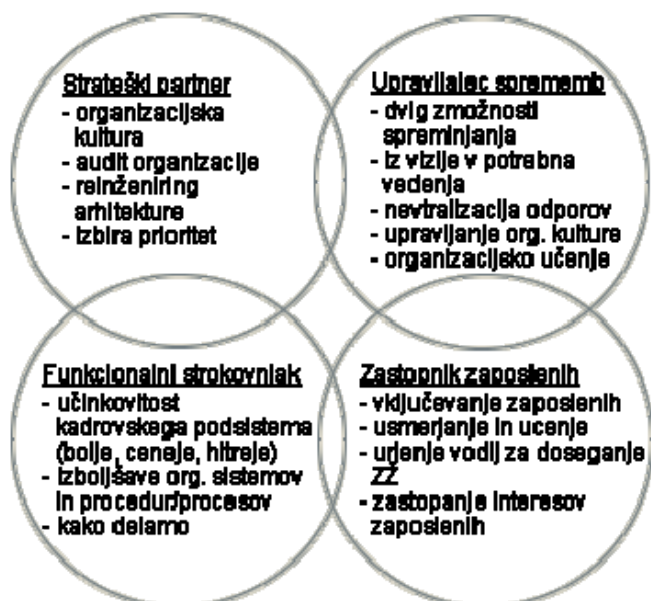
2.2.2.1. Dvojna vloga kadrovske funkcije

Kadroviki so v organizacijah prvotno opravljali socialno vlogo. Njihova primarna naloga je bila skrbeti za dobrobit zaposlenih. Če na kadrovske področje pogledamo bolj površno, naj bi to bil tudi razlog za obstoj kadrovskih služb ali oddelkov. Pa vendar ni tako enostavno.

S prihodom kapitalizma se je vloga kadrovskih služb spremenila. Razširila so se področja delovanja, ki so usmerjena predvsem v poslovne potrebe organizacij in doseganje njihove učinkovitosti oziroma uspešnosti. Skladno s tem je Ulrich (v Gruban, vir: www.dialogos.si) oblikoval model kadrovske funkcije, ki prikazuje kompleksno naravo kadrovskega dela. Tako naj kadrovska funkcija prevzame naslednje vloge:

- strateški partner menedžmentu (svetovalska vloga)
- agent, menedžer in upravljalec sprememb
- zastopnik zaposlenih
- funkcionalni strokovnjak

Slika 2.1.: Ulrich-ov model: vloge kadrovske funkcije



Vir: www.dialogos.si

Prav o dvojni vlogi kadrovske funkcije v svojem članku piše Douglas Renwick (2003). Izpostavlja vlogo kadrovskih menedžerjev kot varuhov blaginje zaposlenih in na drugi strani kot hazarderjev z blaginjo zaposlenih.

2.2.2.1.1. Kadroviki kot varuhi blaginje zaposlenih

Naj povežem vloge iz Ulrichovega modela s socialno funkcijo oziroma kadroviki kot varuhi blaginje zaposlenih. Glede na te štiri vloge v sklop socialne funkcije kadrovikov spada vloga strateškega partnerja (na primer z oblikovanjem organizacijske kulture), upravljalca sprememb (z upravljanjem zaposlenim prijazne organizacijske kulture), zastopnik zaposlenih (na primer zastopanje interesov zaposlenih).

Kadrovski menedžerji naj sodelujejo pri postavljanju meta-standardov pri upravljanju s človeškimi viri, ki so nad nivojem podjetja. Zaposlene naj varujejo tudi z oblikovanjem poslovne etike in kadrovske politike, ki se ukvarja z upravljanjem raznolikosti (manage diversity), z oblikovanjem družini prijazne politike, z nudenjem otroškega varstva, s svetovanjem pri zlorabi drog ali alkohola, z možnostjo zgodnjega upokojevanja zaradi bolezni in podobno..

Glede na to da se kadrovske naloge v veliki meri prenašajo na linijske vodje, je pomembno, da razvijajo strateške iniciative, ki jim omogočajo zagotavljanje najvišjih prioritet za dobro zaposlenih. In ravno zaradi delegiranja nalog na nivo linijskih vodij, se morajo kadrovske menedžerji, predvsem tisti na vodstvenih položajih, še dodatno angažirati, da se naloge izvedejo korektno. Linijskim menedžerjem kadrovanje običajno ni prioriteta, njeno zapostavljanje le-te pa lahko pripelje do usodnih posledic za celotno organizacijo. Odgovoren bo seveda vodja kadrovskega področja.

2.2.2.1.2. Kadroviki kot hazarderji z blaginjo zaposlenih

Če se vrnem k Ulrichovemu modelu kadrovik kot hazarder z blaginjo zaposlenih sovpada z vlogo funkcionalnega strokovnjaka in sicer s skrbjo za učinkovitejše delo, izboljšavo organizacijskih sistemov, ki vodijo v zniževanje stroškov in posledično večji dobiček podjetja.

Kadrovske menedžerji ne posvečajo dovolj časa operativnim nalogam, linijski menedžerji, katerim so kadrovske naloge prenesene, pa slabo delajo na tem področju, saj jim upravljanje s človeškimi viri ni prioriteta. Potem je tukaj še srednji nivo menedžmenta (middle management), ki pa se čuti 'nekje vmes' in zato tudi neradi opravljajo te naloge.

Vprašanje je tudi, če sta strateški pristop za kadrovske menedžerje in ravno tako prenos nalog na linijske menedžerje dejansko ustrezna in če ne gre na nek način za zavajanje s kadrovske strani. Kadrovske področje postaja vedno bolj kompleksno, zato je za uspešno upravljanje potrebno vedno več znanja, ki pa ga linijski menedžerji nimajo.

2.2.2.2. Obveznosti kadrovikov pri upravljanju s človeškimi viri

Kakšne so naloge in obveznosti kadrovikov je jasno že iz opisa njihovih del in nalog, običajno kar iz sistemizacije delovnega mesta. Njihovo delo zajema selekcijo kadrov, nadalje njihovo uvajanje, razvoj in izobraževanje, pripravo osebnih izobraževalnih načrtov, pripravo in izvajanje letnih razgovorov, skrb za motivacijo sodelavcev in za klimo v podjetju, pripravo letnih planov, urejanje razne dokumentacije, planov in evidenc.

Kadrovik je pri svojem delu samostojen, vendar v okviru dogovorov z vodstvom. Z njimi so dogovarja o potrebah po novih sodelavcih, o razvoju, izobraževanju sodelavcev in

podobno. Cilj je torej določen skupno, metode za doseganje pa so v domeni kadrovika. To mu daje tudi določeno stopnjo odgovornosti, saj se mora pravilno odločiti o metodah, ki bodo pripeljale do želenega cilja. V organizacijah morajo kadre ustrezno izobraževati in usposablјati, predvsem pa motivirati za delo, ki bo v skladu s cilji in vizijo organizacije.

O njihovih moralnih in etičnih obveznostih je rečenega in napisanega manj. Če že, se običajno te teme lotijo v profesionalnih združenjih, kjer točno definirajo etične standarde delovanja.

Wiley (2000) je analiziral etične kodekse petih največjih združenj za kadrovanje v Ameriki, ki skupno zajemajo približno 150.000 članov. Ugotavljal je, katere so vzporednice med temi etičnimi kodeksi in na podlagi le-teh definiral obveznosti kadrovikov. Prišel je do zaključka, da imajo kadroviki obveznosti do šestih skupin: do javnosti oziroma družbe, delodajalcev, klientov, kolegov, profesionalnih organizacij in profesije (stroke).

Obveznosti do javnosti. Kadroviki naj izvajajo svoja dela in naloge tako, da pri tem upoštevajo tudi dobrobit javnosti oziroma družbe. Upoštevajo naj zakone, spoštujejo ljudi in njihove pravice, utrjujejo naj občutek zaupanja v delodajalca in delajo na izboljševanju javnega razumevanja delovanja stroke.

Obveznosti do delodajalcev. Kadrovik naj bo kompetenten za opravljanje svojih nalog, slednje pa naj opravlja v skladu z delodajalčevimi interesi. Skrbi naj za najvišjo raven izobraževanja, usposabljanja in razvoja v organizaciji in deluje v skladu z najvišjimi strokovnimi standardi profesionalne kompetentnosti, zdravega presojanja in diskretnosti. Delodajalca naj spodbuja k temu, da mu je pravično ravnanje z zaposlenimi primarnega pomena.

Obveznosti do klientov. Te obveznosti se nanašajo na kadrovike, ki niso zaposleni v kadrovskih službah podjetij, ampak delajo preko kadrovskih agencij. Ti naj svojim klientom jamčijo visoko stopnjo zaupnosti in najvišjo možno kvaliteto storitev, njihovo razmerje naj bo nepristransko in nanj naj ne vplivajo razni prijateljski ali profesionalni odnosi.

Obveznosti do kolegov. Odnos do kolegov je v osnovi pomemben že s tega vidika, ker delujejo na istem področju in tako tudi delijo svoje interese. Tako naj kadroviki med seboj delujejo z visokimi standardi poslovne integritete, se medsebojno podpirajo, spoštujejo, delijo pridobljeno znanje in tudi poročajo o neetičnem delovanju kolegov.

Obveznosti do profesionalnih organizacij. Kadroviki naj podpirajo cilje profesionalne organizacije in prispevajo k njeni rasti. Za kadrovike kot člane združenj je pomembno, da svojega članstva ne izrabljajo za osebne interese. Svoje kolege naj spodbujajo in se izogibajo sabotiranju njihovega dela zaradi osebnih ali profesionalnih nesoglasij.

Obveznosti do profesije. Delajo naj v skladu z najvišjimi standardi profesionalnih kompetenc in vedenja, stalno naj se izobražujejo in pridobivajo nova znanja in spoznanja iz stroke. Spoštujejo naj tudi etični kodeks kadrovikov, saj s tem prispevajo k ugledu stroke.

Obveznosti je torej ogromno, sem pa mnenja, da bi morali kadroviki primarno delovati v skladu s svojo socialno funkcijo in da so to ljudje, ki bi za zaposlene morali poskrbeti s humane plati. Poskrbeti bi morali predvsem za delovno okolje, ki bi zadovoljevalo interese zaposlenih. Handerson (Berlogar, 2002) navaja kar nekaj argumentov, zakaj je delovno okolje za posameznika tako pomembno:

- S časovnega vidika delo zajema bistven del našega življenja (tudi izven delovnega mesta), zato je bistvenega pomena, da s pomočjo interne etike⁴ oblikuje kvalitetno delovno okolje, ki se potem odraža tudi na zasebnem področju posameznika.
- Meja med delovnim in zasebnim časom se vedno bolj briše. Če bo področje dela urejeno, se bo to odražalo tudi izven dela.
- Delo naj bo tudi samo po sebi zadovoljstvo, kar mora zagotoviti sama organizacijska kultura.
- Tudi podjetja pridobijo s promocijo interno etiko.
- Inkulturirana interna etika je lahko preventiva pred neetičnimi dejanji in to mnogo bolj učinkovita kot na primer etični kodeksi, ki delujejo zgolj kaznovalno.

⁴ Z interno etiko Berlogar pojmuje tisti del poslovne etike, ki se veže na kadrovsko področje.

2.3. KAJ DOLOČA (NE)ETIČNO VEDENJE?

V življenju se nenehno srečujemo z etičnimi dilemami oziroma etičnimi vprašanji⁵ in nanje različno reagiramo. Kaj torej vpliva na to, da so eni ljudje bolj in drugi manj etični, če ne že kar neetični?

V osnovi razlikujemo med instrumentalno in intrinistično motivacijo za etično delovanje. Biti etičen iz instrumentalnih razlogov pomeni, biti etičen zaradi doseganja dobička oziroma lastnih interesov. Nasprotno so intrinistični razlogi za etično delovanje zadostni že sami po sebi – etično delovanje je enostavno rečeno tisto pravo delovanje in ne potrebuje dodatnih razlogov (Fisher, 2003).

Že uvodoma sem omenila, da ima veliko vlogo pri tem samo okolje, v katerem organizacija deluje. Nadalje so tu še specifične situacije, ki posameznika v veliki meri postavljajo v neugoden položaj pri odločanju:

- kadar uspeh skoraj v celoti določajo denarni cilji
- kadar oseba, ki se odloča ne razpolaga z ustreznimi informacijami ali mehanizmi usmerjanja
- kadar obstajajo močni pritiski, da je določeno stvar potrebno narediti, pa naj stane, kar hoče
- kadar ni časa, da bi se težave rešilo na razumen način (Daingault, 1996)

Dejavnike, ki vplivajo na (ne)etično vedenje v grobem delimo v dve skupini, in sicer na individualne in situacijske. K *individualnim dejavnikom* štejemo na primer spol, narodnost, izobrazbo, vero, zaposlenost, osebnost, vrednote. *Situacijski dejavniki* vključujejo vplive skupin, organizacijsko klimo in kulturo, vpliv menedžmenta, etičnih kodeksov, korporacijskih etičnih vrednot, nagrade, sankcije, organizacijsko velikost in druge industrijske faktorje, kot je na primer dejavnost, v kateri podjetje deluje in tekmovalnost (Brenkert, 2002). Wooten (2001) k temu kot dejavnike etičnega okolja dodaja še vpliv demografskih trendov, zakonodaje, gospodarske klime in družbenih trendov.

⁵ “Etično vprašanje je problem, situacija ali priložnost, ki zahteva od posameznika ali organizacije, da izbira med več dejanji, ki jih je potrebno oceniti kot pravilne ali napačne, etične ali neetične” (Ferrell in Fraedrich v Carroll, 2002: 143).

Raziskave (Wiley, 2000) kažejo, da imajo najbolj pozitivni vpliv osebne vrednote, najbolj negativni pa lahko imajo nadrejeni. Ravno zato je potrebno z etiko začeti že pri vrhu in jo v organizacijo uvajati od zgoraj navzdol.

Wooddova (1997) daje poseben pomen vrednotam, tako individualnim kot tudi organizacijskim. Izkušnje, kultura in religija po njenem mnenju pomembno vplivajo na posameznikovo oblikovanje vrednot, kar se odraža tudi na delovnem mestu.

Sama bi na prvo mesto pomembnosti postavila individualne dejavnike, izmed njih osebne vrednote, ki jih posameznik pridobi že v obdobju najzgodnejše socializacije. Takšne vrednote se vsidrajo v posameznikovo podzavest in so osnova njegovega kasnejšega (ne)etičnega delovanja.

Lawrence Kohlberg (Klebe-Trevino, 2002, Darcy,2002, Holian,2002) se je lotil raziskave na to temo, pri čemer je ugotovil, da obstajajo različne faze moralnega razvoja in v vsaki izmed teh faz so za (ne)moralno delovanje pomembni drugi dejavniki. Natančneje, govori o **kognitivnem moralnem razvoju**, ki poteka v treh fazah in šestih stopnjah.

1. *faza (prekonvencionalna)*: posamezniku so pomembna pravila, ki prihajajo 'od zunaj'; tako v prvi stopnji te faze deluje z interesom, da se izogne kazni, v drugi stopnji pa že teži k osebnemu zadovoljstvu in tudi k principu recipročnosti v smislu povračila za uslugo.
2. *faza (konvencionalna)*: posameznik ponotranji moralne norme skupine, ki je njemu pomembna; v tretji stopnje mu je bistvenega pomena družbeno odobravanje, v četrti se ta interes razširi na družbo in zakone – pomembno je torej tudi skladno delovanje z družbo in zakoni.
3. *faza (postkonvencionalna)*: moralno odločanje postane bolj avtonomno; v peti stopnji bo šel posameznik tudi preko zakona, če bo to prineslo večje družbeno dobro; šesta pa je še višja moralna stopnja, ki pa je bolj kot ne teoretični konstrukt, saj jo doseže izjemno malo odraslih.

Kar se meni osebno zdi zaskrbljujoče je, da se večina ljudi ustavi v drugi fazi kognitivnega moralnega razvoja oziroma tam stagnira večji del svojega življenja (tako kaže Kohlbergova raziskava). Torej tam, kjer je posamezniku bistvenega pomena, kaj bodo drugi rekli in kako drugi razmišljajo o dotični problematiki. Med te posameznike spada

tudi velika večina managerjev. Koliko jih torej sploh ravna po lastni vesti in lastnih prepričanjih? Nadalje se mi tudi postavlja vprašanje, ali sploh lahko ravnajo po lastnih prepričanjih, ko pa so v podjetju interesi tako prepleteni in obenem različni? Je torej menedžment sploh lahko moralen?

2.3.1. Načela etičnega delovanja

Avtorji, ki pišejo o etičnosti UČV, se tega področja večinoma lotevajo s stališča pravic zaposlenih in upoštevanja le-teh. Iz tega izhajajo smernice etičnega delovanja menedžerjev, tudi kadrovskih. Temu principu bom sledila tudi sama, z anketnim vprašalnikom pa poskušala ugotoviti, v kolikšni meri v organizacijah upoštevajo pravice zaposlenih oziroma kako etični so.

Vprašanjem odnosa med zaposlenimi in delodajalci se pojavlja že v Bibliji. Cohn in Friedman (2002) povzemata nekaj zapovedi, ki naj med zaposlenimi in delodajalci veljajo in iz katerih lahko razberemo nekaj etičnih smernic:

- prepovedana je kraja na delovnem mestu
- delavec mora dati na delu vse od sebe in ne sme izgubljati časa
- delodajalec mora zagotoviti pošteno in pomembno delo
- delavci morajo dobiti plačo pravočasno
- pripadne (vdane) delavce mora podjetje nagraditi
- pri poslovni etiki je pomembna poštenost, tako v odnosu do zaposlenih kot do strank
- zaposlitev naj bo po lastni volji in ne pod prisilo

Z vprašanjem etičnosti kadrovskega menedžmenta se ukvarja Rowan (Rowan v Greenwood, 2002:266), ki poudarja naslednje osnovne moralne pravice zaposlenih:

- Pravično plačilo, osnovano na konceptu enakosti, distributivne pravičnosti, avtonomije, spoštovanja;
- Varnost delovnega mesta, osnovana na principih izogibanja škodovanja in spoštovanja;
- Ustrezno ravnanje s posameznikom, osnovano na konceptih spoštovanja, pravičnosti in iskrenosti;
- Zasebnost, osnovana na konceptu spoštovanja, svobode in avtonomije.

Payne in Wayland (1999) kadrovskim strokovnjakom podajata smernice za etično ravnanje:

- reci 'ne' neprimernim zahtevam
- spoštuj avtorske pravice, vire in intelektualno lastnino
- zagotavljalj resničnost zahtevkov (claim), podatkov in priporočil
- zagotavljalj vključenost, sodelovanje in lastništvo strank in uporabnikov
- izogibaj se konfliktu interesov
- nadzoruj osebne predsodke
- spoštuj interese in predstave posameznikov in populacijske razlike
- ukrepaj primerno strankinim ali uporabnikovim potrebam
- cena ali stroški izdelkov ali storitev naj bodo pošteni
- učinkovito uporabljaj svojo moč

Townley (v Woodd, 1997) navaja naslednja načela, ki naj se upoštevajo pri ravnanju z etičnimi konflikti:

- pomembnost jasnosti (na primer prepoznavanje spregledanega ali nejasno razloženega)
- pomembnost glasu (na primer ocene podrejenih, pošteno ravnanje z žvižgači (wistelblowerji))
- integriteta posameznika (na primer realističen vnaprejšnji prikaz posameznikovega dela)
- odnosna narava znanja (na primer premišljevanje ali rekonstrukcija načina definicije delo)
- odklonitev hierarhičnega reda ali privilegiranja (na primer koristi za vse)

Duska (2002) razlikuje med pravicami, ki jih ima posameznik preden sploh nastopi delo (torej še ne govorimo o pravicah delavcev) in pravicami zaposlenih. Kot prvo ima posameznik pravico do dela, kar je zapisano že v Deklaraciji o človekovih pravicah in svoboščinah. Naslednja je pravica do pomembnega dela, ki človeka ne dehumanizira.

Nadalje Duska (2002) navaja pravice delavcev:

- pravica do varnega in zdravega delovnega okolja

Delodajalec vedno poseduje večjo moč kot zaposleni (govorimo o asimetriji moči). Do problema pride, če je na trgu dela veliko pomanjkanje delovnih mest in bodo

brezposelni sprejeli kakršno koli delo, četudi le-to ne bo varno. Delodajalec se zaveda svoje premoči in zato ničesar ne izboljša, saj bo zaradi pomanjkanja delovnih mest tako ali tako zapolnil prazna.

- pravica do varnosti zaposlitve in primerne procesa pri odpuščanju in napredovanju

Varnost zaposlitve pomeni, da ima posameznik pravico obdržati delo, za katerega je bil najet, vse dokler se ne pojavi nek tehten razlog za končanje delovnega razmerja. V primeru odpusta pa se mora speljati postopek, v katerem se dejansko ugotovi, če je odpust res upravičen.

- pravica do zasebnosti

Ta pravica se nanaša na čas izven delovnega in pomeni, da nihče nima pravice govoriti drugemu kaj naj počne v svojem zasebnem življenju in da drugi ljudje nimajo pravice vedeti kaj se dogaja v posameznikovem zasebnem življenju, če le-ta tega sam ne razkrije.

- pravica do nadomestila v primeru poškodbe

Delavec je upravičen do nadomestila, če je zaradi poškodbe oziroma dejanja nekoga drugega utrpel ekonomsko škodo.

- pravica do participacije ali glasu pri zadevah, ki zadevajo delavce

Tudi ta pravica je izrednega pomena ravno zaradi asimetrije moči, ki sem jo omenila že v prvi alineji. Na ta način je namreč mogoče preprečiti zlorabo moči s strani delodajalcev. Ravno tako tudi s kolektivnim pogajanjem (naslednja alineja).

- pravica do kolektivnega pogajanja in stavke
- pravica do enakega ravnanja, ne glede na raso ali spol
- pravica do pokojnine
- pravica do nenadlegovanja
- pravica do človeka dostojne plače

To naj bi bila plača, s katero bi dostojno preživela družina z otroci.

2.3.2. Etični okviri

Kot sem že omenila, je ogromno faktorjev, ki vplivajo na etično vedenje posameznika, eni izmed njih so prav gotovo tudi različni etični okvirji, ki se jih le-ti pri svojem ravnanju držijo. Že v deklaraciji človekovih pravic je kot osnovna človekova pravica navedena pravica do dela, do pravične pokojnine, ustreznih delovnih pogojev, pravica do počitka, določenega delavnika, socialne varnosti, do izobraževanja in podobno. Tudi ILO

(International Labour Organisation) s svojimi predpisi omejuje delo otrok, prisilno delo, poudarja enakost spolov, pravico do organiziranja in kolektivnega pogajanja, pravico do maksimalnega delavnika ... (Cassel, 2001).

Winstanleyeva (Winstanely idr., 1996) s soavtorji v svojem članku navaja etične okvirje, ki naj bi jih upoštevali pri ravnanju z ljudmi.

- Osnovne človekove in civilne pravice, pravice zaposlenih (varnost delovnega mesta, pridobivanje povratnih informacij testov, odprtost in posvetovanje v zvezi s temami, ki zaposlene zadevajo, transparentnost kriterijev za odločanje, izogibanje iskanja 'grešnih kozlov', pravica 'wistelblowerjev' da se jih ne preganja ...)
- Socialna in organizacijska pravičnost (procesualni principi distributivne pravice, egalitarizem, pravičnost, enake možnosti pri sistemu ocenjevanja in nagrajevanja, pri izboru kadrov ...)
- Univerzalizem (Kantov princip, da se s posamezniki ne sme ravnati, kot da so sredstvo za doseganje organizacijskega cilja ali da se v utilitarističnem smislu žrtvujejo kot največje dobro za največje število vpletenih)
- 'community of purpose' (skupinski princip, ki poudarja pomen organizacije v nasprotju z individualizmom; pomemben je pogovor, spoštovanje in strpnost do sodelavcev, na primer ko pride do odpuščanja)

(Winstanley idr., 1996)

Da bi lahko preverili, če so naše odločitve etične, nam Laura Nash v pomoč ponuja naslednjih dvanajst vprašanj, na katere naj bi odgovorili in s tako razjasnili etičnost naše odločitve ali dejanja:

1. Ali ste problem natančno opredelili?
2. Kako bi opredelili problem, če bi bili na drugi strani?
3. Kako je do te situacije sploh prišlo?
4. Komu ste lojalni kot oseba in kot član korporacije?
5. Kakšen je vaš namen pri sprejemanju te odločitve?
6. Kako se ta odločitev sklada z možnimi rezultati?
7. Komu bi lahko vaša odločitev ali dejanje škodovala?
8. Ali lahko vključite prizadete strani v diskusijo problema preden sprejmete odločitev?
9. Ali se zavedate, da bo vaše stališče držalo dolgoročno?

10. Ali lahko brez pomislekov odkrijete vašo odločitev ali dejanje vašemu šefu, izvršenemu direktorju, upravnemu odboru, vaši družini ali družbi kot celoti?
11. Kakšen je simbolni potencial vašega dejanja, če bo pravilno razumljeno? Ali tudi nepravilno?
12. Pod kakšnimi pogoji bi dovolili izjeme k vašemu stališču? (Nash v Carroll, 2002).

Malce manj zamuden etični preizkus lahko opravimo tudi s pomočjo naslednjih treh vprašanj:

1. Ali je legalno? Bo kršilo civilni zakon ali politiko podjetja?
2. Ali je uravnoteženo? Ali je pravično do vseh vpletenih gledano kratkoročno in dolgoročno? Ali podpira 'win-win' odnos?
3. Kako se bom počutil/a? Bom ponosen/a? Bi se počutil/a dobro, če bi mojo odločitev objavili v časopisu? Bi se počutil/a dobro, če bi moja družina vedela za to odločitev? (Blanchard in Peale v Carroll, 2002).

2.3.3. Etični kodeksi

Posebno vlogo pri oblikovanju etičnih vrednot imajo profesionalna združenja. Lahko jim rečemo kar varuhi profesionalnih vrednot. Profesionalna združenja običajno sprejemajo etične kodekse za lastno stroko, le-ti pa so pomembni pri ohranjanju etičnih standardov in pri formalnem in neformalnem širjenju etičnih vrednot. Seveda pa morajo člani združenj poznati vsebino kodeksov in se je tudi zavedati (Wiley, 2000).

Vodilno vlogo pri oblikovanju in vzdrževanju etičnih kodeksov (predvsem v organizacijah) imajo kadrovske strokovnjaki, saj so vir etičnih informacij in nasvetov, njihova skrb pa je tudi razvijanje in izvajanje etičnih programov (Greenwood, 2002).

Lidija Ferk pravi, da je »kodeks poklicne etike za vsako stroko tisti dokument, ki daje »piko na i« njeni profesionalnosti in kredibilnosti v odnosu do njenih članov ter do uporabnikov njenih storitev.« (Ferk, 2004:53). Etični kodeksi so torej velikega pomena, zato jim bom tudi namenila malce več besed.

Splošne funkcije kodeksov (Mesner po CCBE, 2004):

- pokažejo, da je neka aktivnost profesionalna,
- postavijo idealne standarde profesije,

- postavijo minimalne standarde in disciplinske postopke,
- postavijo strokovne standarde in ne samo moralnih,
- regulirajo odnose v stroki.

Praktične funkcije etičnega kodeksa (Mesner po ERS, 2004):

- dviguje zavest o ključnih etičnih vprašanjih,
- krepi in legitimira etični dialog,
- oblikuje konsenz glede pomembnih vprašanj,
- vodi odločanje,
- opogumlja vodje, člane in ostale, da iščejo nasvete pri dilemah,
- gradi zaupanje: notranje in zunaj stroke,
- razkriva neprimerna ravnanja in s tem povezane skrbi,
- razjasnjuje, kje naj člani poiščejo nasvet.

Primerjalno z drugimi profesijami ureditev etike na kadrovske področju zaostaja (Wooten, 2002). Tudi če pogledamo v slovenska podjetja, ne kaže dosti boljše. Ogromno je takšnih, ki nimajo zapisanih niti splošnih etičnih kodeksov, kaj šele posebej za kadrovske področje. Do takšnih ugotovitev sem prišla s poizvedovanjem v nekaj slovenskih podjetjih. Več o tem v tretjem poglavju naloge.

2.4. VNOS ETIČNIH VREDNOT V ORGANIZACIJO IN OBLIKOVANJE ETIČNE KLIME

Na vprašanje kdo in kako naj skrbi za vnos etičnih vrednot v organizacijo imajo različni avtorji različne odgovore. Nosilci dejanj so lahko na primer kadrovske strokovnjaki, linijski managerji ali managerji seniorji, ki naj poskušajo dvigniti etično zavest v organizaciji, vzpodbujajo etično vedenje, izobraževanja v tej smeri, razlagajo naj etične kodekse in nadzirajo dogovore. Etično vedenje naj se torej začne že pri samem vrhu (Winstanley idr., 1996).

Carroll (2002) pravi, da naj oblikovanje etične klime v podjetju poteka skozi vodenje vrhnjega menedžmenta, kodekse obnašanja, etične programe, realistične cilje, procese za etično odločanje, učinkovito komunikacije, discipliniranje kršiteljev etike, etične treninge,

etične preglede in uporabo mehanizmov žvižgačev (whistleblowers). To naj ne bodo edine poti.

Tako tudi Savolainen (2000), ki pravi, da se morajo spremembe organizacijske kulture dogajati že pri samem menedžmentu, pri čemer so menedžerji obenem predmet spremembe in tudi njen uvajalec, pri čemer pa morajo upoštevati osnovne vrednote, norme in principe.

Daingault (1996) posebej izpostavlja vlogo pravil obnašanja. Pravi, da naj se le-ta formulirajo s sodelovanjem zaposlenih, vodstvo organizacije pa naj jih prevzame in potrdi. Ta pravila je potrebno seveda konstantno promovirati in komunicirati znotraj organizacije po principu od zgoraj navzdol. Podjetju bo to olajšano, če imajo oblikovane obsežne etične programe, na primer preko delavnic in seminarjev za etične treninge, preko uslužbencev za etiko, ki so odgovorni za etična vprašanja in poročanje o kršitvah. Dobro je, če etična vprašanja vnesemo tudi v krizni menedžment in sicer z jasno oblikovanimi standardi in smernicami za ravnanje v kriznih situacijah. Podjetje naj ima tudi oblikovane močne vrednote, ki jih komunicira, zaposlenim pa dovoli, da sami upravljajo z njimi.

Kaj lahko pri tem storijo kadrovske strokovnjaki? Nudijo lahko informacije in nasvete v zvezi z etičnim vedenjem, prevzemajo lahko pobude pri razvijanju in implementaciji etičnih iniciativ, organizirajo programe za širjenje etične zavesti (vroče linije, ombudsman v organizaciji ...), komunicirajo vrednote navzgor in navzdol in podobno ... (Wiley, 2000)

Winstanleyeva (Winstanley idr., 1996) obravnava štiri primere vnašanja etike v prakso:

- Listine (oblikovanje listin in etičnih kodeksov)
- Predpisi (upoštevanje evropskih in nacionalnih predpisov, ki ščitijo pravice delavcev)
- Novosti pri izvajanju dobrih praks (uvajanje alternativnih praks pri zaposlovanju, ki vzpodbujajo etično delovanje)
- Izziv tezi o neizbežnosti (kadar se za neko novo prakso razume, da je sicer boleča vendar nujna, je potrebno raziskati protiargumente)

Frank J. Narvan (1996) v svojem članku opisuje naloge etičnega odbora. Daje kompleksen vpogled v proces učinkovitega etičnega menedžmenta in opis nalog, ki bi jih po mojem mnenju v organizaciji lahko opravljal tudi kdo drug, tudi kadrovske službe. Tako naj bi

bile naslednje točke kot vodilo vsem, ki se v organizacijah ukvarjajo z vzpostavljanjem in nadaljnjim uveljavljanjem etičnih standardov.

1. prispevati h kontinuiranemu določanju organizacijskih standardov in procesov

Določiti je potrebno področja delovanja, ki zahtevajo etične standarde in procese, pregledati obstoječe standarde ter jih dopolniti, tudi s predlogi in zahtevami zaposlenih, ponovno definirati položaj organizacije glede na nove standarde, razložiti nove standarde in procese tako zaposlenim, da jih le-ti razumejo in sprejmejo, kot tudi menedžmentu, ki naj jih okrepi s svojim delovanjem.

2. prevzeti odgovornost za celotno izpolnjevanje s teh standardov in procesov

Etični odbor je odgovorna avtoriteta za skladnost etičnih standardov s področjem jurisdikcije, za interpretacijo standardov in postopkov, za izboljševanje obstoječih mehanizmov izpolnjevanja standardov.

3. nadzirati prakso izvajanja moči

Uravnovežiti pravice posameznih kandidatov/zaposlenih in organizacijskih potreb, da bi se izognili kršitvam, če bi na primer postavili znanega kršitelja na položaj neomejene odgovornosti. Pregledati ozadje raziskovanja kandidata/zaposlenega, ki je v obravnavi zaradi neomejene odgovornosti.

4. sporočati organizacijske standarde in postopke, zagotavljati učinkovitost te komunikacije

Določiti je potrebno mehanizme za komuniciranje etičnih standardov v organizaciji, poskrbeti za ustrezne dokumente in treninge, analizirati področja, ki so s strani zaposlenih bolj tvegana, poskrbeti, da etična sporočila niso med sabo v konfliktu, razviti mehanizme certificiranja, tako da je jasno, da so vsi zaposleni seznanjeni s standardi in tudi mehanizme, ki zaposlenim omogočajo ustrezno usmerjanje v skladu s standardi in njihovo interpretacijo.

5. nadzorovati in pregledovati izpolnitev standardov

Razviti je potrebno interne kontrolne mehanizme za prikaz individualnega in organizacijskega izpolnjevanja objavljenih standardov in procesov, za prikaz učinkovite in zanesljive interne kontrole, za identificiranje težav pri izpolnjevanju standardov, za zagotavljanje da formalizirane meritve in nagrade ne vzpodbujajo odklanjanja

organizacijskih standardov in procesov, druge potrebne mehanizme za učinkovito nadzorovanje izpolnjevanja standardov in procesov.

6. nadzirati uveljavljanje, vključno z zagotovitvijo, da disciplina enotno velja za vse

Zagotoviti je potrebno konsistentne disciplinske ukrepe za podobne kršitve, da pri obravnavanju le-teh ne prihaja do razlik. Disciplinski ukrepi morajo veljati tako za tiste, ki standarde in postopke kršijo kot tudi za tiste, ki takšne kršitve zavestno ignorirajo.

7. podvzeti potrebne korake, ki se jih organizacija nauči iz izkušenj

Glede na svoje izkušnje naj organizacija poskusi ugotoviti, zakaj je do določenih nesporazumov in kršitev sploh prišlo in jih tako tudi zmanjša.

2.5 ETIČNE DILEME PRI UPRAVLJANJU S ČLOVEŠKIMI VIRI

Razpravljati o etičnih dilemah pri upravljanju s človeškimi viri je pravzaprav glavni namen te naloge. Če pogledam kakšne naloge to področje obsega, ni težko ugotoviti, da je 'priložnosti' za sporno delovanje nedvomno veliko. To dokazuje tudi že sam pregled po literaturi, saj je avtorjev, ki se s tem področjem ukvarjajo kar nekaj. Iz prebranih člankov sem izpisala najpogostejše etične dileme, ki jih spodaj navajam glede na avtorje, ki so določena etično sporna področja obravnavali v svojih člankih. Najprej pa bom navedla dve klasifikaciji etičnih vprašanj oziroma etičnih dilem dveh avtorjev.

Naj začnem s kategorizacijo etičnih vprašanj, ki jo po poročilu CEO navaja Berenbeim (Berenbeim v Carroll, 2002), in sicer etična vprašanja deli v štiri kategorije:

- **Pravičnost**, ki se nanaša na plače izvršilnih delavcev, primerljivo vrednost izdelkov in določanje njihovih cen
- **Pravice**, kot je pravica do nadzora s strani podjetja, nadzora zdravja zaposlenih, zasebnosti, varstva pred spolnim nadlegovanjem, prednostne politike oziroma Politike_ enakih možnosti zaposlovanja)
- **Poštenost** v primeru konflikta interesov delavcev, varnosti delavčevih podatkov, prejemanja neprimernih daril in neodobrenih plačil tujim uradnikom (podkupovanje)
- **Izvajanje korporativne moči** preko komisij oziroma odborov političnega delovanja, zagotavljanja varnosti delovnega mesta in proizvodov, okoljevarstvenih ukrepov, dezinvestiranja, korporativnih prispevkov, zaprtja delovnih mest)

Kevin C. Wooten (2001) se je lotil raziskave na temo etične problematike pri upravljanju s človeškimi viri. Ugotovitve podaja v članku, kjer je med drugim etične dileme razdelil v pet kategorij.

- **Izkrivljeno podajanje podatkov o sebi in skrivni dogovori**

Kadar kadrovske strokovnjaki izkrivljeno predstavljajo podatke o lastnih sposobnostih, izobrazbi, strokovnosti, pridobljenih potrdilih oziroma certifikatih in specialističnem izobraževanju. Kadar kadrovske strokovnjaki iz svojih dejanj izključijo druge in sicer zaradi samozaščite, kadar osebne vrednote in potrebe prevladajo nad strokovnimi standardi ali organizacijskimi pričakovanji, kadar zaradi asimilacije v organizacijsko kulturo izgubijo občutek za objektivnost.

- **Zloraba podatkov**

Prekrši se načelo zaupnosti, podatki so izkrivljeni, uničeni ali se jih ne posreduje. Podatki se uporabijo za namene kaznovanja posameznikov ali skupin, katerim se pri tem naredi škoda, velikokrat v primeru trčenja osebnih in organizacijskih interesov.

- **Manipuliranje in nasilje**

Implementacija kadrovskega vlog, praks ali programov od članov organizacije zahteva delovanje, ki je v nasprotju z njihovimi osebnimi vrednotami ali potrebami in proti njihovi volji.

- **Konflikt vrednot in ciljev**

Konflikt ali negotovost, ki se nanaša na potrebe, ki naj bi se jih izpolnilo s posebnimi cilji. Kadar pride do nejasnosti pri definiranju kadrovskega ciljev skozi kadrovske programe in politike, kadar kadrovske strokovnjaki nasprotujejo spremembam strategij upravljanja s človeškimi viri ali kadar odrekajo usluge ali potrebne vire.

- **Tehnična neenakost**

Pomanjkanje znanja ali sposobnosti pri uporabi tehnik ali procesov za učinkovito diagnosticiranje kadrovskega, oblikovanje kadrovskega ciljev, pri izbiri in implementaciji programov, tehnik in strategij. Nanaša se tudi na uporabo kadrovskega programov na primernem nivoju in za primeren cilj, na nezmožnost učinkovitega ocenjevanja ali zaključevanja določenega programa ali politike, upiranje prenosa znanja in odgovornosti na ostale člane organizacije.

Med prebiranjem aktualne literature sem pri več avtorjih našla izseke, kjer so obravnavali etične probleme. Za pregled le-teh sem se odločila predvsem zato, da poskušam ugotoviti, kateri so tisti problemi, ki so v teoriji največkrat navedeni in jih nadalje tudi povežem z ugotovitvami lastne raziskave. Etični probleme sem povzela v spodnji tabeli – Tabela 2.1. – Etični problemi v teoriji.

Tabela 2.1.: Etični problemi v teoriji

Problem	Avtor	Št. citatov
Enake možnosti pri zaposlovanju, nagrajevanju, ocenjevanju ...	Berenbeim v Carroll, 2002 Danley v Payne in Wayland, 1999 Maclagan v Wood, 1997 Westen v Wood, 1997 Arvy in Renz v Wood, 1997 Miller v Barrett, 1999 Wiley, 2000 Greenwood, 2002 Ciulla, 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002	10
Diskriminacija (spolna, nacionalna ipd.)	Wiley, 2000 Greenwood, 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002 Cassel v Berlogar, 2002 Boatright v Berlogar, 2002 Danley v Payne in Wayland, 1999 Gantz in Hayes v Payne in Wayland, 1999 Westen v Wood, 1997	8
Negotovost zaposlitve	Winstanley idr., 1966 Gantz in Hayes v Payne in Wayland, 1999 Beardwell in Holden v Wood, 1997 Handy v Wood, 1997 Greenwood, 2002 Mellahi v Wood, 2003 Boatright v Berlogar, 2002	7
Nadzorovanje zaposlenih skozi oblikovanje dela, opise delovnih mest, timsko delo, kompetenčne modele, oblikovanje organizacijske kulture	Winstanley idr., 1996 Gantz in Hayes v Payne in Wayland, 1999 O'Doherty v Wood, 1997 Woodal v Barrett, 1999 Winstanley v Barrett, 1999 Greenwood, 2002 Ciulla, 2002	7
Pošteno plačilo za delo, razlike v plačah	Berenbeim v Carroll, 2002 Miller v Barrett, 1999 Wiley, 2000 Greenwood, 2002 Mellahi v Wood, 2003 Ciulla, 2002	6
Zasebnost (tudi npr. psihološka testiranja)	Berenbeim v Carroll, 2002 Gantz in Hayes v Payne in Wayland, 1999 Winstanley v Barrett, 1999 Greenwood, 2002 Ciulla, 2002	5
Zaupanje oziroma zloraba zaupanja	Danley v Payne in Wayland, 1999 Gantz in Hayes v Payne in Wayland, 1999 Wiley, 2000 Greenwood, 2002 Beauchamp in Bowie v Berlogar, 2002	5

Spolno nadlegovanje	Berenbeim v Carroll, 2002 Danley v Payne in Wayland, 1999 Wiley, 2000 Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002	4
Konflikt interesov, neenakomerna razdelitev tveganja	Berenbeim v Carroll, 2002 Winstanley idr, 1996 Winstanley v Barrett, 1999 Boatright v Berlogar, 2002	4
Varnost, zdravje na delovnem mestu	Berenbeim v Carroll, 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002 Boatright v Berlogar, 2002	3
Sindikalno delovanje, svoboda govora	Gantz in Hayes v Payne in Wayland, 1999 Ciulla, 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002	3
Nekonsistentno izvajanje disciplinskih praks	Gantz in Hayes v Payne in Wayland, 1999 Danley v Payne in Wayland, 1999 Wiley, 2000	3
Zasebnost na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002 Boatright v Berlogar, 2002	2
Podkupovanje, lobiranje za lastne interese	Berenbeim v Carroll, 2002 Danley v Payne in Wayland, 1999	2
Deregulacija oziroma prednost kadrovske funkcije	Winstanley idr., 1996 Beardwell in Holden v Wood, 1997	2
Testiranja na drogo, alkohol	Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002 Beauchamp in Bowie v Berlogar, 2002	2
Podaljševanje delavnika z delom doma Vpliv dela na osebno življenje	Torrington v Wood, 1997 Ciulla, 2002	2
Socialna varnost (vedno višja starost za upokojevanje, zdravstveno in družinsko varstvo)	Torrington v Wood, 1997 Vernon_Wortzel v Berlogar, 2002	2
Odločanje na podlagi stroškov (in ne družbene odgovornosti)	Wood, 1997 Boatright, 2000	2
Etično razkrivanje	Boatright v Berlogar, 2002 Beauchamp in Bowie v Berlogar, 2002	2
Retorika, zavajanje	Winstanley idr., 1996	1
Izkoriščanje delovne sile in okolja v deželah tretjega sveta	Hart v Barrett, 1999	1
Definicija pojma `upravljanje s človeškimi viri	Greenwood, 2002	1
Razlikovanje med glavnimi (core) in perifernimi delavci	Greenwood, 2002	1
Stres na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002	1
Nasilje na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar, 2002	1

Najpogosteje navedene probleme bom v empiričnem delu naloge tudi primerjala in komentirala v zvezi s rezultati svoje raziskave.

Z raziskavo bom preverjala tudi na slednje hipoteze:

HIPOTEZA 1: Kadrovske strokovnjake so pri svojem delu razpeti med zaposlenimi na eni in vodstvom oziroma lastniki podjetja na drugi strani.

HIPOTEZA 2: Glede pravic zaposlenih, pri kadrovskih strokovnjakih obstaja razkorak med njihovim mnenjem o pomembnosti pravic in med dejanskim upoštevanjem pravic v podjetju.

HIPOTEZA 3: Glede etične spornosti določenih situacij, pri kadrovskih strokovnjakih obstaja razkorak med njihovim mnenjem o spornosti določene situacije in med pogostostjo pojavljanja te situacije v praksi.

HIPOTEZA 4: Anketiranci pri svojem delu etičnost v najmanjši meri presojujejo skozi osebne vrednote.

HIPOTEZA 5: Večina organizacij nima zapisanega etičnega kodeksa.

HIPOTEZA 6: Za razvoj etičnega področja v organizacijah skrbi vodstvo.

Prve tri hipoteze mi bodo služile za preverjanje položaja anketirancev v organizaciji. Z njihovo pomočjo bom ugotavljala njihov 'mediatorski položaj'. Nadalje bom za naslednjimi tremi hipotezami preverjala trditve, ki sem jih zasledila v literaturi: v kolikšni meri torej drži Kohlbergova teorija, ali organizacije res nimajo zapisanih etičnih kodeksov in kdo v organizaciji je tisti, ki skrbi za razvoj etičnega področja.

3. RAZISKAVA

3.1. ETIČNI KODEKSI

Z analizo etičnih kodeksov sem v prvi vrsti želela preveriti, kako podjetja opredeljujejo etiko na kadrovskem področju. Nadalje me je zanimalo, katera področja delovanja kadrovskih strokovnjakov so tam opredeljena oziroma na katera naj bodo pri svojem delu še posebej pozorni.

Kot osnovo za analizo etičnih kodeksov sem vzela Wileyevo (2000) raziskavo etičnih kodeksov ameriških združenj za kadrovanje, v kateri je opredelil šest obveznosti kadrovskih strokovnjakov:

do javnosti oziroma družbe, delodajalcev, klientov, kolegov, profesionalnih organizacij in njihovih članov ter obveznosti do profesije oziroma stroke (več o tem v poglavju 2.2.2.2). Paleta obveznosti je torej zelo široka in ne zajema le obveznosti do zaposlenih, kot bi se mogoče zdelo na prvi pogled.

Na podlagi teh šestih kriterijev sem želela ugotoviti, katere izmed njih upoštevajo analizirani etični kodeksi.

Odziv podjetij na mojo prošnjo o posredovanju etičnih kodeksov je bil zelo slab, tako da sem na koncu pridobila skupno štiri dokumente, vključno z etičnim kodeksom ZDKDS. Večinoma sem dobila odgovore, da takšnega dokumenta nimajo. Etičnega kodeksa prav za kadrovsko področje nisem uspela dobiti, z izjemo kodeksa ZDKDS. Na spletnih straneh podjetij sicer je nekaj objavljenih dokumentov, podobnih tem spodaj, vendar kot taki niso relevantni zame in jih zaradi tega tudi nisem analizirala.

Analiza torej ne bo izvedena po prvotni ideji, saj nisem dobila nobenega etičnega kodeksa, ki bi v podjetju opredeljeval kadrovsko področje in s tem ravnanje kadrovskih strokovnjakov oziroma takšnega, ki bi vsaj v okviru splošnega kodeksa izpostavil kadrovsko področje. Opisano je želeno ravnanje zaposlenih (vseh zaposlenih) v odnosu do sodelavcev, do poslovnih partnerjev, do delničarjev in podobno Podatki za analizo kadrovskega področja tako niso ustrezni oziroma niso zadostni.

Zaradi tega se bom bolj posvetila Kodeksu etike kadrovske strokovnjakov Slovenije (KEKSS) in ga primerjala z Wilejevimi ugotovitvami. Začela bom z opredelitvijo obveznosti do javnosti v KEKSS.

Obveznosti kadrovske strokovnjakov do širše javnosti KEKSS ne izpostavlja v takšnem smislu kot Wiley, torej z upoštevanjem dobrobiti širše javnosti oziroma družbe. V preambuli je navedeno izhodišče za kodeks: »Izhajajoč iz pomena kadrovske dejavnosti in dejstva, da ljudje predstavljajo človeški kapital in znanje kot vrednoto, na kateri organizacije gradijo svojo konkurenčno prednost, in zavedanja svoje odgovornosti za razvoj te vrednosti ter krepitev kadrovske dejavnosti in njene verodostojnosti, spoštovanja in strateške pomembnosti ...« (Žunec, 2004:51). V tem kontekstu je posebej potrebno izpostaviti skrb za verodostojnost stroke v javnosti in tudi boljše javno razumevanje delovanja tega področja, saj bo tako stroka tudi pridobila na pomenu. Kar je v slovenskem prostoru še posebej pomembno, saj je potrebno zavest o pomenu kadrovskega področja vsekakor še bolj razširiti.

Obveznosti do delodajalcev najdemo v 4. načelu o odgovornosti za lastni strokovni in osebni razvoj, saj mora kadrovske strokovnjak vseskozi skrbeti za svojo kompetentnost za opravljanje kadrovske funkcije. Wiley v tem sklopu posebej omenja še obveznost kadrovske strokovnjakov, naj svoje delodajalce spodbujajo v smislu, da jim je pravično ravnanje z zaposlenimi primarnega pomena. To bi bilo smiselno dodati kodeksu kot je KEKSS, saj vemo, da so ravno kadrovske strokovnjaki tisti, ki morajo svoje delodajalce večkrat opomniti na ustrezno ravnanje z zaposlenimi.

Obveznosti do klientov v mojem primeru niso relevantne, saj se nanašajo na obveznosti, ki jih imajo kadrovske strokovnjaki, ki niso zaposleni v kadrovske službah podjetij temveč preko kadrovske agencij.

Wiley ločeno navaja obveznosti do kolegov in do profesije. Glede na to da se njegovo pojmovanje nanaša na obveznosti do kolegov v isti profesiji (in ne kolegov v smislu sodelavcev) sem sama ti dve kategoriji združila. Če se torej vrnem k KEKSS naj kadrovske strokovnjak skrbi za lastni strokovni in osebni razvoj, saj to prispeva k njegovi strokovni usposobljenosti (4. načelo o odgovornosti za lastni strokovni in osebni razvoj) in tudi k razvoju stroke (6. načelo o odgovornosti za razvoj in ugled stroke). Kot obveznost

do profesije razumemo tudi upoštevanje kodeksa profesionalnega združenja, saj tudi tako posameznik pripomore k samemu ugledu le-te.

Obveznosti do profesionalnih združenj in članov v KEKSS niso posebej opredeljene. Res da je namen kodeksa podati kadrovskim strokovnjakom smernice etičnega ravnanja pri opravljanju kadrovske funkcije, ne bi pa bilo odveč nameniti nekaj besed tudi njihovem medsebojnemu ravnanju v okviru ZDKDS kot krovnemu profesionalnemu združenju v slovenskem prostoru. Le-to namreč ni le samo po sebi namen, ampak igra zelo pomembno vlogo pri razvoju kadrovske stroke in njenem ugledu, saj stalno skrbi za izobraževanje svojih članov, njihovo medsebojno izmenjavanje znanj in izkušenj. Tako naj tudi člani kot posamezniki podpirajo cilje zveze in skrbijo za njen razvoj, v svojem delu pa ne izrabljajo članstva in s tem škodujejo ugledu tako Zveze kot stroke v celoti.

3.2. ETIČNI PROBLEMI

Anketni vprašalnik v spletni obliki sem posredovala preko elektronske pošte. Natančnega števila naslovov, na katere je prispel vprašalnik ne morem določiti, saj sem velik del vprašalnikov posredovala preko znancev, katere sem prosila, da ga posredujejo tudi naprej v kolikor vedo za ustrezno osebo, ki bi vprašalnik lahko izpolnila. Nekatere elektronske naslove sem našla na spletnih straneh podjetij in v Registru članov gospodarske zbornice Slovenije. Povezavo do ankete so objavili tudi na spletnem časopisu Znanje (www.edupool.si). Tako sem sama poslala vprašalnik na 120 elektronskih naslovov. Vrnjenih anket je bilo 73, vendar o odzivnosti kot taki zaradi že prej omenjenih razlogov ne morem govoriti.

Na anketo je odgovarjalo 75,3% žensk in 21,9% moških. Njihova izobrazbena struktura je sledeča: peto stopnjo jih ima 7%, šesto stopnjo 22,5%, sedmo stopnjo 69% in osmo stopnjo 1,4%. Izobrazbena struktura anketirancev je torej izredno visoka, kar daje pridobljenim podatkom še dodatno težo.

Zanimalo me je tudi, koliko let anketiranci že opravljajo (kakršnokoli) funkcijo na kadrovskem področju. Največ, torej 44,9% jih je odgovorilo, da do 5 let, 18,8% med 6-10 let, 7,2% med 11-15 let in 29% več kot 15 let. Več kot polovica jih ima torej že več kot 5-letne delovne izkušnje na tem področju.

Razdelitev vlog, ki jih anketiranci opravljajo v podjetju, sem povzela po raziskavi Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov Andreja Kohonta (Kohont, 2005), ki jo je predstavil na strokovnem posvetu Dobri zgledi 2005 v Portorožu. Vloge anketirancev so sledeče: 14,3% jih je direktorjev področja upravljanje s človeškimi viri, 19% jih je vodij kadrovanja, 3,2% vodij izobraževanja, 25,4% strokovnih sodelavcev kadrovikov, 12,7% strokovnih sodelavcev za izobraževanje in razvoj kadrov, 9,5% vodij projektov, 4,8% pravnikov za delovno pravne zadeve in 11,1% referentov. Naj za primerjavo naveden strukturo anketirancev, ki so sodelovali v raziskavi A. Kohonta: Direktor področja upravljanje s človeškimi viri 8,2% , vodja kadrovanja 11,5% ,vodja izobraževanja 6,6%, str. sodelavec kadrovik 9,8%, strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov 11,5%, pravnik za delovno pravne zadeve 3,3%, referent 9,8%, projektni vodja 13,1%. V nobeno izmed navedenih kategorij se ni uvrstilo 26,2% anketirancev.

Anketiranci prihajajo v 21,1% iz majhnih podjetij, 18,3% iz srednje velikih in v 60,6% iz velikih podjetij. Gre tudi za relativno uspešna podjetja, saj jih je kar 54,9% v zadnjih petih letih povečalo število zaposlenih, 35,2% zmanjšalo in v 9,9% primerov sprememb v številu zaposlenih ni bilo. Podjetja so v 87% v domači lasti, v 13% v tuji lasti.

Naj za primerjavo navedem podatke iz Statističnega letopisa za leto 2005: takrat je bilo v Sloveniji registriranih 57% majhnih podjetij, 1,4% srednje velikih in 0,3% majhnih podjetij, 41,3% podjetij nima zaposlenih. Med temi gospodarskimi subjekti jih je 96% v domači lasti, 2% v tuji lasti, 1% ima mešan izvor kapitala, pri preostalem deležu pa podatki o izvoru kapitala niso znani. (vir: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=3&leto=2005&jezik=si). Tudi ostale podatke o vzorcu sem želela primerjati s podatki na nivoju slovenskih podjetij in na nivoju kadrovnjakov v Sloveniji, vendar teh podatkov žal ni.

V nadaljevanju sledi empirični del naloge, kjer bom s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobila s spletno anketo, preverila že omenjene hipoteze, še prej pa naredila primerjavo med pogostostjo pojavljanja določenega etičnega problema v literaturi in v praksi oziroma pri anketirancih (glej tudi: Tabela 2.1., stran 38).

Če pogledam teme, o katerih najpogosteje govorijo avtorji, ki se ukvarjajo s področjem upravljanja s človeškimi viri, so na prvem mestu enake možnosti pri kadrovanju (zaposlovanju, nagrajevanju, ocenjevanju...). O isti temi se spraševala tudi v svoji anketi in rezultati so pokazali, da omenjenemu področju dajejo anketiranci velik pomen; pravici do enakih možnosti pri zaposlovanju in nagrajevanju pripisujejo zelo velik pomen, ocenjujejo pa tudi, da isto pravico v svojih organizacijah upoštevajo. Glede na povprečno oceno, ki kaže, v kolikšni meri to pravico v organizaciji upoštevajo vidimo, da jo (povprečna ocena 3,67), je pa glede na ostale pravice na spodnjem delu lestvice.

Nadalje avtorji velikokrat navajajo problem diskriminacije (spolne, nacionalne ipd.). Tudi anketiranci pravici od enakega ravnanja ne glede na spol in nacionalnost pripisujejo velik pomen, ravno tako to pravico v svojih organizacijah v veliki meri upoštevajo.

Pereč problem današnjega okolja je pravo gotovo tudi negotovost delovnih mest in ravno zaradi aktualnosti te problematike se je tu v teoriji velikokrat lotijo. Sama o tem sicer

nisem spraševala v anketi, bi nam pa o tem več povedali podatki o stopnji brezposelnosti, o tem kolikšen je delež zaposlitev za določen čas, pogodbenega dela ipd.

Na moje presenečenje sem veliko prebrala o spornosti kadrovskih prijemov kot je oblikovanje dela, opisi delovnih mest, timsko delo, kompetenčni modeli, oblikovanje organizacijske kulture in podobno. Veliko je avtorjev, ki te prijeme smatrajo kot obliko nadziranja in manipuliranja z zaposlenimi. Sodelujoči v anketi so nasprotnega mnenja in omenjenih dejavnikov ne smatrajo za obliko kontrole zaposlenih (glej Priloga B, vprašanje št. 14).

Me pogosteje navedenimi temami je tudi pošteno plačilo za delo oz. prevelike razlike v plačah med vodstvom in ostalimi zaposlenimi. Tudi glede na rezultate je ta problematika med bolj spornimi in tistimi, ki se v praksi pogosteje pojavljajo.

Sledi preverjanje hipotez.

HIPOTEZA 1: Kadrovski strokovnjaki so pri svojem delu razpeti med zaposlenimi na eni in vodstvom oziroma lastniki podjetja na drugi strani.

Uvodoma sem kot osnovno dilemo kadrovskih strokovnjakov izpostavila njihov položaj v organizaciji – mediatorji med zaposlenimi in vodstvom oziroma lastniki podjetja.

Tabela 3.1.: Mediatorska vloga kadrovskih strokovnjakov

**Kako vi osebno vidite svojo vlogo v vaši organizaciji?
Kaj po vašem mnenju od vas pričakuje menedžment?
Glede na vprašanja, s katerimi se zaposleni v organizaciji na vas obračajo kot na kadrovskega strokovnjaka, kako zaposleni vidijo vašo vlogo?**

<i>NOSILEC INTERESOV</i>	VI OSEBNO	MENEDŽMENT	ZAPOSLENI	POVPREČJE
<i>IZPOLNJEVANJE INTERESOV</i>				
INTERESI ZAPOSLENIH	1,4	0	21,4	7,6
INTERESI MENEDŽMENTA	12,9	52,1	11,4	25,47
INTERESI VSEH	85,7	47,9	67,1	66,9

Hipotezo sem preverjala na podlagi treh vprašanj iz ankete, in sicer so to vprašanja št. 19, 20 in 21 (glej Priloga A: Anketni vprašalnik).

Že na prvi pogled lahko vidimo, da je ta dilema v veliki meri dejansko prisotna. Kot prvo se je pokazal zelo visok odstotek pod kategorijo 'izpolnjevanje interesov vseh'. Sami

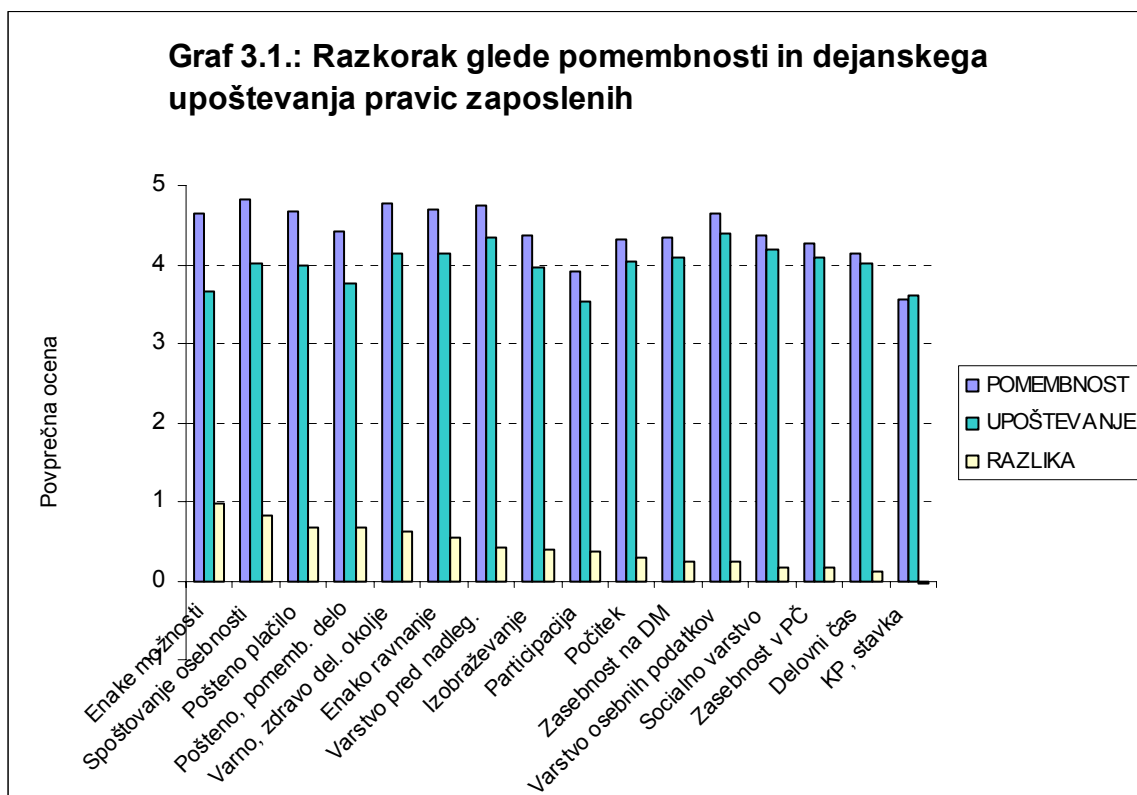
anketiranci se v največji meri vidijo kot tiste, ki morajo poskrbeti za obe strani, ravno tako je ta odstotek velik, če pogledamo mnenje zaposlenih.

Zgovoren je podatek, da menedžment v največji meri pričakuje izpolnjevanje lastnih interesov in interesov zaposlenih posebej sploh niso izpostavili. Na drugi strani pa 21% zaposlenih poudarja svoje interese. Razkorak torej že med zaposlenimi in menedžmentom, zato ni nič presenetljivega, da se kadrovske strokovnjaki čutijo ujete med obe strani.

HIPOTEZA 2: Glede pravic zaposlenih, pri kadrovske strokovnjaki obstaja razkorak med njihovim mnenjem o pomembnosti pravic in med dejanskim upoštevanjem pravic v podjetju.

Tabela 3.2.: Razkorak glede pomembnosti in dejanskega upoštevanja pravic zaposlenih

PRAVICE	POMEMBNOST	UPOŠTEVANJE	RAZLIKA
Enake možnosti pri ocenjevanju in napredovanju	4,65	3,67	0,98
Spoštovanje osebnosti	4,83	4,01	0,82
Pošteno plačilo za opravljeno delo	4,67	3,99	0,68
Pošteno in pomembno delo, ki človeka ne dehumanizira	4,43	3,77	0,66
Varno in zdravo delovno okolje	4,78	4,15	0,63
Enako ravnanje ne glede na raso, spol, starost	4,69	4,15	0,54
Varstvo pred nadlegovanjem	4,74	4,33	0,41
Izobraževanje	4,36	3,96	0,40
Participacija	3,92	3,54	0,37
Počitek	4,32	4,03	0,29
Spoštovanje zasebnosti na delovnem mestu	4,33	4,08	0,25
Varstvo osebnih podatkov	4,64	4,40	0,24
Socialno varstvo	4,36	4,19	0,17
Spoštovanje zasebnosti v prostem času	4,27	4,10	0,17
Z zakonom določen delovni čas	4,14	4,01	0,12
Kolektivno pogajanje in stavka	3,56	3,60	-0,04



Hipoteza se nanaša na vprašnji št. 10 in 11 (glej Priloga A: Anketni vprašalnik).

Zanimalo me je, kakšen je razkorak oziroma kako močne so dileme posameznikov, ko se znajdejo v situacijah, ko je potrebno upoštevati določene pravice. Tako sem na podlagi povprečnih ocen, ki kažejo pomembnost in povprečnih ocen, ki kažejo upoštevanje pravice izračunala, kakšen je razkorak med tema dvema ocenama. Razkorak se pokaže kot razlika med povprečnima ocenama pri posamezni pravici.

Razkoraki so, razen v primeru pravice do kolektivnega pogajanja in stavke, pozitivni, kar pomeni, da so v teh primerih anketiranci dali večji pomen posamezni pravici, kot pa jo dejansko upoštevajo v njihovi organizaciji. Bi si pa anketiranci očitno želeli, da bi v njihovih organizacijah bolj upoštevali pravico enakih možnosti pri ocenjevanju in napredovanju in so spoštovanja osebnosti – pri teh dveh je razkorak občutno največji.

Iz rezultatov tudi vidimo, da so razlike večje pri pravicah, ki jih v organizacijah upoštevajo v manjši meri, pri čemer naj opozorim, da glede na povprečne ocene vse navedene pravice so upoštevane vendar ene v večji meri kot druge.

HIPOTEZA 3: Glede etične spornosti določenih situacij, pri kadrovskih strokovnjakih obstaja razkorak med njihovim mnenjem o spornosti določene situacije in med pogostostjo pojavljanja te situacije v praksi.

Tabela 3.3.: Razkorak glede spornosti in pojavljanjem situacij v praksi

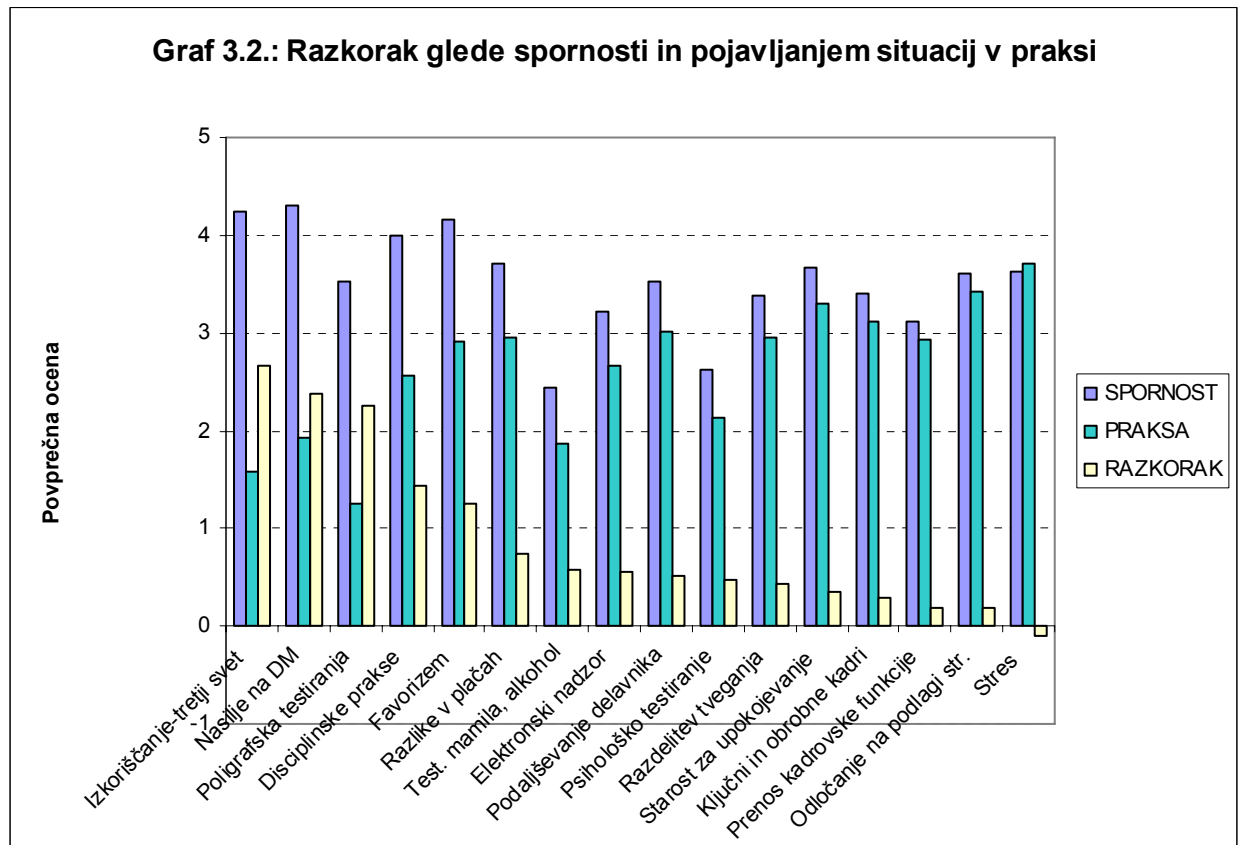
SITUACIJA	SPORNOST	PRAKSA	RAZLIKA
Izkoriščanje delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta	4,25	1,59	2,66
Nasilje na delovnem mestu	4,31	1,93	2,38
Poligrafska testiranja	3,52	1,26	2,26
Nekonsistentno izvajanje disciplinskih praks	4,00	2,56	1,44
Favorizem pri izvajanju kadrovskih nalog zaradi sorodstvenih in prijateljskih vezi	4,16	2,92	1,25
Prevelike razlike v plačah in nagradah med vodstvenimi in ostalimi delavci	3,71	2,96	0,75
Testiranje na zlorabo mamil in/ali alkohola na delovnem mestu	2,44	1,87	0,57
Elektronski nadzor zaposlenih	3,21	2,66	0,55
Podaljševanje delavnika z delom doma in s tem krajšanje prostega časa zaposlenih	3,52	3,01	0,51
Psihološko testiranje	2,62	2,14	0,48
Neenakomerna razdelitev tveganja v zaposlitvenem odnosu med delodajalci oziroma lastniki in zaposlenimi	3,38	2,95	0,44
Vedno višja starost za upokojevanje	3,66	3,30	0,36
Delitev zaposlenih na ključne in obrobne kadre in skladno s tem tudi različno oblikovanje kadrovskih praks/postopkov	3,41	3,12	0,29
Prenos kadrovske funkcije na linijske menedžerje, pri čemer trpi kvaliteta opravljenega dela	3,12	2,93	0,19
Odločanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti	3,60	3,42	0,18
Pojav stresa na delovnem mestu	3,62	3,71	-0,10

Hipoteza se nanaša na vprašanji št. 12 in 13 (glej Priloga A: Anketni vprašalnik).

Anketirance sem spraševala o tem, kako so po njihovem mnenju določene situacije etično sporne in kako pogosto se pri svojem delu srečujejo z njimi. Zopet sem računala na razkorak med tema dvema ocenama, ki kaže na njihovo dilemo. Te so tukaj še večje kot pri vprašanju o pravicah in so večinoma pozitivne – spornost je večja kot pa pogostost pojavljanja v praksi.

Največji razkorak se je pokazal glede izkoriščanja delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta. Glede na to da v Sloveniji skorajda ne moremo govoriti o multinacionalkah, ki bi delovala v teh deželah, se v tem razkoraku lahko odraža osebna drža posameznikov do problema, ki pa dejansko je zelo pereč v svetu. Verjetno je podobno tudi v naslednjem primeru: nasilje na delovnem mestu. Razume se kot zelo sporno, v praksi pa se poredko srečujejo z njim.

Graf 3.2.: Razkorak glede spornosti in pojavljanem situacij v praksi



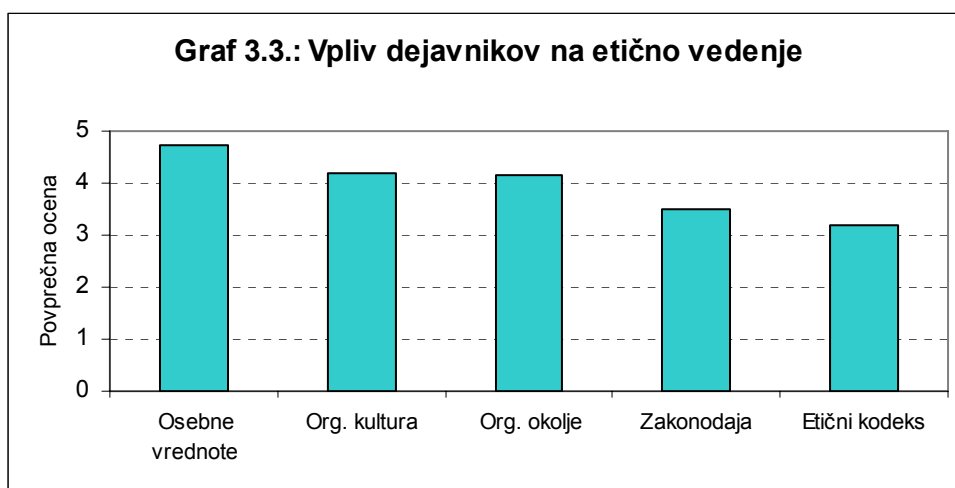
Posebej bi izpostavila rezultat pri ocenjevanju stresa ne delovnem mestu. Gre za pojav, mimo katerega na katerem koli delovnem mestu že skoraj ne moremo in ki v veliki meri vpliva na posameznikovo kvaliteto življenja, predvsem na njihovo psihofizično zdravje. Kar me je pritegnilo pri tem dejavniku je, da se je uvrstil na prvo mesto kar se tiče pogostosti pojavljanja v praksi. Glede na to bi pričakovala, da bo tudi ocena glede spornosti višja. Ali ta minimalen razkorak pomeni, da je stres postal že nekaj povsem vsakdanjega, če ne že celo povsem sprejemljivega?

HIPOTEZA 4: Anketiranci pri svojem delu etičnost v najmanjši meri presojuje skozi osebne vrednote.

Želela sem preveriti, koliko dejansko držijo izsledki Kohlbergove raziskave (Klebe-Trevino, 2002, Darcy,2002, Holian,2002), ki so pokazali, da se moralni razvoj večine ljudi ustavi v konvenciolani fazi moralnega razvoja oziroma večina ljudi vsaj največji del svojega življenja preživi v tej fazi. Glede na to bi naj odločanje na podlagi osebnih vrednot to fazo preraslo, saj spada že v naslednjo, višjo fazo moralnega razvoja.

Tabela 3.4.: Vpliv dejavnikov na etično vedenje

<i>V KOLIKŠNI MERI, PO VAŠEM MNENJU, NASLEDNJI DEJAVNIKI VPLIVAJO NA ETIČNO VEDEDNJE?</i>	POVPREČNA OCENA
Vpliv osebnih vrednot	4,75
Vpliv organizacijske kulture	4,21
Vpliv organizacijskega okolja	4,14
Vpliv zakonodaje	3,51
Vpliv etičnega kodeksa	3,18



Rezultati se nanašajo na vprašanje št. 2 (glej Priloga A: Anketni vprašalnik).

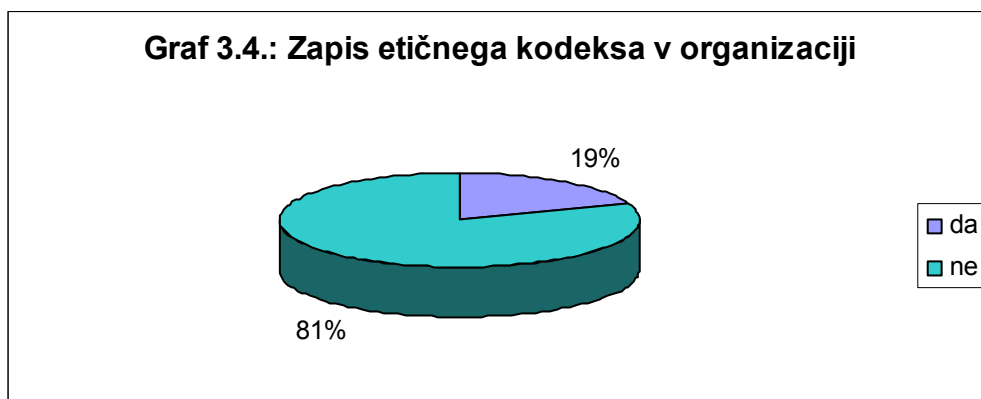
Iz povprečne ocene, ki jo je posamezni dejavnik pri ocenjevanju dobil, vidimo, kateri dejavniki po mnenju anketirancev najbolj oziroma najmanj vplivajo na etično vedenje. Povprečna ocena za etični kodeks je nevtralna, za vse ostale pa lahko rečemo, da vpliv imajo. Tabela kaže, da najvišje rangirajo osebne vrednote, sledi vpliv organizacijske kulture, organizacijskega okolja, zakonodaje in nazadnje vpliv etičnih kodeksov.

Ne samo da osebne vrednote najmočnejše od navedenih dejavnikov vplivajo na etično vedenje, anketiranci jih tudi najpogosteje upoštevajo pri svojem odločanju (vprašanje št. 3, glej Priloga A: Anketni vprašalnik). Tudi pri ostalih dejavnikih ni bistvenega razkoraka, torej razkoraka med osebnim razmišljanjem in delovanjem v praksi.

HIPOTEZA 5: Večina organizacij nima zapisanega etičnega kodeksa.

Tabela 3.5.: Zapis etičnega kodeksa v organizacijah

<i>IMA VAŠA ORGANIZACIJA ZAPISAN ETIČNI KODEKS?</i>	Frekvenca	Odstotek
Da	14	19,44
Ne	58	80,56
Skupaj	72	100,00



Hipoteza se nanaša na vprašanje št. 4 (glej Priloga A: Anketni vprašalnik).

Izredno nizek je odstotek organizacij, ki imajo etični kodeks zapisan, le slaba petina. Odstotek je še nižji, če govorimo o zapisanih etičnih kodeksih za kadrovsko področje in sicer ima etični kodeks za kadrovsko področje zapisanih le 4,1% organizacij.

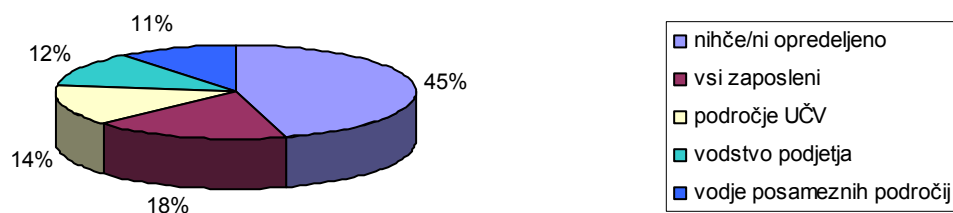
HIPOTEZA 6: Za razvoj etičnega področja v organizacijah skrbi vodstvo.

Teoretično izhodišče pri tem vprašanju se nanaša na smernico, da naj bi etično delovanje v podjetju potekalo od zgoraj navzdol, torej od vodstva. To naj bi bilo s svojim delovanjem, zgledom in skrbjo za etičnost v organizaciji zgled ostalim zaposlenim.

Tabela št. 6: Skrb za razvoj etičnega področja v organizaciji

<i>KDO V VAŠI ORGANIZACIJI JE ODGOVOREN ZA RAZVOJ ETIČNEGA PODROČJA?</i>	Frekvenca	Odstotek
Vodstvo podjetja	7	12,28
Področje upravljanja s človeškimi viri	8	14,04
Vodje posameznih področij	6	10,53
Vsi zaposleni	10	17,54
Nihče/ni opredeljeno	26	45,61
Skupaj	57	100,00

Graf 3.5.: Skrb za razvoj etičnega področja v organizaciji



Rezultati se nanašajo na vprašanje št. 8 (glej Priloga A: Anketni vprašalnik) in so pokazali, da v sodelujočih organizacijah ni tako. Skoraj polovica anketirancev je navedla, da v njihovi organizaciji sploh ni posebej opredeljeno, kdo za to (etično) področje skrbi.

PREDSTAVITEV OSTALIH PODATKOV

Ko sem pripravljala anketni vprašalnik, sem imela v mislih, da bi nekatere rezultate primerjala glede na določene skupine, kot je na primer izobrazba anketirancev, njihova vloga v podjetju, velikost podjetja, uspešnost podjetja in podobno ... Kljub temu da sem pri nekaterih vprašanjih določene vrednosti združila, je bilo število izpolnjenih anket še vedno premajhno, da bi lahko sklepala o statistično značilnih razlikah med skupinami. Sem pa z anketo pridobila tudi druge podatke, ki jih za potrjevanje hipotez ne morem uporabiti, se mi pa zdijo vseeno zanimivi za predstavitev.

Pri prebiranju literature na temo etične spornosti področja upravljanja s človeškimi viri sem se večkrat srečala s kritiki koncepta upravljanje s človeškimi viri. Ti v osnovi zavračajo že sam pojem upravljanja s človeškimi viri, češ da ne upravljamo z ljudmi, pač pa s stroji oziroma napravami. Nadalje da so prijemi, ki se pojavljajo v sodobnih organizacijah nič drugega kot prefinjena oblika kontrole zaposlenih in njihovega uniformiranja. Govorim o timskem delu, organizacijski kulturi, kompetenčnih modelih in podobnih prijemih. Zanimalo me je, v kakšni meri so do tega koncepta kritični anketiranci. To sem preverila z vprašanji št. 1 in št. 14 (glej Priloga A: Anketni vprašalnik).

Tabela 3.7.: Spornost pojma 'upravljanje s človeškimi viri'

<i>ALI MENITE, DA JE POJEM UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI, KI NAJ BI NAKAZOVAL NA UPRAVLJANJE Z LJUDMI ZA DOSEGANJE ORGANIZACIJSKIH CILJEV, ETIČNO VPRAŠLJIV?</i>	Frekvenca	Odstotek
Da	25	34,72
Ne	47	65,28
Skupaj	72	100,00

Večini, 65,3% se pojem ne zdi etično sporen. Med tistimi, ki razmišljajo v nasprotni smeri se je največkrat pojavil komentar spornosti v smislu manipuliranja z ljudmi, njihovim izkoriščanjem, da se z živimi bitji ne da upravljati temveč le s stroji. Zanimiva se mi zdita dva predloga za preimenovanje tega pojma in sicer upravljanje s človeškimi potenciali oziroma razvoj kadrov in njihovih potencialov.

Kakšno pa je mnenje anketirancev glede rabe navedenih kadrovskih prijemov v praksi?

Tabela 3.8.: Kadrovski prijemi kot oblika družbene kontrole

<i>V KOLIKŠNI MERI SE STRINJATE, DA SO NASLEDNJI PRIJEMI OBLIKA (DRUŽBENE) KONTROLE?</i>	POVPREČNA OCENA
Timsko delo	2,06
Analiza dela	2,53
Kompetenčni modeli	2,54
Spreminjanje organizacijske kulture	2,58

Pri posameznih prijemih ni bistvenih razlik pri povprečnih ocenah. Nagibajo se k odgovoru *ni sporno*. Organizacije so te oblike očitno sprejele kot nekaj vsakdanjega in verjamem, da ti prijemi v veliki meri pripomorejo k bolj prijaznemu delu in delovnem okolju, zaradi česar so bolj zadovoljni vsi zaposleni v organizaciji. Glede na obe vprašanji lahko torej sklepam, da anketiranci sprejemajo koncept upravljanja s človeškimi viri kot pozitivnega.

Ko so anketiranci ocenjevali upoštevanje pravic, je bila ena izmed njih tudi upoštevanje zasebnosti zaposlenih na delovnem mestu. Glede na ocene anketirancev, je to pravica, ki jo v največji meri upoštevajo, saj je dobila povprečno oceno 4,08. V nadaljevanju sem anketirance spraševala, katere so tiste oblike nadzora zaposlenih, ki jih v njihovi organizaciji uporabljajo (vprašanje št. 16. glej Priloga A: Anketni vprašalnik). Rezultati so pokazali, da se podjetja najpogosteje poslužujejo kontrole rabe mobilnih in stacionarnih telefonov ter nadzora dejavnosti, ki so omogočene preko osebnih računalnikov – zanima jih, za kaj zaposlenih uporabljajo internet in elektronsko pošto ter tudi na splošno za kaj

uporabljajo osebne računalnike. V tem primeru gre za prakse, ki so zaposlenim večinoma prikrite in zanje niti ne vedo, zato je njihovo izvajanje toliko bolj enostavno.

Anketiranci so torej ocenili, da upoštevajo zasebnost zaposlenih na delovnem mestu. Po drugi strani pa v veliki meri uporabljajo instrumente za nadzor zaposlenih. Vendar lahko vidimo, da gre večinoma za obliko kontrole, ki se nanaša na stroškovni vidik in ne toliko vsebinskega. Delodajalce torej zanima, koliko si zaposleni privoščijo na račun podjetja.

Sama sem mnenja, da kontrola do določene mere mora biti prisotna, saj se verjetno v vsakem podjetju najdejo posamezniki, ki bi določene situacije sicer izrabljali – od rabe telefonov oziroma službenih mobilnih telefonov v zasebne namene in tako naprej. Ne strinjam pa se z bolj radikalnim nadzorom, kot je prebiranje pošte in elektronske pošte, prisluškovanje telefonskim pogovorom, celo pregledovanje miz in pisarn. Te oblike gredo absolutno predaleč in posegajo globoko v osebnost posameznika. Če ima delodajalec tako malo zaupanja v svoje zaposlene, da uporablja ali razmišlja o uporabi takšnega nadzora ... Ali ne bi raje razmišljali o takšni organizacijski kulturi, ki bo v večji meri omogočala in vzpostavljala zaupanje do zaposlenih?

Tabela 3.9.: Oblike nadzora zaposlenih, ki jih podjetja uporabljajo

ALI V VAŠEM PODJETJU UPORABLJATE KATERO IZMED SPODAJ NAVEDENIH OBLIK NADZORA ZAPOSLENIH?	ŠT. PODJETIJ	ODSTOTEK PODJETIJ
Spremljanje rabe mobilnih telefonov	51	69,86
Beleženje rabe telefona	45	61,64
Nadzor gibanja zaposlenih preko rabe identifikacijskih kartic	35	47,95
Spremljanje rabe interneta	27	36,99
Spremljanje rabe osebnih računalnikov na splošno	27	36,99
Spremljanje rabe elektronske pošte	19	26,03
Uporaba kamer za nadzor aktivnosti zaposlenih	16	21,92
Spremljanje rabe 'instant' sporočil (msn messenger)	9	12,33
Pregledovanje miz in pisarn	7	9,59
Branje elektronske pošte	7	9,59
Branje pošte	5	6,85
Poslušanje telefonskih pogovorov zaposlenih	5	6,85
Spremljanje rabe fotografskih aparatov na mobilnih telefonih	1	1,37

Postavila sem tudi vprašanje o razlogih za rabo teh instrumentov nadzora, vendar vprašanje ni bilo oblikovano razumljivo, zato ga velik del anketirancev ni rešilo ustrezno in ga ne morem vključiti v interpretacijo.

4. ZAKLJUČEK

V zaključku povzemam glavne poudarke naloge, ki sem jih zastavila že uvodoma. Ugotovila sem, da na etično vedenje anketirancev v največji meri vplivajo osebne vrednote in da se pri svojem delu nanje tudi močno opirajo.

Tako teorija kot tudi raziskava sta pokazali, da je kadrovsko področje tisto, ki lahko bistveno vpliva razvoj etike v organizaciji. V organizacijah, kjer je posebej opredeljena skrb za razvoj etičnega področja, za to skrbi ravno področje upravljanja s človeškimi viri. Podobno je pri svojem raziskovanju ugotovila tudi Wilejeva (2000) in sicer za Združene države Amerike, kjer kadrovska stroka zelo aktivno sodeluje pri oblikovanju in nadaljnjem izvajanju etike v organizacijah. Tako lahko torej apeliram na kadrovske strokovnjake, da se še bolj zavzemajo za razvoj etike, predvsem s formalne strani. Pri tem je potrebno upoštevati tudi, da je še vedno vodstvo podjetja tisto, ki bo storilo prvi korak s samo uvedbo, v nadaljevanju pa lahko kadrovska stroka veliko pripomore k dejanski oživitvi etike v organizaciji.

Na formalnem nivoju sem v sodelujočih organizacijah ugotovila manjko, saj kljub temu da etičnost smatrajo kot pomembno organizacijsko vrednoto, le-te nimajo zapisane, ravno tako nimajo zapisanih etičnih kodeksov. Tako tudi nisem mogla realizirati analize etičnih kodeksov, ki sem si jo na začetku zastavila.

Korak naprej je na državni ravni storila Zveza društev za kadrovsko dejavnost Slovenije, katere člani so sprejeli Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije. Upam, da tudi korak naprej k profesionalizaciji stroke. Anketiranci so mnenja, da bi le-ta pripomogla tudi k večji etičnosti kadrovskih strokovnjakov (dobrih 70% se jih strinja, da bi profesionalizacija kadrovske stroke pripomogla k večji etičnosti kadrovskih strokovnjakov), sama razmišljam tudi korak dlje. Če bi kot del profesionalizacije uvedli tudi postopke certificiranja, bi s tem pripomogli k večji kakovosti dela kadrovskih strokovnjakov in posledično večjemu ugledu kadrovske stroke. Če seveda certifikati ne bi bili sami po sebi namen.

Sama sem mnenja, da bi bilo dobro v organizacijah postaviti nek okvir oziroma napisati pravila etičnega delovanja, ki bodo zaposlenim pojasnila, kaj se od njih pričakuje. Zaposleni naj se zavedo pomembnosti etičnega delovanja tako navznoter (med sabo) kot

tudi navzven (do strank, klientov). Naj ne bo edino vodilo zakon, saj vemo, da ni vse kar je zakonito nujno tudi etično. Vendar pa naj bo formalizacija etike le prva stopnička na razvoju etičnega področja. Sčasoma naj bi zaposleni te smernice ponotranjili in jih dejansko živeli tudi v praksi, brez da se sprašujejo ali neko dejanje je v skladu s kodeksom ali ne.

Ugotovitve, ki so za mojo nalogo najpomembnejše in izhajajo že iz samega naslova, se nanašajo na etične dileme kadrovskih strokovnjakov. Lahko rečem, da dajejo anketiranci velik pomen upoštevanju pravic zaposlenih, ravno tako v njihovih organizacijah te pravice v veliki meri tudi upoštevajo (vprašanje št. 11, glej Priloga B: Rezultati ankete). Če pri ocenjevanju etičnosti izhajam iz upoštevanja pravic zaposlenih, lahko na podlagi pridobljenih podatkov trdim, da kadrovski strokovnjaki, ki so sodelovali v anketi, so etični.

Anketiranci se zavedajo problematičnosti določenih situacij s katerimi se srečujejo pri svojem delu. So pa med najbolj spornimi navedli tiste, s katerimi v praksi nimajo opravka oziroma ga imajo bolj poredko. Med najpogostejšimi etično spornimi situacijami navajajo stres, stroškovno osnovano odločanje, manjšo socialno varnost ...

Uvodoma sem kot problematičnega posebej izpostavila položaj kadrovskih strokovnjakov kot mediatorjev med zaposlenimi in vodstvom oziroma lastniki podjetja. Posledično iz tega izhajajo njihove dileme, saj so razpeti med socialno in ekonomsko vlogo. Ta hipoteza se je najprej potrdila že z vprašanji o tem, v kakšni vlogi se kadrovski strokovnjaki vidijo sami oziroma kako jih vidi vodstvo podjetja in kako zaposleni. Razkorak je bil očiten v vseh primerih. Pri tem moramo upoštevati, da odgovori odražajo mnenje kadrovskih strokovnjakov in ne menedžmenta niti zaposlenih, kar njihovo ujetost še dodatno potrjuje. Zanimivo bi bilo videti rezultate, če bi isto vprašanje postaviti tako kadrovskim strokovnjakom kot tudi menedžmentu in zaposlenim.

Na mediatorski položaj kadrovskih strokovnjakov sklepam tudi zaradi naslednjih rezultatov: anketirance sem spraševala glede pomembnosti upoštevanja pravic zaposlenih in nato o dejanskem upoštevanju le-teh v njihovi organizaciji. Kot se je že pokazalo, je pri teh ocenah prišlo do občutnega razkoraka. Do podobnega rezultata sem prišla, ko sem jih spraševala o spornosti določenih situacij in nadalje o srečevanju s temi situacijami pri njihovem delu. Do razkoraka prihaja torej že med njihovo osebno držo in dejanskim

ravnanjem v praksi. Iz njihove osebne drže vidimo, da sami vendarle v večji meri težijo na stran varuhov blaginje zaposlenih.

Dejstva kažejo na to, da v Sloveniji kadrovske strokovnjake v prvi vrsti čaka še veliko dela s tem, da svojo funkcijo dejansko uveljavijo in menedžment prepričajo v to, da je (tudi) socialna funkcija tista, ki (lahko) prispeva k uspešnosti podjetja, predvsem na dolgi rok. Da področje pridobi na integriteti je predpogoj, da se lahko začne uveljavljati kadrovska etika in da nadalje poskušajo kadroviki v organizacijah vzpostaviti etično klimo.

5. VIRI IN LITERATURA

1. Anderson, D.R. (2002): Business Ethics and the Pragmatic Attitude. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
2. Barrett, E. (1999): Justice in the workplace? Normative ethics and the critique of human resource management. Personnel Riview. Vol. 28, 4 str 307-318.
3. Berlogar, J. (2000): Managerska etika ali Svetost preživetja. Znanstvena knjižica, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
4. Boatright, J.R. (2000): Globalization and the ethics of business. Business Ethics Quaterly. Vol. 10, 1 str. 1-6.
5. Bowie, N.E. (2002): A Kantian Approach to Business Ethics. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
6. Brenkert, G.G. (2002): Marketing Ethics. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
7. Buchholz, R.A., Rosenthal, S.B. (2002): Social Responsibility and Business Ethics. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
8. Carroll, A.B. (2002): Ethics in Management. V: Frederick, Robert E.: A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
9. Cassel, D. (2001): Human rights and business responsibilities in the global marketplace. Business Ethics Quarterly. Vol. 11, 2 str. 261-274
10. Ciulla, J.B. (2002): Business ethics and work: questions for the twenty-first century. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
11. Claydon, T., Doyle, M. (1996): Trusting me, trusting you? The ethics of employee empowerment. Personnel Review. Vol. 25, 6 str. 13-25.
12. Cohn, G., Friedman, H.H. (2002): Improving employer-employee relationships: a biblical and Talmudic perspective on human resource management. Management Decision. Vol. 40, 12 str. 955-961.
13. Daingault, M.G. (1996): Why good people do bad things. Ethics Resource Center http://www.ethics.org/resources/article_detail.cfm?ID=30 (22.02.2005)
14. Darcy, K. (2002): Ethics and corporate leadership. V: Frederick, Robert E. :A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
15. Derry, R. (2002): Feminist theory and business ethics. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

16. Drumm, H.J. (1994): Theoretical and Ethical Foundations of Human Resource Management. *Employee Relations*. Vol. 16,4 str. 35-47.
17. Dunfee, T.W., Donaldson, T. (2002): Bridging Contract Approaches to Business Ethics: Bridging the 'Is-ought' gap. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
18. Duska, R. (2002): Employee rights. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
19. Ferk, L. (2004): Dokument, ki postavi 'piko na i'. V: Glazer, J.: Revija Kadri. Letnik X, št. 13, str. 53.
20. Fisher, J. (2003): Surface and deep approaches to business ethics. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 24, 2 str. 96-101
21. Foot, M., Hook, C. (1996): *Introducing human resource management*. Longman. New York.
22. Garavan, T.N. (1995): Stakeholders and strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 19, 10 str. 11-16
23. Greenwood, M.R. (2002): Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*. Vol. 36, str. 261-278.
24. Gruban, B. (2005): Nove strateški vloge kadrovskih delavcev. Obvladovanje sprememb ali upravljanje s presenečenj? <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kadrovski-delavci/> (22.11.2005).
25. Holian, R. (2002): Management decision making and ethics: practices, skills and preferences. *Management Decision*. Letnik 40, št. 9, str. 862-870.
26. Klebe-Trevino, L. (2002): Business Ethics and the Social Sciences. V: Frederick, Robert E.: A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
27. Kohont, A. (2005): Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. Magistrsko delo. Ljubljana.
28. Legge, K. (1996): Morality bound. *People Management*. Vol. 2, 25 str. 34-36.
29. Mariappanadar, S. (2003): Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*. Vol. 30, 8 str. 906-923.
30. Mellahi, K., Wood, G. (2003): *The Ethical Business: Challenges and Controversies*. Palgrave Macmillan.
31. Mesner Andolšek, D. (2004): Zakaj zveza potrebuje nov kodeks? V: Glazer, J.: Revija Kadri. Letnik X, št. 13, str. 54-57.

32. Možina, S. (2002): Strateški pomen kadrovskih virov. V.: Možina, S.: Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
33. Narvan, F.J. (1996): The Ethics Committee: Roles and Responsibilities. Ethics Resource Center. http://www.ethics.org/resources/article_detail.cfm?ID=25 (22.02.2005)
34. Payne, S.L., Wayland, R.F. (1999): Ethical obligation and diverse values assumptions in HRM. International Journal of Manpower. Vol. 20, 5, str. 297-308.
35. Renwick, D. (2003): HR managers-guardians of employee wellbeing? Personnel Review. Vol. 32, 3, str. 341-359.
36. Savolainen, T. (2000): Towards a new workplace culture: development strategies for employer-employee relations. Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today. Vol. 12, 8 str 318-326.
37. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2002). DZS. Ljubljana. SKJ
38. Solomon, R.C. (2002): Business Ethics and Virtue. V: Frederick, Robert E. : A companion to business ethics. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
39. Statistični urad Republike Slovenije (2005): Statistični letopis 2005. http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=3&leto=2005&jezik=si (08.01.2006)
40. Svetlik, I. (2002): Slovenski kadrovski management. V: Možina, S.: Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
41. Trstenjak, A. (1996): Profesionalna etika in civilna družba. V: Toplak, L. (ur.): Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Zbornik. Univerza v Mariboru in Inštitut Antona Trstenjaka v Ljubljani.
42. Vozel, M. (2004): Družbeno odgovorno je lahko samo konkurenčno podjetje. Finance, 22.11.2004.
43. Wiley, C. (2000): Ethical standards for human resource management professionals. Journal of business Ethics. Vol. 25, 2 str. 93-114.
44. Winstanley, D., Woodall, J., Heery, E. (1996): Business ethics and human resource management. Personnel Review. Vol. 25, 6, str. 5-12.
45. Wood, M (1997): Human resource specialists – guardians of ethical conduct? Journal of European Industrial Training. Vol 21, 3, str. 110-116.
46. Woodall, J. (1996): Managing culture change: can it ever be ethical? Personnel Review, vol 25, 6, str. 26-40.
47. Woodall, J., Winstanley, D. (2002): The Place of Ethics in HRM. V: Storey, J.: Human Resource management. A Critical Text. The Open University Business School.

48. Wooten, K.C. (2001): Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*. Vol. 11, ½ str159-175

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Ali menite, da je pojem *upravljanja s človeškimi viri*, ki naj bi nakazoval na upravljanje z ljudmi za doseganje organizacijskih ciljev, etično vprašljiv?

- a) Da
b) Ne

Komentar: _____

2. V kakšni meri, po vašem mnenju, naslednji dejavniki vplivajo na etično vedenje? (Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da določen dejavnik sploh ne vpliva in ocena 5, da zelo vpliva na etično vedenje.)

	1	2	3	4	5
Etični kodeks					
Zakonodaja					
Osebne vrednote					
Organizacijska kultura					
(organizacijsko) Okolje					

3. Katerega od navedenih dejavnikov pri svojem delu jemljete kot merilo za presojanje etičnosti? (Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da dejavnika sploh ne upoštevate in ocena 5, da dejavnik zelo upoštevate pri presojanju etičnosti)

	1	2	3	4	5
Etični kodeks					
Zakonodaja					
Osebne vrednote					
Organizacijska kultura					
(organizacijsko) Okolje					

4. Ima vaša organizacija zapisan etični kodeks?

- a) Da
b) Ne

5. Ima vaša organizacija posebej zapisan etični kodeks za kadrovsko področje?

- a) Da
b) Ne

6. Bi lahko rekli, da je etičnost v vaši organizaciji pomembna vrednota? (Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da je etičnost popolnoma nepomembna vrednota in ocena 5, da je etičnost zelo pomembna vrednota v vaši organizaciji.)

1	2	3	4	5
popolnoma nepomembna	nepomembna	niti pomemb. niti nepomemb.	pomembna	zelo pomembna

7. Ali je etičnost v vaši organizaciji zapisana kot vrednota?

- a) Da
b) Ne

8. Kdo v vaši organizaciji je odgovoren za razvoj etičnega področja?

9. Ali bi po vašem mnenju profesionalizacija kadrovske stroke pripomogla k večji etičnosti kadrovske strokovnjakov?

- a) Da
b) Ne

10. Kako pomembno se vam zdi upoštevanje spodaj navedenih pravic zaposlenih? (Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da sploh ni pomembna in ocena 5, da je zelo pomembna.)

	1	2	3	4	5
Pravica do dela, ki človeka ne dehumanizira					
Pravica do poštenega plačila za opravljeno delo					
Pravica do varnega in zdravega delovnega okolja					
Pravica do spoštovanja zasebnosti na delovnem mestu					
Pravica do spoštovanja zasebnosti v prostem času					
Pravica do varstva osebnih podatkov					
Pravica do participacije					
Pravica do kolektivnega pogajanja in stavke					
Pravica do enakega ravnanja ne glede na raso, spol, starost					
Pravica do varstva pred nadlegovanjem					
Pravica do spoštovanja osebnosti					
Pravica do socialnega varstva					
Pravica do počitka					
Pravica do (z zakonom) določenega delovnega časa (40 ur tedensko)					
Pravica do izobraževanja					
Pravica do enakih možnosti pri ocenjevanju in napredovanju					

11. V kolikšni meri v vaši organizaciji upošteвате spodaj navedene pravice zaposlenih? (Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da pravice sploh ne upošteвате in št. 5, da jo upošteвате popolnoma.)

	1	2	3	4	5
Pravica do dela, ki človeka ne dehumanizira					
Pravica do poštenega plačila za opravljeno delo					
Pravica do varnega in zdravega delovnega okolja					
Pravica do spoštovanja zasebnosti na delovnem mestu					
Pravica do spoštovanja zasebnosti v prostem času					
Pravica do varstva osebnih podatkov					
Pravica do participacije					
Pravica do kolektivnega pogajanja in stavke					
Pravica do enakega ravnanja ne glede na raso, spol, starost					
Pravica do varstva pred nadlegovanjem					
Pravica do spoštovanja osebnosti					
Pravica do socialnega varstva					
Pravica do počitka					
Pravica do (z zakonom) določenega delovnega časa (40 ur tedensko)					
Pravica do izobraževanja					
Pravica do enakih možnosti pri ocenjevanju in napredovanju					

12. V kolikšni meri razumete spodaj navedene situacije kot etično sporne? (Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da sploh ne gre za etično sporno situacijo in ocena 5, da gre za zelo etično sporno situacijo.)

	1	2	3	4	5
Elektronski nadzor zaposlenih (video kamere, elektromagnetne kartice, ipd.)					
Prenos kadrovske funkcije na linijske menedžerje, pri čemer trpi kvaliteta opravljenega dela					
Psihološko testiranje					
Favorizem pri izvajanju kadrovske naloge (zaposlovanje, izobraževanje, napredovanje) zaradi sorodstvenih in prijateljskih vezi					
Nekonsistentno izvajanje disciplinskih praks					
Podaljševanje delavnika z delom doma in s tem krajšanje prostega časa zaposlenih					
Vedno višja starost za upokojevanje					
Odločanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti					
Neenakomerna razdelitev tveganja v zaposlitvenem odnosu med delodajalci oz. lastniki in zaposlenimi (t.i. asimetrija moči)					
Izkoriščanje delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta					
Prevelike razlike v plačah in nagradah med vodstvenimi in ostalimi delavci					
Delitev zaposlenih na ključne in obrobne kadre in skladno s tem tudi različno oblikovanje kadrovske prakse/postopkov					
Pojav stresa na delovnem mestu					
Nasilje na delovnem mestu (med zaposlenimi)					
Testiranje na zlorabo mamil in/ali alkohola na delovnem mestu					
Uporaba poligrafskih testiranj					

13. Kako pogosto se pri svojem delu srečujete s spodaj navedenimi etičnimi dilemami? (Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da nikoli in ocena 5, da se z določeno situacijo srečujete zelo pogosto.)

	1	2	3	4	5
Elektronski nadzor zaposlenih (video kamere, elektromagnetne kartice, ipd.)					
Prenos kadrovske funkcije na linijske menedžerje, pri čemer trpi kvaliteta opravljenega dela					

Psihološko testiranje					
Favorizem pri izvajanju kadrovske naloge (zaposlovanje, izobraževanje, napredovanje) zaradi sorodstvenih in prijateljskih vezi					
Nekonsistentno izvajanje disciplinskih praks					
Podaljševanje delavnika z delom doma in s tem krajšanje prostega časa zaposlenih					
Vedno višja starost za upokojevanje					
Odločanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti					
Neenakomerna razdelitev tveganja v zaposlitvenem odnosu med delodajalci oz. lastniki in zaposlenimi (t.i. asimetrija moči)					
Izkoriščanje delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta					
Prevelike razlike v plačah in nagradah med vodstvenimi in ostalimi delavci					
Delitev zaposlenih na ključne in obrobne kadre in skladno s tem tudi različno oblikovanje kadrovske prakse/postopkov					
Pojav stresa na delovnem mestu					
Nasilje na delovnem mestu (med zaposlenimi)					
Testiranje na zlorabo mamil in/ali alkohola na delovnem mestu					
Uporaba poligrafskih testiranj					

14. Nekateri avtorji določene prijeme v sodobnih organizacijah smatrajo kot vkalupljanje zaposlenih in njihovo uniformiranje, posledično tudi neko obliko kontrole in neetično delovanje. V kolikšni meri se strinjate, da so naslednji prijemi oblika (družbene) kontrole?

(Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da sploh ne gre za obliko (družbene) kontrole posameznikov in ocena 5, da gre za popolno obliko (družbene) kontrole.)

	1	2	3	4	5
Timsko delo					
Kompetenčni modeli					
Spreminjanje organizacijske kulture					
Analiza dela					

15. V kolikšni meri so po vašem mnenju sporne spodaj navedene oblike nadzora zaposlenih?

(Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da oblika nadzora sploh ni sporna in ocena 5, da je oblika nadzora zelo sporna.)

	1	2	3	4	5
Poslušanje telefonskih pogovorov zaposlenih					
Beleženje rabe telefona					
Spremljanje rabe fotografskih aparatov na mobilnih telefonih					
Spremljanje rabe mobilnih telefonov					
Spremljanje rabe osebnih računalnikov na splošno					
Spremljanje rabe elektronske pošte					
Spremljanje rabe 'instant' sporočil (msn messenger)					
Spremljanje rabe interneta					
Branje elektronske pošte					
Branje pošte					
Pregledovanje miz in pisarn					
Uporaba kamer za nadzor aktivnosti zaposlenih					
Nadzor gibanja zaposlenih preko rabe identifikacijskih kartic					

16. Ali v vašem podjetju uporabljate katero izmed spodaj navedenih oblik nadzora zaposlenih? Označite ustrezní odgovor.

	Da, uporabljamo	Ne, ne uporabljamo
Poslušanje telefonskih pogovorov zaposlenih		
Beleženje rabe telefona		
Spremljanje rabe fotografskih aparatov na mobilnih telefonih		
Spremljanje rabe mobilnih telefonov		
Spremljanje rabe osebnih računalnikov na splošno		
Spremljanje rabe elektronske pošte		
Spremljanje rabe 'instant' sporočil (npr. msn Messenger)		
Spremljanje rabe interneta		
Branje elektronske pošte		
Branje pošte		
Pregledovanje miz in pisarn		
Uporaba kamer za nadzor aktivnosti zaposlenih		
Nadzor gibanja zaposlenih preko rabe identifikacijskih kartic		

17. Če bi v vaši organizaciji uporabljali instrumente nadzora, kateri bi bili razlogi za rabo le-teh? (Razvrstite (rangirajte) spodaj navedene razloge od 1 do 9 oz. 10, pri čemer vrednost 1 pripišite razlogu, ki bi bil po vašem mnenju najpogostejši in vrednost 9 oz. 10 razlogu, ki bi bil po vašem mnenju najmanj pogost razlog za rabo instrumentov nadzora. Vsako vrednost uporabite samo enkrat.)

	Razlog	Vrednost od 1 do 9 (10)
1	Menedžment ne zaupa zaposlenim	
2	Ustvarjanje varnejšega delovnega okolja	
3	Zagotavljanje produktivnosti zaposlenih	
4	Zagotavljanje zaščite organizacijskih informacij	
5	Opazovanje izvajanja dela	
6	Zaščita organizacije pred računalniškimi virusi, hekerji ali drugimi vsiljivci	
7	Zaščita organizacije pred spori	
8	Spremljanje časa, ki ga zaposleni na delovnem mestu porabijo za osebne zadeve	
9	Spremljanje prijav zaposlenih za službe drugje	
10	Drugo (navedite):	

18. Ali v vašem podjetju obstajajo različne prakse upravljanja s človeškimi viri za ključne kadre (core workers) in ostale zaposlene (periferne)?

- a) Da
b) Ne

19. Kako vi osebno vidite svojo vlogo v vaši organizaciji? (Izberite samo 1 odgovor.)

- a) Delujete primarno v interesu zaposlenih
b) Delujete primarno v interesu podjetja in menedžmenta
c) Poskušate uskladiti interese vseh

20. Kaj po vašem mnenju menedžment od vas pričakuje? (Izberite samo 1 odgovor.)

- a) Da primarno delujete v interesu zaposlenih
b) Da primarno delujete v interesu podjetja in menedžmenta
c) Da poskušate uskladiti interese vseh

- 21. Glede na vprašanja, s katerimi se zaposleni v organizaciji na vas obračajo kot na kadrovskega strokovnjaka, kako zaposleni vidijo vašo vlogo?** (Izberite samo 1 odgovor.)
- Socialna vloga oz. da delujete v interesu zaposlenih
 - Ekonomska vloga oz. da delujete v interesu podjetja in menedžmenta
 - Obe vlogi oz. da poskušate uskladiti interese vseh
- 22. Kateri model upravljanja s človeškimi viri velja za vaše podjetje?** (Izberite samo 1 odgovor.)
- Mehki model upravljanja s človeškimi viri* (tip kadrovanja, ki deluje v skladu s pridobivanjem pripadnosti zaposlenih, da bi podjetje doseglo svoje cilje)
 - Trdi model upravljanja s človeškimi viri* (zaposleni se dojemajo kot sredstvo menedžmenta za doseganje organizacijskih ciljev)
 - Kombinacija obeh modelov*
- 23. Kakšna je vaša vloga v organizaciji?** (Izberite samo 1 odgovor.)
- direktor področja upravljanja s človeškimi viri
 - vodja kadrovanja
 - vodja izobraževanja
 - strokovni sodelavec kadrovik
 - strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov
 - vodja projektov
 - pravnik za delovno pravne zadeve
 - referent
 - drugo: _____
- 24. Velikost podjetja:**
- majhno (do 60 zaposlenih)
 - srednje (do 200 zaposlenih)
 - veliko (več kot 200 zaposlenih)
- 25. Je vaša organizacija v zadnjih petih letih:**
- povečala število zaposlenih
 - zmanjšala število zaposlenih
 - število zaposlenih se ni spremenilo
- 26. Kolikšen odstotek vseh odhodkov v vaši organizaciji letno namenite celotnemu kadrovskemu področju (za izvajanje kadrovske politike)?**
- _____
- 27. Ali je vaša organizacija pretežno v domači lasti ali lasti tujcev?**
- Pretežno v domači lasti
 - Pretežno v lasti tujcev
 - Drugo: _____
- 28. Koliko let že opravljate (kakega koli) funkcijo na kadrovskem področju?**
- Do 5 let
 - Od 6 -10 let
 - Od 11-15 let
 - Več kot 15 let
- 29. Kakšna je stopnja vaše najvišje dokončane izobrazbe?**
- Poklicna srednja šola (IV. stopnja)
 - Srednja tehnična ali gimnazija (V. stopnja)
 - Višja šola (VI. stopnja)
 - Visoka ali univerzitetna (VII. stopnja)
 - Magisterij ali doktorat (VIII. stopnja)
- 30. Spol**
- Ženski
 - Moški

*Če imate kakršnekoli komentarje k vprašanjem, jih prosim vpišite v ta prostor.

**Če želite, da vas seznanim z rezultati raziskave, prosim, vpišite elektronski naslov, kamor naj jih pošljem.

PRILOGA B: REZULTATI ANKETE

1. ALI MENITE, DA JE POJEM *UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI*, KI NAJ BI NAKAZOVAL NA UPRAVLJANJE Z LJUDMI ZA DOSEGANJE ORGANIZACIJSKIH CILJEV, ETIČNO VPRAŠLJIV?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	25	34,2	34,7	34,7
ne	47	64,4	65,3	100,0
Total	72	98,6	100,0	
Missing 9	1	1,4		
Total	73	100,0		

2. V KAKŠNI MERI, PO VAŠEM MNENJU, NASLEDNJI DEJAVNIKI VPLIVAJO NA ETIČNO VEDENJE?

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Eticni kodeks	72	3,18	1,08
Zakonodaja	71	3,51	1,03
Organizacijsko okolje	72	4,14	,88
Organizacijska kultura	72	4,21	,79
Osebne vrednote	72	4,75	,50
Valid N (listwise)	71		

3. KATEREGA OD NAVEDENIH DEJAVNIKOV PRI SVOJEM DELU JEMLJETE KOT MERILO ZA PRESOJANJE ETIČNOSTI?

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Eticni kodeks	69	2,91	1,31
Zakonodaja	72	3,75	1,15
Organizacijsko okolje	72	3,92	,95
Organizacijska kultura	71	4,08	,86
Osebne vrednote	73	4,70	,57
Valid N (listwise)	68		

4. IMA VAŠA ORGANIZACIJA ZAPISAN ETIČNI KODEKS?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	14	19,2	19,4	19,4
ne	58	79,5	80,6	100,0
Total	72	98,6	100,0	
Missing 9	1	1,4		
Total	73	100,0		

5. IMA VAŠA ORGANIZACIJA POSEBEJ ZAPISAN ETIČNI KODEKS ZA KADROVSKO PODROČJE?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	3	4,1	4,1	4,1
ne	70	95,9	95,9	100,0
Total	73	100,0	100,0	

6. BI LAHKO REKLI, DA JE ETIČNOST V VAŠI ORGANIZACIJI POMEMBNA VREDNOTA?

	N	Mean	Std. Deviation
Bi lahko rekli, da je eticnost v vaši organizaciji pomembna vrednota?	73	3,77	,89
Valid N (listwise)	73		

7. ALI JE ETIČNOST V VAŠI ORGANIZACIJI ZAPISANA KOT VREDNOTA?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	25	34,2	34,2	34,2
ne	48	65,8	65,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

8. KDO V VAŠI ORGANIZACIJI JE ODGOVOREN ZA RAZVOJ ETIČNEGA PODROČJA?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid vodstvo podjetja	7	9,6	12,3	12,3
področje UČV	8	11,0	14,0	26,3
vodje posameznih področij	6	8,2	10,5	36,8
vsi zaposleni	10	13,7	17,5	54,4
nihče/ni opredeljeno	26	35,6	45,6	100,0
Total	57	78,1	100,0	
Missing 9	16	21,9		
Total	73	100,0		

9. ALI BI PO VAŠEM MNENJU PROFESIONALIZACIJA KADROVSKE STROKE PRIPOMOGLA K VEČJI ETIČNOSTI KADROVSKIH STROKOVNJAKOV?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	50	68,5	70,4	70,4
ne	21	28,8	29,6	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing 9	2	2,7		
Total	73	100,0		

10. KAKO POMEMBNO SE VAM ZDI UPOŠTEVANJE SPODAJ NAVEDENIH PRAVIC ZAPOSLENIH?

	N	Mean	Std. Deviation
Kolektivno pogajanje in stavka	72	3,56	,99
Participacija	71	3,92	,91
Z zakonom določen delovni čas	72	4,14	,91
Spoštovanja zasebnosti v prostem času	71	4,27	,93
Pocitek	72	4,32	,65
Spoštovanje zasebnosti na delovnem mestu	72	4,33	,77
Izobraževanje	72	4,36	,68
Socialno varstvo	72	4,36	,84
Pošteno in pomembno delo, ki cloveka ne dehumanizira	72	4,43	,71
Varstvo osebnih podatkov	72	4,64	,66
Enake možnosti pri ocenjevanju in napredovanju	72	4,65	,59
Pošteno placilo za opravljeno delo	72	4,67	,61
Enako ravnanje ne glede na raso, spol, starost	72	4,69	,52
Varstvo pred nadlegovanjem	72	4,74	,56
Varno in zdravo delovno okolje	72	4,78	,42
Spoštovanje osebnosti	72	4,83	,41
Valid N (listwise)	71		

11. V KOLIKŠNI MERI V VAŠI ORGANIZACIJI UPOŠTEVATE SPODAJ NAVEDENE PRAVICE ZAPOSLENIH?

	N	Mean	Std. Deviation
Kolektivno pogajanje in stavka	72	3,54	,99
Participacija	72	3,60	1,10
Z zakonom določen delovni čas	73	3,67	1,09
Spoštovanja zasebnosti v prostem času	73	3,77	,96
Pocitek	73	3,96	,98
Spoštovanje zasebnosti na delovnem mestu	72	3,99	,91
Izobraževanje	73	4,01	,95
Socialno varstvo	72	4,01	1,01
Pošteno in pomembno delo, ki cloveka ne dehumanizira	73	4,03	,87
Varstvo osebnih podatkov	73	4,08	,86
Enake možnosti pri ocenjevanju in napredovanju	73	4,10	,92
Pošteno placilo za opravljeno delo	73	4,15	,95
Enako ravnanje ne glede na raso, spol, starost	73	4,15	1,00
Varstvo pred nadlegovanjem	73	4,19	,91
Varno in zdravo delovno okolje	73	4,33	,83
Spoštovanje osebnosti	73	4,40	,72
Valid N (listwise)	72		

12. V KOLIKŠNI MERI SMATRATE SPODAJ NAVEDENE SITUACIJE KOT ETIČNO SPORNE?

	N	Mean	Std. Deviation
Testiranje na zlorabo mamil in/ali alkohola na delovnem mestu	73	2,44	1,33
Psihološko testiranje	73	2,62	1,21
Prenos kadrovske funkcije na linijske menedžerje, pri čemer trpi kvaliteta opravljenega dela	73	3,12	1,08
Elektronski nadzor zaposlenih	73	3,21	1,29
Neenakomerna razdelitev tveganja	73	3,38	,94
Delitev zaposlenih na ključne in obrobne kadre	73	3,41	1,05
Uporaba poligrafskih testiranj	73	3,52	1,23
Podaljševanje delavnika z delom doma	73	3,52	,99
Odlocanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti	73	3,60	,98
Pojav stresa na delovnem mestu	73	3,62	1,04
Vedno višja starost za upokojevanje	73	3,66	1,02
Prevelike razlike v plačah in nagradah	73	3,71	1,07
Nekonsistentno izvajanje disciplinskih praks	72	4,00	,95
Favorzem pri izvajanju kadrovske naloge	73	4,16	,96
Izkoriščanje delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta	73	4,25	1,04
Nasilje na delovnem mestu	72	4,31	1,00
Valid N (listwise)	71		

13. KAKO POGOSTO SE PRI SVOJEM DELU SREČUJETE S SPODAJ NAVEDENIMI ETIČNIMI DILEMAMI?

	N	Mean	Std. Deviation
Uporaba poligrafskih testiranj	72	1,26	,77
Izkoriščanje delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta	73	1,59	1,12
Testiranje na zlorabo mamil in/ali alkohola na delovnem mestu	71	1,87	1,09
Nasilje na delovnem mestu	72	1,93	1,14
Psihološko testiranje	73	2,14	1,22
Nekonsistentno izvajanje disciplinskih praks	72	2,56	1,21
Elektronski nadzor zaposlenih-praksa	73	2,66	1,56
Favorizem pri izvajanju kadrovske naloge	72	2,92	1,08
Prenos kadrovske funkcije na linijske menedžerje	73	2,93	1,13
Neenakomerna razdelitev tveganja	73	2,95	1,10
Prevelike razlike v plačah in nagradah	72	2,96	,97
Podaljševanje delavnika z delom doma	73	3,01	1,29
Delitev zaposlenih na ključne in obrobne kadre	73	3,12	1,09
Vedno višja starost za upokojevanje	73	3,30	1,16
Odlocanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti	73	3,42	1,00
Pojav stresa na delovnem mestu	73	3,71	,96
Valid N (listwise)	69		

14. NEKATERI AVTORJI DOLOČENE PRIJEME V SODOBNIH ORGANIZACIJAH SMATRAJO KOT VKALUPLJANJE ZAPOSLENIH IN NJIHOVO UNIFORMIRANJE, POSLEDIČNO TUDI NEKO OBLIKO KONTROLE IN NEETIČNO DELOVANJE. V KOLIKŠNI MERI SE STRINJATE, DA SO NASLEDNJI PRIJEMI OBLIKA (DRUŽBENE) KONTROLE?

	N	Mean	Std. Deviation
Timsko delo	72	2,06	1,17
Analiza dela	72	2,53	1,30
Kompetenèni modeli	71	2,54	1,13
Spreminjanje organizacijske kulture	71	2,58	1,21
Valid N (listwise)	70		

15. V KOLIKŠNI MERI SO PO VAŠEM MNENJU SPORNE SPODAJ NAVEDENE OBLIKE NADZORA ZAPOSLENIH?

	N	Mean	Std. Deviation
Spremljanje rabe mobilnih telefonov	73	2,85	1,34
Spremljanje rabe osebnih racunalnikov na splošno	73	2,96	1,25
Beleženje rabe telefona	73	3,01	1,30
Spremljanje rabe fotografskih aparatov na mobilnih telefonih	73	3,14	1,40
Nadzor gibanja zaposlenih preko rabe identifikacijskih kartic	73	3,15	1,37
Spremljanje rabe interneta	73	3,16	1,25
Spremljanje rabe 'instant' sporocil (messenger)	73	3,36	1,33
Spremljanje rabe elektronske pošte	73	3,41	1,29
Uporaba kamer za nadzor aktivnosti zaposlenih	73	4,14	1,07
Pregledovanje miz in pisarn	73	4,22	1,18
Branje elektronske pošte	73	4,33	1,09
Branje pošte	73	4,37	,98
Poslušanje telefonskih pogovorov zaposlenih	73	4,53	,94
Valid N (listwise)	73		

16. ALI V VAŠEM PODJETJU UPORABLJATE KATERO IZMED SPODAJ NAVEDENIH OBLIK NADZORA ZAPOSLENIH?

	da	ne
Nadzor gibanja zaposlenih preko rabe identifikacijskih kartic	35	38
Pregledovanje miz in pisarn	7	65
Uporaba kamer za nadzor aktivnosti zaposlenih	16	57
Branje pošte	5	66
Branje elektronske pošte	7	63
Spremljanje rabe interneta	27	44
Spremljanje rabe 'instant' sporocil	9	62
Spremljanje rabe elektronske pošte	19	53
Spremljanje rabe osebnih racunalnikov na splošno	27	45
Spremljanje rabe mobilnih telefonov	51	22
Spremljanje rabe fotografskih aparatov na splošno	1	71
Beleženje rabe telefona	45	27
Poslušanje telefonskih pogovorov	5	67

16. ĆE BI V VAŠI ORGANIZACIJI UPORABLJALI INSTRUMENTE NADZORA, KATERI BI BILI RAZLOGI ZA RABO LE-TEH?

	N	Mean	Std. Deviation
Zagotavljanje zaščite organizacijskih informacij	49	3,76	1,96
Zagotavljanje produktivnosti zaposlenih	49	3,82	2,17
Ustvarjanje varnejšega delovnega okolja	49	3,94	2,15
Opazovanje izvajanja dela	49	4,49	1,75
Menedžment ne zaupa zaposlenim	49	4,67	2,49
Zaščita organizacije pred računalniškimi virusi, hekerji ali drugimi vsiljivci	49	4,73	2,30
Spremljanje časa, ki ga zaposleni na delovnem mestu porabijo za osebne zadeve	49	4,80	2,09
Spremljanje prijav zaposlenih za službe druge	49	6,47	2,45
Valid N (listwise)	49		

18. ALI V VAŠEM PODJETJU OBSTAJAJO RAZLIČNE HRM PRAKSE ZA KLJUČNE KADRE (CORE WORKERS) IN OSTALE ZAPOSLENE (PERIFERNE)?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	29	39,7	42,0	42,0
ne	40	54,8	58,0	100,0
Total	69	94,5	100,0	
Missing 9	4	5,5		
Total	73	100,0		

19. KAKO VI OSEBNO VIDITE SVOJO VLOGO V VAŠI ORGANIZACIJI?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zaposleni	1	1,4	1,4	1,4
menedžment	9	12,3	12,9	14,3
vsi	60	82,2	85,7	100,0
Total	70	95,9	100,0	
Missing 9	3	4,1		
Total	73	100,0		

20. KAJ PO VAŠEM MNENJU OD VAS PRIČAKUJE MENEDŽMENT?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menedžment	37	50,7	52,1	52,1
vsi	34	46,6	47,9	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing 9	2	2,7		
Total	73	100,0		

21. GLEDE NA VPRAŠANJA, S KATERIMI SE ZAPOSLENI V ORGANIZACIJI NA VAS OBRAČAJO KOT NA KADROVSKEGA STROKOVNJAKA, KAKO ZAPOSLENI VIDIJO VAŠO VLOGO?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zaposleni	15	20,5	21,4	21,4
menedžment	8	11,0	11,4	32,9
vsi	47	64,4	67,1	100,0
Total	70	95,9	100,0	
Missing 9	3	4,1		
Total	73	100,0		

22. KATERI MODEL UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI VELJA ZA VAŠE PODJETJE?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mehki	30	41,1	42,3	42,3
trdi	7	9,6	9,9	52,1
kombinacija	34	46,6	47,9	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing 9	2	2,7		
Total	73	100,0		

23. KAKŠNA JE VAŠA VLOGA V ORGANIZACIJI?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid direktor področja UCV	9	12,3	12,3	12,3
vodja kadrovanja	12	16,4	16,4	28,8
vodja izobraževanja	2	2,7	2,7	31,5
strokovni sodelavec kadrovik	16	21,9	21,9	53,4
strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov	8	11,0	11,0	64,4
vodja projektov	6	8,2	8,2	72,6
pravnik za delovno pravne zadeve	3	4,1	4,1	76,7
referent	7	9,6	9,6	86,3
drugo	10	13,7	13,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

24. VELIKOST PODJETJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid majhno	15	20,5	21,1	21,1
srednje	13	17,8	18,3	39,4
veliko	43	58,9	60,6	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing 9	2	2,7		
Total	73	100,0		

25. JE VAŠA ORGANIZACIJA V ZADNJIH PETIH LETIH:

- d) povečala število zaposlenih
- e) zmanjšala število zaposlenih
- f) število zaposlenih se ni spremenilo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid povečali	39	53,4	54,9	54,9
zmanjšali	25	34,2	35,2	90,1
ni spremembe	7	9,6	9,9	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing 9	2	2,7		
Total	73	100,0		

26. KOLIKŠEN ODSOTEK VSEH ODHODKOV V VAŠI ORGANIZACIJI LETNO NAMENITE CELOTNEMU KADROVSKEMU PODROČJU (ZA IZVAJANJE KADROVSKE POLITIKE)?

27. ALI JE VAŠA ORGANIZACIJA PRETEŽNO V DOMAČI LASTI ALI LASTI TUJCEV?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pretežno v domaci lasti	60	82,2	82,2	82,2
pretežno v lasti tujcev	9	12,3	12,3	94,5
drugo	2	2,7	2,7	97,3
9	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

28. KOLIKO LET ŽE OPRAVLJATE (KAKRŠNOKOLI) FUNKCIJO NA KADROVSKEM PODROČJU?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid do 5 let	31	42,5	44,9	44,9
od 6-10 let	13	17,8	18,8	63,8
od 11-15 let	5	6,8	7,2	71,0
vec kot 15 let	20	27,4	29,0	100,0
Total	69	94,5	100,0	
Missing 9	4	5,5		
Total	73	100,0		

29. KAKŠNA JE STOPNJA VAŠE NAJVIŠJE DOKONČANE IZOBRAZBE?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid srednja tehnicna ali gimnazija (V)	5	6,8	7,0	7,0
višja šola (VI)	16	21,9	22,5	29,6
visoka ali univerzitetna (VII)	49	67,1	69,0	98,6
magisterij ali doktorat (VIII)	1	1,4	1,4	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing 9	2	2,7		
Total	73	100,0		

30. SPOL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ženski	55	75,3	77,5	77,5
moški	16	21,9	22,5	100,0
Total	71	97,3	100,0	
Missing 9	2	2,7		
Total	73	100,0		