

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Cvetko

Upravljanje s človeškimi viri in etične dileme – vzroki in
rešitve

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Cvetko

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Upravljanje s človeškimi viri in etične dileme – vzroki in
rešitve

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

ZAHVALA

Hvala mentorici dr. Dani Mesner Andolšek za vse strokovne napotke, potrpežljivost in vzpodbudo pri nastajanju diplomskega dela. Vaši nasveti bodo pomembno življenjsko vodilo v nadaljevanju moje kariere.

Rok, hvala za pomoč pri izdelavi anketnega vprašalnika in hvala tebi, Špela, za vestno lektoriranje diplomskega dela.

Lili, hvala za priložnost in zaupanje. Vsak začetek nove poti je lažji, če imaš ob sebi nekoga, ki te usmerja in verjame vate.

Jana, Ana, Eva, Monika, Mitja, Ivo, Darko,...hvala za vaše prijateljstvo.

Mama in ati, vama gre največja zahvala. Hvala za podporo in potrpežljivost ob nastajanju diplomskega dela in za vso ljubezen, ki mi jo nudita.

UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN ETIČNE DILEME - VZROKI IN REŠITVE

Upravljanje s človeškimi viri je v zadnjih desetletjih doživelo neverjetni razvoj in napredek. Kadrovska funkcija je pridobila strateško vlogo v organizaciji in postala ena izmed ključnih poslovnih funkcij vsakega modernega podjetja. Vendar pa so spremembe na področju upravljanja s človeškimi viri s seboj prinesle tudi številne nove naloge, prijeme in modele, ki tako znotraj stroke kot širši javnosti vzbujajo nemalo pomislekov in etičnih dilem. Vzroke za številne etične dileme gre iskati v zelo dinamičnem in multidimenzionalnem okolju strokovnjaka za upravljanja s človeškimi viri. To okolje je pod vplivom številnih dejavnikov in družbenih skupin. Čedalje težje je sprejemati odločitve, ki upoštevajo interese vseh deležnikov organizacije, so strokovno pravilne in obenem tudi etično nesporne. Največji problem, ki se pojavlja znotraj organizacijskega okolja, je vsekakor konflikt interesov različnih deležnikov, med katerimi je razpet strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri. Vse pogosteje se pojavlja, da interesi močnejših deležnikov prevladajo, kot posledica pa nastopijo sporne in neetične odločitve, neetični prijemi, prakse in modeli upravljanja s človeškimi viri. Odgovor na etične dileme gre iskati predvsem v višji stopnji profesionalizacije kadrovskih strokovnjakov. Profesionalizacija bi povečala avtonomnost, etični kodeksi bi postali bolj uveljavljeni in splošno sprejeti, izobraževalni standardi in kompetence bi postale bolj jasne in natančno določene.

Ključne besede: upravljanje s človeškimi viri, etika, etične dileme.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ETHICAL DILEMMAS – CAUSES AND SOLUTIONS

In the last decades human resource management experienced an amazing development and progress. The HRM function attained a strategic role in an organization and became one of the key business functions of every modern company. However, these changes also brought numerous new tasks, grasps and models which awake numerous doubts and ethical dilemmas inside HR profession and also in the wider public. The cause for numerous ethical dilemmas can be found in HR specialist's dynamic and multidimensional environment that is under the influence of numerous factors and social groups. It is more and more difficult to accept decisions that consider the interest of all the organization stakeholders, and that are professionally correct and at the same time ethically unquestioned. The biggest problem in the organizational environment is definitely the conflict of interests of different stakeholders and therefore the HR Specialist has to steer among them. The appearance of the stronger stakeholder interest domination is more and more frequent. As a consequence of that, we have disputable and unethical decisions, unethical grasps, practices and HRM models. The answer to ethical dilemmas can above all be found in the higher level of professionalism of HR specialists. Professionalism would increase autonomy, ethical code would be put forward and commonly acknowledged, educational standards and competences would become clearer and accurately determined.

Key words: human resource management, ethics, ethical dilemmas.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	7
1. 1 SPLOŠNI UVOD - NAMEN NALOGE	7
1. 2 METODE DELA IN HIPOTEZE	8
1. 3 TEORETIČNI UVOD – OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV	11
1. 3. 1 KADROVSKI MANAGEMENT	11
1. 3. 1. 1 MODELI KADROVSKEGA MANAGEMENTA	13
1. 3. 1. 1. 1 Harvardski model	13
1. 3. 1. 1. 2 Michiganski model	14
1. 3. 1. 1. 3 Evropski model	14
1. 3. 2 KADROVSKI MANAGER	14
1. 3. 3 POJEM ETIKE IN MORALE	16
1. 3. 3. 1 POSLOVNA ETIKA	19
1. 3. 3. 2 POKLICNA ETIKA	19
1. 3. 3. 3 ETIČNI KODEKS	20
1. 3. 4 TEORIJA DELEŽNIKOV	21
2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN ETIČNE DILEME	23
2. 1 VZROKI ZA NASTANEK ETIČNIH DILEM	26
2. 1. 1 MULTIDIMENZIONALNO OKOLJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	27
2. 1. 2 SPREMEMBE NA PODROČJU UČV	30
2. 1. 3 KONFLIKT INTERESOV	32
2. 1. 4 MNOGOTERE VLOGE KADROVSKEGA MANAGERJA	36
2. 1. 4. 1 DVOJNA VLOGA KADROVSKEGA MANAGERJA	38
2. 1. 5 PRENOS ODLOČANJA NA LINIJSKE VODJE	39
2. 2 REŠITVE ETIČNIH DILEM	40
2. 2. 1 ZAKONODAJA IN DRUGE REGULATIVE	40
2. 2. 2 PROFESIONALIZACIJA	42
2. 2. 2. 1 ETIČNI KODEKS	44
2. 2. 2. 1. 1 Kodeks etike kadrovske strokovnjakov Slovenije	46
2. 2. 2. 2 TOČNO DOLOČENI IZOBRAŽEVALNI STANDARDI IN KOMPETENCE	48
2. 2. 2. 3 CERTIFICIRANJE	50
3 EMPIRIČNI DEL	52
3. 1 PRIPRAVA PODATKOV ZA ANALIZO	55
3. 2 REZULTATI ANALIZE	55
3. 2. 1 PREVERJANJE HIPOTEZ	60
3. 3 UGOTOVITVE IN KOMENTARJI	77

4 ZAKLJUČEK	80
5 LITERATURA	82
PRILOGA A: DOPIS K ANKETI	88
PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK	89

1 UVOD

1.1 SPLOŠNI UVOD – NAMEN NALOGE

Za uvod si najprej zastavimo vprašanje, zakaj temi etike sploh namenjati toliko pozornosti, kadar govorimo o upravljanju s človeškimi viri. Smo res pozabili kaj je prav in kaj ne? Je upravljanje s človeškimi viri tako neetično, da je potrebno temi etike namenjati posebno pozornost? Je upravljanje s človeškimi viri sploh lahko popolnoma etično »čisto dejanje« oziroma, kako se lahko temu idealu približamo? Vse to so vprašanja, ki so se v 21. stoletju začela vedno pogosteje pojavljati tako znotraj kadrovske stroke kot širši javnosti. Vendar zakaj o tem govoriti šele v 21. stoletju?

Odgovorov na to vprašanje je več. Etično in družbeno odgovorno ravnanje postaja v 21. stoletju bolj kot kdaj koli prej tema pogovorov tako v poslovnem svetu kot nasploh v širši družbi. Managerji se vedno bolj zavedajo, da je lahko konkurenčna edino družbeno odgovorna organizacija. Taka organizacija v prvi vrsti skrbi, da je njeno delovanje odgovorno in etično do vseh deležnikov, ki se nahajajo v njenem okolju, še posebej pa do zaposlenih, ki se jim v 21. stoletju bolj kot kdaj koli prej priznava vloga ključnega deležnika organizacije. Z vprašanjem, kaj je prav in kaj ne, se namreč sooča vedno več podjetij in organizacij ter poklicnih oziroma profesionalnih združenj. Že res, da ravnanje ljudi določajo zakoni in razni drugi predpisi, vendar je še vedno velik del odločanja prepuščen posameznikom samim. Odločanje vsebuje dva dela: strokovni in etični del. Medtem ko imamo pri strokovnem odločanju veliko oporo v sami stroki preko strokovne literature in drugih virih ter zakonih, pa smo v delu, ki vsebuje etično odločitev, prepuščeni predvsem svoji lastni presoji. Sprejeti odločitev, ki bo strokovno pravilna in obenem tudi etično ustrezna pa v okolju, v katerem danes deluje večina managarjev in strokovnjakov, postaja vedno bolj težavna naloga, ki jo spremljajo številne etične dileme in pomisleki. Tudi okolje strokovnjakov, ki se ukvarjajo z upravljanjem človeških virov oziroma kadrovskim managementom ni izjema. Prav nasprotno, delo z ljudmi je izjemno občutljivo in strokovno zelo zahtevno ter kompleksno opravilo, kjer ponavadi ni črno-belih rešitev in odgovorov. Drugo dejstvo je, da se je izvajanje kadrovske funkcije v zadnjih dvajsetih letih močno spremenilo. Ni še dolgo tega, ko je bila glavna vloga kadrovskega oddelka v organizaciji zaposlovanje

in odpuščanje zaposlenih. Vloga kadrovika v podjetju je bila predvsem administrativne narave in je v le redko kateri organizaciji preseгла to vlogo. V zadnjih 20 letih pa so se skupaj z industrijskimi in družbenimi spremembami zgodile velike spremembe tudi na področju kadrovanja oziroma kadrovskega managementa. Pomembnost visoko usposobljene, motivirane in fleksibilne delovne sile je postala očitna. Kot smo zapisali že na začetku tega uvoda, so postali zaposleni eden izmed ključnih deležnikov v poslovnem okolju. S tem spoznanjem je kadrovski oddelek v organizaciji pridobil na pomenu in postal eden ključnih virov »dodane vrednosti« v podjetju. Kadrovski strokovnjaki so dobili nov položaj prav na vrhu organizacijske hierarhije in s tem tudi večjo moč odločanja. Skupaj s to novo strateško vlogo pa so se pojavili številni novi kadrovski procesi, naloge in vloge kadrovskih managerjev, ki nemalokrat tako pri kadrovskem strokovnjaku kot širši družbi vzbujajo številne etične dileme. Skoraj nemogoče je bilo namreč pričakovati, da 20-letni boj za čim bolj konkurenčno, predano, motivirano, fleksibilno in dobičkonosno delovno silo za sabo ne bo pustil nezaželenih posledic. Transformacija, ki se je zgodila na področju upravljanja s človeškimi viri je tako za sabo pustila »etično luknjo«, ki ji je bilo do sedaj namenjeno premalo pozornosti. Če se strinjamo z mnenjem Wooda (1997), da bi morali biti prav strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri glavni »model« etičnega obnašanja v poslovnem okolju in tisti, ki nenehno vzpodbujajo etično razpravo in skrbijo za etično pravilne odločitve v nekem podjetju, je globina »etične luknje« na področju upravljanja s človeškimi viri še toliko večja in skrb vzbujajoča. In kot bodoči kadrovski managerki se mi zdi zelo pomembno, da se kadrovska stroka začne bolj zavedati tega problema in o njem tudi naglas spregovori, ter poskuša poiskati rešitve na nastala vprašanja in probleme. Ni namreč dovolj, da smo si kadrovski strokovnjaki pridobili pomembno strateško vlogo v poslovnem okolju, ampak je sedaj čas, da to strateško vlogo opravičimo tudi iz etičnega vidika.

1. 2 METODE DELA IN HIPOTEZE

V diplomski nalogi bom s pomočjo analize sekundarnih virov (knjige, članki, etični kodeks) in s pomočjo primarnega vira (ankete) navedla in podrobneje opisala glavne in najpogostejše vzroke zaradi katerih na področju upravljanja s človeškimi viri prihaja do

etičnih dilem in pomislekov. V nadaljevanju naloge bom nato skušala poiskati rešitve in odgovore na etično problematiko pri upravljanju s človeškimi viri. Za boljše razumevanje samega problema pa bom v uvodu diplomske naloge najprej razložila osnovne pojme, ki so vezani na temo etike in upravljanja s človeškimi viri.

Hipoteze, ki jih bom preverjala v svoji diplomski nalogi so naslednje:

HIPOTEZE 1: Kadrovski strokovnjaki igrajo ključno vlogo pri razvoju etično odgovorne organizacije.

HIPOTEZA 2: Najpogostejši vzrok etičnih dilem in pomislekov kadrovskih strokovnjakov je pritisk, ki ga le-ti čutijo zaradi razpetosti med različnimi deležniki v organizaciji.

H 2.1. Kadrovski strokovnjak je pri svojem delu razpet med ekonomsko funkcijo zagotavljanja čim večje učinkovitosti delovne sile in socialno funkcijo zagotavljanja čim večje pravičnosti. Usklajevanje teh dveh funkcij pri kadrovskih strokovnjakih vzbuja številne etične dileme.

H 2.2 Iskanje ravnotežja med interesi zaposlenih in interesi vrhnjega managementa pri kadrovskem strokovnjaku vzbuja številne etične dileme in pomisleke.

H 2.3 Uporaba interesno obarvanih in popačenih modelov upravljanja s človeškimi viri je vzrok za nastanek številnih etičnih dilem.

H 2.4 Strokovnjaki za UČV se srečujejo s številnimi etičnimi dilemami, ko skušajo uskladiti organizacijsko, strokovno in osebno etiko.

HIPOTEZA 3: V primeru etične dileme bo kadrovski strokovnjak sprejel odločitev, ki bo v interesu deležnika z največ moči. Najpogosteje so to delodajalci in vrhnji management.

HIPOTEZA 4: Kadrovski strokovnjaki namenoma zapostavljajo svojo socialno funkcijo v podjetju, ker se bojijo, da bo preveliko zagovarjanje pravic zaposlenih negativno vplivalo na njihovo kariero.

HIPOTEZA 5: Višja stopnja profesionalizacije kadrovske stroke bi olajšala odločitve kadrovskih managerjev v primeru etične dileme in zmanjšala pomisleke glede etičnosti sprejetih odločitev.

H 5.1 : Splošno sprejet in uveljavljen etični kodeks bi zmanjšal etične dileme kadrovskih strokovnjakov.

H 5.2: Točno določeni izobraževalni standardi bi povečali strokovno znanje kadrovskih strokovnjakov in prispevali k njihovemu lažjemu odločanju v primeru etičnih dilem.

H 5.3: Uvedba certificiranja bi prispevala k zmanjšanju etičnih dilem na področju UČV.

H 5.4: Več formalnega in neformalnega izobraževanja na temo etike bi zmanjšalo etične dileme in pomisleke kadrovskih strokovnjakov.

H 5.5: Večja avtonomnost kadrovskih strokovnjakov bi zmanjšala pritiske ostalih deležnikov v organizaciji in povečala etičnost odločitev kadrovskih strokovnjakov.

H 5.6: Večji poudarek na razvoju točno določenih kompetenc kadrovskih strokovnjakov bi zmanjšal etične dileme na področju UČV.

1.3 TEORETIČNI UVOD – OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV

1.3.1 KADROVSKI MANAGEMENT

Transformacijo oziroma razvoj upravljanja s človeškimi viri so zaznamovale štiri relativno različne paradigme: blaginja, administracija, podpora in strateškost. Začetna paradigma se je osredotočala predvsem na blaginjo zaposlenih. Uslužbenci, ki so skrbeli za blaginjo zaposlenih, so skušali predvsem omiliti probleme delavcev, ki so bili rezultat nove delavske ureditve in ekonomskih pogojev. Ti uslužbenci so bili predvsem »prijatelji zaposlenih«, saj so skrbeli za dobre delovne pogoje, varnost pri delu, svetovanje zaposlenim, rekreacijske aktivnosti itd. V začetku 50- tih let pa se je skupaj z razvojem ekonomije počasi začela razvijati kadrovska funkcija. Paradigma blaginje se je začela počasi spreminjati v administrativno funkcijo, ki je imela cilj izboljšati organizacijsko učinkovitost. Glavne naloge kadrovskih strokovnjakov so bile zaposlovanje, izobraževanje, skrb za industrijske odnose in varnost pri delu. Tretja paradigma se je pojavila v začetku 70- tih. Naloga kadrovskih strokovnjakov je bila predvsem podporne narave, saj so skrbeli predvsem za uspešno implementacijo organizacijske strategije s pomočjo kadrovskega planiranja in kadrovskih procesov. Četrta paradigma pa se je pojavila v 80- tih letih. Zaznamuje jo premik od tako imenovanega osebnega managementa do upravljanja s človeškimi viri, ki ga poznamo danes (Carey 1999).

Korenine pojma upravljanje s človeškimi viri torej segajo kakšnih dvajset let nazaj. Pojem UČV oziroma HRM (Human resource Management) se prvič pojavi v Združenih državah Amerike. Ker pa imajo tudi Evropske države podobne managerske strukture in organizacijske procese, se je koncept upravljanja s človeški viri sčasoma začel uporabljati tudi v Evropi. V splošnem se nanaša na vodenje, ravnanje oziroma upravljanje človeških oziroma kadrovskih virov v organizaciji.

V strokovni literaturi obstaja mnogo definicij, ki vsaka na svoj način razlagajo in opisujejo pojem upravljanja s človeškimi viri.

Upravljanje s človeškimi viri je način pridobivanja, motiviranja, razvoja in upravljanja kadrovskih virov v organizaciji s pomočjo kadrovskih služb oziroma oddelkov ter v njih zaposlenih kadrovskih strokovnjakov (Možina 2002, 7).

UČV je pristop, ki skuša doseči konkurenčno prednost s pomočjo visoko lojalne in sposobne delovne sile. Za strateški razvoj take delovne sile pa uporablja vrsto kulturnih, strukturnih in personalnih metod oziroma postopkov (Storey v Brewster 2000).

»Upravljanje s človeškimi viri je produktivna uporaba ljudi za doseganje strateških organizacijskih ciljev in zadovoljevanje potreb posameznega zaposlenega.« (Stone v Greenwood 2002, 261).

»Upravljanje s človeškimi viri je poklic, znanost in umetnost, s katero pomagamo ljudem optimizirati njihove osebne in skupinske veščine, s katerimi potem delujejo v smeri skupnega organizacijskega cilja.« (Smith in Shenenberg 1999, 102).

Kadrovski management oziroma upravljanje s človeškimi viri je v zadnjih desetletjih doživelo neverjetni razvoj in napredek. Skupaj z industrijskimi in družbenimi spremembami se je močno povečal ugled kadrovskega managementa, ki se počasi, a vztrajno, poslavlja od obrobne oziroma podporne poslovne funkcije in postaja ena ključnih poslovnih funkcij vsakega modernega podjetja. Podjetja in organizacije se namreč vse bolj zavedajo, da je organizacijski uspeh v največji meri odvisen prav od ljudi, se pravi od človeškega kapitala in s tem povezanega pravičnega in uspešnega upravljanja tega kapitala. Le to je namreč lahko ključ do konkurenčne prednosti v vedno bolj neizprosno poslovnem okolju. Ljudje so vir z naslednjimi kvalitetai: so redki in dragoceni dejavniki, katerega sposobnosti, znanja, spretnosti, lastnosti, kompetence in motivacija je potrebno razvijati in negovati. (Možina 2002) Tega se v 21. stoletju zaveda vedno več podjetij in organizacij. Na tem mestu nastopi čas za upravljanje s človeškimi viri. Ena izmed definicij, ki opisuje sam pomen UČV v 21. stoletju, se glasi: »UČV je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.« (Možina v Kohont 2005, 17).

Upravljanje s človeškimi viri je tako dobilo povsem novo strateško vlogo v poslovnem svetu, nenehno se razvijajo novi kadrovske procesi in naloge ter nastajajo nove kadrovske politike. Ob vsem tem pa se zdi, da je vidik etike nekako pozabljen in potisnjen na stranski tir.

1.3.1.1 MODELI KADROVSKEGA MANAGEMENTA

V zgodovini so se oblikovali različni modeli upravljanja s človeškimi viri oziroma kadrovskega managementa.

Temelje kadrovske funkcije so postavili teoretiki kot so: Beer, Fombrun, Guest, Brewster in Bournois. (Florjančič 2004). Ti teoretiki so oblikovali več modelov, ki jih lahko v grobem delimo na dve kategoriji: mehki in trdi modeli upravljanja s človeškimi viri. Mehki modeli so bolj socialno naravnani in gledajo na človeka predvsem kot na socialno bitje z vsemi svojimi potrebami in lastnostmi, medtem ko trdi modeli smatrajo človeka predvsem kot delovno silo, ki jo je potrebno čim boljše izkoristiti in iz nje dobiti največ, kar se da.

Najbolj tipična predstavnika teh dveh kategorij sta Harvardski in Michiganski model upravljanja s človeškimi viri. Prvi predstavlja mehki model upravljanja, drugi pa trdi model upravljanja s človeškimi viri. Oba sta se razvila v času 80- tih let v Ameriki (Florjančič 2004, 35).

1.3.1.1.1 Harvardski model

Harvardski model so oblikovali v 80- tih letih na Harvard Business School. Avtor modela je Beer (1984). Poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih. To zadovoljstvo pa je končni rezultat izvajanja kadrovske funkcije (Florjačič 2004, 35). Tako organizacije, ki uporabljajo harvardski model upravljanja s človeškimi viri, v ospredje postavljajo zaposlene. Druge skupine, ki so povezane z organizacijo (delničarji, management, sindikat, vlada) so v tem modelu drugotnega pomena. V Harvardsekm modelu so zaposleni aktivno vključeni v procese odločanja in jim je omogočena visoka stopnja participacije.

1.3.1.1.2 Michiganski model

Iste leta kot Harvardski model pa se je na Michigan School razvila še druga različica kadrovskega modela, Michiganski model. Avtorji tega modela so Fombrun, Tinchy in Devana (1984). V tem modelu so zaposleni zgolj orodje za doseg ciljev organizacije (Florjančič 2004, 38). Zaposleni so delovna sila organizacije in niso na nobenem nivoju vključeni v strateško odločanje.

1.3.1.1.3 Evropski model

Razvila sta ga Chris Brewster in François Bournois leta 1991. Za ta model je značilna velika povezanost z okoljem. Organizacija in kadrovski management sta ne samo povezana z okoljem, ampak sta tudi del tega okolja. Za ta model je značilno, da združuje tri elemente: vlado, sindikate in zaposlene. (Florjančič 2004, 41). Sindikati v tem modelu igrajo v nasprotju z drugima dvema modeloma zelo močno vlogo.

Glede na razlikovanje med »mehkim« in »trdim« modelom upravljanja s človeškimi viri bi morda lahko pričakovali, da je prva oblika HRM-ja bolj etično naravnana in bolj občutljiva na moralna vprašanja, ki se pojavljajo ob izvajanju kadrovskega procesov. Vendar Hart (Hart v Barrett 1998, 309) meni, da je prav celoten koncept upravljanja s človeškimi viri, pa naj gre za »mehki« ali »trdi« model, oropan moralnosti. Če že delamo razliko, lahko po Hartovem mnenju »trdi« model upravljanja s človeškimi viri opišemo kot »železno pest«, »mehki« model upravljanja s človeškimi viri pa kot »železno pest v žametni rokavici«. Za oba modela je namreč značilno, da uporabljata instrumente, s katerimi skušata čim bolj izkoristiti delovno silo ter povečati učinkovitost in dobiček, ob tem pa pozabljata na bistvene profesionalne vrednote kot so pravičnost, pošteno ravnanje in spoštovanje ljudi.

1.3.2 KADROVSKI MANAGER

Kadrovski manager je strokovnjak, ki v organizaciji odgovarja za kadrovske procese. Ti procesi so: planiranje kadrov, kadrovanje, sistematizacija delovnih mest in nalog, razporejanje kadrov, izobraževanje zaposlenih, vodenje personalnih evidenc zaposlenih,

nagrajevanje in motiviranje zaposlenih itd. Vse bolj postajajo kadrovski strokovnjaki specialisti, povečuje pa se tudi njihovo število.

Skupaj s to novo pomembno strateško vlogo pa so se seveda pojavile nove prakse, nove zahteve in nova področja upravljanja s človeškimi viri. Področja oziroma funkcije, s katerimi se ukvarja strokovnjak UČV (Wooten 2001, 164):

- planiranje kadrov
- organizacijski razvoj
- zdravje in varnost zaposlenih
- delovni odnosi
- izobraževanje in razvoj karier zaposlenih
- zaposlovanje in selekcija kandidatov
- izvršilni management
- specifične storitve in aktivnosti
- podpora zaposlenim.

Zelo znana je tudi tipologija Davida Ulricha, ki navaja 4 pglavitne vloge kadrovskega strokovnjaka v 21. stoletju (v Gruban 2005):

- strateški partner managementu (svetovalska vloga)
- agent, manager in upravljalec sprememb
- zastopnik zaposlenih
- funkcionalni strokovnjak.

Z vidika etika ima kadrovski manager v podjetju naslednje vloge (Carey 1999, 57).

- nadzorovanje – kadrovski manager nadzoruje obnašanje akterjev v organizaciji glede na načela in politiko podjetja;
- model – kadrovski manager skuša povečati etično obnašanje članov organizacije tako, da predstavlja model etično pravnega delovanja v organizaciji;
- svetovanje – kadrovski manager svetuje članom organizacije glede etičnih standardov in politik podjetja;

- raziskovanje – kadrovski manager raziskuje morebitne pojave neetičnega delovanja v organizaciji;
- zagovarjanje – kadrovski manager varuje in zagovarja zaposlene;
- učenje – kadrovski manager posreduje informacije glede etične politike organizacije;
- vpraševanje – kadrovski manager se ukvarja z vpraševanjem o etičnih vidikih managerskih odločitev.

Hiter razvoj, nove prakse in nove naloge pa so na področje UČV prinesle tudi vedno več etičnih dilem, s katerimi se kadrovski strokovnjak vsakodnevno srečuje in o katerih bomo spregovorili v nadaljevanju.

1.3.3 POJEM ETIKE IN MORALE

Začetki etike segajo v obdobje starih Grkov, ko človek postane tisto bitje, ki je edino na svetu sposobno ločiti dobro od zla. Vendar pa se že od časov Sokrata postavlja vprašanje, kako sploh najti splošno merilo za ločitev dobrega od zla. Pojma dobrega oziroma zla sta namreč tako kompleksna, da je skoraj nemogoče postaviti definicijo, ki bi rešila zgoraj postavljeno vprašanje.

In kaj sploh je etika? Enoznačnega odgovora na to vprašanje ni. Kot pravi Jelovac (1997), je etika tista veja filozofije, ki se primarno ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena morale. Etika tako raziskuje izvor človeške moralnosti, kriterije moralnega vrednotenja ter razumevanje smotrov in ciljev moralnega značaja, obnašanja ter delovanja posameznikov in družbenih skupin. Ena izmed najbolj težavnih nalog etike je, kako najti splošno veljavno in priznано merilo oziroma pravilo, s katerim bi lahko ločili dobro od zla.

Berlogar meni, da je »etika« dandanes marsikaj, morda še najmanj del filozofije, od koder izvira. S tem želi povedati, da je pojem etike v današnji družbi močno preobremenjen in tako le s težavo določljiv. Za razlago pomena etika pa citira Hellriegela in Stocuma, ki pravita, da je »... etika niz pravil, ki definirajo pravilno in

napačno vedenje. Ta etična pravila določajo, kdaj je neko vedenje lahko deležno odobravanja in kdaj je nesprejemljivo ali napačno.« (Hellriegel in Slocum v Berlogar 2000, 233).

Francis (v Menzies 2006) pravi, da lahko etiko opišemo tudi kot predpisane standarde oziroma obnašanje, ki ga moramo uporabljati pri določeni profesiji oziroma poklicu.

Slovar slovenskega knjižnega jezika pa označuje etiko kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo.

Da bi bolje razumeli pojem etike, je potrebno definirati tudi pojem morale, ki je s pojmom etike velikokrat zamenljiv. Moralo naj bi na splošno uporabljali predvsem za opisovanje socioloških fenomenov oziroma za opis v družbi obstoječih pravil in standardov obnašanja. Morala je torej del vsake družbe, saj sestavlja nek temelj za vsestransko in uspešno interakcijo, medtem ko je etika omejena predvsem na pravila in norme specifične vrste vedenja ali kodeks vedenja določenih skupin. Na splošno pa etika velja kot neke vrste nadredni pojem morali, ki moralo utemeljuje, definira in razlaga. (Berlogar 2000). Zanimivo distinkcijo pojma morala in etika pa ponuja tudi Henderson. »Morala se nanaša na osebna prepričanja, ki so lahko tesno povezana z religioznimi ali podobnimi posameznikovimi vrednotami. Etika pa se definira kot javen, splošen izraz dogovorjenih in skupnih pričakovanj.« (Henderson v Berlogar 2000, 237).

V slovarju slovenskega knjižnega jezika pa je morala označena kot tisto, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega.

»Dilema (gr. dilemma: dvostavek) je v formalni logiki sklep (t.i. dvojni silogizem) z alternativo: ali – ali, ki iz dveh nasprotnih si postavk izvaja isto trditev. V etiki gre za težavno, navadno neprijetno izbiro med dvema možnostma oziroma alternativama. V vsakdanjem življenju pomeni dilema zagato, stisko, dvom, zadrego v položaju, ko se je treba odločiti med dvema danima možnostma« (Jelovac 2000, 154):

- ko ne vemo natanko, kateri odločitvi med dvema rešitvama naj damo prednost;

- ko se pred izbiro nahajamo med dvema možnostma, za katere obstajajo enako močni in upravičeni razlogi.

Kidder pravi, da etična dilema ni odločitev med tem, kaj je prav in kaj narobe, ampak je odločitev med tem, kaj je prav in kaj je prav. Se pravi, da je naša naloga pri etično spornih vprašanjih, da izberemo »višji prav«. Pri tej nalogi pa naletimo na 4 dileme, ki so (Kidder 2004):

- resnica proti poštenosti
- dolgi rok proti kratkemu roku
- posameznik proti skupnosti
- pravica proti usmiljenju.

Od konteksta situacije, v kateri se nahajamo, pa je odvisno kateri »prav« bomo izbrali.

»Konflikt (lat. conflictus) pomeni udariti se, spopad, boj, kolizijo, trčenje, nasprotovanje, navzkrižje. Konflikt je prepir, nesoglasje med različnimi državami, dolžnostmi, interesi ali nezdružljivimi načeli. Konflikte povzročajo nezdružljivi motivi, čustva, misli, namere.« (Jelovac 2000, 154).

Obstajajo različne vrste konfliktov. Na področju morale je konflikt ponavadi spor, katerega vzroki so lahko različni (Jelovac 2007, 154):

- hkraten obstoj dveh ali več enako močnih ciljev, interesov ali vrednostnih sistemov;
- hkratno delovanje dveh ali več nasprotujočih si vrednot oziroma norm;
- posledica stanja, v katerem se določena skupina ljudi ne strinja glede organizacijskih, poslovnih in drugih zadev.

Sedaj, ko smo definirali pojem etike in morale, lahko nekaj več pozornosti namenimo še pojmom poslovne in poklicne etike. Poslovna in poklicna etika sta posebni veji etike, ki se kljub nekaterim skupnim lastnostim precej razlikujeta.

1.3.3.1 POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika je ena izmed posameznih vej znotraj etike. »Poslovna etika odraža navade in presoje managerjev, ki zadevajo tako njihovo delo kot delo drugih v nekem podjetju« (Nash v Berlogar 2000, 270). Berlogar (2000) navaja tri področja delovanja podjetij in odločanja managerjev, ki zadevajo poslovno etiko. To so odločitve glede zakonskih določil (kaj se mora storiti in, ali bi se to tudi v resnici naj spoštovalo in uresničevalo), odločitve glede ekonomskih in družbenih vprašanj, ki niso zakonsko urejena (odločitve, ki so povezane z odnosom do drugih in ne zajemajo samo moralnih vrlin) in pa odločitve, ki so povezane z lastnimi interesi (vprašanje, do katere mere nekdo svoje lastne interese postavlja pred interese podjetja in drugih deležnikov). Poslovna etika se ukvarja z raziskovanjem načinov, kako do nekih poslovnih odločitev prihaja, zakaj se nekatere odločitve sprejema in zavrača in kaj je tisto merilo na tehničnici, ki neko odločitev označi za etično oziroma neetično.

Potrebno je poudariti, da se poslovna etika ne nanaša samo na obnašanje posameznih managerjev in ostalih akterjev v poslovnem svetu, ampak moramo nanjo gledati iz vidika celotnega sistema oziroma organizacije. Že res, da je posameznik tisti, ki mora sprejeti etično odločitev, vendar pa je za to, da posameznik prepozna, katere možnosti sploh obstajajo in katere so tiste pravilne odločitve, potrebno analizirati etičnost in moralnost celotnega sistema in vlog, ki ta sistem sestavljajo. (Bowie in Werhane v Pinnington in drugi 2007)

1.3.3.2 POKLICNA ETIKA

Poklicna etika na drugi strani je niz pravil, ki uravnavajo moralno vedenje v sferi vseh odnosov, ki nastopajo v določeni stroki. Poklicno etiko predstavlja celota pričakovanj in moralnih pravil, ki so jim podvrženi ljudje, ki opravljajo določen poklic ali profesijo. Mesner Andolškova (2004) pravi, da je poklicna etika neke vrste samoregulacija, ki poklicni skupini zagotavlja določeno stopnjo avtonomnosti v družbi. Običajno so ta pravila ravnanja in obnašanja poklicne skupine zapisana v obliki etičnih kodeksov, ki

jih sprejemajo same skupine ali pa združenja, ki praviloma poskrbijo tudi za sankcije, če se pripadniki poklicnih področij teh pravil ne držijo oziroma jih ne spoštujejo.

1.3.3.3 ETIČNI KODEKS

V novolatinščini beseda codex pomeni panj, h kateremu nekoga pripeljemo zaradi nagrade in/ali kazni, hkrati pa pomeni tudi knjigo, sestavljeno iz povoščenih deščic, na katerih so zapisani vzorci vzornega vedenja. (Jelovac 1997, 34).

Moralni kodeks je po definiciji skrbno izbrana, do določene mere sistematično zbrana in jasno formulirana množica ocen, meril, maksim ter norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega obnašanja posameznikov oziroma kot vzorci vzornega vedenja/delovanja v določeni skupnosti. (Jelovac 1997, 34).

Slovar slovenskega knjižnega jezika označuje kodeks kot družbeno priznan in uveljavljen sistem načel, predpisov.

Splošne funkcije kodeksov (CCBE v Mesner Andolšek 2004) so:

- pokažejo, da je neka aktivnost profesionalna;
- postavijo idealne standarde profesije;
- postavijo minimalne standarde in disciplinske postopke;
- postavijo strokovne standarde in disciplinske postopke;
- regulirajo odnose v stroki.

Praktične funkcije etičnega kodeksa (ERS v Mesner Andolšek 2004) so:

- 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, znotraj in zunaj stroke;

- razkriva neprimerna ravnanja in s tem povezanih skrbi;
- razjasnjuje, kje naj člani poiščejo nasvet.

1.3.4 TEORIJA DELEŽNIKOV

V zadnjem času se pogovor glede poklicne in poslovne etike vrti predvsem okoli vprašanja, kakšne obveze ima določena organizacija proti specifičnim deležnikom. O tem govori teorija, imenovana teorija deležnikov (ang. stakeholder theory).

Teorija deležnikov namenja pozornost odnosu med organizacijo in skupinami, ki so del te organizacije ter pri tem obravnava zaposlene kot primarno skupino, kateri je potrebno nameniti še posebno pozornost. (Freeman v Greenwood in De Cieri 2007, 267).

Teorija deležnikov lahko po mnenju Greenwooda in De Cierijeve (2007) pomembno prispeva k razumevanju etike v odnosu med organizacijo in njenimi zaposlenimi oz. v odnosu med upravljanjem s človeškimi viri in zaposlenimi.

Da bi bolje razumeli teorijo deležnikov, je potrebno najprej pogledati, kaj sploh pomeni pojem »deležnik«. Prvič se pojem »deležnik« uporabi z namenom posploševanja stališča, da so delničarji edina skupina, ki ji je management v organizaciji odgovoren. Freeman (1984) nato ta pojem razširi in »deležnike« opiše kot: »Tiste skupine, brez podpore katerih bi organizacija nehala obstajati in v osnovi vključuje delničarje, zaposlene, stranke, upnike in družbo.« (Freeman v Greenwood in De Cieri 2007, 122). To pomeni, da ima vsaka organizacija svoje deležnike, ki imajo potencial vplivati na organizacijo tako pozitivno kot negativno. Prav tako pa organizacija s svojim delovanjem učinkuje na posameznike oziroma skupine ter ugodno ali škodljivo vpliva na njihove interese. (Greenwood in De Cieri 2007).

Zelo pomembno sporočilo teorije deležnikov je, da temeljna moralna oziroma etična načela v veliki meri vplivajo na organizacijske aktivnosti. (Cragg, v Greenwood in De Cieri 2007). Prav zaradi tega dejstva je pomembno spoštovati druge kot človeška bitja in v skladu s tem tudi ravnati. Teorija deležnikov je tako zgrajena na podlagi dveh

načel. Prvo načelo pravi, da sta »organizacija in njen management odgovorna za učinke, ki jih imajo njihova dejanja na druge«. (Greenwood in De Cieri 2007, 122). Drugo načelo pa se glasi: »Organizacija in njen management pri določanju prihodnosti ne smeta kršiti osnovnih pravic ostalih skupin.« (Greenwood in De Cieri 2007, 123). To pomeni, da organizacija človeka nikoli ne sme smatrati samo kot neko sredstvo za doseg cilja, ampak mu mora omogočati, da sledi svojim interesom, brez da bi se organizacije pri tem neprimerno vmešavala.

Večina avtorjev, ki se ukvarjajo s »teorijo deležnikov«, priznava zaposlenim posebno mesto med deležniki. »Zaposleni sestavljajo firmo, so v veliko primerih najbolj pomemben faktor oziroma vir organizacije, predstavljajo organizacijo proti drugim deležnikom in delujejo v imenu organizacije« (Matten in Crane, Greenwood in De Cieri 2007, 125). Prav zaposleni, so tista skupina ljudi, na katere uspeh oziroma neuspeh organizacije najbolj vpliva.

Na podlagi tega »teorija deležnikov« priznava etično »čistost« upravljanja s človeškimi viri samo takrat, kadar prakse in procesi upravljanja s človeškimi viri upoštevajo splošne pravice zaposlenih in zaposlene ne obravnavajo le kot »golo« sredstvo za doseg cilja. Etično upravljanje s človeškimi viri ne pomeni samo, da organizacija deluje v interesu zaposlenih, temveč da jim ne glede na te interese omogoča možnost soodločanja.

2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN ETIČNE DILEME

»Kadrovski manager ima ob izvrševanju svojih nalog in sporočanju kadrovskih odločitev vsak dan možnost, da spreminja, oblikuje, preusmerja in bistveno spreminja poti človeških življenj« (Margolis in drugi 2007, 237). Naloge, ki jih izvajajo kadrovski managerji lahko imajo ne samo pomembne posledice za posameznika, ampak tudi za organizacijo in družbo. Glede na zgoraj naštetá dejstva, lahko z gotovostjo trdimo, da so etični izzivi na področju kadrovskega managementa zelo veliki in posledica tega je, da je tudi prostora za nastanek etičnega konflikta oziroma dileme zelo veliko.

Strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri so tudi pogosto najbolj odgovorni za etično področje v organizaciji, sodelujejo pri nastajanju etičnih kodeksov in politik etičnega obnašanja in delovanja v organizaciji. Rečemo lahko, da imajo neke vrste vlogo »varuha« organizacijske etike. Kljub temu in že prej omenjenemu dejstvu, da so »potenciali« za nastanek etičnih dilem zelo veliki, v literaturi s področja kadrovskega managementa le redko kdaj zasledimo poglobljeno razpravo na temo etike in etičnih dilem, s katerimi se soočajo kadrovski managerji. Vendar pa to, da se o temi etike le redko razpravlja, še ne pomeni, da na področju upravljanja s človeškimi viri ni etičnih dilem in pomislekov.

Kot navajata Boxall in Purcell (v Walsh 2007) igra upravljanje s človeškimi viri ključno vlogo pri naslednjih poslovnih procesih: selekciji kadrov, izobraževanju in razvoju zaposlenih, usmerjanju zaposlenih, ocenjevanju uspešnosti, skrbi za zdravje in varstvo pri delu in še bi lahko naštevali. Če pogledamo vse te procese od blizu, lahko z zagotovostjo trdimo, da prav znotraj teh procesov nastaja največ etičnih vprašanj in dilem.

Združenji Society of Human Resource Management (SHRM) in Commerce Case Clearinghouse (CCH) sta leta 1991 naredili raziskavo, kjer jih je zanimalo, kateri problemi se največkrat pojavljajo v podjetjih in vzbujajo največ etičnih pomislekov. S

strani kadrovskih managerjev je bilo identificiranih 40 situacij, ki so jih doživeli v kadrovski praksi in vzbujajo etične pomisleke. Izmed njih so kadrovski managerji izpostavili 10 situacij, ki so jih iz vidika etike označili za najbolj problematične; to so: zaposlovanje/izobraževanje/napredovanje na podlagi favoriziranja, neutemeljene razlika v plači zaradi prijateljevanja z vrhnjim managementom, spolno nadlegovanje, spolna diskriminacija v postopku napredovanja, nekonsistentno izvajanje disciplinskih praks, nepravilnosti v postopku ocenjevanja delovne uspešnosti, razni dogovori oziroma podkupovanja za lastne interese ter spolna diskriminacija v postopku zaposlovanja. (Wooten 2001).

Gandz in Hayes (v Wooten 2001) sta izpostavila naslednje, po njunem mnenju največje etične probleme, ki nastajajo v kadrovski praksi:

- diskriminacija
- psihološko testiranje
- protisindikalno delovanje
- varnost zaposlenih
- zasebnost zaposlenih
- prakse discipliniranja
- zaupnost podatkov
- neutemeljena premestitev delavca.

Guest (2007) pa navaja 4 glavne teme, ki vzbujajo največ etičnih pomislekov glede teorije upravljanja s človeškimi viri:

- upravljanje s človeškimi viri zapostavlja zaposlene;
- upravljanje s človeškimi viri izkorišča zaposlene;
- vprašanje glede dokazljivosti povezave med UČV in učinkovitostjo;
- zapostavljanje nekaterih procesov pri izvajanju UČV nalog in praks.

Pogosto se teoriji upravljanja s človeškimi viri očita, da se je že v svoji zasnovi preveč osredotočila samo na povezavo med učinkovitim strateškim upravljanjem s človeškimi

viri in organizacijsko učinkovitostjo, pri tem pa pozabila na »črno škatlo«, v kateri se nahajajo zaposleni. Tako so reakcije zaposlenih na upravljanje s človeškimi viri ostale dokaj neznane in premalo pozornosti se namenja vprašanju, če se zaposleni na strategijo upravljanja človeških virov odzivajo z zadovoljstvom ali pa so le »prostovoljni sužnji«. Manjka tako odgovor, zakaj ima strateško upravljanje s človeškimi viri tak pozitiven učinek na organizacijsko učinkovitost. Iz tega problema izhaja drug etični pomislek, ki se vedno bolj pogosto pojavlja, ko govorimo o upravljanju s človeškimi viri. Namreč, v kolikšni meri se zaposlene le izkorišča v namen čim večje konkurenčnosti in produktivnosti, ob tem pa pozablja na njihove potrebe in želje. Dileme vzbujata tudi vprašanje glede jasnih dokazov, da strateško upravljanje s človeškimi viri res povečuje organizacijsko učinkovitost. Ti dokazi so po mnenju mnogih avtorjev slabi, ker ni dogovorjenih meril, s katerimi bi lahko merili učinkovitost UČV. Nekaj etičnih pomislekov pa vzbujata tudi samo izvajanje procesov in nalog upravljanja s človeškimi viri, ki bi moralo biti sistemsko, vendar pa se postavlja vprašanje, koliko kadrovske managerji dejansko poznajo probleme celotnega sistema in v kolikšni meri se na spremembe v tem sistemu odzivajo na pravilen in sistemski način (Guest 2007).

Vprašanje glede etičnosti teorije upravljanja s človeškimi viri 21. stoletja si postavljata tudi Redman in Wilkinson (v Renwick 2002, 342). Avtorja se sprašujeta, kakšne negativne posledice je za sabo pustil razvoj upravljanja s človeškimi viri in večletni »boj« kadrovske managerjev za priznanje statusa, ki ga ima kadrovska stroka danes. Po njunem mnenju namreč obstaja utemeljena skrb, da so kadrovske managerji ob vsem tem napredku stroke zanemarili »osnovo«, iz katere bi morali izhajati, to so zaposleni.

Macklin (2007) izpostavlja 3 osnovne etične dileme, s katerimi se srečujejo kadrovske managerji pri svojem delu; to so konflikt med pravičnostjo in skrbjo za posameznika, konflikt med moralnostjo in organizacijsko učinkovitostjo ter konflikt med zaupnostjo in poštenostjo. Največjo napetost po mnenju Macklina (2007) ustvarja na eni strani zahteva za čim večjo pravičnostjo, na drugi strani pa čim večja skrb za posameznikove potrebe. Zelo težko je namreč zagotoviti popolno pravičnost med posamezniki ter obenem nuditi popolno skrb za individualne potrebe teh posameznikov. Biti pravičen namreč lahko pomeni biti »slep« za individualne potrebe posameznika, primerno skrbeti

za določeno osebo pa lahko pomeni, biti nepravičen do ostalih. Veliko kadrovskih managerjev prav tako izpostavlja problem vse večjega pomena učinkovitosti, ki postaja ena pomembnejših nalog upravljanja s človeškimi viri. Za mnoge namreč to pomeni zanemarjanje moralnih norm. V poglobljenih intervjujih, ki jih je izvajal Macklin (1991) med kadrovske managerji v Avstraliji, so le ti izpostavili prav problem neizprosne sledenja za čim večjo učinkovitostjo organizacije, ki jo od njih pričakuje vrhni management. Tretji konflikt, ki ga izpostavlja Macklin (2007) pa se nanaša na odnos zaupnost - poštenost. Kot primer Macklin (2007) navaja situacijo, ko zaposleni kadrovske managerju zaupa informacijo osebne narave, ki bi lahko imela vpliv na organizacijo. Kadrovske manager je v tem primeru v veliki dilemi, ali biti pošten do organizacije in informacijo posredovati naprej ali zadržati informacijo, ki mu je bila zaupana.

Predsednica združenja Society for Human Resource Management, enega izmed največjih združenj na področju upravljanja s človeškimi viri, je v uvodu etičnega kodeksa združenja zapisala, da je profesionalna dolžnost vsakega strokovnjaka za upravljanje s človeškimi viri vzpodbuditi etičnost poslovnih procesov in prispevati k »etičnemu« uspehu organizacije. (Meisinger v Bennington 2007). V kolikšni meri pa poslovno okolje 21. stoletja dopušča, da kadrovske strokovnjak ravna v skladu z etiko in etičnimi načeli in kje so vzroki najpogostejših etičnih dilem na področju upravljanja s človeškimi viri ter predlagane rešitve nanje, bom opisala v nadaljevanju te diplomske naloge.

2.1 VZROKI ZA NASTANEK ETIČNIH DILEM

Enoznačnega odgovora, zakaj se na področju upravljanja s človeškimi viri pojavlja vedno več etičnih dilem, ni. Celotno sliko je namreč potrebno pogledati z več zornih kotov, saj so v izvajanje kadrovske funkcije oziroma v upravljanje s človeškimi viri vključeni številni akterji poslovnega okolja. In prav v okolju upravljanja s človeškimi viri lahko najdemo enega izmed glavnih, vendar ne edinega, vzrokov za nastanek etičnih dilem.

2.1.1 MULTIDIMENZIONALNO OKOLJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri delujejo v zelo dinamičnem okolju, ki je pod močnim vplivom številnih dejavnikov in družbenih skupin.

Kot pravi Wooten (2001) je na to okolje potrebno gledati zelo multidimenzionalno.

Na delovanje in odločanje strokovnjaka za upravljane s človeškimi viri namreč ne vplivajo samo dejavniki znotraj organizacije, v kateri je zaposlen, ampak še številni drugi dejavniki in družbene skupine, ki jih je potrebno pri teh odločitvah upoštevati. Družbeni red znotraj podjetja je namreč neizogibno povezan z družbo kot celoto. (Boxall in Purcell v Pinnington in drugi 2007). Etične dileme znotraj organizacije so tako velikokrat odraz etičnih dilem družbe na splošno. Najbolj nazorno okolje, v katerem deluje kadrovski strokovnjak opisuje slika 2.1 (Wooten 2001, 164).

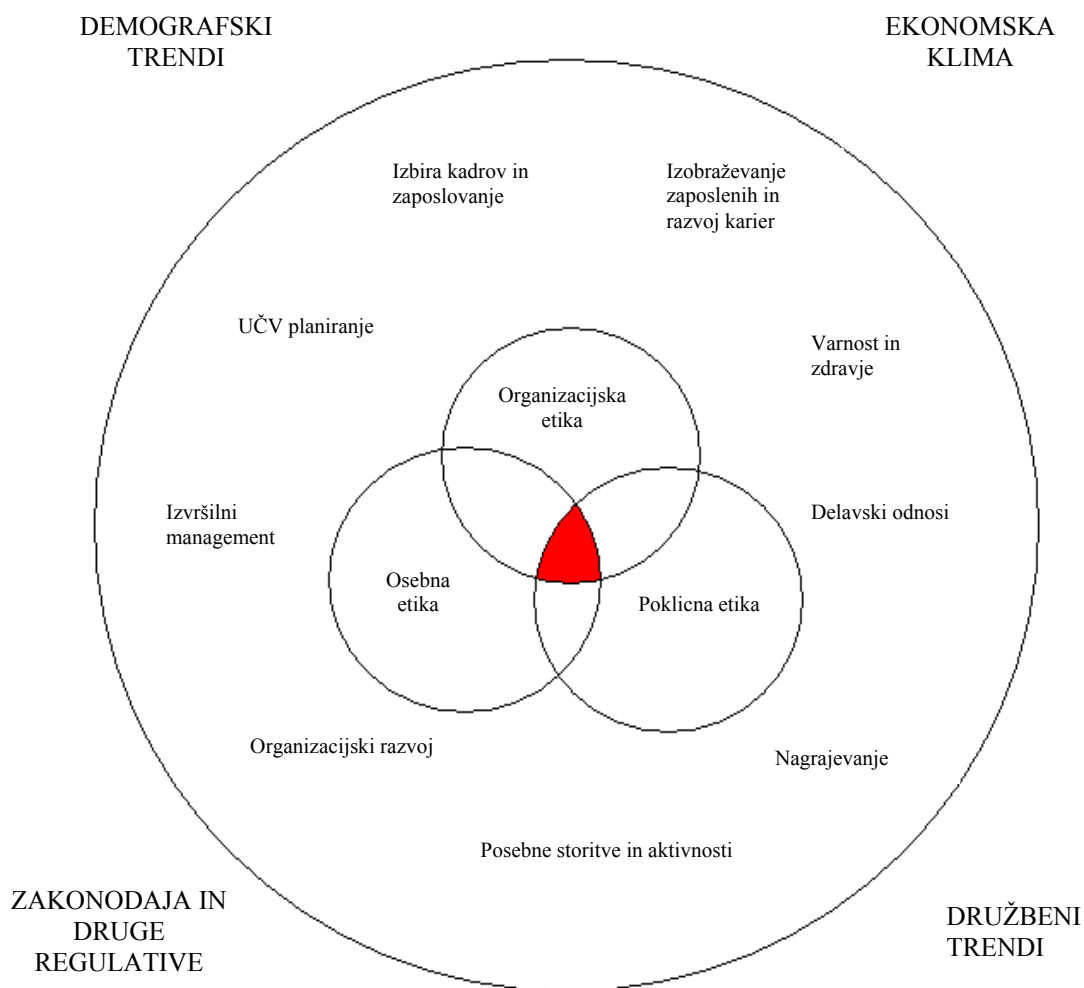
DEJAVNIKI

- zakonodaje in druge regulative
- spremembe v poslovnem okolju
- spremembe na področju UČV
- družbeni trendi
- demografski trendi
- ekonomska klima.

DRUŽBENE SKUPINE

- kadrovski strokovnjaki
- delodajalci
- zaposleni
- javnost

Slika 2.1: MULTIDIMENZIONALNO OKOLJE UČV



Vir: Wooten (2001, 164)

Če se najprej osredotočimo na trende v družbi 21. stoletja, lahko ugotovimo, da se vedno bolj zmanjšuje vloga sindikatov in delavskih združenj, ki so še nedolgo nazaj predstavljali zelo pomembnega socialnega partnerja v delavskih razmerjih. Kolektivizem se tako vedno bolj umika individualizmu oziroma bolje rečeno individualnemu pristopu k ljudem. Individualizem seveda sam po sebi ni nič slabega, vendar pa dela zaposlene dosti bolj ranljive in izpostavljene izkoriščevalskemu in neetičnemu vedenju in delovanju. Obenem pa tudi pomeni, da so prav kadrovske managerji tisti, ki jim je bila predana skrb poskrbeti za to, da bo tega neetičnega ravnanja z ljudmi čim manj. Težka in odgovorna naloga, torej.

Okolje, v katerega je postavljeno upravljanje s človeškimi viri, je prav tako pod močnim vplivom globalizacije, povečane tekmovalnosti med organizacijami in nenehnih tehnoloških sprememb. Rezultat teh pojavov oziroma »sil« je proces, imenovan poblagovljenje (ang. commoditization), ki sili organizacije zmanjševati svoje stroške, kar v največji meri vpliva prav na upravljanje s človeškimi viri. Stroški delovne sile namreč v večini primerov predstavljajo največji in najbolj obvladljiv strošek organizacije in so zaradi tega tudi najbolj pogosto tarča številnih strategij in taktik. To predstavlja resno nevarnost, da strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri postane ali pa je v najslabšem primeru že postal sokrivec v »igri« zniževanja stroškov. (Wright in Snell 2005).

Če pogledamo samo stroko upravljanja s človeškimi viri, vidimo, da se je v zadnjih 20 letih zelo spremenila. Te spremembe so seveda prinesle številne nove prakse, prijeme in naloge. Vsem tem spremembam mora slediti zakonodaja in druge regulative, ki so prav tako pomemben dejavnik okolja UČV in jih mora kadrovske strokovnjake pri svojem delu nujno upoštevati. Če k temu dodamo še družbene skupine, ki se nahajajo v okolju strokovnjaka za UČV, pa postane slika tega okolja še nekoliko bolj multidimenzionalna. Poleg strokovnjakov, ki se ukvarjajo z upravljanjem s človeškimi viri, se v okolju UČV nahajajo še skupine: zaposleni, delodajalci, javnost. Sprejeti strokovno pravilno odločitev, ki bo ustrezala vsem zgoraj naštetim družbenim dejavnikom in družbenim skupinam ter bo ob tem še etično pravilna, je tako naloga, ki vzbuja številne etične pomisleke oziroma dileme.

Eden izmed vzrokov, zakaj na področju upravljanja s človeškimi viri prihaja do etičnih dilem, je tudi problem iskanja pravega »ravnotežja« med poslovno oziroma organizacijsko etiko, poklicno etiko in nenazadnje osebno etiko. Kadrovskega managerja kot zaposlenega v neki organizaciji zavezuje organizacijska etika, kot strokovnjaka za upravljanje s človeškimi viri ga zavezuje poklicna etika, obenem pa se pri svojih odločitvah ravna tudi glede na svojo osebno etiko. Stičišče vseh treh etik lahko ponudi zelo dobro oporo pri sprejemanju odločitev, lahko pa pomeni tudi vir za nastanek etične dileme. V neki situaciji je lahko namreč neka odločitev popolnoma v

skladu z organizacijsko etiko, če pa jo pogledamo z vidika poklicne etike, je lahko odločitev etično sporna. Tako se velikokrat zgodi, da v neetično vedenje vodi pomanjkanje skladnosti med osebno, poklicno in organizacijsko etiko.

Wooten (2001) tako glede na vse zgoraj naštetе dejavnike opisuje etične dileme strokovnjaka za upravljanje s človeškimi viri kot »mnogovrstne zahteve, pri katerih so si osebna, profesionalna in organizacijska prepričanja, pričakovanja, vrednote in potrebe v konfliktu, kar je posledica okolja, ki močno vpliva na funkcije, vloge in zadolžitve strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri« (Wooten 2001, 165).

2.1.2 SPREMEMBE NA PODROČJU UČV

Kot smo zapisali že v uvodu te diplomske naloge je zaradi spoznanja, da so ljudje glavni vir dodane vrednosti konkurenčne organizacije 21. stoletja, kadrovsko stroko v zadnjih 20 letih zajel val sprememb. Kadrovska funkcija je pridobila strateško vlogo v podjetju in kadrovske strokovnjaki so postali enakovredni »poslovni partnerji« ostalim strokovnjakom v organizaciji. Vendar pa je »boj« kadrovskih strokovnjakov za večjo vlogo kadrovske funkcije v organizaciji za sabo pustil tudi »žrtve«.

Spremembe, ki so se zgodile na področju upravljanja s človeškimi viri, so s sabo prinesle številne nove naloge in prijeme, ki vzbujajo nemalo pomislekov in etičnih dilem.

Prvi pomislek se pojavlja že pri samem poimenovanju discipline upravljanja s človeškimi viri. Mnogo avtorjev namreč premik iz »personalnega« managementa k managementu »človeških virov« smatra kot zelo neetično potezo. Obravnavati zaposlene kot »vir« namreč po njihovem mnenju pomeni, da ljudi poenotimo z ostalimi organizacijskimi viri in z njimi tudi ravnamo na tak način, kar je iz vidika etike in morale nedopustno.

Winstanleyeva (1996) je nezaželene spremembe na področju UČV, ki vzbujajo največ etičnih dilem, razdelila na naslednja področja:

- nesigurnost in tveganje
- nadzor in kontrola
- deregulacija.

Svet dela postaja vse bolj nesiguren. Vzroke za to gre deloma iskati v spremembah na področju makroekonomije in ponovnemu pojavu masovne brezposelnosti. Številna podjetja je zajel val prestrukturiranja, podjetja skušajo zmanjševati stroške delovne sile s pomočjo outsourcinga in zmanjševanja števila zaposlenih. Pojavljajo se vse bolj negotove pogodbe o zaposlitvi (pogodbe za določen čas) in negotov sistem nagrajevanja ter milejša zakonodaja na področju odpuščanja delovne sile. Z etične perspektive oziroma pogleda, so te spremembe v odnosih na področju dela problematične z dveh vidikov. Pojavlja se vprašanje odgovornosti in dolžnosti delodajalca in posredno tudi kadrovskega strokovnjaka, da deluje in se obnaša etično. Ali je etično, da delodajalec oziroma njegov zaposlen (kadrovski strokovnjak) od delavcev zahteva, da nosijo breme tega povečanega ekonomskega tveganja preprosto zato, ker se to izplača in pomeni za podjetje manjše stroške? Bi vendarle morale organizacije oziroma podjetja prevzeti to odgovornost? Druga problematična značilnost večjega tveganja in nesigurnosti zaposlenih pa je ta, da se je vse to začelo pojavljati prav v času, ko vsi ostali akterji v gospodarstvu delujejo v smeri čim večje izolacije od teh tveganj in negotovosti. Glavna in osrednja značilnost ekonomskega sveta zadnjih let je premestitev tveganja od tistih, ki financirajo aktivnost (delničarji, banke, davkoplačevalci ...), na tiste v plačanih zaposlitvah. Etična dilema, ki se pojavlja na tem mestu je, ali je ta premik pravičen. Mora res večina tveganja pasti na breme zaposlenih? Investitorji imajo namreč možnost porazdeliti in razpršiti tveganje, medtem ko zaposleni te možnosti nimajo. (Winstanley in drugi 1996).

Pri upravljanju s človeškimi viri se pojavljajo nove prakse tudi na področju nadzora in kontrole zaposlenih. Sem spadajo: uporaba psihometričnih testov, elektronski nadzor zaposlenih in številni drugi ukrepi. Vse te spremembe so nek poskus narediti obnašanje in odnos zaposlenih bolj viden liniji managementa in tako lažje vodljiv. Na drugi strani pa smo priča številnim poskusom in prijemom, ki skušajo oblikovati identiteto zaposlenih ter zagotoviti motivacijo in delovanje, ki se čim bolj ujema s potrebami

delodajalca. Morda najbolj skrb zbujujoča točka vseh teh sprememb pa je, da vse te spremembe pomenijo malo oziroma skoraj nič avtonomije zaposlenih. Pravica organizacije »vsiliti« se v delavčevo osebnost ter manipulirati z njo je tako danes nekaj samoumevnega. (Winstanley in drugi 1996).

Tretje področje, ki vzbuja etične pomisleke, je vse večje poudarjanje privilegiranosti managementa, ki se odziva na signale s trga brez kakršnih koli zadržkov oziroma pomislekov. Storey (v Winstanley in drugi 1996) pravi, da je za današnjega managerja značilna »nestrpnost do pravil oziroma zakonov« in pogled »saj zmorem sam«, ki je značilna predvsem za linijske vodje. Linijski vodje tako prevzemajo nase vse večjo odgovornost glede uporabe UČV praks, ki so jih prikrojili glede na potrebe podjetja. Tako so prakse UČV oddaljili od same stroke UČV, obenem pa preprečili zaposlenim, da bi lahko na kakršen koli način sodelovali pri izvajanju le teh.

2.1.3 KONFLIKT INTERESOV

Kot smo že omenili, se v okolju, kjer delujejo strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri, nahaja več deležnikov. Ti deležniki so: zaposleni, delodajalci, vrhnji in linijski managerji, predstavniki sindikatov, javnost in nenazadnje kadrovske strokovnjake, ki se nahaja v samem središču in skuša iskati ravnotežje med vsemi naštetimi deležniki. To iskanje ravnotežja pa pri kadrovskem strokovnjaku nemalokrat zbuja veliko pomislekov in etičnih dilem, saj imajo vsi deležniki svoje cilje, potrebe in interese, ki so si velikokrat v konfliktu.

Če se osredotočimo na interese dveh ključnih deležnikov v poslovnem okolju, to so delodajalci in zaposleni, lahko vidimo, da imata ti dve skupini poleg skupnih interesov tudi vsaka svoje individualne interese, ki so nemalokrat vzrok napetosti in konfliktov znotraj organizacije. Keenoy (v Boxall in Purcell 2007) navaja tri področja, kjer najpogosteje prihaja do konflikta interesov med zaposlenimi in delodajalci (glej slika 2.2).

Slika 2.2: Individualni interesi zaposlenih in delodajalcev

INTERESI ZAPOSLENIH

- dohodek
- socialna sigurnost
- nadzor nad poslovnimi odločitvami in delovnimi pogoji

INTERESI DELODAJALCEV

- dobiček
- preživetje podjetja
- nadzor nad zaposlenimi

Vir: Keenoy v Boxall in Purcell (2007)

Kadrovski manager se tako pogosto znajde v dilemi, katere interese upoštevati pred drugimi in kako odločitev sprejeti, da bo le-ta strokovno, poslovno in etično ustrezna. Pri tem pa je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da vsakega kadrovskega managerja pri odločanju vodijo tudi lastni interesi.

Miller (v Benningtin 2003) navaja, da morajo kadrovski strokovnjaki delovati v interesu delodajalca, zaposlenih in širše družbe. Vendar pa je skoraj nemogoče opravljati to trojno odgovornost brez konflikta. S tega razloga se nekaterim kadrovskim managerjem zgodi, da zapostavljajo zakonske in etične zahteve na račun tega, da ugodijo zahtevam delodajalca. Zdi se jim namreč, da bodo lahko le s takšnim delovanjem opravičili vlogo cenjenega člana managementa in sledili ciljem organizacije in doseganju čim večje uspešnosti. Vendar pa Winstanley in Woodall (2001) poudarjata, da bo organizacija uspešna tudi in kljub temu, da deluje etično.

Etični kodeks združenja kadrovskih managerjev (SHRM) pravi, da mora kadrovski manager upoštevati interese vseh vpletenih po naslednjem vrstnem redu: zaposleni, profesija, delodajalec in nenazadnje posameznik strokovnjak. Vsaka organizacija in vsak strokovnjak, ki se ukvarja z upravljanjem s človeškimi viri, bi se namreč morala zavedati dejstva, da so zaposleni zelo specifična skupina deležnikov, katere interese je potrebno nujno upoštevati pri planiranju kadrovske politike in pri vsakodnevnem odločanju. Samo na ta način si namreč organizacija lahko zagotovi predane in učinkovite človeške vire, ki so glavni vir dodane vrednosti v vedno bolj konkurenčnem poslovnem okolju. Vendar pa v veliko primerih kadrovski strokovnjaki nenamenoma ali namenoma prvotno upoštevajo interese skupine, ki ima v dani situaciji največjo moč. In

to so največkrat prav predstavniki vrhnjega managementa, medtem ko so interesi zaposlenih velikokrat usodno podcenjeni.

Simmons (2003) meni, da se veliko strokovnjakov UČV tudi namenoma premalo ukvarja z etičnim vidikom izvajanja kadrovskih procesov, ker se bojijo, da bo s strani vrhnjega managementa njihovo delo ocenjeno kot preveč »mehko« in zaradi tega za organizacijo premalo učinkovito in dobičkonosno. To pomeni, da pri odločitvah prevladajo interesi enega deležnika nad interesi drugih deležnikov, kar iz vidika etike ni sprejemljivo. Kot pravi Mesner Andolškova (2004), se nobenemu strokovnjaku za upravljanje s človeškimi viri ne sme zgoditi popolna utopitev v organizacijo in njen vrhnji management, saj to pomeni izgubiti lastno presojo kot strokovnjak in delovati v interesu deležnika, ki je najmočnejši. Posledica tega so tudi popačeni idealni modeli, prakse in naloge upravljanja s človeškimi viri, ki jih kadrovski manager priredi, da bi zadovoljil interese določene interesne skupine. Potrebno je namreč poudariti, da veliko sprememb, ki so se zgodile na področju upravljanja s človeškimi viri same po sebi ne bi vzbujale toliko etičnih pomislekov, če ne bi praksa v veliko primerih popolnoma popačila idealne modele, ki jih je stroka razvila v zadnjih 20 letih. To pomeni, da so modeli upravljanja s človeškimi viri preveč interesno obarvani in v praksi ne opravljajo funkcije, ki jim je bila v teoriji dodeljena. Legge navaja naslednja področja upravljanja s človeškimi viri, kjer je moč najti velik razkorak med retoriko in prakso (glej slika 2.3).

Slika 2.3: Razkorak med retoriko in realnostjo

RETORIKA

- Kupec je prvi
- Celovito upravljanje kakovosti
- Vitka proizvodnja
- Fleksibilnost
- Osrednja in obrobna delovna sila
- Devolucija/manj organizacijskih ravni
- Downsizing/krčenje št. zaposleni
- Novi načini zaposlovanja
- Opolnomočenje
- Zaposljivost
- Timsko delo
- Priznavanje individualnega dosežka.

REALNOST

- Prevladovanje tržnih zakonitosti
- Storiti in opraviti več z manjšimi sredstvi
- Zlobna proizvodja
- Management lahko stori, kar mu je volja
- Zmanjševanje pripadnosti, motivacije
- Zmanjševanje srednje ravni vodij
- Zmanjševanje števila zaposlenih
- Delna zaposlenost namesto polne
- Prelaganje odgovornosti
- Nič varnosti
- Odvzemanje diskrecijskih pravic posameznikov
- Spodkopavanje sindikatov

Vir: Mellahi in Wood v Mesner Andolšek (2004)

In prav ti popačeni modeli mečejo slabo luč na samo stroko upravljanja s človeškimi viri in v javnosti vzbujajo številne etične pomisleke. Vse pogosteje se namreč pojavlja vprašanje, ali ni ta razkorak med retoriko in realnostjo pravzaprav pokazatelj manipulativnega, varljivega in zavajajočega obnašanja določene interesne skupine, ki za sredstvo doseganja svojih ciljev uporablja popačene modele upravljanja s človeškimi viri. Strateško upravljanje s človeškimi viri in skrb za interese zaposlenih je glede na to potem resnično le še pretveza za lažje doseganje interesa ostalih deležnikov organizacije.

Pri vsem tem pa se postavlja vprašanje, koliko dejanske moči imajo kadrovske strokovnjaki in kolikšen je sploh njihov interes spreminjanja neetičnih trendov, ki so se začeli pojavljati na področju upravljanja s človeškimi viri. Posvetiti več pozornosti vlogi »varuha« pravic zaposlenih in etičnemu vidiku delovanja organizacije namreč pomeni, da se mora kadrovske strokovnjak vsaj do neke mere oddaljiti od vrhnjega in linijskega managementa in ne za vsako ceno slediti interesom te skupine. Če vemo, koliko truda je bilo vložena, da so si kadrovske strokovnjaki izborili svojo vlogo v

organizaciji in se približali managementu ter postali pomemben del strateškega izvrševanja organizacijskih ciljev, je zahteva po večji etičnosti kadrovskega strokovnjakov brez prave podpore tako s strani same stroke kot s strani širše družbe nekoliko nerealna.

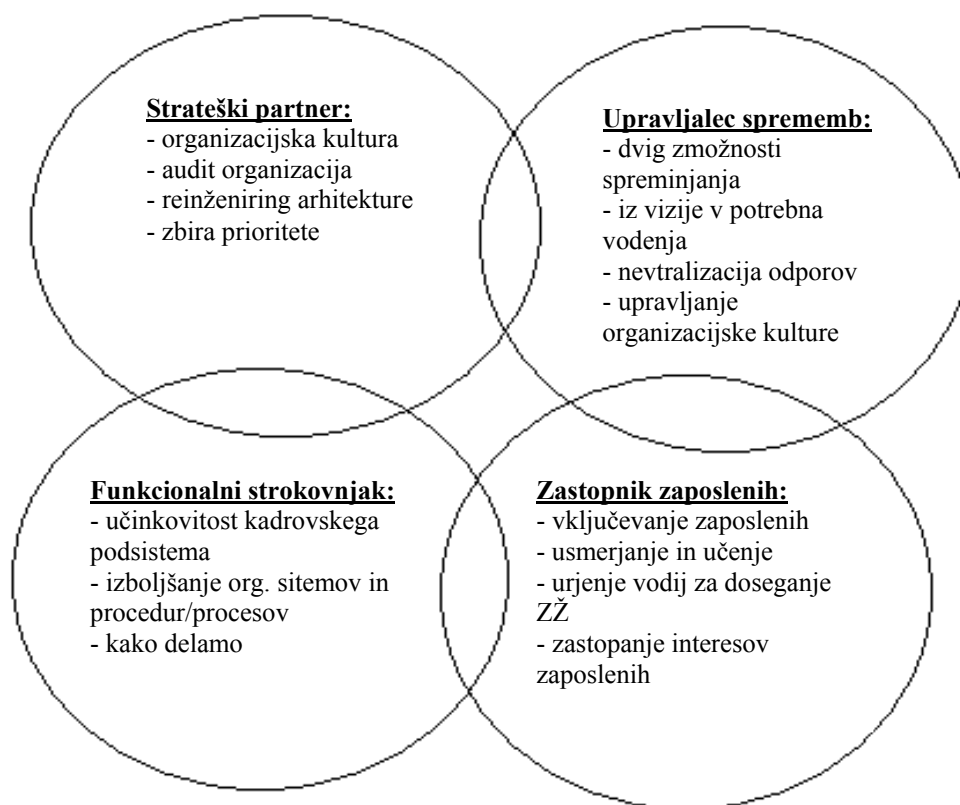
2.1.4 MNOGOTERE VLOGE KADROVSKEGA MANAGERJA

Eden izmed vzrokov, zakaj se prav na področju upravljanja s človeškimi viri pojavlja vse več etičnih dilem, je tudi ta, da so kadrovske strokovnjaki vpleteni v več različnih poslovnih funkcij in imajo številne odgovornosti in vloge. Narava dela kadrovskega strokovnjaka 21. stoletja je postala zelo kompleksna, kar predstavlja zelo »rodovitno polje« za nastanek etičnih dilem.

Kadroviki so prvotno v organizaciji opravljali večinoma administrativne naloge, povezane z zaposlovanjem in odpuščanjem delavcev ter skrbeli za dobrobit zaposlenih. Tej bolj kot ne socialni funkciji pa se je v času velikih sprememb znotraj stroke pridružilo še ogromno drugih, bolj strateško usmerjenih nalog in vlog.

Lep prikaz kompleksnosti vlog strokovnjaka za upravljanje s človeškimi viri v 21. stoletju je Ulrichov model (glej sliko 2.4.).

Slika 2.4: Ulrichov model – vloge kadrovske funkcije



Vir: Ulrich v Gruban (2005)

Ardagh (2007) navaja naslednje vloge kadrovskih strokovnjakov, ki so si že po sami naravi v konfliktu in zaradi katerih se, kot slikovito opiše Ardagh, kadrovski strokovnjak velikokrat počuti kot »meso v sendviču«. Te naloge in vloge, ki vzbujajo številne etične dileme so (Ardagh 2007):

- upravljaec sprememb
- graditelj pozitivne organizacijske kulture
- nevtralen reševalec konfliktov
- mediator med različnimi nivoji v organizaciji
- zastopnik pravic zaposlenih
- svetovalec zaposlenih
- glavni odgovorni za sistemizacijo delovnih mest.

2.1.4.1 DVOJNA VLOGA KADROVSKEGA MANAGERJA

Zelo pogosto kadrovski managerji izpostavljajo problem »dvojne vloge« v podjetju. Na eni strani imajo odgovornost zagotavljanja čim večje učinkovitosti zaposlenih, na drugi strani pa igrajo vlogo glavnega odgovornega za zagotavljanje pravičnosti in etičnosti v podjetju. Socialni funkciji se je v 21. stoletju tako pridružila še ekonomska funkcija. Ti dve funkciji pa sta si že po sami naravi v mnogo pogledih v konfliktu. Biti »prijatelj zaposlenim« ali biti instrument za konkurenčno prednost pred tekmeci, je vprašanje, ki pri mnogih kadrovskih strokovnjakih zbuja nemalo etičnih pomislekov.

Veliko teoretikov si celo postavlja vprašanje, v kolikšni meri je sploh mogoče združiti ekonomsko in socialno funkcijo. Če bi se namreč strinjali z mnenjem nekaterih, da imata dobiček in visoka učinkovitost neizogibno izkoriščevalsko naravo, bi lahko zaključili, da zagotavljanje učinkovite in dobičkonosne delovne sile ne more biti obenem tudi moralno in etično upravičeno dejanje. To pomeni, da je tudi etično odgovoren kadrovski strokovnjak, ki zna združiti tako ekonomsko kot socialno funkcijo, le utopija. Če dodamo še mnenje Ivanchevica (1992), da je posebna značilnost upravljanja s človeškimi viri ta, da analizira in rešuje probleme z vidika dobička in ne z vidika podpore in pomoči, bi bil to skoraj že jasen dokaz nemoralnosti in neetičnosti discipline upravljanja s človeškimi viri. Vendar pa celotna situacija vseeno ni tako črno-bela. Dobiček pri upravljanju s človeškimi viri je lahko popolnoma etično upravičen cilj, dokler pri prizadevanju za ta dobiček uporabljamo primerne in etično nesporne prijeme in ukrepe. (Walsh, 2007)

Renwick (2002, 344) dvojno vlogo kadrovskih managerjev opisuje kot vlogo »varuha blaginje zaposlenih« in na drugi strani »hazarderja z blaginjo zaposlenih«. Vloga »varuha blaginje zaposlenih« je socialne narave in naj bi poleg skrbi za blaginjo zaposlenih zajemala še oblikovanje družini prijazne politike, skrb za etičnost organizacije, svetovanje pri zlorabi drog oziroma alkohola, nudenje možnosti zgodnjega upokojevanja zaradi bolezni itd.

Vlogo »hazarderja z blaginjo zaposlenih« pa po mnenju Renwicka (2002, 345) vključuje dejstvo, da so kadrovski managerji zaradi vse bolj strateškega pristopa del

operativnih nalog prenesli na linijske vodje. Z vidika zaposlenih ima lahko to slabe rezultate, saj linijski vodje poleg vseh drugih nalog nimajo dovolj časa niti znanja, da bi kvalitetno izpeljali naloge, ki so jim bile zaupane s strani kadrovskih managerjev. Tako jim kadrovske naloge niso prioritete, kar v prvi vrsti negativno vpliva na zaposlene. Glede na to, da se kompleksnost upravljanja s človeškimi viri povečuje, bi pričakovali, da se bo tudi »vložek« upravljanja s človeškimi viri povečal in se ne bo del »bremen« prenašal na druge. Še posebej se zdi to dejstvo etično sporno, če pod pojmom »breme« razumemo potrebe in blaginjo zaposlenih.

Kadrovski manager mora potemtakem razviti tako strategijo in politiko upravljanja s človeškimi viri, ki ščiti interese zaposlenih in je obenem dovolj učinkovita, da prinaša konkurenčno prednost podjetju. Vendar je to zelo težka naloga, če vemo da imajo prav kadrovski procesi kot so zaposlovanje, izobraževanje, nagrajevanje itd. največji neposredni vpliv na člane organizacije. Ostale organizacijske funkcije kot so na primer marketing in finance takega neposrednega vpliva na člane organizacije nimajo in je zato njihova naloga z vidika etične pravičnosti lažja (Carey1999, 57).

2.1.5 PRENOS ODLOČANJA NA LINIJSKE VODJE

Kot smo že omenili, so funkcijo upravljanja s človeškimi viri v zadnjih dvajsetih letih zajele številne spremembe. Ena izmed teh je tudi ta, da je veliko kadrovskih operativnih odločitev in nalog prešlo v roke neposrednih oziroma linijskih vodij. Ta proces prenosa nalog iz oddelkov za upravljanje s človeškimi viri na neposredne vodje se v literaturi označuje pod pojmom devolucija. Seveda razloge za devolucijo ne gre iskati samo v eni smeri, ampak je teh razlogov več. Glavne razloge pa gre po mnenju avtorjev, ki raziskujejo devolucijo, iskati predvsem v želji za čim večjo konkurenčnostjo, zniževanju hierhičnih ravni v organizaciji, zmanjševanju delovne sile, preveliki kompleksnosti kadrovskih vprašanj itd. (Mesner Andolšek in Štebe 2004).

Linijski vodje tako prevzemajo vse več klasičnih kadrovskih opravil kot so nagrajevanje, ocenjevanje, načrtovanje izobraževanj, spremljanje absentizma itd. To seveda samo po sebi ni napačno, vendar pa se na tem mestu pojavi vprašanje, v kolikšni

meri so linijski vodje izobraženi, poučeni in dovolj kompetentni za opravljanje te naloge v skladu z organizacijskimi, zakonskimi, strokovnimi in nenazadnje etičnimi standardi.

Tako so na primer raziskave, ki sta jih opravljala Renwick in MacNeil (2002), pokazale, da predvsem, ko gre za ocenjevanje zaposlenih, linijski vodje niso najboljši, ker je njihovo znanje o upravljanju s človeškimi viri omejeno ter deluje po prepričanju, da je za področje upravljanja s človeškimi viri potrebna samo »zdrava pamet«. (Mesner Andolšek in Štebe 2004).

Kot pravi Renwick (2003) linijski managerji v veliko primerih smatrajo naloge s področja upravljanja s človeškimi viri kot obrobne njihovim glavnim aktivnostim v organizaciji in jim posvečajo zelo malo svoje pozornosti in časa. Spet drugim se zdi skoraj nemogoče oziroma zelo težavno, da bi v že tako natrpanem urniku lahko sprejeli dodatne naloge s področja upravljanja s človeškimi viri in posledica tega je, da te naloge po navadi dobijo »zadnji sedež« v vrsti neodložljivosti delovnih nalog, ker se linijskim vodjem ostale aktivnosti zdijo bolj pomembne in nujne (Renwick 2003).

Glede na zgoraj navedena dejstva lahko torej zaključimo, da je prvotno potrebno linijske vodje dovolj dobro usposobiti in izobraziti ter jim obenem nuditi dovolj veliko podporo (predvsem s strani kadrovskega sektorja in strokovnjakov za UČV), da bomo lahko od njih pričakovali in zahtevali odločitve, ki bodo ne samo strokovno pravilne, ampak tudi etično in moralno nesporne. Šele takrat bo namreč moč trditi, da ima devolucija pozitivne učinke, ki prav pri nobenem deležniku v organizaciji ne vzbujata etičnih dilem in pomislekov.

2.2 REŠITVE ETIČNIH DILEM

2.2.1 ZAKONODAJA IN DRUGE REGULATIVE

Na začetku je potrebno poudariti, da etika ni zgolj slepo sledenje zakonu. Zakonodaja nam namreč postavlja le nek minimum moralnih standardov, ki jih moramo nujno upoštevati, ne daje pa odgovora na vse probleme, s katerimi se soočamo in s katerimi se

srečujejo tudi strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri. Noben zakonodajni sistem tudi ne more sam po sebi dovolj učinkovito zagotoviti in uveljaviti etično obnašanje akterjev, na katere se zakonodaja nanaša. Vendar pa lahko dober zakonodajni sistem vključuje veliko etičnih standardov, ki so v pomoč pri etično spornih situacijah in nudijo oporo v primeru etičnih dilem. »Zakonodaja lahko in mora zagotoviti okvir, ki bo vzpodbujal akterje na trgu delovne sile, da se bodo obnašali etično odgovorno.« (Creighton 2007, 81). Potrebno je namreč upoštevati dejstvo, da nimajo vsi akterji enakih pogojev, ko vstopajo na trg. Še posebej je ta neenakopraven odnos viden v odnosu delodajalec - delavec. In naloga zakonodajnega sistema je, da v čim večji meri zagotovi enake pogoje vsem udeležencem na trgu delovne sile in na ta način zaščiti akterje, ki so najbolj ranljivi in imajo najmanj moči. »Potrebno je omejiti možnosti izkoriščanja privilegiranega položaja delodajalcev na trgu delovne sile na račun manj ugodnega položaja zaposlenih in potencialnih zaposlenih.« (Creighton 2007, 96). Na ta način se zmanjšajo možnosti neetičnega obnašanja in se ponudijo neki okviri, ki dajejo odgovor na to, kako ravnati v primeru, ko se akter na trgu dela znajde v etični dilemi oziroma, ko obstaja možnost, da bo ravnal neetično.

Vendar pa je velikokrat problem zakonodaje v tem, da je preveč toga in se prepočasno odziva na nove probleme, ki se pojavljajo v praksi. Ravno ta problem se pojavlja, ko govorimo o upravljanju s človeškimi viri. Kot smo že povedali, so se na področju kadrovanja zgodile številne spremembe, ki pa jim zakonodaja le s težavo ali sploh ne sledi. Tako obstajajo nekatera področja, kjer zakonodaja premalo ali sploh ne prispeva k temu, da bi postavila neke etične okvirje in vzpodbujala etično obnašanje. To so področja varovanja osebnih podatkov, nadzora nad delavci, uporaba psihometričnih testov, nepravilne prakse zaposlovanja (verženje pogodb za določen čas), zapostavljanje nekaterih družbenih skupin, diskriminacija in še bi lahko naštevali. V takih primerih strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri ostane brez pomembne opore pri svojem odločanju. Vsak zakon bi namreč moral opravljati funkcijo »obvezne smeri«, ki bi jo morali upoštevati v primeru, ko se znajdemo na križišču in obstaja možnost, da zavijemo v smer, ki je tako zakonsko kot etično sporna.

Pogosto so zakoni na področju delovnih razmerij zapisani tako, da v praksi ne opravljajo svoje funkcije dovolj dobro oziroma učinkovito. Razlog gre pripisati predvsem temu, da je zaradi številnih in hitrih sprememb, ki so se zgodile na področju trga dela, veliko zakonov bilo postavljenih »ad hoc« oziroma zelo na hitro in brez prave podlage in zato zelo slabo služijo svojemu namenu ter so bolj kot ne le črke na papirju. Takšni, slabo zapisani zakoni, ponujajo izvrstno priložnost, da se jim na tak ali drugačen način izognemo, kar najbolj pogosto v svoj prid uporabljajo prav akterji z največ moči, to so delodajalci, ki tudi od kadrovske strokovnjakov pričakujejo enako obnašanje. Le ti pa nimajo zadosti moči in po vsej verjetnosti tudi ne zadosti interesa, da bi se uprli takemu pritisku. Tak upor bi namreč lahko zelo negativno vplival na njihovo kariero.

Na koncu je še enkrat pomembno poudariti, da ni realno samo od zakonodaje pričakovati, da bo zagotovila etično obnašanje akterjev na trgu delovne sile. Lahko oziroma mora pa biti v pomoč in oporo (Creighton 2007).

2.2.2 PROFESIONALIZACIJA

Profesijo lahko razumemo kot neke vrste »hibridni sektor« med javnim in zasebnim sektorjem, ki do neke mere deluje avtonomno in pri tem delovanju upošteva in sledi kognitivnim in moralnim normam, ki so ponavadi zapisane v etičnem kodeksu. Iz teleološkega vidika je profesija obvezana proizvajati specifične javne dobrine in skrbeti za določene potrebe posameznikov. Profesija predstavlja telo sistematičnega znanja, s katerim zadovoljuje potrebe posameznikov. Profesionalec oziroma strokovnjak je tako nekdo, ki zadovoljuje človeške potrebe na strokoven in pošten način na podlagi sistematičnega znanja in dovoljenja oziroma družbene licence (Ardagh 2007).

Profesionalizacija neke skupine je sestavljena iz treh ločenih procesov; in sicer: diferenciacije, institucionalizacije in legitimizacije. Diferenciacija pomeni, da pri izvajanju istih nalog skupina ljudi, ki te naloge izvaja, razvije specifične profesionalne aktivnosti, v katerih je izrazit strokovnjak. V procesu institucionalizacije se okoli teh aktivnosti oblikuje določena struktura in za podobne probleme se razvijejo delovne

procedure, metodologija in standardi. Proces legitimizacije pa pomeni prizadevanje, da bi bilo vso to strokovno znanje priznано s strani drugih profesionalnih skupin, državnih avtoritet in nenazadnje družbe kot celote. Šele ko so vsi trije procesi dokončno izpeljani, lahko govorimo o popolni profesionalizaciji neke družbene skupine (Bergenhengouwen 1996).

Po mnenju Bergenhengouwena (1996) so pomembne značilnosti, ki odlikujejo profesionalno skupino, tudi velika stopnja avtonomnosti in dovolj velika sposobnost samoregulacije.

Znamenje profesionalizma je tudi ohranjanje pluralnosti neodvisnih in potencialno konfliktnih vrednot in standardov. Ti standardi in vrednote so največkrat izraženi v etičnem kodeksu določene profesionalne skupine.

Da si lahko kadroviski strokovnjak zagotovi dovolj avtoritete, ki mu omogoča, da neodvisno od drugih zaposlenih v podjetju sprejeme etično pravilne rešitve, so potrebne najmanj štiri predpostavke: da je pri svojem delu prepoznan kot »strokovnjak« upravljanja s človeškimi viri; sposobnost, da predstavi zahteve in sporočila v jeziku, ki je razumljiv vsem zaposleni; visok nivo strokovnega znanja in visok nivo kredibilnosti. (Macklin 1999). Vse to pa so kriteriji, značilni za profesionalizirano družbeno skupino.

Vendar, ali imajo kadroviski strokovnjaki v širši družbi res priznано vlogo strokovnjaka in ali lahko o področju upravljanja s človeškimi viri govorimo kot o profesiji, ki ima enak status kot na primer profesija zdravnikov in pravnikov?

Literatura s področja upravljanja s človeškimi viri in etike kaže, da se kadroviki zelo pogosto srečujejo z dilemami, ki so povezane prav z vprašanjem profesionalnosti oziroma strokovnosti. Najpogosteje so ta vprašanja povezana z nejasno določenimi vlogami in odgovornostjo kadrovikov, ki imajo za posledico konflikt med potrebami organizacije, javnosti in posameznika. Najpomembnejši kriterij, ki ga namreč mora izpolniti kadrovik, da se mu prizna vloga strokovnjaka, je, da na strokoven in etičen način zadovolji potrebe svojih »uporabnikov«, to je zaposlenih, delodajalcev in širše

javnosti. Kadrovski strokovnjak mora torej znati na strokoven in predvsem etičen način reševati konflikte interesov, ki se pojavljajo v organizaciji in na ta način graditi etično kulturo organizacije in zagotavljati pravično družbeno delovanje organizacije (Ardagh 2007). Poleg tega kriterija Ardagh (2007) navaja še ostale kriterije, na podlagi katerih lahko ocenimo na kakšni stopnji je profesionalizacija upravljanja s človeškimi viri. Ti kriteriji so:

- obstoj sistematičnega in specializiranega znanja, ki je praktično uporabno
- obvezna doba izobraževanja
- državni izpit
- javno priznan »monopol«
- etični kodeks
- kodeks vedenja
- nenehno izobraževanje
- obstoj profesionalnih združenj in obvezno članstvo v njih.

Večja profesionalizacija strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri bi tako zagovila, da kadrovski managerji ne bi bili več primorani v tolikšni meri slediti interesom in zahtevam vrhnjega managementa, temveč bi se lahko in bi se tudi morali upreti nekaterim njihovim zahtevam kot tudi zahtevam ostalih delžnikov v poslovnem okolju, ki niso v skladu z etičnimi in strokovnimi standardi skupine, ki ji pripadajo (Ardagh 2007).

2.2.2.1 ETIČNI KODEKS

Večina sociologov, ki se ukvarja s sociologijo organizacij in strokovnjakov, ki se ukvarjajo z poklicno etiko, je mnenja, da se popolna profesionalizacija nekega poklica pojavi šele tedaj, ko so profesionalni standardi in načela delovanja točno določena. K temu pa lahko veliko pripomore prav jasno napisan in splošno uveljavljen etični kodeks.

Etični kodeks identificira glavne vrednote, ki so se razvile skozi zgodovino neke skupine ter obenem določa tisto bistvo profesionalne skupine, ki jo dela neodvisno od drugih družbenih skupin (Carey 1999, 66).

Etični kodeks je neke vrste moralni kompas. Lahko razjasni vrednote neke profesionalne skupine in obenem služi kot kaŕipot v primeru etične dileme ali konflikta intereseov. Carey (1999) v svojem članku omenja še eno zelo pomembno lastnost etičnega kodeksa. »Etični kodeks neke profesionalne skupine pomeni zagotovilo deleŕnikom (javnost, zaposlenim, managerjem, delničarjem), da so aktivnosti, ki jih izvaja profesionalna skupina, podprte z moralnimi načeli ter obenem služi kot merilo, s katerim lahko ti deleŕniki ocenjujejo etičnost izvajanja aktivnosti določene profesije.« (Carey 2000, 66).

Zakaj je etični kodeks tako pomemben, ko govorimo o stroki upravljanja s človeškimi viri? Doyle (v Woodd 1997) je mnenja, da zato, ker so prav kadrovski managerji tisti, ki imajo zelo velik vpliv na etično obnašanje vseh deleŕnikov, ki se nahajajo v neki organizaciji. Naloge, ki jih opravljajo kadrovski strokovnjaki z vidika etičnosti smo opisali že na strani 15.

Vendar pa bo strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri te naloge le s težavo opravljal, če mu v organizaciji ne bo zaupana dovolj velika avtonomnost. In prav etični kodeks je eden izmed zelo pomembnih elementov, ki neki poklicni skupini zagotavlja dovolj veliko avtonomnost, da lahko učinkovito in etično pravilno izvaja svoje naloge. »Druŕba dovoli večjo avtonomijo tistim poklicem, ki so sposobni oblikovati standarde, ki presegajo standarde obnašanja neprofesionalnih skupin.« (Mesner Andolšek 2004, 54). Teŕko namreč kadrovski manager predstavlja nek model etično pravičnega delovanja v organizaciji, če niti v njegovi poklicni skupini ti etični standardi niso točno določeni in zapisani.

Etični kodeks strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri je lahko v veliko pomoč tudi v primeru konflikta interesov, ki smo ga opisali na strani 31. Vsaka profesionalna skupina mora imeti urejen in točno določen ter v etičnem kodeksu zapisan odnos do

deležnikov. Carey (1999, 60) meni, da bi vsaka profesija ne glede na interese in deležnike morala obravnavati po naslednjem vrstnem redu: javnost (v našem primeru sedanji in bodoči zaposleni), profesija, delodajalci in ne nazadnje posameznik profesionalc. Da pa lahko kadrovski strokovnjak ravna v skladu z načeli in standardi svoje profesije, mora imeti kot trdi Mesner Andolškova (2004) realno osnovo v moči stroke, ki stoji za njim. In eden izmed korakov do te moči je vsekakor tudi splošno sprejet in uveljavljen etični kodeks.

Zelo težko oziroma nemogoče je napisati etični kodeks, ki bi pokrival vse etične dileme, ki se lahko pojavijo pri upravljanju s človeškimi viri. Vendar pa Loevinger (v Wooten 2001) meni, da bi vsak etični kodeks, ki se nanaša na upravljanje s človeškimi viri, moral pokrivati področje kompetenc, pravičnosti, nepristranskosti in prizadevnosti.

Potrebno je poudariti, da je etični kodeks zelo »živ« dokument, ki ga je potrebno nenehno dopolnjevati in prilagajati glede na spremembe, ki se dogajajo znotraj profesije in v njenem okolju (Carey 1999). Samo tak kodeks, ki je plod nenehnih dialogov med ljudmi, ki jim služi, lahko dobro opravlja svojo funkcijo in ne pomeni zgolj črk na papirju.

Seveda pa noben etični kodeks sam po sebi še ni zagotovilo, da bodo člani profesije res ravnali v skladu z njim. Da bi nek etični kodeks zaživel, je potrebno, da se seznanjeni člani profesionalnega združenja z etičnimi načeli in standardi ter se jih pouči, kako te napisane standarde in načela prenesti v prakso.

2.2.2.1.1 KODEKS ETIKE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV SLOVENIJE

Tudi v Sloveniji so strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri svoje temeljne etične in profesionalne standarde dela opredelili v etičnem kodeksu. Kodeks etike kadrovske strokovnjakov Slovenije (KEKSS) je bil sprejet 11. novembra leta 2004. Gre za nov oziroma prenovljen dokument, ki je nadomestil skoraj 20 let star kodeks kadrovske etike iz leta 1986. KEKSS so sprejeli člani Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, ki so v uvodnem dokumentu kodeksa zapisali, da se zavedajo, da se je okolje, v katerem se izvaja kadrovska funkcija v zadnjih 20 letih močno spremenilo in zato

kadrovski strokovnjaki potrebujejo »svež« etični kodeks, ki bo pripravljen na izzive sodobnega časa. KEKSS velja za vse člane Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, za vse ostale, ki niso člani te zveze pa služi kot priporočilo in pripomoček pri upravljanju s človeškimi viri.

Po mnenju predsednika Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije Jožeta Glazerja: »... z novim kodeksom etike stroka postavlja individualno odgovornost kadrovskih strokovnjakov, ko gre za uporabo lastnega znanja, ter kolektivno odgovornost stroke pri določitvi etičnih in profesionalnih standardov.« (Glazer, 2004). Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije naj bi bil korak naprej proti večji profesionalizaciji kadrovske funkcije, hkrati pa služil kot pripomoček pri krepitvi in večji uveljavitvi kadrovske dejavnosti ter predstavljal oporo pri iskanju rešitev v primeru etičnih dilem, ki se pojavljajo v praksi.

Vrednote, na katerih temelji KEKSS so (Glazer 2004):

- uporaba sodobnih teoretičnih spoznanj, prakse in znanstvenih dognanj
- strokovnost
- demokratičnost
- poštenost
- natančnost
- razvoj stroke.

KEKSS določa 7 načel za delo kadrovskih strokovnjakov:

1. SPOŠTOVANJE INTEGRITETE ČLOVEKOVE OSEBNOSTI
2. ENAKOPRAVNA OBRAVNAVA
3. VARSTVO OSEBNIH PODATKOV
4. ODGOVORNOST ZA LASTNI STROKOVNI IN OSEBNOSTNI RAZVOJ
5. NASPROTJE INTERESOV
6. ODGOVORNOST A RAZVOJ IN UGLED STROKE
7. UKREPI ZOPER KRŠITVE ETIČNIH IN PROFESIONALNIH STANDARDOV.

Po natančnejšem pregledu Kodeksa etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije lahko ugotovimo, da gre predvsem za dokument splošne narave, ki ne obravnava globlje samih problemov, s katerimi se srečujejo kadrovski strokovnjaki ob svojem delu, ampak določa predvsem splošne smernice in minimalne standarde. Temeljna načela za delo kadrovskega strokovnjaka tako niso napisana v obliki neposrednih zapovedi, ampak bolj v obliki priporočil in nasvetov.

2.2.2.2 TOČNO DOLOČENI IZOBRAŽEVALNI STANDARDI IN KOMPETENCE

Da je neki družbeni skupini priznana profesionalnost, je potrebno, da ta skupina poseduje tudi točno določena, specifična in sistematična znanja. Prav zaradi tega je nujno potreben obstoj točno določenih izobraževalnih standardov in javno priznanih institucij, ki bi zagotavljale izobraževanje s področja upravljanja s človeškimi viri. Kot ugotavlja Ardagh (2007) možnosti izobraževanja na področju upravljanja s človeškimi viri sicer obstajajo, vendar pa to izobraževanje ni obvezno, kar pomeni, da lahko funkcijo strokovnjaka za upravljanje s človeškimi viri opravlja tudi tisti, ki se ni formalno izobraževal na tem področju. Tako lahko v vlogi kadrovskih managerjev zasledimo ekonomiste, pravnike, psihologe itd. Vprašanje je, v kolikšni meri, so ti ljudje dovolj izobraženi in kompetentni, da to funkcijo opravljajo v skladu s strokovnimi in etičnimi standardi.

Potrebno bi bilo uvesti tudi sistematično izobraževanje na temo etike. Take vrste izobraževanja na področju upravljanja s človeškimi viri namreč močno primanjkuje. »Namen izobraževanja na področju etike ni narediti iz slabih dobre ljudi. Ciljna populacija teh izobraževanj so ljudje, ki so že bili primorani ravnati v skladu z etičnimi načeli, vendar so zaradi različnih vzrokov sprejeli napačno odločitev.« (Carey 1999, 66). S tem skuša Carey povedati, da izobraževanja na področju etike ne potrebujemo zato, ker so kadrovski strokovnjaki že sami po sebi zelo neetični in sprejemajo vrsto neetičnih odločitev. Potrebujemo ga zato, ker je zaradi konflikta interesov in vrednot, ki

sta za okolje upravljanja s človeškimi viri še kako značilna, delo etično pravilnega odločanja bolj kompleksno kot si predstavljamo.

Ni pa dovolj, da kadrovski strokovnjak ve, kaj počne (prakse, aktivnost) in zakaj to počne, temveč je še kako pomembno, da ve, kako to početi. Povedano drugače: dober kadrovski strokovnjak potrebuje dobre kompetence. In kaj sploh so kompetence?

»Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu.« (Gruban 2003). Med kompetence spadajo tako znanja kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motivi, vrednote, samopodoba, itd. (Gruban 2003). Kompetence so tako mnogo več kot le znanje, ki smo ga prinesli iz formalnega izobraževanja.

Kompetence predstavljajo, kdo je nek posameznik, kaj ta posameznik ve in kaj ta posameznik počne (Brockbank in drugi 1999).

»Vsaka profesionalna skupina ima odgovornost, da zagotovi, da so njeni člani dovolj kompetentni pri sprejemanju etičnih odločitev« (Carey 1999, 66). Samo dovolj kompetentni kadrovski manager bo znal pravilno ravnati v primeru etične dileme.

Losey (1999, 101) kompetence opisuje s pomočjo naslednje enačbe:

inteligenca + izobrazba + izkušnje + etičnost = kompetence

Prva komponenta kompetenc je bolj kot ne prirojena. Izobrazba, kot druga komponenta, je v 21. stoletju nekaj, kar se ne konča in se ne sme končati samo z diplomom. Kompetentni strokovnjak mora biti pripravljen na vseživljenjsko učenje. Vsaka stroka se namreč mora zavedati dejstva, da le z dobro izobraženimi strokovnjaki, ki posedujejo nova znanja, lahko tekmuje na današnjem nenehno spreminjajočem se prostoru dela.

Enako pomembne kot je izobrazba so seveda tudi izkušnje. Izkušnje so namreč naš največji življenjski učitelj. Zadnja, vendar nič manj pomembna, komponenta, je etičnost. Neetične odločitve in neetično obnašanje strokovnjaka imata dolgoročno gledano zelo negativne posledice za posameznikovo kompetentnost (Losey 1999).

Grahamova (2006) opozarja, da se kadrovska stroka preveč osredotoča na kompetence, ki so v interesu vrhnjega managementa in organizacije, pri tem pa zanemarja razvoj kompetenc, ki pomembno vplivajo na normativni del odločanja kadrovskih strokovnjakov. Take kompetence niso odraz odločitev, ki jih mora dan za dnem sprejemati kadrovski strokovnjak, ko išče odgovore na konflikte med zaposlenimi in managementom in ko skuša delovati etično v multideležniškem okolju. Če še enkrat pogledamo Loseyev enačbo kompetenc, lahko rečemo, da Grahamova (2006) opozarja, da kadrovska stroka pozablja oziroma preveč zanemarja četrto komponento etičnosti, brez katere nek posameznik na področju upravljanja s človeškimi viri ne more nastopiti kot kompetenten strokovnjak.

Dejstvo je, da imajo zaposleni in management drugačen pogled na to, kaj karakterizira »dobrega« oziroma kompetentnega kadrovskega strokovnjaka. Vzrok za to so različni interesi, ki jih imata ti dve družbeni skupini. Ravno zato je nujno, da pri razvoju kompetenc to dejstvo tudi upoštevamo. Ni namreč dovolj, da kompetence kadrovskih strokovnjakov prizna vrhnji management. Še kako pomembno je, da kot kompetentni strokovnjak kadrovski manager nastopi tudi pred skupino zaposlenih. Le na tak način bodo njegove odločitve ne samo strateško pravilne, ampak tudi etično ustrezne.

2.2.2.3 CERTIFICIRANJE

Certificiranje je prostovoljni proces, skozi katerega se posamezniku prizna, da poseduje določene veščine oziroma znanje. Namen certificiranja je, da »obvestimo javnost«, da je nek posameznik pokazal določeno stopnjo znanja in kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega poklica. (Shenenberg in Smith 1999, 161).

Certificiranje je prostovoljni proces, skozi katerega profesionalna združenja oziroma organizacije merijo in ocenjujejo kompetence posameznega strokovnjaka (Galbraith in Gilley 1999).

Čeprav, kot ugotavlja Wileyeva (Wiley v Ellinger 1996, 75), splošna javnost po navadi ni neposredni »uporabnik uslug« strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri, kljub temu politike in odločitve, ki jih sprejemajo kadrovske strokovnjake, predstavljajo določen vpliv tudi na splošno javnost. In prav zaradi tega je nujno potrebno, da je strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri v javnosti prepoznan kot dovolj kredibilen in kompetenten, da učinkovito in kar je zelo pomembno tudi etično opravlja svoj poklic. In k temu bi prav gotovo v veliki meri prispevalo tudi certificiranje strokovnjakov za upravljanja s človeškimi viri.

3 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomske naloge bomo s pomočjo analize vprašalnika, poskušali prikazati, kako in na kakšen način se ugotovitve, ki smo jih navedli v teoretičnem delu, kažejo v praksi. V skladu s tem smo že na začetku diplomske naloge postavili 5 hipotez in 10 podhipotez v zvezi z UČV in etičnimi dilemami.

HIPOTEZE 1: Kadrovske strokovnjake igrajo ključno vlogo pri razvoju etično odgovorne organizacije. Kadrovske strokovnjake imajo v organizaciji posebno vlogo, ko govorimo o nastajanju, oblikovanju, sporočanju, nadzorovanju in uveljavljanju organizacijske etike. Posedujejo namreč specifična strokovna znanja s področij, ki so ključna za uspešno integracijo etične odgovornosti v vse vidike organizacijskega življenja. Obenem so kadrovske strokovnjake v organizaciji odgovorni za številne delovne procese, ki imajo močan neposreden in posreden vpliv predvsem na zaposlene in tudi na ostale deležnike v organizaciji (delodajalce, širša javnost). Neetične kadrovske odločitve imajo lahko tako negativne posledice za prihodnost slehernega deležnika v okolju določene organizacije.

HIPOTEZA 2: Najpogostejši vzrok etičnih dilem in pomislekov kadrovskih strokovnjakov je pritisk, ki ga le ti čutijo zaradi razpetosti med različnimi deležniki v organizaciji. V okolju UČV se nahajajo več deležnikov (zaposleni, vrhni management, sindikati, širša javnost), ki imajo vsak svoje potrebe in interese. Kadrovske strokovnjake se nahaja prav na sredini vseh teh deležnikov in iskanje ravnotežja pri zadovoljevanju različnih potreb in interesov vzbuja pri kadrovskih strokovnjakih številne etične dileme.

H 2.1. Kadrovske strokovnjake je pri svojem delu razpet med ekonomsko funkcijo zagotavljanja čim večje učinkovitosti delovne sile in socialno funkcijo zagotavljanja čim večje pravičnosti. Usklajevanje teh dveh funkcij pri kadrovskih strokovnjakih vzbuja številne etične dileme.

H 2.2 Iskanje ravnotežja med interesi zaposlenih in interesi vrhnjega managementa pri kadrovskem strokovnjaku vzbuja številne etične dileme in pomisleke.

H 2.3 Uporaba interesno obarvanih in popačenih modelov upravljanja s človeškimi viri je vzrok za nastanek številnih etičnih dilem.

H 2.4 Strokovnjaki za UČV se srečujejo s številnimi etičnimi dilemami, ko skušajo uskladiti organizacijsko, strokovno in osebno etiko.

HIPOTEZA 3: V primeru etične dileme bo kadrovski strokovnjak sprejel odločitev, ki bo v interesu deležnika z največ moči. Najpogosteje so to delodajalci in vrhnji management. Vrhnji management je predstavnik delodajalca, ki »zagotavlja« delo ne samo ostalim zaposlenim v organizaciji, ampak tudi kadrovskemu strokovnjaku samemu. Zato v veliko primerih le-temu predstavlja najbolj pomembnega deležnika, katerega interese je potrebno primarno upoštevati. Zaradi želje ustreči vrhnjemu management in slediti ciljem, ki si jih je organizacija načrtala, kadrovski strokovnjak v veliko primerih sprejema odločitve, ki so v interesu vrhnjega managementa in pri tem zapostavlja interese ostalih »sekundarnih« deležnikov, ki nanj nimajo tako močnega neposrednega vpliva in moči.

HIPOTEZA 4: Kadrovski strokovnjaki namenoma zapostavljajo svojo socialno funkcijo v podjetju, ker se bojijo, da bo preveliko zagovarjanje pravic zaposlenih negativno vplivalo na njihovo kariero. Kadrovski strokovnjaki se pogosto bojijo, da bo preveliko osredotočanje na socialno funkcijo s strani vrhnjega managementa ocenjeno kot preveč »mehko« in premalo učinkovito ter dobičkonosno za organizacijo. Prav zaradi želje ustreči vrhnjemu managementu, ki velikokrat v očeh kadrovskega strokovnjaka predstavlja najpomembnejšega deležnika in v osebni interesu ohranjanja svojega statusa v podjetju, kadrovski strokovnjaki pogosto dajejo večji poudarek ekonomski funkciji in ob tem zanemarjajo socialno funkcijo.

HIPOTEZA 5: Višja stopnja profesionalizacije kadrovske stroke bi olajšala odločitve kadrovskih managerjev v primeru etične dileme in zmanjšala pomisleke glede etičnosti sprejetih odločitev. Elementi, ki so značilni za profesionalizirano družbeno skupino (etični kodeks, točno določeni izobraževalni standardi, visoka stopnja avtonomnosti itd.) močno vplivajo na delovanje in odločanje članov te skupine. Prav ti elementi bi predstavljali odločilno oporo in kašipot v primeru etičnih dilem, s katerimi se pri svojem delu srečujejo kadrovske strokovnjaki.

H 5.1 : Splošno sprejet in uveljavljen etični kodeks bi zmanjšal etične dileme kadrovske strokovnjakov.

H 5.2 : Točno določeni izobraževalni standardi bi povečali strokovno znanje kadrovske strokovnjakov in prispevali k njihovem lažjemu odločanju v primeru etičnih dilem.

H 5.3 : Uvedba certificiranja bi prispevala k zmanjšanju etičnih dilem na področju UČV.

H 5.4 Več formalnega in neformalnega izobraževanja na temo etike bi zmanjšalo etične dileme in pomisleke kadrovske strokovnjakov.

H 5.5 Večja avtonomnost kadrovske strokovnjakov bi zmanjšala pritiske ostalih deležnikov v organizaciji in povečala etičnost odločitev kadrovske strokovnjakov.

H 5.6 Večji poudarek na razvoju točno določenih kompetenc kadrovske strokovnjakov bi zmanjšal etične dileme na področju UČV.

Metodologija preverjanja hipotez zajema naslednje korake:

1. priprava oziroma oblikovanje vprašalnika ter posredovanje vprašalnika strokovnjakom, ki se ukvarjajo z UČV;
2. priprava podatkov za analizo in analiziranje podatkov;
4. preverjanje hipotez.

1. Priprava oziroma oblikovanje vprašalnika ter posredovanje vprašalnika strokovnjakom, ki se ukvarjajo z UČV.

Zaradi čim večje zaupnosti podatkov sem sestavila anketni vprašalnik elektronske oblike, ki je bil od 15. 6. 2008 do 15. 10. 2008 dostopen na naslednjem elektronskem naslovu:

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=1Hf2TPaDAeUxkLzFgs9xFg_3d_3d.

Sestavljen je iz 38 vprašanj, ki v večini primerov vsebujejo že vnaprej ponujene odgovore (zaprti tip vprašanj). Pri 13 vprašanjih je uporabljena Likartova petstopenjska lestvica. Pri predzadnjem vprašanju so lahko anketiranci navedli svoj elektronski naslov, kamor jim bo posredovana kratka analiza anketnega vprašalnika. Pri zadnjem vprašanju pa so anketiranci lahko navedli tudi svoj komentar v zvezi z anketnim vprašalnikom.

Dostop do anketnega vprašalnika je bil objavljen na internetni strani Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije. Sama pa sem vprašalnik posredovala še na 250 elektronskih poštinih naslovov naključno izbranih slovenskih organizacij. Nekaj vprašalnikov je bilo posredovanih tudi preko prijateljev in znancev, zato točnega števila posredovanih anket ne morem določiti.

3.1 PRIPRAVA PODATKOV ZA ANALIZO

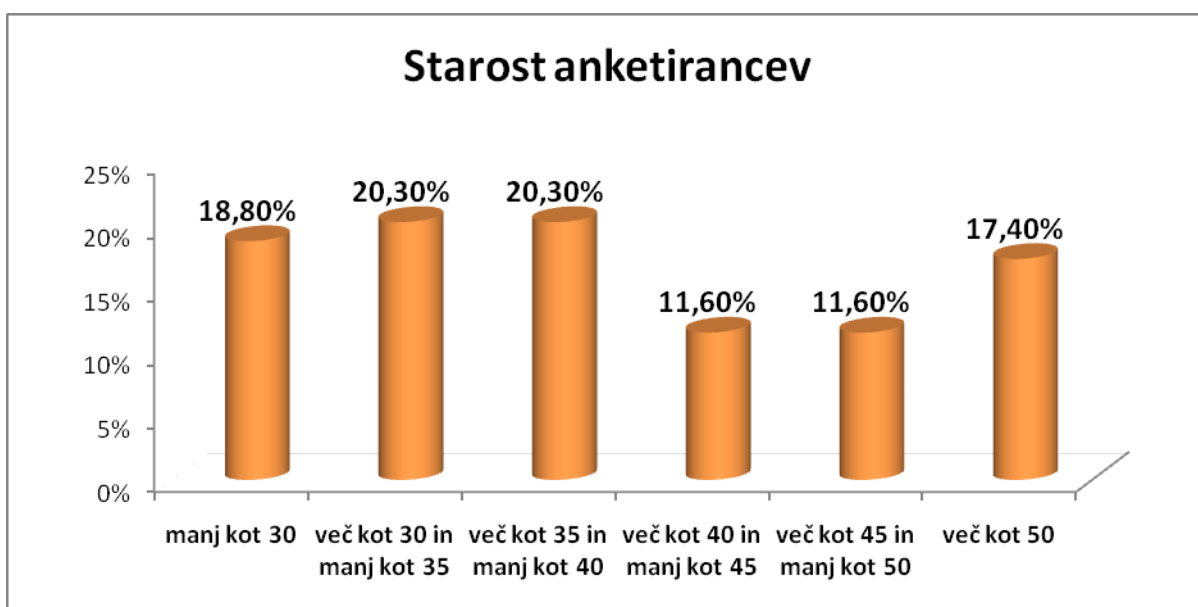
Izpoljenih je bilo 97 anketnih vprašalnikov, od tega 26 nepopolno. Za nadaljnjo analizo sem uporabila 71 pravilno izpoljenih anketnih vprašalnikov, ostalih 26 pa sem zaradi prevelikega števila manjkajočih podatkov izločila. Podatke pravilno izpoljenih anketnih vprašalnikov sem nato vnesla v program SPSS 16.0 for Windows, s pomočjo katerega sem naredila statistično analizo.

3.2 REZULTATI ANALIZE

Starost anketirancev je sledeča: 18,8 % je mlajših od 30 let, 20,3 % anketirancev je starejših od 30 let in mlajših od 35 let, enak odstotek je anketirancev, ki so starejši od 35

let in mlajši od 40 let, 11,6 % je anketirancev, ki so starejši od 40 let in mlajši od 45 let, enak odstotek (11,6 %) je anketirancev, ki so starejši od 45 let in mlajši od 50 ter 17,4 % vseh anketirancev je starejših od 50 let. Dva anketiranca na to vprašanje nista odgovorila. Če podatke združimo v dve starostni skupini, je v prvi skupni (mlajši od 40 let) 59,4 % vseh vprašanih, v drugi skupini (starejši od 40 let) pa 40,6 % vseh vprašanih. Podatki o starosti kažejo, da so v vzorcu dokaj enakomerno zajete vse starostne skupine. (glej graf 3.1)

Graf 3.1 : Starost anketirancev



Vir: lastni.

Zanimalo me je tudi, koliko let anketiranci že opravljajo (kakršno koli) funkcijo na področju upravljanja s človeškimi viri. Največ (39,4 %) opravlja funkcijo na področju UČV manj kot 5 let, 21,1 % vprašanih to funkcijo opravlja od 6 do 10 let in enak odstotek vprašanih (21,1 %) več kot 20 let. Od 6 do 10 let opravlja funkcijo na področju UČV 11,3 % vprašanih, najmanj (7 %) pa od 16 do 20 let. Če se osredotočimo samo na delovno dobo, ki jo imajo anketiranci v podjetju, kjer so trenutno zaposleni je slika sledeča: 39,4 % vprašanih je v trenutni organizaciji zaposlenih že več kot 10 let, 25,4 % vprašanih je v trenutni organizaciji od 2 do 5 let, 19,7 % manj kot 2 leti in 15,5 % vprašanih od 6 do 9 let.

Glede na izobrazbeno strukturo so v anketi sodelovali (glej sliko 3.1):

Slika 3.1: Izobrazbena struktura

FORMALNA IZOBRAZBA	št. anket.	FORMALNA IZOBRAZBA	št. anket.
IX stopnja	1	VI stopnja	8
doktor družb. znanosti in magister prava	1	poslovni sekretar	1
VIII stopnja	4	varnostni inženir	1
magister prava	1	inženir elektrotehnike	1
magister državnih in evropskih študij	1	pravnik	5
magister ekonomije	1	V stopnja	6
magister organiziranja in poslovanja	1	gimnazijski maturant	1
VII stopnja	50	upravni tehnik	2
uni. dipl. pravnik	2	5 stopnja izobrazbe	2
uni.dipl.sociolog	20	ekonomist	1
uni. dipl. politolog	3		
uni.dipl. psiholog	4		
uni.dipl.ekonomist	10		
uni. dipl.socialni delavec	2		
uni. dipl. novinar	1		
uni.dipl. jezikoslovec	1		
uni. dipl. Ing. Tekstilne teh.	1		
uni.dipl. organizator	6		

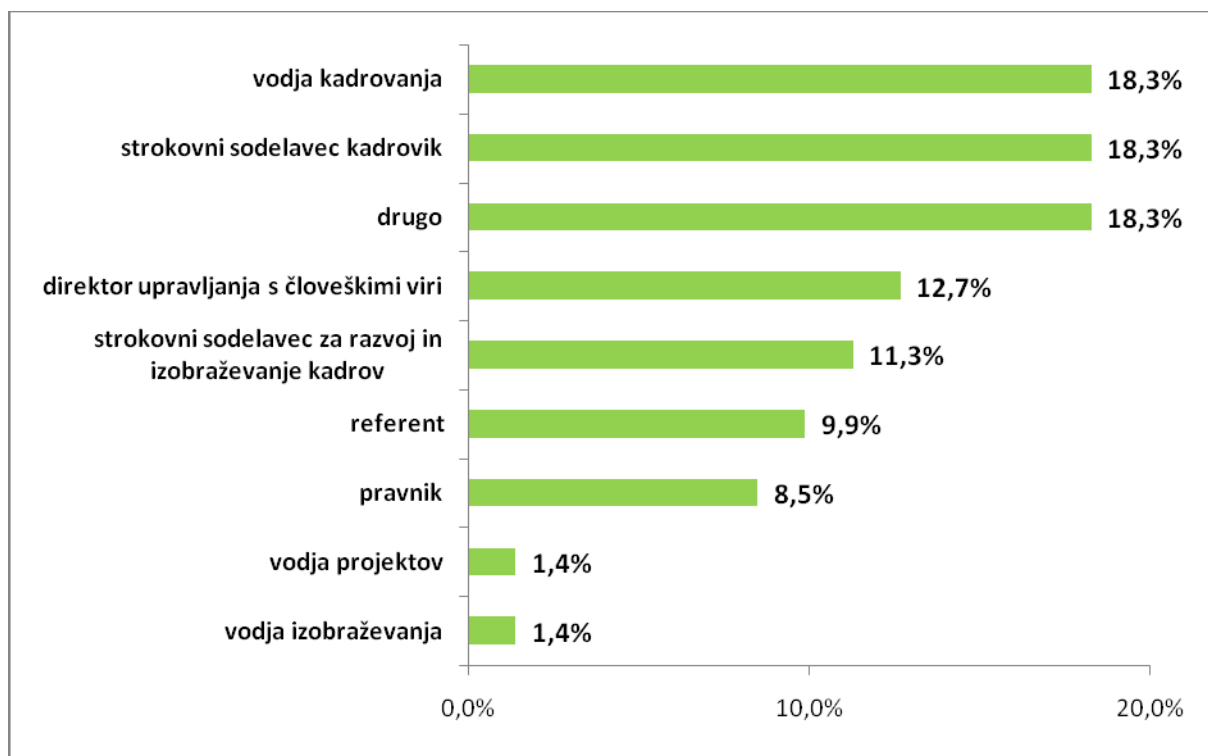
Vir: lastni.

2 anketiranci na vprašanje o izobrazbi nista odgovorila. Na podlagi podatkov o izobrazbi lahko rečemo, da v anketi prevladujejo družboslovci s povprečno izobrazbo VII. stopnje.

Anketiranci, ki sem jih zajela v svoji raziskavi, v organizacijah opravljajo različne vloge na področju UČV. Vloge vprašanih (povzela sem jih po raziskavi Kompetenčni profili strokovnjakov za upravljanje človeških virov – Kohont, 2005) so naslednje: 12,7 % vprašanih opravlja vlogo direktorja upravljanja s človeškimi viri, 18,3 % vlogo vodje

kadrovanja, 1,4 % vprašanih vlogo vodje izobraževanja, 18,3 % vlogo strokovnega sodelavca kadrovika, 11,3 % vlogo strokovnega sodelavca za razvoj in izobraževanje kadrov, 1,4 % vlogo vodje projektov, 8,5 % vlogo pravnika in 9,9 % vprašanih opravlja v organizaciji vlogo referenta. V nobeno od navedenih kategorij se ni uvrstilo 18,3 % vprašanih. (glej graf 3. 2).

Graf 3.2: Vloge anketirancev v organizacijah



Vir: lastni.

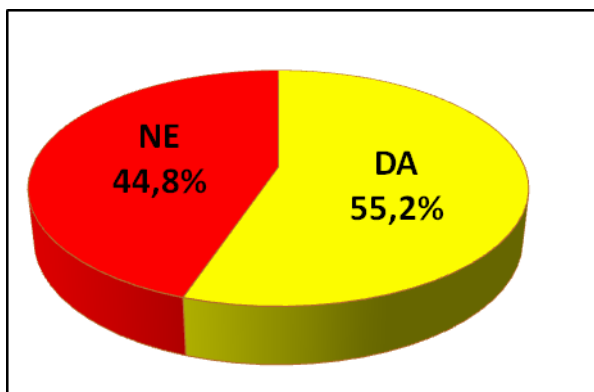
Anketirance sem povprašala tudi po velikosti organizacije, v kateri so trenutno zaposleni. 5,6 % vprašanih je zaposlenih v organizacijah z manj kot 10 ljudi, 12,7 % vprašanih dela v organizaciji, kjer je do 50 zaposlenih, 9,9 % v organizaciji, kjer je do 100 zaposlenih, največ kar 50,7 % vseh vprašanih, pa je zaposlenih v velikih organizacijah, kjer je več kot 200 zaposlenih.

Ker so bili v vzorec vključeni tudi člani ZDKDS (Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije) in ker v diplomski delu veliko pozornosti namenjam prav profesionalizaciji kadrovske stroke, sem v anketi zastavila tudi vprašanje, če so anketiranci člani katerega

izmed društev za kadrovske dejavnosti. Kar 59,2 % vprašanih je na vprašanje odgovorilo pritrdilno in le 39,4 % vprašanih je odgovorilo, da niso člani nobenega izmed društev za kadrovske dejavnosti. En anketiranec na to vprašanje ni podal odgovora.

Glede na temo diplomske naloge, kjer sem velik poudarek namenili etiki, sem v anketi zastavila tudi vprašanje, ali ima organizacija, v kateri je zaposlen anketiranec dokument oziroma politiko na temo etike in etičnih načel. Kar 44,8 % vprašanih je odgovorilo, da v njihovi organizaciji nimajo nobenega dokumenta na temo etike in etičnih načel. 40,3 % vprašanih ima v svoji organizaciji zapisan etični kodeks, 13,5 % vprašanih ima v svojem podjetju zapisana načela oziroma politike etičnega poslovanja, 16,4 % anketirancev ima v organizaciji zapisana načela oziroma politike etičnega obnašanja, 13,4 % vprašanih pa ima drug dokument oziroma politiko, v kateri so zapisani etični standardi delovanja organizacije in njenih članov. 4 anketiranci na to vprašanje niso odgovorili (glej graf 3. 3).

Graf 3.3: Ali imate v vaši organizaciji kak dokument oziroma politiko na temo etike in etičnih načel?



Vir: lastni.

Ob tem me je zanimalo tudi kako anketiranci na lestvici od 1 do 5 (1 = popolnoma nepomembna, 5 = zelo pomembna) ocenjujejo, v kolikšni meri je etičnost poslovanja in obnašanja članov organizacije pomembna vrednota v njihovi organizaciji. Anketiranci so na to vprašanje podali povprečno oceno 3,82, kar pomeni, da ocenjujejo, da je etičnost dokaj pomembna vrednota v organizaciji, v kateri so zaposleni.

V nadaljevanju empiričnega dela sledi preverjanje postavljenih hipotez.

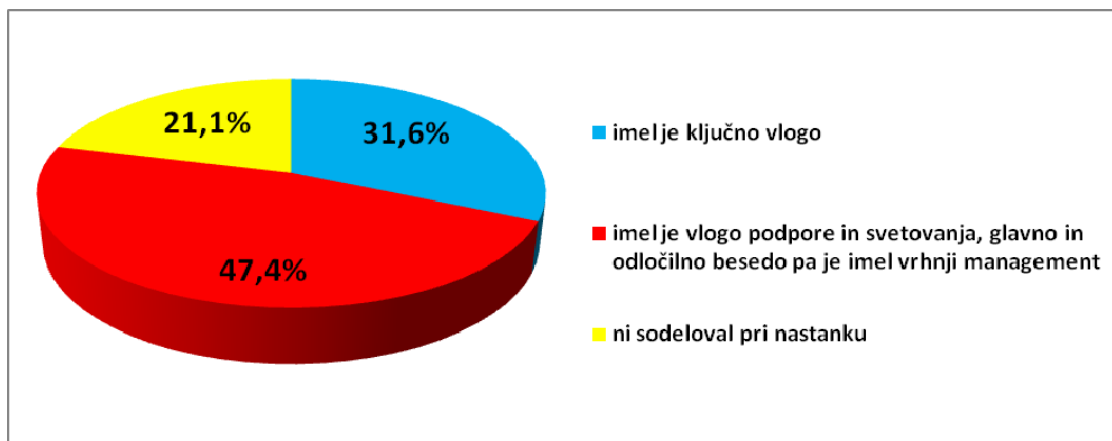
3.2.1. PREVERJANJE HIPOTEZ

HIPOTEZE 1: Kadrovski strokovnjaki igrajo ključno vlogo pri razvoju etično odgovorne organizacije.

Hipotezo sem preverjala na podlagi petih vprašanj iz ankete.

Na podlagi vprašanja št. 2. sem želela preveriti, kakšno vlogo igrajo kadrovski sektorji v organizacijah pri nastanku dokumentov oziroma politik na temo etike in etičnih načel. Kot smo že omenili, ima tak dokument oziroma politiko v organizaciji 55,2 % anketirancev. Od tega je v 31,6 % primerih kadrovski sektor imel ključno vlogo pri nastanku teh dokumentov, v 47,4 % primerih je imel vlogo podpore in svetovanja, glavno ter odločilno besedo pa je imel vrhnji management, v 21,1 % primerih pa kadrovski sektor ni sodeloval pri nastanku dokumentov na temo etike in etičnih načel. 3 anketiranci na to vprašanje niso odgovorili. Rezultati tako kažejo, da igra kadrovski sektor v večini primerov zelo pomembno vlogo pri nastajanju dokumentov na temo etike v organizacijah, čeprav je odstotek organizacij, kjer kadrovski sektor sploh ne sodeluje pri nastanku večji kot bi pričakovali. (glej graf 3. 4)

Graf 3.4: Kakšno vlogo je imel kadrovski sektor pri nastanku dokumentov na temo etike in etičnih načel v organizaciji?



Vir: lastni.

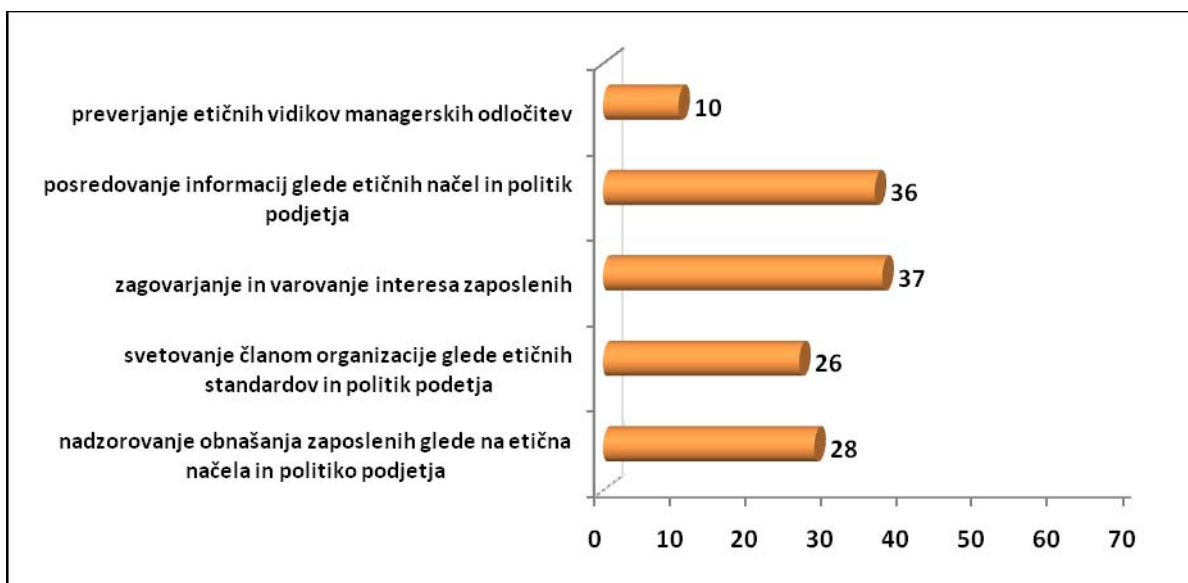
Hipotezo 1 sem skušala preveriti tudi z vprašanjem 7. Zanimalo me je, kateri sektor v organizaciji je najbolj odgovoren za etični vidik poslovanja in obnašanja članov organizacije. Največ vprašanih, kar 25 je odgovorilo, da nihče v organizaciji ni odgovoren za etični vidik poslovanja in obnašanja članov organizacije. 15 vprašanih je navedlo, da je za etični vidik poslovanja in obnašanja članov organizacije odgovoren kadrovski sektor, 10 vprašanih je odgovorilo, da je za to odgovorno vodstvo (direktor, uprava, management), 7 vprašanih pa je odgovorilo, da so za to področje odgovorni vsi člani organizacije. Ostali vprašani so navedli druge sektorje (sekretariat, proizvodni sektor, pravni sektor, področje za stike z javnostjo, prodaja itd.). 3 anketiranci na to vprašanje niso odgovorili. Rezultati kažejo, da kljub temu, da anketiranci kot smo omenili že prej, ocenjujejo, da je v njihovi organizaciji etičnost poslovanja in obnašanja članov organizacije pomembna vrednota, pa v kar 36,8 % primerih organizacije nimajo točno določenega sektorja, ki bi skrbel za etični vidik poslovanja in obnašanja članov organizacije. Če pa je ta sektor določen, je v največ primerih prav kadrovski sektor tisti, ki je najbolj odgovoren za omenjeni vidik poslovanja, sledi pa mu vodstvo oziroma management.

Pri vprašanju 4., ki se navezuje na 7. vprašanje, me je zanimalo, ali ima kadrovski sektor v organizaciji katero od naslednjih nalog:

- a) preverjanje etičnih vidikov managerskih odločitev
- b) posredovanje informacij glede etičnih načel in politik podjetja
- c) zagovarjanje in varovanje interesa zaposlenih
- d) svetovanje članom organizacije glede etičnih standardov in politik podjetja
- e) nadzorovanje obnašanja zaposlenih glede na etična načela in politiko podjetja.

Anketiranci so lahko obkrožili več možnih odgovorov. Rezultati so naslednji (glej graf 3. 5).

Graf 3.5: Naloge kadrovskega sektorja v organizacijah



Vir: lastni.

Rezultati kažejo, da ima v največ primerih kadrovski sektor v organizaciji nalogo zagovarjanja in varovanja interesov zaposlenih (to nalogo je izpostavilo 37 anketirancev), sledi posredovanje informacij glede etičnih načel in politik podjetja (to nalogo je izpostavilo 36 anketirancev), nato naloga nadzorovanja obnašanja zaposlenih glede na etična načela in politiko podjetja (28 odgovorov), 26 anketirancev pa je odgovorilo, da ima kadrovski sektor v njihovi organizaciji tudi nalogo svetovanja

članom organizacije glede etičnih standardov in politik podjetja in najmanj anketirancev (10) je odgovorilo, da kadrovski sektor v njihovi organizaciji skrbi tudi za preverjanje etičnih vidikov managerskih odločitev. Samo 7 anketirancev ni izbralo nobene izmed podanih nalog, za katero bi skrbel kadrovski sektor v njihovi organizaciji. Odgovori anketirancev tako kažejo, da so naloge povezane z etiko, etičnim obnašanjem in poslovanjem, prisotne v veliki večini kadrovskih sektorjev organizacij, iz katerih prihajajo anketiranci.

Pri 3. vprašanju sem anketirancem postavila vprašanje, v kolikšni meri se strinjajo z trditvijo, da bi morala biti ena izmed ključnih nalog kadrovskega sektorja skrb za etično in družbeno odgovorno organizaciji. Anketiranci so strinjanje z trditvijo ocenili na lestvici od 1 do 5 (1 = sploh se ne strinjam, 5 = zelo se strinjam). Na vprašanj je odgovarjalo vseh 71 anketirancev, povprečna ocena strinjanja z trditvijo pa je 3,86 kar pomeni, da se anketiranci v večji meri strinjajo s trditvijo.

Anketirancem sem postavila še eno podobno trditev, kjer so morali svoje strinjanje oziroma nestrinjanje oceniti na Likartovi lestvici od 1 do 5. Trditev se glasi: *Kadrovski strokovnjaki posedujejo specifična strokovna znanja na področjih organizacijske kulture, komunikacije, izobraževanja, selekcije kadrov, izvršilnega managementa, vodenja, motiviranja – ki so vsaka posebej ključnega pomena za uspešno integracijo etične odgovornosti, v vse vidike organizacijskega življenja.* Tudi oceno te trditve je podalo vseh 71 anketirancev. Povprečje ocene strinjanja z trditvijo je 3,99, kar pomeni, da se anketiranci prav tako strinjajo s podano trditvijo.

Če primerjamo rezultate 3., 4., in 5. vprašanja, lahko trdimo, da le v redkih organizacijah kadrovski sektorji ne opravljajo nalog, ki so povezane z etiko, etičnim obnašanjem in delovanjem članov organizacije in, da se velika večina anketirancev strinja, da bi morali prav tem nalogam kadrovski strokovnjaki namenjati ključno pozornost pri svojem delu, saj prav oni posedujejo specifična znanja in kompetence, ki so ključnega pomena za uspešno integracijo etične odgovornosti v organizaciji.

Rezultati preverjanja prve hipoteze kažejo, da lahko **Hipotezo 1** potrdimo in podamo, da so kadrovske strokovnjaki tisti, ki igrajo ključno vlogo pri razvoju etično odgovorne organizacije. Prav kadrovske strokovnjaki namreč v največji meri sodelujejo pri pripravi dokumentov na temo etike in etičnih načel v organizacijah, skrbijo za implementacijo teh dokumentov in so preko nalog, ki jih opravljajo v organizacijah, najbolj odgovorni za etični vidik poslovanja in obnašanja članov organizacije. Velika večina kadrovske strokovnjakov se te odgovorne naloge tudi zaveda saj se strinjajo, da prav oni posedujejo specifična strokovna znanja in kompetence, ki so ključnega pomena za uspešno integracijo etične odgovornosti v vse vidike organizacijskega življenja.

HIPOTEZA 2: Najpogostejši vzrok etičnih dilem in pomislekov kadrovske strokovnjakov je pritisk, ki ga le ti čutijo zaradi razpetosti med različnimi deležniki v organizaciji.

Hipotezo sem razčlenila na 4 podhipoteze.

H 2.1. Kadrovske strokovnjak je pri svojem delu razpet med ekonomsko funkcijo zagotavljanja čim večje učinkovitosti delovne sile in socialno funkcijo zagotavljanja čim večje pravičnosti. Usklajevanje teh dveh funkcij pri kadrovske strokovnjakih vzbuja številne etične dileme.

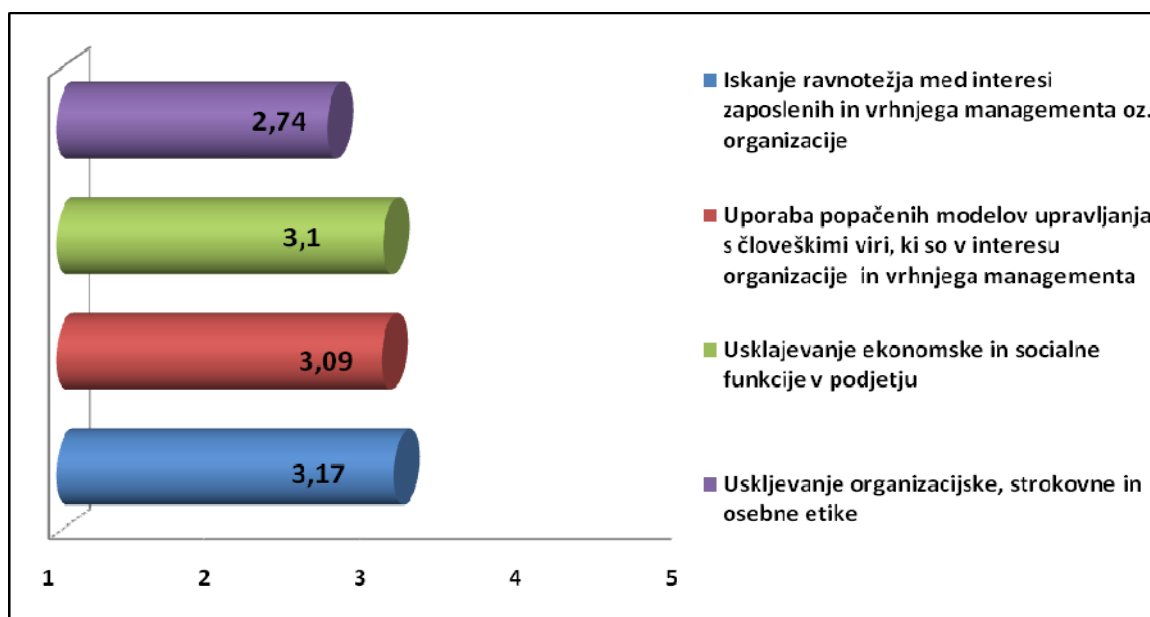
H 2.2 Iskanje ravnotežja med interesi zaposlenih in interesi vrhnjega managementa pri kadrovske strokovnjaku vzbuja številne etične dileme in pomisleke.

H 2.3 Uporaba interesno obarvanih in popačenih modelov upravljanja s človeškimi viri je vzrok za nastanek številnih etičnih dilem.

H 2.4 Strokovnjaki za UČV se srečujejo s številnimi etičnimi dilemami, ko skušajo uskladiti organizacijsko, strokovno in osebno etiko.

Hipoteze sem preverjala z vprašanjem 12, pri katerem so morali anketiranci glede na svoje delovne izkušnje na lestvici od 1 do 5 oceniti pogostost vzroka, ki pri njih največkrat vzbudi etične pomisleke in etične dileme (1 = nikoli ni vzrok etičnih dilem, 5 = zelo pogost vzrok etičnih dilem). Dobila sem naslednje rezultate (glej graf 3. 6)

Graf 3.6: Pogostost vzroka, ki vzbuja etične pomisleke in dileme.



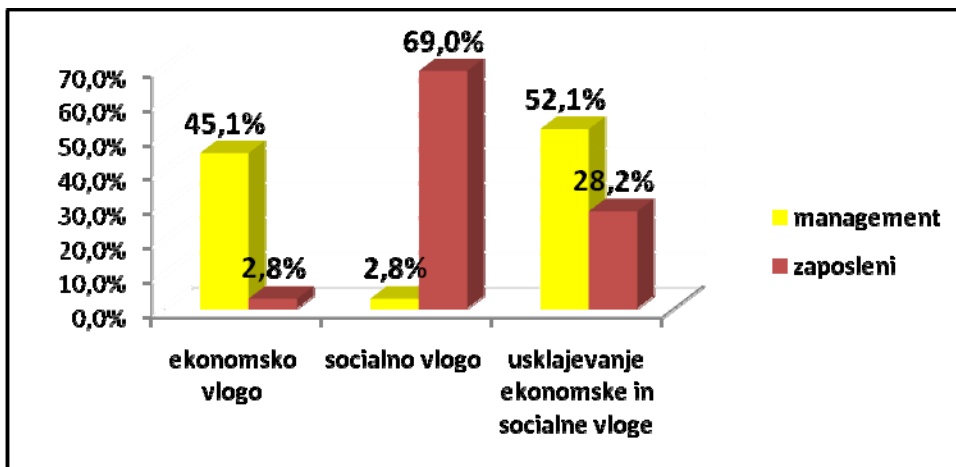
Vir: lastni.

Rezultati kažejo, da anketiranci kot najpogostejši vzrok etičnih dilem ocenjujejo iskanje ravnotežja med interesi zaposlenih in interesi vrhnjega managementa oziroma organizacije (povprečna ocena 3,17). Sledi usklajevanje ekonomske in socialne funkcije v podjetju. Anketiranci pogostost tega vzroka, ki vzbuja etične dileme in pomisleke, ocenjujejo s povprečno oceno 3,1. Skoraj enako povprečno oceno (3,09) je dobil vzrok uporabe popačenih modelov upravljanja s človeškimi viri, ki so v interesu organizacije in vrhnjega managementa. Najmanj pogost vzrok, ki pri strokovnjakih za UČV vzbuja etične dileme in pomisleke pa je usklajevanje organizacijske, strokovne in osebne etike. Pogostost tega vzroka so anketiranci ocenili s povprečno oceno 2,74.

Da pri strokovnjakih za upravljanje s človeškimi viri obstaja konflikt glede usklajevanja ekonomske in socialne funkcije, nam pokaže tudi naslednja primerjava. Anketirancem sem zastavila vprašanje, kakšno vlogo v organizaciji po njihovem mnenju pričakuje od

njih vrhnji management in kakšno zaposleni. Na vprašanje je odgovarjalo vseh 71 anketirancev. (Glej graf 3. 7)

Graf 3.7: Vloga kadrovskih strokovnjakov v organizaciji

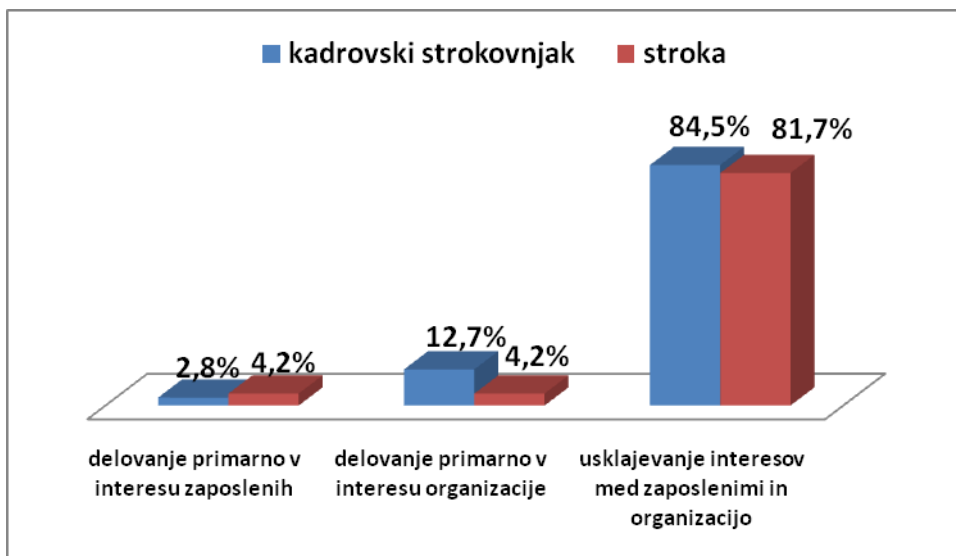


Vir: lastni.

Zgornji graf (slika 9) lepo prikaže razkorak med zaposlenimi in vrhnjim managementom glede pričakovanj, ki jih imajo le-ti od strokovnjaka, ki se v organizaciji ukvarja z upravljanjem s človeškimi viri. Kar 45,1 % odstotkov vseh anketirancev je odgovorilo, da vrhnji management od njih pričakuje predvsem ekonomsko vlogo zagotavljanja čim večje učinkovitosti delovne sile in le 2,8 % vprašanih, da vrhnji management od njih pričakuje socialno vlogo zagotavljanja interesov zaposlenih in skrb za pravice zaposlenih. Če se osredotočimo na zaposlene, je slika ravno obratna, saj je 69 % vprašanih odgovorilo, da zaposleni od njih pričakujejo predvsem socialno vlogo. Ta konflikt glede vloge kadrovskih strokovnjakov pa je močno povezan prav s konfliktom interesov, ki obstaja v organizaciji med različnimi deležniki predvsem pa med vrhnjim managementom in zaposlenimi.

Anketirancem sem zastavila še vprašanje, kako osebno vidijo svojo vlogo v organizaciji in kakšno vlogo po njihovem mnenju od njih pričakuje stroka, katere del so kot strokovnjaki za UČV. Dobila sem naslednje rezultate. (Glej graf 3. 8)

Graf 3.8: Vloga kadrovskih strokovnjakov v organizaciji



Vir: lastni.

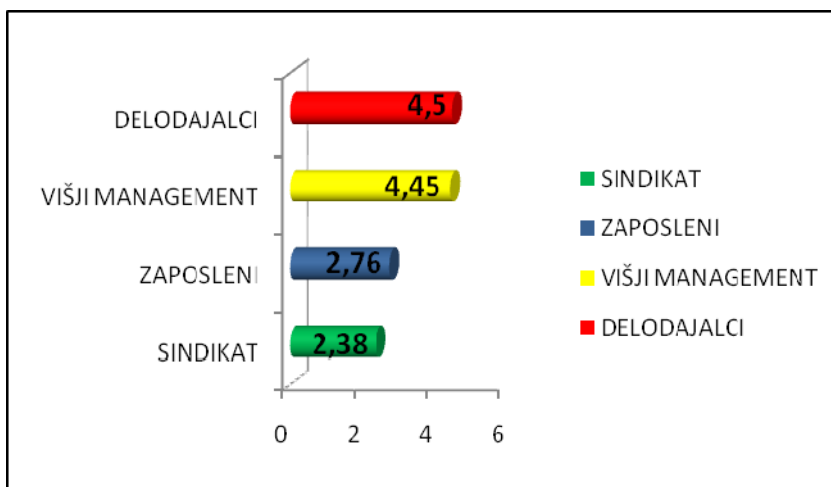
Ti rezultati kažejo, da konflikta glede tega, kako kadrovski strokovnjaki osebno vidijo svojo vlogo v organizaciji in kakšno vlogo po njihovem mnenju od njih pričakuje stroka, ni. Večina anketirancev je namreč odgovorila, da imajo v organizaciji vlogo usklajevanja interesov med zaposlenimi in organizacijo (84,5 % vprašanih) in prav tako je večina anketirancev (81,7 % vprašanih) mnenja, da tako vlogo od njih pričakuje tudi stroka, katere del so kot strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri.

Na podlagi zgoraj navedenih rezultatov lahko tudi **Hipotezo 2** potrdimo. Odgovori anketirancev so namreč pokazali, da imajo kadrovski strokovnjaki veliko etičnih dilem predvsem zaradi tega, ker so znotraj organizacije razpeti med različnimi deležniki, predvsem pa med interesi zaposlenih na eni in interesi vrhnjega managementa in delodajalcev na drugi strani. Posledica te razpetosti je, da kadrovski strokovnjaki težko iščejo ravnotežje med ekonomsko in socialno vlogo v organizaciji in to usklajevanje povzroča številne etične dileme. Posledica konflikta interesov znotraj organizacije je tudi uporaba popačenih modelov UČV, ki na podlagi rezultatov naše ankete pri strokovnjaku za upravljanje s človeškimi viri prav tako vzbuja etične dileme in pomisleke. Še najmanj dilem po mnenju anketirancev povzroča usklajevanje organizacijske, osebne in strokovne etike.

HIPOTEZA 3: V primeru etične dileme bo kadrovski strokovnjak sprejel odločitev, ki bo v interesu deležnika z največ moči. Najpogosteje so to delodajalci in vrhni management.

Da bi preverila hipotezo 3, sem anketirancem najprej postavila vprašanje 5, pri katerem so morali na podlagi njihovih dosedanjih delovnih izkušenj na lestvici od 1 do 5 oceniti, kateri izmed deležnikov (sindikata, zaposleni, višji management, delodajalci) ima v njihovi organizaciji največ moči in so njihovi interesi nad interesi ostalih deležnikov v organizaciji (ocena 1 – zelo malo moči, ocena 5 – zelo veliko moči). Dobila sem pričakovane odgovore saj so anketiranci kot deležnika z največ moči v organizaciji označili delodajalce (povprečna ocena 4,5) in višji management (povprečna ocena 4,45). Moč zaposlenih so anketiranci označili s povprečno oceno 2,76. Najmanj moči pa ima po mnenju anketirancev sindikat (povprečna ocena 2,38). (Glej graf 3. 9)

Graf 3.9: Moč deležnikov v organizacijskem okolju



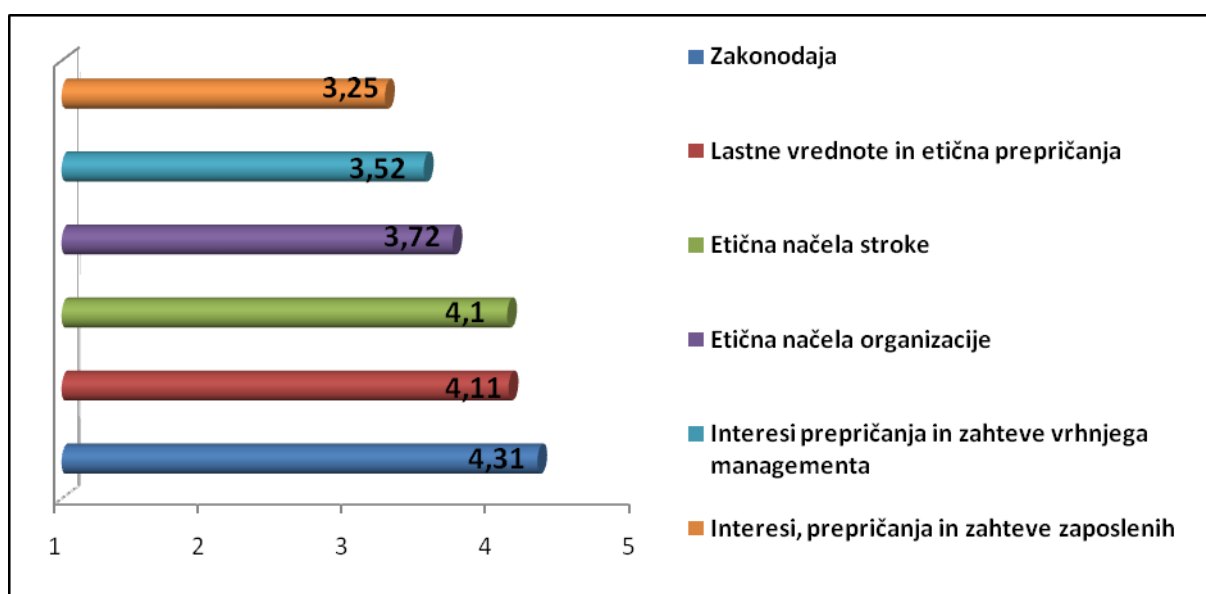
Vir: lastni.

Anketirance sem pri 24. vprašanju prosila, da na lestvici od 1 do 5 (1 = sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam) ocenijo, v kolikšni meri se strinjajo z naslednjo trditvijo: *Čeprav so zaposleni pomemben deležnik, nenazadnje vrhni management za kadrovskega strokovnjaka predstavlja najbolj pomembnega deležnika, katerega interese je potrebno primarno upoštevati.* Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je 3,10 kar

pomeni, da se anketiranci dokaj strinjajo z trditvijo, da je vrhnji management za strokovnjaka UČV najbolj pomemben deležnik in je potrebno njegove interese upoštevati pred interesi ostalih deležnikov v organizaciji. Tudi ko se strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri znajde v etični dilemi, v veliki meri presoja svojo odločitev tudi na podlagi interesov vrhnjega managementa.

Anketirancem sem zastavila tudi vprašanje, kateri dejavnik najbolj vpliva na njihovo odločanje, ko se znajdejo v etični dilemi. Koliko nek dejavnik vpliv na njihovo odločanje, so morali oceniti na petstopenjski lestvici, kjer je 1 pomenilo, da določen dejavnik sploh ne vpliva na njihovo odločanje in 5, da določen dejavnik zelo vpliva na njihovo odločanje (glej graf 3. 10).

Graf 3.10: Kateri dejavnik najbolj vpliva na odločanje kadrovske strokovnjakov v primeru etične dileme.



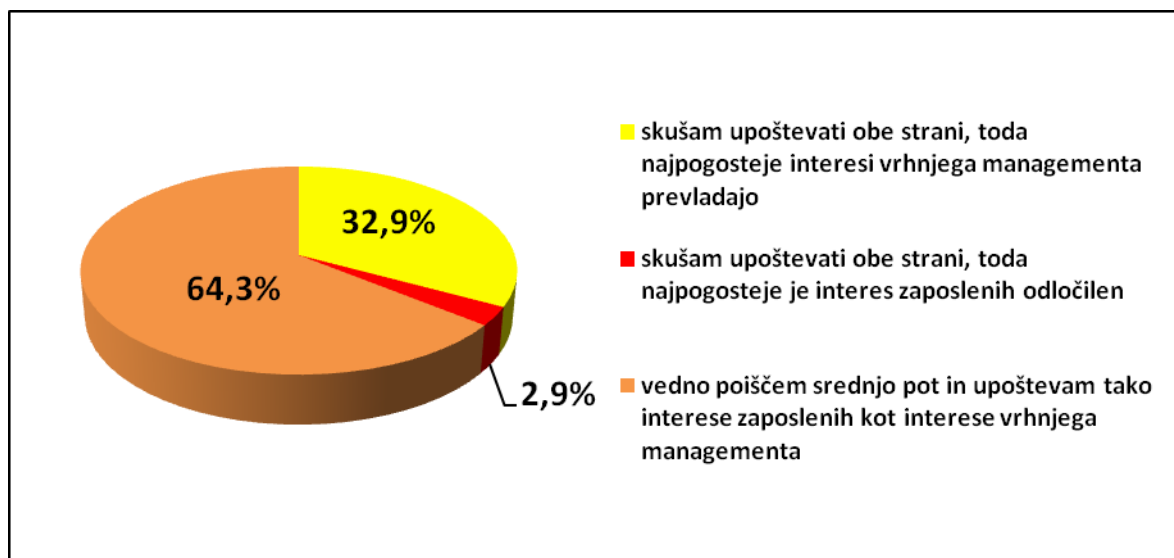
Vir: lastni.

Tudi pri analizi rezultatov tega vprašanja je razvidno, da so interesi, prepričanja in zahteve vrhnjega managementa dejavnik, ki dokaj močno (povprečna ocena 3, 52) vpliva na odločanje kadrovske strokovnjakov, ko se le-ti znajdejo v etični dilemi. Interesi, prepričanja in zahteve zaposlenih pa glede na povprečno oceno odgovorov (3,25) zaostajajo, kar pomeni, da niso dejavnik, ki bi tako močno vplival na odločanje,

kot vplivajo interesi, prepričanja in zahteve vrhnjega managementa. Glede na povprečno oceno 4,31 pa najbolj na odločanje kadrovske strokovnjakov vpliva zakonodaja.

Ko sem anketirance povprašala, kako najpogosteje ravnajo v primeru konflikta interesov med zaposlenimi in vrhnjim managementom, se je tudi pri tem vprašanju potrdilo, da je vrhnji management zelo močan deležnik, katerega interese kadrovske managerji upoštevajo v večji meri kot interese zaposlenih. Na vprašanje je odgovarjalo 70 anketirancev. Kljub temu, da je veliko število vprašanih (64,3 %) odgovorilo, da v primeru konflikta interesov vedno poiščejo srednjo pot ter upoštevajo tako interese zaposlenih kot interese vrhnjega managementa, pa je še vedno odstotek tistih, ki so odgovorili, da v primeru konflikta prevladajo interesi vrhnjega managementa (32,9 %) v primerjavi z odstotkom tistih, ki so odgovorili, da je najpogosteje interes zaposlenih odločilen (2,9 %), znatno večji (glej graf 3.11).

Graf 3.11: Kako najpogosteje ravnate v primeru konflikta interesov med zaposlenimi in vrhnjim managementom?

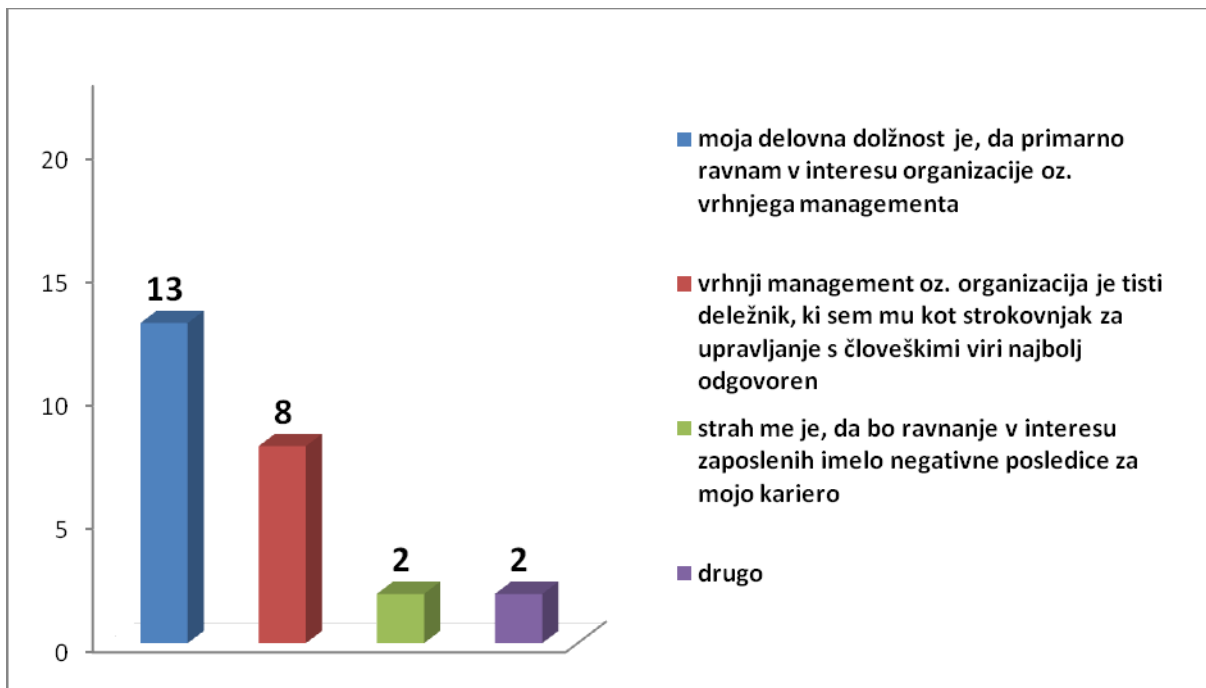


Vir: lastni.

Anketirancem, ki so pri vprašanju 13 odgovorili, da v primeru konflikta interesov skušajo upoštevati obe strani, toda najpogosteje interesi vrhnjega managementa

prevladajo, sem postavila podvprašanje, kaj je najpogostejši vzrok za njihovo ravnanje, ki je v interesu vrhnjega managementa. Dobila sem naslednje odgovore (glej graf 3. 12).

Graf 3.12: Kaj je razlog, da najpogosteje interesi vrhnjega managementa prevladajo?



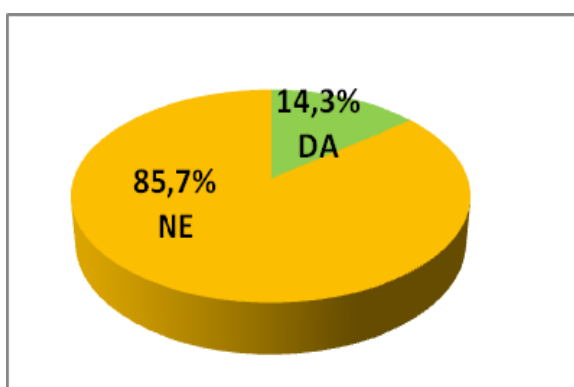
Vir: lastni.

Največ anketirancev (13) je odgovorilo, da je njihova dolžnost, da ravnajo primarno v interesu organizacije in vrhnjega managementa. 8 anketirancev meni, da je vrhni management tisti deležnik, ki so mu kot strokovnjaki za UČV najbolj odgovorni in 2 anketiranca sta odgovorila, da ju je strah, da bi imelo ravnanje v interesu zaposlenih negativne posledice za njuno kariero. Zanimiva sta tudi odgovora dveh anketirancev, ki kot razlog, da v primeru etične dileme največkrat sprejemata odločitve, ki so v interesu vrhnjega managementa navajata, »da so pritiski vrhnjega managementa iz dneva v dan večji na vseh nivojih, odnosi so odšli daleč na nižji nivo in da mladi karieristi gledajo samo na dobiček, sodelavci pa so v glavnem samo kot delovno orodje, s katerim to dosežejo in v drugem primeru »da o vsem v podjetju centralno odloča direktor«.

Zanimalo me je tudi, v kolikšni meri so anketiranci pripravljeni prezreti svoja osebna in strokovna načela na račun tega, da dosežejo cilje organizacije, ki si jih zastavi vrhni

management. Rezultati vprašanja 9. so pokazali, da bi kar 14,3 % vprašanih bilo pripravljenih prezreti osebna in strokovna etična načela na račun tega, da bi dosegli cilje organizacije, ki si jih je zastavil vrhnji management. Tudi ta odstotek, čeprav na prvi pogled majhen, kaže, kako močan deležnik je vrhnji management. Ne samo, da ponavadi pri odločanju prevladajo interesi vrhnjega managementa, ampak je kar nekaj odstotkov vprašanih kadrovskih strokovnjakov pripravljenih na račun tega, da zadovoljijo interese vrhnjega managementa, prezreti svoja osebna in strokovna etična načela (glej graf 3.13).

Graf 3.13: Ali bi bili pripravljeni prezreti osebna in strokovna etična načela na račun tega, da bi dosegli cije organizacije, ki si jih je zastavil vrhnji management?



Vir: lastni.

Na podlagi zgoraj navedenih analiz lahko 3 hipotezo le delno potrdimo. Odgovori anketirancev namreč kažejo, da so sicer delodajalci skupaj z vrhnjim managementom res najmočnejši deležnik v okolju organizacije, ki zelo močno vpliva na odločanje kadrovskih strokovnjakov, ko se le-ti znajdejo v etični dilemi. Vendar pa v primeru etične dileme kadrovski strokovnjaki v največ primerih upoštevajo tako interese zaposlenih kot interese delodajalcev oziroma vrhnjega managementa. Je pa vrhnji management še vedno tisti deležnik, katerega interesi v veliko primerih tudi prevladajo nad interesi ostalih deležnikov v organizaciji predvsem nad interesi zaposlenih. Veliko anketirancev je namreč mnenja, da je prav vrhnji management tisti deležnik, ki so mu kot strokovnjaki za UČV najbolj odgovorni in katerega interese je potrebno v primeru etične dileme primarno upoštevati. Kar nekaj anketirancev je namreč na račun tega, da

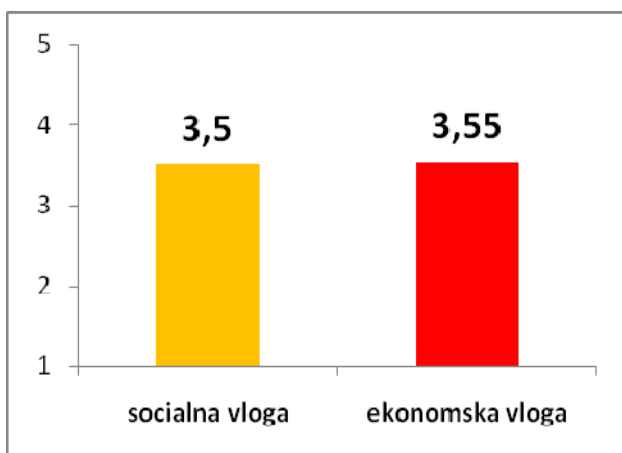
dosežejo cilje organizacije, ki si jih je zastavil vrhni management, pripravljenih prezreti strokovna in osebna etična prepričanja.

HIPOTEZA 4: Kadrovske strokovnjake namenoma zapostavljajo svojo socialno funkcijo v podjetju, ker se bojijo, da bo preveliko zagovarjanje pravic zaposlenih negativno vplivalo na njihovo kariero.

Pri preverjanju te hipoteze sem uporabila rezultate vprašanj 18, 23 in 25.

Rezultati ankete so pokazali, da ni moč trditi, da kadrovske strokovnjake zapostavljajo socialno funkcijo v podjetju. Rezultati vprašanja 18 namreč kažejo, da kadrovske strokovnjake pri svojem delu socialni in ekonomski funkciji namenjajo enako pozornosti in časa (glej graf 3.14).

Graf 3.14: Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kateri vlogi pri vašem delu namenjate več pozornosti in časa? (1- zelo malo časa in pozornosti, 5 - zelo veliko časa in pozornosti)



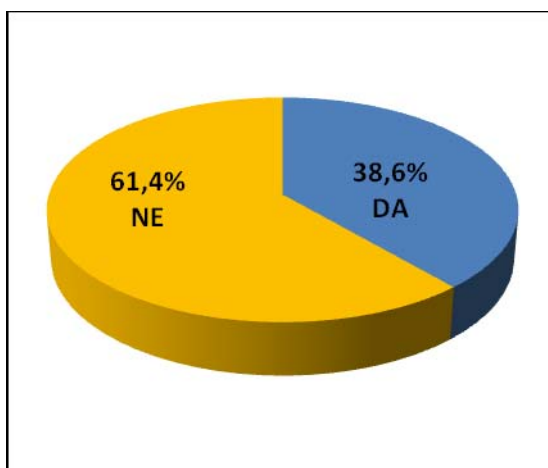
Vir: lastni.

Je pa iz analize 25. in 23. vprašanja razvidno, da so anketiranci mnenja, da ima lahko preveliko zagovarjanje interesa in pravic zaposlenih negativne posledice za njihovo kariero. Pri vprašanju 25 so namreč morali anketiranci z oceno od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam) oceniti, v kolikšni meri se strinjajo s trditvijo, *da ima lahko preveliko zagovarjanje interesov in pravic zaposlenih negativne posledice za*

kariero kadrovskega strokovnjaka v določeni organizaciji. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo je bila 3,39. Trditev je ocenjevalo vseh 71 anketirancev.

Da je vrhni management zelo močan deležnik, katerega interese, ko se znajdejo v etični dilemi kadrovske strokovnjaki, primarno upoštevajo tudi zato, ker se bojijo za svojo kariero, kaže tudi analiza rezultatov 23. vprašanja v anketi, ki se glasi: *Ali ste se pri svojem delu kdaj znašli v položaju, da ste zaradi interesa vrhnjega managementa bili primorani sprejeti neetično odločitev, ker bi upoštevanje etičnih načel in standardov lahko imelo negativne posledice za vašo kariero?* Na vprašanje je odgovarjalo 70 anketirancev. Rezultati vprašanja so naslednji (glej graf 3.15).

Graf 3.15 Rezultati trditve



Vir: lastni.

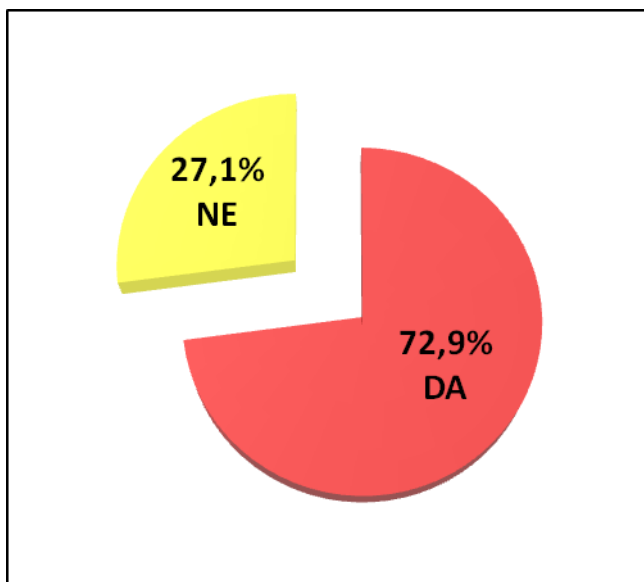
Kar 38,6 % vprašanih se je pri svojem delu že znašlo v položaju, da so zaradi interesa vrhnjega managementa bili primorani sprejeti neetično odločitev, ker bi upoštevanje etičnih načel in standardov lahko imelo negativne posledice za njihovo kariero. 61,4 % anketiranih pa v takšnem položaju še ni bilo.

Hipoteze 4 tako ni moč potrditi, saj odgovori anketirancev kažejo, da ni moč trditi, da kadrovske strokovnjaki zastopajo svojo socialno funkcijo v podjetju. Je pa iz odgovorov razvidno, da je večina anketirancev mnenja, da ima lahko preveliko posvečanje pozornosti socialni funkciji negativne posledice za kariero kadrovskega strokovnjaka.

HIPOTEZA 5: Višja stopnja profesionalizacije kadrovske stroke bi olajšala odločitve kadrovskih managerjev v primeru etične dileme in zmanjšala pomisleke glede etičnosti sprejetih odločitev.

Da bi preverila hipotezo 5, sem anketirancem najprej postavila splošno vprašanje, ali bi po njihovem mnenju profesionalizacija kadrovske stroke pripomogla k zmanjšanju etičnih dilem kadrovskih strokovnjakov in povečala etičnost kadrovske stroke. Na vprašanje je odgovarjalo 70 anketirancev. Dobila sem naslednji rezultat (glej graf 3.16):

Graf 3.16: Ali bi profesionalizacija kadrovske stroke pripomogla k zmanjšanju etičnih dilem kadrovskih strokovnjakov in povečala etičnost kadrovske stroke?



Vir: lastni.

Kar 72,9 % vprašanih se strinja, da bi profesionalizacija kadrovske stroke pripomogla k zmanjšanju etičnih dilem kadrovskih strokovnjakov in povečala etičnost kadrovske stroke. 27,1 % vprašanih pa meni, da profesionalizacija kadrovske stroke ne bi prispevala k večji etičnosti le-te in k zmanjšanju etičnih dilem na področju UČV. Hipotezo 5 sem nato razčlenila še na 6 podhipotez, s katerimi sem želela preveriti, kateri elementi profesionalizacije bi v največji

meri prispevali k večji etičnosti kadrovske stroke in zmanjšali etične dileme kadrovskih strokovnjakov.

H 5.1 : Splošno sprejet in uveljavljen etični kodeks bi zmanjšal etične dileme kadrovskih strokovnjakov.

H 5.2 : Točno določeni izobraževalni standardi bi povečali strokovno znanje kadrovskih strokovnjakov in prispevali k njihovemu lažjemu odločanju v primeru etičnih dilem.

H 5.3: Uvedba certificiranja bi prispevala k zmanjšanju etičnih dilem na področju UČV.

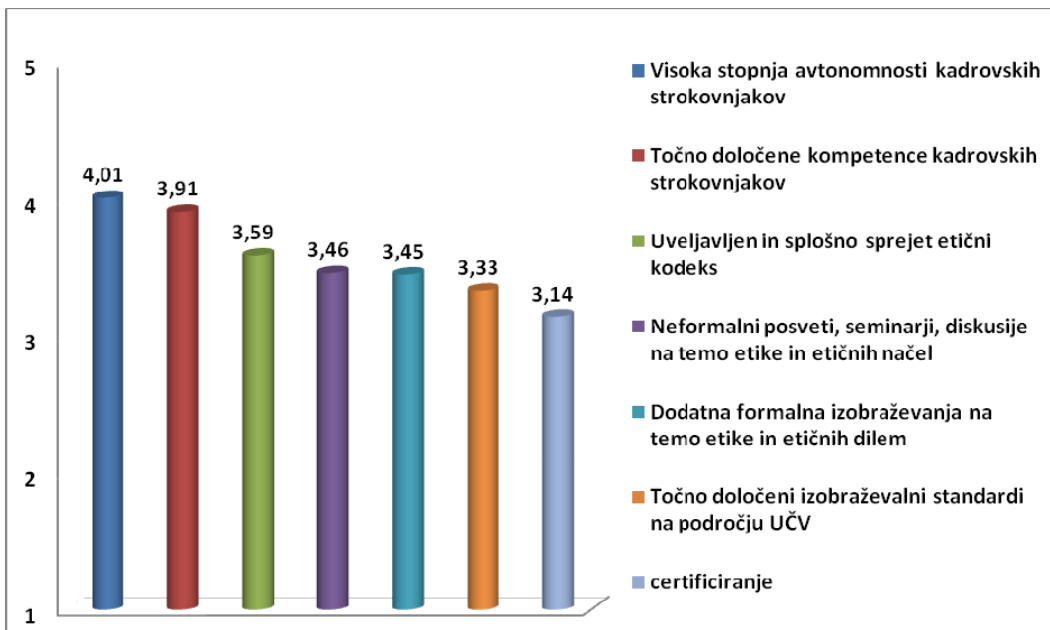
H 5.4: Več formalnega in neformalnega izobraževanja na temo etike bi zmanjšalo etične dileme in pomisleke kadrovskih strokovnjakov.

H 5.5 Večja avtonomnost kadrovskih strokovnjakov bi zmanjšala pritiske ostalih deležnikov v organizaciji in povečala etičnost odločitev kadrovskih strokovnjakov.

H 5.6 Večji poudarek na razvoju točno določenih kompetenc kadrovskih strokovnjakov bi zmanjšal etične dileme na področju UČV.

Za preverjanje teh podhipotez sem anketirancem zastavila naslednjo vprašanje (glej graf 3.17).

Graf 3.17: V kolikšni meri bi po vašem mnenju naslednji dejavniki prispevali k večji etičnosti kadrovske stroke in kadrovskih strokovnjakov ter zmanjšali etične dileme na področju upravljanja s človeškimi viri? (1 – sploh ne bi prispeval, 5 – zelo bi prispeval)



Vir:

lastni.

Rezultati tega vprašanja kažejo, da anketiranci vseh 7 elementov profesionalizacije ocenjujejo kot dejavnike, ki bi v veliki meri prispevali k večji etičnosti kadrovske stroke in s tem zmanjšali etične dileme, ki se pojavljajo na področju upravljanja s človeškimi viri. Po mnenju anketirancev bi k večji etičnosti kadrovske stroke največ prispevala visoka stopnja avtonomnosti kadrovskih strokovnjakov. Ta dejavnik je dobil povprečno oceno 4,1. Sledijo mu točno določene kompetence kadrovskih strokovnjakov (povprečna ocena 3,91), uveljavljen in splošno sprejet etični kodeks kadrovskih strokovnjakov (povprečna ocena 3,59), neformalni posveti, seminarji in diskusije na temo etike in etičnih načel (povprečna ocena 3,46), dodatna formalna izobraževanja na temo etike in etičnih načel (povprečna ocena 3,45), točno določeni izobraževalni standardi na področju UČV (povprečna ocena 3,33) in nazadnje certificiranje, ki je z strani anketirancev dobilo najnižjo povprečno oceno (3,14), kar pomeni, da bi po njihovem mnenju ta element profesionaliziranosti kadrovske stroke v najmanjši meri prispeval k večji etičnosti kadrovske stroke in k zmanjšanju dilem na področju upravljanja s človeškimi viri.

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko **Hipotezo 5** potrdimo in rečemo, da bi višja stopnja profesionalizacije kadrovske stroke olajšala odločitve kadrovskih strokovnjakov v primeru etične dileme in zmanjšala pomisleke glede etičnosti sprejetih odločitev. Izmed vseh dejavnikov profesionalizacije so anketiranci najbolj izpostavili avtonomnost, ki bi po njihovem mnenju v največji meri prispevala k večji etičnosti kadrovske stroke in zmanjšala etične dileme in pomisleke.

3.3. UGOTOVITVE IN KOMENTARJI

Temeljne ugotovitve diplomske naloge, ki se kažejo preko odgovorov anketirancev, ki so sodelovali v moji raziskavi so, da se kadrovski strokovnjaki v veliki meri strinjajo, da prav oni igrajo ključno vlogo pri razvoju etično odgovorne organizacije. Raziskava je pokazala, da kadrovski strokovnjaki opravljajo številne delovne naloge, ki tako neposredno kot posredno močno vplivajo na vse deležnike v organizaciji in prav zaradi tega je še toliko bolj pomembno, da so njihove odločitve etično nesporne in ustrezne. Hkrati se anketiranci v veliki meri strinjajo, da morajo kadrovski strokovnjaki preko

specifičnega strokovnega znanja s področij organizacijske kulture, komunikacije, izobraževanja, selekcije kadrov, izvršilnega managementa, vodenja in motiviranja, ki ga posedujejo, poskrbeti za uspešno integracijo etične odgovornosti v vse vidike organizacijskega življenja. Vendar pa so tako pregled strokovnih člankov in literature kot moja raziskava pokazali, da se kljub strokovnemu znanju, ki ga kadrovski strokovnjaki posedujejo, le-ti velikokrat znajdejo v etični dilemi.

Vzroke etičnih dilem gre po mnenju anketirancev najpogosteje iskati v multidimenzionalnem okolju strokovnjaka za upravljanje s človeškimi viri. V tem okolju se namreč nahajajo številni deležniki s svojimi interesi, ki so si velikokrat v konfliktu. In prav v središču teh interesov se nahaja kadrovski strokovnjak, ki zaradi tega čuti velik pritisk in razpetost. Kadrovski strokovnjak je tako pri svojem delu velikokrat razpet med ekonomsko in socialno funkcijo v organizaciji, išče ravnotežje med interesi zaposlenih in vrhnjega managementa, usklajuje organizacijsko, osebno in strokovno etiko ter je velikokrat primoran zaradi interesov močnejšega deležnika uporabljati popačene modele za upravljanje s človeškimi viri. Vse to so vzroki, zaradi katerih se po mnenju anketirancev kadrovski strokovnjaki v 21. stoletju vse pogosteje srečujejo z etičnimi dilemami, na katere ne najdejo pravih odgovorov oziroma jih zaradi pritiska močnejših deležnikov ne upajo in nočejo sprejemati, ker bi to lahko imelo negativne posledice za njihovo kariero. Tako se je kar nekaj anketirancev že znašlo v položaju, da so zaradi interesa vrhnjega managementa bili primorani sprejeti neetično odločitev, ker bi upoštevanje etičnih načel in standardov lahko imelo negativne posledice za njihovo kariero.

Kot rešitev in odgovor na vedno več etičnih dilem in pomislekov, velika večina anketirancev vidi prav v profesionalizaciji stroke upravljanja s človeškimi viri. Strinjajo se, da bi se s profesionaliziranostjo v veliki meri povečala avtonomnost kadrovskih strokovnjakov, ki bi v primeru konflikta interesov lažje sprejeli etično in strokovni pravilno rešitev. Obenem bi s profesionalizacijo dobili tudi večjo oporo preko etičnih kodeksov, izobraževalni standardi na področju UČV bi postali bolj jasni določeni, povečala pa bi se tudi samoregulacija.

Kot zanimivost in v razmislek pa dodajam še nekaj komentarjev, ki so jih v moji raziskavi podali anketiranci:

»Menim, da je zelo pomembno, da kadrovski strokovnjak, posebno v manjših podjetjih sinergijsko deluje med vsemi, ki upravljajo s človeškimi viri. Istočasno pa mora biti motivator in usmerjevalec pri izgrajevanju takšne podjetniške kulture, ki bo na dolgi rok pomenila ravnovesje med interesi podjetja in zaposlenih. Ko se v podjetju vzpostavi takšna dobra klima, vsi novo zaposlenih avtomatsko "padejo" vanjo.« (neznan avtor)

»Kadrovska služba NI: - policaj, ki mora varovati etičnost v podjetju - zagovornik pravic delavcev (to je namreč sindikat). Ni namreč nezdržljivo delovati v dobro organizacije (managementa) in zaposlenih, posebej v primeru, če se v podjetju zavedamo, da so uspešni le zadovoljni zaposleni.« (neznan avtor)

»Anketni vprašalnik je nastavljen na dobro etično, kulturno in še kakšno organizacijo. Vemo, da je takih organizacij malo .. žal večinoma prevlada ekonomski vidik. Se pa tudi na teh področjih premika, vendar je izredno težko preseči ekonomski vidik pred socialnim ali vsaj zbalansirat zadevo do te mere, da se zaposleni na vseh nivojih dobro počutijo. Kljub merjenju raznih klim in prijemov s certifikati – ki, mimogrede prinesejo še največ, saj je zadaj kontrola neodvisne organizacije, ki v javnosti veliko pomeni ... slaba reklama ipd. Če je ekonomski vidik dober, se vodi ali direktorju marsikaj spregleda ...« (neznan avtor)

»Predvsem kadrovski delavec ni socialni delavec. In kadrovski delavec običajno tudi ni sindikalni delavec, ki zagovarja pravice delavcev. Kadrovski delavec mora biti strokovni delavec in delati po načelih stroke.« (neznan avtor)

»Področje etičnosti v okviru UČV je pri nas še neaktualno in nepoznano načelo, posebej glede vzorcev, ki so nam vsak dan dosegljivi v "politiki" kjer je največ neetičnega ravnanja na vseh področjih, še posebej neetičnega obravnavanja človeških virov. Veljavo daje le pripadnost določeni politični opciji, strokovnost ni pomembna in nima veljave, zaradi tega se vzorci prenašajo. Največji absurd je zaposlovanje v javni upravi - državi kot največjemu delodajalcu, ki izključno sledi pripadnosti aktualni politiki in ne strokovnosti.« (neznan avtor)

4 ZAKLJUČEK

Kot sem poudarila že v uvodu diplomske naloge, smo si kadrovske strokovnjaki v 21. stoletju v velik meri že pridobili pomembno strateško vlogo v okolju organizacije. O tem priča vedno večje število kadrovske strokovnjakov, ki zasedajo pomembne vloge prav na vrhu organizacijske hierarhije. Tak podatek ne preseneča, saj je organizacij, ki do sedaj še niso spoznale, kako pomembno je strateško upravljanje s človeškimi viri vedno manj in bodo v vedno bolj konkurenčnem poslovnem okolju, kjer uspejo samo tisti, ki vlagajo v ljudi, tudi slej ko prej poniknile. Vendar pa vse bolj priznано dejstvo, da le strateško upravljanje s človeškimi viri zagotavlja uspešnost organizacije in konkurenčno prednost, ni dovolj. Zelo pomembno je namreč tudi to, da igramo po pravilih. Upravljanje s človeškimi viri ne bo moglo prav dolgo zadržati strateške vloge, če le-ta ne bo postala bolj etična. Vsako podjetje bi moralo imeti cilj ne samo velik zaslužek, temveč tudi pravično in družbeno odgovorno ravnanje, ki se v prvi vrsti nanaša prav na ravnanje s človeškimi viri. Vojne za kadre se namreč ne da dobiti z denarjem. In tega bi se morala zavedati sleherni organizacija. Žal podatki pričajo ravno obratno. Kadrovske strokovnjaki se zaradi vse večjih kapitalskih interesov najmočnejših deležnikov v okolju organizacije (delodajalci, vrhnji management) vse pogosteje srečujejo z etičnimi dilemami in so nemalokrat primorani sprejemati odločitve, ki niso v skladu s stroko in etičnimi načeli. Strateški modeli upravljanja s človeškimi viri postajajo vedno bolj popačeni in služijo le interesu ene strani. Na tej točki je vsekakor potrebno ponovno definirati, kdo so kadrovske strokovnjaki in kakšno vlogo igrajo v organizaciji. Seveda naloga ni lahka. In na tem mestu nam lahko v veliki meri na pomoč priskoči prav profesionalizacija, preko katere bi kadrovske strokovnjaki dobili več avtonomnosti in kažipotov na svoji poti. Seveda je pri tem zelo pomembno, da nas na tej poti podprejo tudi ostali deležniki organizacijskega okolja in nenazadnje, da na to pot stopi tudi zakonodaja. V moji raziskavi se je namreč pokazalo, da je prav zakonodaja tisti dejavnik, ki zelo močno vpliva na odločanje kadrovskega strokovnjaka, ko se le-ta znajde v etični dilemi. In po mojem mnenju lahko trenutno rečemo, da je vsaj v Sloveniji zakonodaja preveč toga, da bi lahko sledila vsem spremembam, ki so se in se še dogajajo na trgu dela in v poslovnem okolju.

Šele tedaj, ko bomo kadrovske strokovnjake v polni meri poleg strateške vloge sprejeli tudi vlogo varuha etične in moralne integritete organizacije in kot sta v svojem članku zapisala Wright in Scott (2005), ko bo kadrovska stroka poskrbela, da se nobenemu od deležnikov ne bo potrebno nikoli vprašati »kdo je tisti, ki mora čuvati varuhe«, bomo lahko zaključili, da je bila transformacija oziroma razvoj upravljanja s človeškimi viri pravilen in uspešen.

5 LITERATURA

Ardagh, David. 2007. The ethical basis for HRM professionalism and codes of conduct. V *Human resource management: Ethics and employment*, ur. Ashly Pinnington, Rob Macklin in Tom Campbell, 152–170. New York: Oxford university press.

Barrett, Edward. 1999. Justice in the workplace?: Normative ethics and the critique of human resource management. *Personnel Review* 8 (24). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0140280402.html> (14. februar 2008).

Bennington, Lynne. 2007. HR managers as ethics agents of the state. V *Human resource management: Ethics and employment*, ur. Ashly Pinnington, Rob Macklin in Tom Campbell, 137–151. New York: Oxford university press.

Bergenhengouwen, G. J. 1996. Professional code and ethics for training professionals. *Journal of European Industrial Training* 20(4): 23–29. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0030200404.pdf> (12. januar 2008).

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

Boxall, Peter in John Purcell. 2007. Strategic management and human resources: the pursuit of productivity, flexibility and legitimacy. V *Human resource management: Ethics and employment*, ur. Ashly Pinnington, Rob Macklin in Tom Campbell, 66 – 80. New York: Oxford university press.

Brewster, Chris in Larsen Henrik Holt. 2000. *Human resource management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell Business.

Brockbank, Wayne, Dave Ulrich in Richard Beatty. 1999. Hr professional development – Creating the future creators at the University of michigan business school. *Human resource management* 38 (2): 111–118. Dostopno prek:

<http://www3.interscience.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi-bin/fulltext/61501046/PDFSTART> (15. januar 2008).

Carey, Lorraine.1999. Ethical Dimensions of a Strategic Approach to HRM: An Australian Perspective. *Asia Pacific journal of Human Resources* 37 (3). Dostopno prek: <http://apj.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/37/3/53> (5. maj 2008).

Creighton, Breen. 2007. Ethical employment practices and the Law. V *Human resource management: Ethics and employment*, ur. Ashly Pinnington, Rob Macklin in Tom Campbell, 81 – 101. New York: Oxford university press.

Ellinger, Andrea D. 1996. Human resource development practitioners should strive for certification. *New directions for adult and continuing education* 72. Dostopno prek: <http://www3.interscience.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi-bin/fulltext/113321305/PDF> (14. april 2008).

Florjančič, Jože. 2004. *Kadrovski management*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

Glas, Miroslav. 2004. Etične dileme pri ravnanju z ljudmi pri delu. *Revija HRM* 04: 28 – 34.

Glazer, Jože. 2004. *Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije – Kodeksu na pot*. Dostopno prek: <http://www.zdkds-zveza.si> (12. marec 2008).

Graham, Mary in Lindsay M. Tarbell. 2006. The importance of the employee perspective in the competency development of human resource management. *Human resource management* 45(3): 337–355. Dostopno prek: <http://www3.interscience.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi-bin/fulltext/112761374/PDFSTART?CRETRY=1&SRETRY=0> (13. marec 2008).

Greenwood, Michelle in Helen De Cieri. 2007. Theory and ethics of HRM. V *Human resource management: Ethics and employment*, ur. Ashly Pinnington, Rob Macklin in Tom Campbell, 237–251. New York: Oxford.

Greenwood, Michelle. 2002. Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of bussines Ethics* 36, 261-278. Dostopno prek: <http://www.springerlink.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/?k=ethics+and+hrm> (14. januar 2008).

Gruban, Brane. 2005. *Nove strateške vloge kadrovskih delavcev. Obvladovanje sprememb ali upravljanje presenečenj?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kadrovski-delavci> (8. februar 2008).

Gruban, Brane. 2003. *Zakaj kompetence ni(so) družboslovna znanstvena fantastika?* Dostopno prek: <http://dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence> (8. februar 2008).

Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.

Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Kidder, Rushworth. 2004. *Managing the ethical future*. Dostopno prek : www.mce.be/hr2004/reportd3.htm (5. april 2008).

Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije. 2004. Dostopna prek: <http://www.zkds-zveza.si/3/?pID=2> (25. marec 2008).

Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistersko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Losey, Michael. R. 1999. Mastering the competencies of HR management. *Human resource management* 38 (2): 99-102. Dostopno prek: <http://www3.interscience.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi-bin/fulltext/61501044/PDF> (23. februar 2008).

Macklin, Rob. 2007. The morally decent HR manager. V *Human resource management: Ethics and employment*, ur. Ashly Pinnington, Rob Macklin in Tom Campbell, 102–116. New York: Oxford university press.

Margolis, Joshua D., Adam M. Grant in Andrew Molinsky. 2007. Expanding ethical standards of HRM: necessary evils and the multiple dimensions of impact. V *Human resource management: Ethics and employment*, ur. Ashly Pinnington, Rob Macklin in Tom Campbell, 237–251. New York: Oxford.

Menzies, Jane in Bernardine Van Gramberg. 2006. *Ethical decision making of HR managers: Juxtaposing ethical egoism, the interests of the firm and employees*. Melbourne: School of management and Centre for international Corporate Governance Research, Victoria University.

Mesner Andolšek, Dana. 2004. Zakaj zveza potrebuje nov kodeks?. *Revija Kadri*, X (13).

Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič. Ljubljana: Založba Sophia.

Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nieto, L., Michael. 2006. *An introduction to Human Resource Management: An integrated approach*. New York: Basingstoke.

Pinnington, Ashly, Rob Macklin in Tom Campbell, ur. 2007. *Human resource management: Ethics and employment*. New York: Oxford university press.

Renwick, Douglas 2002. HR managers guardians of employee wellbeing? *Personal Review* 32 (3): 341–359. Dostopno prek: [http://www.emeraldinsight.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename =](http://www.emeraldinsight.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=)

html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140320304.pdf (12. januar 2008).

Renwick, Douglas. 2003. Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations* 25 (3): 262-80. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190250303.pdf> (13. januar 2008).

Simmons, John. 2003. *HRM in changing world: Balancing Effectiveness and Equity in people management practices*. United Kingdom: Liverpool John Moors University.

Smith, Denny in Ted Sheenberg. 1999. Certifying compensation and benefits management competencies. *Human resource management* 38(2):161-164. Dostopno prek: <http://www3.interscience.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi-bin/fulltext/61501054/PDF> (14. januar 2008).

SSKJ Slovar slovenskega knjižnega jezika. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (15. maj 2008)

Walsh, Adrian. 2007. HRM and ethics of commodified work in market economy. V *Human resource management: Ethics and employment*, ur. Ashly Pinnington, Rob Macklin in Tom Campbell, 102 – 116. New York: Oxford university press.

Winstanley, Diana Jean Woodall in Edmind Heery. 1996. Business ethics and human resource management. *Personnel Review* 25 (6): 5-12.

Wood, Maureen. 1997. Human resource specialist – gurdians of ethical conduct?. *Journal of European Training* 21 (3): 110-116. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=836915> (14. januar 2008).

Wooten, Kevin. 2001. Ethical dilemmas in human resource management – An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource management review* 11: 159 – 175.

Wright, Patrick in Scott Snell. 2005. Partner or Guardian? Hr challenge value and values in balancing. *Human resource management* 44 (2): 177-182. Dostopno prek: www.radford.edu/~nreilly/wright%20and%20snell%202005.pdf (10. marec 2008).

PRILOGA A: DOPIS K ANKETI

Spoštovani!

Moje ime je Saša Cvetko in sem dodiplomska študentka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, smer sociologija – kadrovski management.

V okviru dodiplomskega študija, ob mentorstvu izr. prof. Dr. Dane Mesner Andolšek, pripravljam diplomsko nalogo z naslovom **Upravljanje s človeškimi viri in etične dileme – vzroki in rešitve**.

Ključni del diplomske naloge je izvedba kratke ankete med Vami, spoštovani kolegi, ki v organizacijah opravljate naloge na področju upravljanja s človeškimi viri. Na ta način, želim z vašo pomočjo pridobiti čim več informacij iz »prakse«, ki bodo pomembno prispevale k nastanku moje diplomske naloge.

Anketa je sestavljena iz 38 vprašanj, ki v večini primerov vsebujejo že vnaprej ponujene odgovore. Prosim, da na vprašanja odgovarjate čim bolj natančno in iskreno. Zagotavljam Vam, da bodo vaši odgovori obravnavani povsem zaupno. Vsi podatki bodo tako uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Prav zaradi čim večje zaupnosti podatkov, je anketa v spletni obliki in tako dostopna na naslednji spletni strani:

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=1Hf2TPaDAeUxkLzFgs9xFg_3d_3d

ter na strani Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije:

<http://www.zkds-zveza.si>

Če želite, lahko pri zadnjem vprašanju navedete tudi vaš elektronski naslov in posredovala vam bom rezultate in kratko analizo ankete.

Ker želim v raziskavi zajeti čim večji vzorec vas prosim, če to elektronsko sporočilo posredujete tudi vsem vašim sodelavcem, prijateljem in znancem, ki v organizacijah opravljajo naloge na področju upravljanja s človeškimi viri. Hkrati se za pomoč pri izvedbi ankete, zahvaljujem Zvezi društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.

Že vnaprej hvala, da si boste vzeli čas in izpolnili anketo.

S spoštovanjem
Saša Cvetko

PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Ali imate v vaši organizaciji katerega od navedenih dokumentov (obkrožite lahko več odgovorov):

- a. etični kodeks
 - b. načela oz. politike etičnega poslovanja
 - c. načela oz. politike etičnega obnašanja
 - d. drug dokument oz. politiko v kateri so zapisani etični standardi delovanja organizacije in njenih članov:
-
- e. ne, v naši organizaciji nimamo dokumenta na temo etike in etičnih načel

2. Kakšno vlogo je imel kadrovski sektor pri nastanku tega dokumenta:

- a. imel je ključno vlogo
- b. imel je vlogo podpore in svetovanja, glavno in odločilno besedo pa je imel vrhnji management
- c. ni sodeloval pri nastanku

3. Na lestvici od 1 do 5 ocenite ali se strinjate s trditvijo, da bi morala biti ena izmed ključnih nalog kadrovskega sektorja skrb za etično in družbeno odgovorno organizacijo? (1 sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Ali ima kadrovski sektor v vaši organizaciji katero od naslednjih nalog (obkrožite lahko več odgovorov):

- a) nadzorovanje obnašanja zaposlenih glede na etična načela in politiko podjetja
- b) svetovanje članom organizacije glede etičnih standardov in politik podjetja
- c) zagovarjanje in varovanje interesa zaposlenih
- d) posredovanje informacij glede etičnih načel in politik podjetja
- e) preverjanje etičnih vidikov managerskih odločitev

5. Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo: *Kadrovski strokovnjaki posedujejo specifična strokovna znanja na področjih organizacijske kulture, komunikacije, izobraževanja, selekcije kadrov, izvršilnega managementa, vodenja, motiviranja – ki so vsaka posebej ključnega pomena za uspešno integracijo etične odgovornosti, v vse vidike organizacijskega življenja.* (1 sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri je v vaši organizaciji etičnost poslovanja in obnašanja članov organizacije pomembna vrednota (1 popolnoma nepomembna, 5 zelo pomembna):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Kateri sektor je v vaši organizaciji najbolj odgovoren za etični vidik poslovanja in obnašanja članov organizacije?:

8. Kateri dejavnik najbolj vpliva na vaše odločanje, ko se pri svojem delu znajdete v etični dilemi ?
(ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da določen dejavnik sploh ne vpliva na vaše odločanje in ocena 5, da dejavnik zelo vpliva na vaše odločanje):

	1	2	3	4	5
etična načela stroke					
zakonodaja					
lastne vrednote in etična prepričanja					
interesi, prepričanja in zahteve vrhnjega managementa					
interesi, prepričanja in zahteve zaposlenih					
etična načela organizacije					

9. Ali bi bili pripravljeni prezreti osebna in strokovna etična načela na račun tega, da bi dosegli cilje organizacije, ki si jih je zastavil vrhnji management?

- a. Da
- b. Ne

10. Na podlagi vaših dosedanjih izkušenj ocenite, kateri izmed deležnikov (delodajalci, višji management, zaposleni, sindikat) ima v vaši organizaciji največ moči in so njegovi interesi nad interesi ostalih deležnikov v organizaciji (1 – zelo malo moči, 5 – zelo veliko moči)

	1	2	3	4	5
delodajalci					
višji management					
zaposleni					
sindikat					

11. Ali se vam kateri od navedenih razlogov zdi opravičljiv, da v primeru etične dileme naredite kompromis in prezrete neetično naravo neke odločitve (obkrožite lahko več odgovorov):

- a) Sledenje navodilom vrhnjega managementa
- b) Sledenje ciljem organizacije
- c) Pomoč, da organizacija preživi
- d) Pritisk okolice (zaposlenih, širše družbe)
- e) Ohranitev lastne kariere
- f) Noben od navedenih razlogov ni zadosten razlog, da sprejemem neetično odločitev

12. Glede na vaše dosedanje izkušnje, na lestvici od 1 do 5 ocenite pogostost vzroka, ki pri vas največkrat vzbudi etične pomisleke in etične dileme (1 nikoli ni vzrok etičnih dilem, 5 zelo pogost vzrok etičnih dilem):

- a) uporabe popačenih modelov upravljanja s človeškimi viri, ki so v interesu organizacije in vrhnjega managementa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- b) usklajevanje ekonomske in socialne funkcije v podjetju

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- c) usklajevanje organizacijske, strokovne in osebne etike

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- d) iskanje ravnotežja med interesom zaposlenih in vrhnjim managementom oz. organizacijo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- e) drugo _____

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Kako najpogosteje ravnate v primeru konflikta interesov med zaposlenimi in vrhnjim managementom:

- a) skušam upoštevati obe strani, toda najpogosteje interesi vrhnjega managementa prevladajo
 b) skušam upoštevati obe strani toda najpogosteje je interes zaposlenih odločilen
 c) vedno poiščem srednjo pot in upoštevam tako interese zaposlenih kot interese vrhnjega managementa

14. Če ste se pri prejšnjem vprašanju odločili za prvi odgovor bi Vas prosila, da odgovorite na naslednje vprašanje. Kaj je najpogostejši razlog, za takšno ravnanje?

- a) moja delovna dolžnost je, da primarno ravnam v interesu organizacije oz. vrhnjega managementa
 b) Vrhnji management oz. organizacija je tisti deležnik, ki sem mu kot strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri najbolj odgovoren
 c) strah me je, da bo ravnanje v interesu zaposlenih imelo negativne posledice za mojo kariero
 d) drugo _____

15. Na lestvico od 1 do 5 ocenite kateri so po vašem mnenju najpogostejši vzroki, da se na področju upravljanja s človeškimi viri pojavlja vedno več etičnih dilem in pomislekov tako iz strani stroke kot iz strani splošne javnosti? (1 ni pogosti vzrok, 5 zelo pogosti vzrok)

Konflikt interesov med zaposlenimi in delodajalci, ki ga strokovnjaki za UČV čedalje težje rešujejo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vedno bolj multidimenzionalno okolje UČV na katerega vplivajo številni dejavniki, ki jih mora strokovnjak za UČV pri svojem delu nujno upoštevati.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Negativne spremembe na področju UČV (vedno večja uporaba popačenih modelov upravljanja s človeškimi viri)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mnogotere in ne dovolj definirane vloge kadrovskih managerjev.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dvojna vloga kadrovskega managerja (biti zagovornik pravic zaposlenih in obenem skrbeti za čim večjo učinkovitost delovne sile)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prenos odločanja in nalog iz področja UČV na linijske vodje

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Toga zakonodaja, ki ne sledi hitro spreminjajočemu se trgu dela

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Premajhna profesionaliziranost kadrovskih strokovnjakov

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Kakšno vlogo v organizaciji bi po vašem mnenju moral imeti strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri? (Izberite samo en odgovor)

- a) ekonomsko vlogo (zagotavljanja čim večje učinkovitosti delovne sile)
- b) socialno vlogo (zagovarjanja interesov zaposlenih in skrb za pravice zaposlenih)
- c) tako ekonomsko kot socialno vlogo (iskanja ravnotežja med čim večjo učinkovitostjo in pravičnostjo organizacije)

17. Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se vam zdi, da je mogoče uskladiti tako ekonomsko kot socialno vlogo pri upravljanju s človeškimi viri? (1 popolnoma nemogoče, 5 popolnoma mogoče)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kateri vlogi pri vašem delu namenjate več pozornosti in časa? (1 zelo malo časa in pozornosti, 5 zelo veliko časa in pozornosti)

a) Ekonomska vloga

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b) Socialna vloga

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Kakšno vlogo v organizaciji po vašem mnenju od vas pričakuje vrhni management?

- a) Ekonomsko vlogo (zagotavljanja čim večje učinkovitosti delovne sile)
- b) Socialno vlogo (zagotavljanja interesov zaposlenih in skrb za pravice zaposlenih)
- c) usklajevanja ekonomske in socialne vloge

20. Kakšno vlogo v organizaciji po vašem mnenju od vas pričakujejo zaposleni?

- a) Ekonomsko vlogo (zagotavljanja čim večje učinkovitosti delovne sile)
- b) Socialno vlogo (zagotavljanja interesov zaposlenih in skrb za pravice zaposlenih)
- c) usklajevanja ekonomske in socialne vloge

21. Kako vi osebno vidite svojo vlogo v vaši organizaciji?

- a) Delujem primarno v interesu zaposlenih
- b) Delujem primarno v interesu organizacije in vrhnjega managementa
- c) Poskušam uskladiti interese vseh deležnikov v organizaciji

22. Kakšno vlogo v organizaciji po vašem mnenju od vas pričakuje stroka, katere del ste kot strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri?

- a) delovanja primarno v interesu organizacije
- b) delovanja primarno v interesu zaposlenih
- c) usklajevanja interesov med zaposlenimi in organizacijo

23. Ali ste se pri svojem delu kdaj znašli v položaju, da ste zaradi interesa vrhnjega managementa bili primorani sprejeti neetično odločitev, ker bi upoštevanje etičnih načel in standardov lahko imelo negativne posledice za vašo kariero?

- 1) da
- 2) ne

24. Na lestvici od 1 do 5 ocenite v kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo : »Čeprav so zaposleni pomemben deležnik nenazadnje vrhnji management, za kadrovskega strokovnjaka predstavlja najbolj pomembnega deležnika, katerega interese je potrebno primarno upoštevati.« (1 sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Na lestvico od 1 do 5 ocenite ali se strinjate z trditvijo, da ima lahko preveliko zagovarjanje interesov in pravic zaposlenih negativne posledice za kariero kadrovskega strokovnjaka v določeni organizaciji? (1 sploh se ne strinjam, 5 zelo se strinjam)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Ali bi po vašem mnenju profesionalizacija kadrovske stroke pripomogla k zmanjšanju etičnih dilem kadrovskih strokovnjakov in povečala etičnost kadrovske stroke?

- a) da
- b) ne

27. Na kakšen način bi profesionalizacija kadrovske stroke pripomogla k zmanjšanju etičnih dilem in povečala etičnost kadrovske stroke? (obkrožite lahko več odgovorov)

- a) kadrovski strokovnjaki bi pridobili večjo stopnjo avtonomnosti, ki bi jim omogočala, da v primeru etične dileme ravnajo v skladu z etiko in etičnimi načeli in ne v interesu deležnika z največ moči
- b) vloga in naloge kadrovskih strokovnjakov bi postale bolj jasno določene, kar bi zmanjšalo konflikte glede zadovoljevanja potreb organizacije, posameznika in javnosti
- c) etična načela in standardi kadrovske stroke bi postali jasno določeni in splošno priznani
- d) povečala bi se stopnja samoregulacije
- e) drugo _____

28. V kolikšni meri, bi po vašem mnenju naslednji dejavniki prispevali k večji etičnosti kadrovske stroke in kadrovskih strokovnjakov ter zmanjšali etične dileme na področju upravljanja s človeškimi viri. (Ocenite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da določen dejavnik sploh ne bi prispeval k večji etičnosti, ocena 5 pa pomeni, da bi določen dejavnik zelo veliko prispeval k večji etičnosti)

	1	2	3	4	5
Uveljavljen in splošno sprejet etični kodeks kadrovskih strokovnjakov					
Neformalni posveti, seminarji, diskusije na temo etike in etičnih dilem					
Točno določeni izobraževalni standardi na področju UČV					
Točno določene kompetence kadrovskih strokovnjakov					
Certificiranje					
Dodatna formalna izobraževanja na temo etike in etičnih dilem					
Visoka stopnja avtonomnosti kadrovskih strokovnjakov					

29. Na lestvici od 1 do 5 označite kako pomembne se vam za uspešnega in učinkovitega kadrovega strokovnjaka zdijo naslednje kompetence:

	1	2	3	4	5
Kredibilnost					
Aktivno vključevanje v strateške aktivnosti					
Razumevanje organizacije					
Uporaba tehnologij ki povečujejo učinkovitost in uspešnost organizacije					

Etičnost					
Timsko delo					
komunikativnost					
Občutljivost za potrebe drugih					
Ustvarjanje zaupanja pri drugih					
Upravljanje konfliktov					
Fleksibilnost					
Vodenje					
Usmerjenost k ljudem					
Usmerjenost k rezultatom					
Natančnost, vestnost					
Dobro strokovno znanje					

30. Ali ste član katerega izmed združenj, za kadrovsko dejavnost?

- a) da
- b) ne

31. Na katerem delovnem mestu ste zaposleni v organizaciji:

- a) direktor področja upravljanja s človeškimi viri
- b) vodja kadrovanja
- c) vodja izobraževanja
- d) strokovni sodelavec kadrovik
- e) strokovni sodelavec za razvoj in izobraževanje kadrov
- f) vodja projektov
- g) pravnik za delovno pravne zadeve
- h) referent
- i) drugo _____

32. Kaj ste po formalni izobrazbi? (npr. univerzitetni diplomirani sociolog, univerzitetni diplomirani pravnik,.....)

33. Koliko let že opravljate (kakršnokoli) funkcijo na področju upravljanja s človeškimi viri?

- a) Do 5 let
- b) Od 6 -10 let
- c) Od 11 – 15 let
- d) Od 16 – 20 let
- e) Več kot 20 let

34. Koliko let ste že zaposleni v trenutni organizaciji?

- a) manj kot 2 leti
- b) 2 – 5
- c) 6- 9
- d) več kot 10 let

35. Velikost organizacije v kateri ste trenutno zaposleni:

- a) do 10 zaposlenih
- b) do 50 zaposlenih
- c) do 100 zaposlenih
- d) od 100 do 200 zaposlenih
- e) več kot 200 zaposlenih

36. Vaša starost:

- a) manj kot 30
- b) več kot 30 in manj kot 35
- c) več kot 35 in manj kot 40
- d) več kot 40 in manj kot 45
- e) več kot 45 in manj kot 50
- e) več kot 50

37. Morebitni komentarji v zvezi z anketnim vprašalnikom:

38. Če želite, da vas seznanim z rezultati anketnega vprašalnika, vas prosim, da zapišete vaš elektronski naslov, kamor vam bom rezultate posredovala.
