

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Bartole

**Percepcija nepotizma v slovenskih podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Bartole

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

**Percepcija nepotizma v slovenskih podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

## ZAHVALA

*Naučila sem se, da slovo vedno boli, da fotografije ne morejo nadomestiti trenutkov, da lahko tudi lepi spomini prinesejo solze in da besede ne znajo izraziti občutkov. Hvala tistim, ki ste me naučili, da je v znanju moč, da se moram vedno zgledovati po boljših in se truditi po vseh svojih močeh, tudi ko ne gre vse po načrtih. Hvala, da ste vsak zase vzor, da me nasmehete tudi takrat, ko to ni najlažje, in da me imate preprosto radi. Hvala, da sem se v vaši družbi vedno počutila posebno in ljubljeno, da ste me naučili, naj se ne bojim neznanega, in hvala, da mi dovolite sanjati.*

## **Percepcija nepotizma v slovenskih podjetjih**

Nepotizem številni avtorji definirajo kot neetično, nepravično in diskriminatorno podeljevanje zaposlitev svojim sorodnikom. Nasprotuje idejam enakopravne obravnave, očitajo mu nepoštenost, neprofesionalnost in neupoštevanje pravic demokratičnosti. Gre za pojav, ki je skozi različna zgodovinska obdobja imel predvsem odklonilno, negativno konotacijo. Danes lahko prepoznamo več različnih oblik nepotizma in ga delimo na starega in novega. Nepotizem lahko razumemo tudi kot prenos medgeneracijskega menedžmenta, saj starši z dobrimi službami želijo svojim otrokom ne le prenesti socialni, kulturni in človeški kapital, ampak tudi svojo službo. Socialni kapital v korelaciji z družinskim imenom posameznik uporabi kot način za izboljšanje položaja na trgu dela in uresničevanju lastne kariere. V javnem sektorju nepotizem imponira delovanje, ki je v nasprotju z interesom javnosti in predstavlja način korupcije. V diplomski nalogi ugotavljam, da nepotizem za zaposlene prinaša predvsem negativne posledice, ki se kažejo v obliki povečanega stresa, manjše motiviranosti, konfliktnosti, paralizacije kadrovske službe in negacije kadrovske selekcije, izgube integritete top managementa, nižjega zadovoljstva na delovnem mestu in obrekovanja. V diplomskem delu je obravnavan nepotizem, njegova zgodovina in značilnosti, razčlenitev socialnega kapitala, obstoječa zakonodaja in empirični del, v katerem sem kvalitativno analizo zaključila z intervjuji.

**Ključne besede:** nepotizem, socialni kapital, korupcija, podjetje, konflikt interesov.

## **Perception of nepotism in Slovenian companies**

Many authors define nepotism as an unethical, unfair and discriminatory way of awarding jobs to the relatives. It stands against the idea of equal treatment, is dishonest, unprofessional and ignores the right of democracy. It is a phenomenon that has had mostly a negative connotation through different historical periods. Today we can identify a number of different forms of nepotism and separate the old from the new nepotism. Nepotism can be understood as an intergenerational transfer of management, as parents with good jobs want to transfer and offer their children not only social, cultural and human capital, but also their jobs. Social capital in correlation with the family name can be used by an individual as a way to improve their situation on the labor market and achieve a career. In the public sector nepotism is seen as an operation that works against the public interest and can become a way of corruption. In this thesis, I note that nepotism brings for the employees mostly negative consequences, which are reflected in the form of increased stress, lower motivation, conflict, paralization of the human resource management and the negation of personnel selection, the loss of integrity of the top management, lower job satisfaction and defamation. The thesis discusses nepotism, its history and characteristics, the breakdown of social capital, existing legislation and the empirical part, where I completed a qualitative analysis of interviews.

**Keywords:** nepotism, social capital, corruption, company, conflict of interest.

# KAZALO

1 UVOD .....	6
2 NEPOTIZEM .....	8
2.1 DEFINICIJA .....	8
2.2 NEPOTIZEM V NARAVI.....	12
2.3 ZGODOVINA NEPOTIZMA.....	13
2.3.1 Nepotizem v nezahodni civilizaciji: klan, kasta, pleme .....	13
2.3.2 Klasični nepotizem: Židje, Grki in Rimljani .....	14
2.3.3 Nepotizem v Zahodnem Krščanstvu .....	15
2.3.4 Zlata doba nepotizma: Borgia, Bonaparte, Rothschild.....	15
2.4 TIPI NEPOTIZMA .....	16
2.4.1 Upravičeni nepotizem .....	17
2.4.2 Recipročni nepotizem.....	17
2.5 STARI IN NOVI NEPOTIZEM .....	18
2.6 POZITIVNE IN NEGATIVNE LASTNOSTI.....	18
2.7 ANTINEPOTIZEM.....	21
3 SOCIALNI KAPITAL .....	23
3.1 DEFINICIJA .....	23
3.1.1 Teorija šibkih vezi .....	25
3.1.2 Teorija strukturnih lukenj.....	25
3.2 OBLIKE SOCIALNEGA KAPITALA.....	26
3.3 POZITIVNE IN NEGATIVNE LASTNOSTI.....	27
3.4 DIMENZIJE SOCIALNEGA KAPITALA .....	27
3.5 SOCIALNI KAPITAL KOT SOCIALNA OMREŽJA .....	28
3.6 ORGANIZACIJSKI SOCIALNI KAPITAL .....	28
4 ZAKONODAJA.....	30
5 EMPIRIČNI DEL.....	31
5.1 ANALIZA POSAMEZNIH VPRAŠANJ .....	32
5.2 SPLOŠNE UGOTOVITVE.....	35
6 ZAKLJUČEK.....	37
7 LITERATURA.....	39

# 1 UVOD

V organizacijah in podjetjih so bili in ostajajo osrednjega pomena človeški odnosi. Ti so včasih prikriti, včasih zelo vidni in tvorijo pomembne socialne mreže. Močnejše, turnitin kot so, lažje jih uporabimo za zadovoljevanje lastnih interesov, ki se ne nujno sovpadajo z interesi podjetja. Temu pravimo konflikt interesov, ki ga v privatnih podjetjih enačimo z diskriminacijo, v javnih institucijah pa mu očitamo koruptivnost.

Nepotizem sam po sebi ni nezakonit, saj v Republiki Sloveniji ne obstaja zakon, ki bi ga izrecno prepovedoval ali sankcioniral, je pa močno nemoralen, neetičen in nezaželen. Njegove definicije so si zelo različne, nekateri avtorji nepotizem opredelijo kot zaposlovanje sorodnikov, druge so širše in zajemajo še politične in druge prijatelje. Prisoten je na vseh ravneh organizacije, tako v javnem kot v zasebnem sektorju.

Dolga leta je imel nepotizem negativni predznak predvsem zato, ker so starši otrokom obljubljali in zagotavljali delovna mesta, za katere niso imeli potrebnega znanja, izobrazbe ali usposobljenosti. Bellow (2003) pravi, da nepotizem ni samo kulturno, ampak tudi biološko definiran in predisponiran. Opazimo ga lahko pri najosnovnejših primatih in drugih živalskih vrstah, ki različne oblike nepotizma uporabljajo za preživetje in ohranitev mlajših generacij. Nepotizem je posredno sredstvo in način, s katerim starši skrbijo za svoje potomce, je torej univerzalen in globalen pojav.

Skozi zgodovino se je njegovo razumevanje in sprejemanje spreminjalo, v renesančnem obdobju je pomenil papeško podeljevanje kardinalskih nazivov svojim sorodnikom, v zadnjih letih ga povezujemo s politično korupcijo. Danes nepotizem veliko bolje sprejemamo v privatnih podjetjih kot v javnih institucijah, saj ga v zasebni sferi dela, mogoče zaradi majhnosti države ali močne družinske povezanosti, povezujemo s pokroviteljstvom, v javni sferi pa ga obtožujemo zlorabe položaja in moči, nepristranskosti, neobjektivnosti in utrjevanja oblasti.

Cilj diplomskega dela je bil pridobitev vpogleda v stanje in prisotnost nepotizma v slovenskih podjetjih. Raziskovalno vprašanje se torej glasi: Kakšen vpliv ima nepotizem na zaposlene, kako ga razumejo, v kakšnih oblikah ga prepoznajo in kako ga vrednotijo. Postavila sem tri hipoteze:

H1: Nepotizem ima največkrat negativno konotacijo.

H2: Nepotizem je v privatnem sektorju manj stigmatiziran kot v javni sferi dela.

H3: Nepotizem je najbolj toleriran v družinskih privatnih podjetjih.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični del, v katerem sem uporabila predvsem metodo deskripcije, in empirični del, ki temelji na kvalitativni metodi spraševanja z intervjuji. Uvodu sledijo definicije nepotizma različnih tujih in domačih avtorjev ter njegova zgodovina, lastnosti, druge razčlenitve in opredelitev antinepotizma. Naslednji sklop je namenjen socialnemu kapitalu, kjer predstavim definicije, značilnosti, njegove dimenzije, oblike. Predstavim pojem organizacijski socialni kapital in socialni kapital povežem s socialnimi mrežami. V četrtem poglavju podam zakonsko podlago nepotizma, v petem poglavju pa predstavim intervju, ki ga najprej analiziram po posameznih vprašanjih, kasneje predstavim ključne ugotovitve. Zaključku sledijo viri, ki so predvsem sekundarni in v katerih prevladujejo tuji avtorji. Nekaj virov je tudi dostopnih na spletu, uporabila pa sem tako znanstvene članke, kot knjige, dokumentarne oddaje in novinarske prispevke.

## 2 NEPOTIZEM

### 2.1 DEFINICIJA

Nepotizem v modernih časih pomeni družinsko ime, poroke in mreženje. Uporaba oziroma izraba družinskega imena je predvsem prisotna v umetnosti, odnosih z javnostmi in medijih (npr. McCartney, Wintour, Presley). Prenos moči ni pomemben, bistven je prenos prepoznavnosti, ki se kasneje preobrazi v družbeno moč. Znano je, da podjetja nudijo posebne bonuse zaposlenim, ki v organizacijo pripeljejo svoje znance ali sorodnike v upanju, da bi se njihova medsebojna lojalnost preslikala tudi na podjetje (Reeves 2003), saj vendarle kolektivizem imponira vseživljenjsko lojalnost med pripadniki določene skupine (Hofstede v Hoppe 2004).

Beseda nepotizem izvira iz italijanske besede nipote in pomeni nečak ali vnuk, povezan pa je s papeškim podeljevanjem kardinalskih nazivov. Papež pa na najvišje položaje v Cerkvi ni imenoval samo svojih nečakov in vnukov, temveč celotno družinsko drevo. Nepotizem je tako v času renesanse prvič dobil negativno pripono. Danes, meni Bellow, gre predvsem za fenomen srednjega sloja, kjer zaposlitev dobijo nezaposljivi sinovi, včasih pa je bil dejstvo višjega in nižjega sloja. Historično gledano, gre za obliko ohranjanja premoženja in z njimi povezanimi privilegiji elite ter pokroviteljstvo sinov, ki posredno in sistematsko izključuje ženske iz sfere dela. Nepotizem pa, predvsem v obdobju starega nepotizma, ne favorizira le moških, temveč tudi belce, izključuje črno prebivalstvo, manjšine in načrtno krepi razredni sistem. Dobremu nepotizmu bi lahko rekli ponosne družinske tradicije, npr. Theodore in Franklin Roosevelt, ki vse do danes ostajata med najbolj priljubljenimi predsedniki Združenih držav, po drugi strani pa lahko primere slabega nepotizma prepoznamo pri podjetjih Walt Disney in Ford (Bellow 2003). Danes nepotizem temelji na Maussovi teoriji izmenjave daril: dati, dobiti, poplačati in prav ta še danes veljajo za vodilo dobrega nepotizma (Mauss 1996).

Slovar slovenskega knjižnega jezika nepotizem opredeli kot "dajanje dobrih služb, družbenih položajev sorodnikom" (SSKJ). Webster's Third New International Dictionary o nepotizmu govori kot o "nepravični praksi podeljevanja zaposlitev na podlagi sorodstvenih vezi". Nepotizem torej kljubuje idejam enakosti, enakopravnosti in poštenosti. Socialni kapital lahko posameznik izrabi za lažje doseganje posebnih veščin in znanj ter si tako izboljša svoj položaj



na trgu delovne sile. Socialni kapital, v povezavi s socialnim mreženjem, družinskim ozadjem in imenom, odigra veliko vlogo pri uresničevanju lastne kariere (Ferlazzo in Sdoia 2012).

Ob zmagi Georga W. Busha leta 2000 na predsedniških volitvah v Združenih državah Amerike je ta predlagal Michaela Powlla, sina Colina Powlla, za direktorja FEC, Elaine Cho, ženi senatorja Mitcha McConnella, je ponudil službo sekretarke za delo in Eugene Scalia, sina vrhovnega sodnika Antonina Scalie, je imenoval za vodjo svojih odvetnikov. Osemindvajsetletnega sina senatorja Stroma Thrumonda je predlagal za državnega odvetnika ZDA Zvezdne države South Carolina. Bush ni na pomembne položaj imenoval svoje sorodnike, temveč sorodnike prijateljev in političnih kolegov, kar dokazuje, da nepotizem obstaja v najrazličnejših oblikah (Ciulla 2005). Nepotizem prav tako ni prisoten samo na najvišjih političnih ali drugih družbenih položajih, srečujemo ga tudi v akademskih, znanstvenih krogih. Nekatere njegove definicije so preozke, da bi lahko zajele vse lastnosti in oblike, v katerih se prikazuje. Predvsem pa se o nepotizmu, kot problemu celotnega gospodarstva, tako v javni kot v zasebni sferi, kot obliki korupcije, premalo govori, piše, raziskuje.

Z nepotizmom sta povezana tudi pojma kronizem in favoritizem, pri čemer kronizem definiramo kot izkazovanje in dajanje preferenc tesnim političnim kolegom, favoritizem (ali kolegialni nepotizem) pa opredelimo kot podeljevanje posebnih tretmajev kolegom, prijateljem (Bute in Ashour v Arasli in Tumer 2008). Upravičenci so lahko zaradi svojih močnih ozadij oproščeni sankcij in odgovornosti. Osebni interesi so preveč subjektivni in variabilni, da bi lahko določili najbolj kvalificirano osebo (Chervenak in McCullough 2007). Iz vidika socialne izmenjave je favoritizem produkt omejene in generalizirane socialne izmenjave (Litwak in Szelenyi 1969).

Nepotizem vsekakor pomeni konflikt interesov, največkrat ga je moč zaslediti v privatnem sektorju, vse pogosteje pa ga srečujemo tudi v javnem sektorju. Lahko ga razumemo tudi kot obliko pokroviteljstva (Bourdieu 1986). Večkrat je moralno zaželen v sferi privatnega življenja, vendar zelo moralno sporen v javni sferi (Bellow 2003). Nepotizem se skriva v postavljanju, participaciji, priporočilu, klasifikaciji, reklasifikaciji, evalvaciji, napredovanju ali transferju bližnjega družinskega člana (Gyimah-Boadi 2000).

Tako kot v javnih institucijah, so tudi v privatnih organizacijah odnosi hierarhalno uravnovešeni. Institucije in podjetja imajo nalogo prenašati legitimno kulturo organizacije, saj vendarle predstavljajo mesto družbene oblasti. Institucija nosi določeno družbeno težo, t.j. vse

lastnosti vseh posameznikov, zaposlenih v podjetju. Nepotizem vodi v pomanjkanje institucionaliziranih znakov prestiža, podjetjem odvzema ugled in družbeno moč. Oblast nudi statusno avtoriteto, zaposleni, tako v javnem kot zasebnem polju, pa morajo svoj položaj upravičiti. Položaji so namreč podkrepjeni s težo tistih, ki jih zasedajo. Hobbes pravi, da je sloves oblasti oblast. Uspeh posameznika je bolj odvisen od izbire močnega zaveznika kot od lastnih znanj, veščin in kompetenc (Bourdieu 2012).

Za nepotizem ne moremo reči, da je kaznivo dejanje, pa ga vendar lahko označimo z obliko korupcije. Čeprav v Sloveniji ne obstaja veliko zakonov, ki bi nepotizem omejevali, torej nepotizem sam po sebi ne krši vrste zakonodajnih predpisov, gre v prvi vrsti za kršitev etičnih in moralnih kodeksov družbe (Pirc 2002). Prazna vodilna in vodstvena delovna mesta se zapolnijo na podlagi priporočil neformalne mreže zvez in poznanstev, v čisti obliki, ko bližnjega nastaviš na delovno mesto preprosto zato, ker lahko, ni veliko (Svetlik v Pirc 2002). Vzorce obnašanj, ki bi povezave mrež prijateljev in znancev zavračale, še moramo izoblikovati (Vehovar v Pirc 2002).

Kragh trdi, da je nepotizem globalen pojav, značilen predvsem za države v razvoju. Avtor ugotavlja, da je nepotizem v literaturi definiran kot karakteristika skupinske solidarnosti, kar je povsem v nasprotju z načeli ekonomske racionalne organizacije, t.j. univerzalni in utilitarni kriteriji zaposlovanja in imenovanja posameznikov na položaje. Nepotizem je v osnovi dvorezen, saj po eni strani privilegira pripadnike iz skupine, po drugi strani pa ostalim onemogoča enakopraven proces in tretmaje za sprejetje medse oz. na nek položaj. Dualnost hkrati odraža napetost med načeli skupinske solidarnosti, temelji liberalizma in enakopravnosti (Kragh 2012).

Bourdieu pravi, da vse informacije, ki jih pridobimo prek socializacije v primarnem socialnem okolju, ponotranjimo. Ne ponotranjimo pa samo vedenjskih značajev, vrednot, norm, pravil, ampak tudi ekonomske in simbolične družbene vezi. Od otroštva se učimo pripadnosti in identitete. S socializacijo pridobimo profesionalne kvalifikacije za vseživljenjske izkušnje, postanemo oseba, ki so si jo naša družina, institucije in družba zamislile in skrbno načrtovale (Ghica 2013). Scoppa govori o nepotizmu kot o prenosu medgeneracijskega managementa. Starši, ki zasedajo pomembne položaje, ne želijo otrokom prenesti le svojega socialnega in človeškega kapitala, materialne dobrine, ampak predvsem svoje dobre službe. Ravno zaradi tega, se otroci staršev zdravnikov največkrat tudi sami

odločijo slediti družinski tradiciji, prenos človeškega kapitala pa lahko vedno pogosteje zasledimo tudi v javnem sektorju (Scoppa 2012).

Da bi lažje razumeli nepotizem, moramo najprej razumeti delovanje individuuma. Lahko bi rekli, da je vsako egoistično dejanje v prid individuuma. Torej vsako altruistično dejanje individuumu ne prinaša prednosti. Lahko pa ta altruizem postane del posameznikove kulture, ta pa recipročno dejanje. Nepotizem se nahaja nekje med egoizmom in altruizmom, ljudje pa se že po svoji naravi drugače obnašamo do tistih, s katerimi imamo biološke, prijateljske ali druge povezave razmerij (Collin in drugi 2012).

Nepotizem naj bi po Bellowu bil povezan s tranzicijo predindustrijskih družb v industrijske, za katere so predvsem reprezentativne skupnosti, ki temeljijo na sorodstvenih vezeh. Socialna solidarnost, značilna za takšne skupnosti, pa se prilagaja položaju posameznika znotraj in izven skupinskih razmerij. Med pripadniki skupine, skupnosti, družbe je obveljavljena generalizirana recipročnost, za katere se pričakuje, da bodo brez utilitarnih motivov in povsem prostovoljno želeli pomagati drugi osebi iz iste skupine. Altruizem, vzajemna pomoč in solidarnost odločno nasprotujejo nemoralnemu trgu izmenjave in utilitarizmu, čigar osnova je korist (Kragh 2012).

Z večanjem socialne distance se povečuje egocentrizem, socialna izmenjava pa je rezultat vzajemnega pričakovanja o določenem načinu obnašanja vpletenih akterjev v socialno razmerje. Tesnejša kot so razmerja, večja in močnejša je recipročnost. Za uravnoteženo recipročnost, ki je značilna za daljne sorodnike, je pomembno izmenjavanje daril in altruistična pomoč na način "jaz dam - ti daš". Interakcija znotraj plemena ali med plemeni pomeni interakcijo s tujci, pri kateri ni zaupanja, le strah. Izmenjavanje daril je najboljši način razvijanja socialne bližine, saj jo zavezuje nenapisano pravilo obvezne recipročnosti (Kragh 2012).

Prijatelji podarjajo darila, darila pa ustvarjajo prijatelje. Temelji na predpostavki, da se načela skupinske solidarnosti postavijo pred principe moderne, industrialne organizacije. Utilitarne in univerzalne norme bi bilo v času pred industrializacijo nemoralno postaviti pred altruistično naravnanimi nepotističnimi idejami, čigar primarna vest je skrb za "sorojake". (Sahlins v Kragh 2012). Z razpadom Sovjetske zveze so kaos, nepotizem, korupcija, kolaps sistema in prisila v bivših sovjetskih ekonomijah zavladali trgu dela, bančnemu in izobraževalnemu sistemu (Lewis in Pettersson v Orkodashvili 2011).

Nepotizem je velikokrat označen kot nedemokratičen in neprofesionalen, vendar se včasih zdi, da se mu vendarle ne moremo ogniti. Podjetje z delničarji, ti naj bi v teoriji predstavljali delne lastnike, v praksi pa te teže lastnikov nimajo, mora poslovati racionalno, z namenom maksimizacije dobička. Kakšno vlogo in obseg pravic v podjetju imajo torej delničarji, ki njihov input upravlja nepotistično nastavljen manager? Kragh pravi, da je celotna slika odvisna od doseženih zastavljenih norm, kajti problem nastavljenih posameznikov nastane šele v primeru, ko delničarji niso zadovoljni s poslovanjem in rezultati podjetja. Managerji imajo v organizaciji nalogo dosežati maksimalen profit in slediti načelom, ki jih določajo nadrejeni ali lastniki. Ravno zato so njihova dejanja večkrat označena kot nemoralna, saj se ne skladajo s pričakovanji ostalih zaposlenih v podjetju. Managerji tako ignorirajo pravila moralne obveze do soakterjev v skupini in se izmikajo obligacijskemu razmerju darovanja. Kragh zato predlaga ločitev zasebne sfere od privatne in jasno začetje mej utilitarnosti ter univerzalnosti z vplivi prijateljskih ali drugih razmerij, sorodstvenimi vezmi in pravili darovanja (Kragh 2012).

## **2.2 NEPOTIZEM V NARAVI**

Pri živalih je sistem prepoznavanja sorodstva nekaj povsem naravnega, bodisi zaradi preživetja najboljše vrste ali ohranitve svojih potomcev (Mateo 2002). Vsak gen stremi k ohranitvi in premoči vseh ostalih, ki bi jih lahko ogrožali, razpolovili (Štern 1996). Pa vendar ne govorimo samo o prepoznavanju bližnjih, ampak tudi njegovem etiketiranju in diskriminiranju vseh tistih posameznikov, ki ne sodijo v to specifično omrežje povezanosti. Proces je sestavljen iz treh komponent in sicer iz produkcije sorodstvene znamke oziroma etikete, iz prepoznavanja teh etiket s strani drugih individuumov in podobnosti med naučenim ter genetsko predisponiranim. Živali se naučijo določene karakteristike skozi zgodnjo socializacijo in kasneje diskriminirajo vse, ki se od teh, ponotranjenih norm, odklanjajo. Po drugi strani pa pridobijo lastne distinkcije, ki jih nato primerjajo z drugimi nesorodniki (Mateo 2002).

Razlikovanje med sorodstvenimi in nesorodstvenimi vezmi med živali jasno implicira na zgodnji evolucijski fenomen nepotizma, ki temelji na elaboraciji prepoznavanja sorodnikov, domače in tuje vrste živali in stopnji interakcije (Mateo 2002). Altruistično vedenje med skupinami živali je gensko zasnovano in ni lastnost posameznika. Iz tega lahko sklepamo, da

je skrb za družino in svoje potomce nekaj povsem naravnega tudi pri človeku. Nepotizem potemtakem ni samo družbeno konstruiran, ampak je do neke mere tudi biološko predisponiran (Štern 1996).

## **2.3 ZGODOVINA NEPOTIZMA**

### **2.3.1 Nepotizem v nezahodni civilizaciji: klan, kasta, pleme**

Socialne vrednote starega nepotizma so vse do danes prisotne v Afriki in Papui Novi Gvineji, kjer ljudje še vedno živijo znotraj okvirjev družine, klana ali plemena. Živeti v plemenu pomeni sobivati s skupino ljudi, kjer so tako vloge posameznikov, kot vedenje skupine vnaprej določene. Klan predstavlja skupino posameznikov znotraj plemena, ki pripadajo isti družini, kasta pa označuje strogo zaprt družbeni, ekonomski in verski sloj, v katerem se rodiš in le redko prestopiš. Za te države je značilen linearen sistem sorodstva, ki družinsko poreklo razdeli na umetno tvorjene skupine z jasno načrtanimi ločnicami. Primarna družina tako postane družina mame ali očeta, nikakor obeh. Vse dobrine so skupne, skrb za družino pa ni izbira, temveč obveza, poplačilo oz. solidarnost. Nepotizem zato v teh državah ne predstavlja neetične prakse, ampak hvaležnost, ki je recipročna, obvezna, vsiljena in družbeno legitimna (Bellow 2003).

#### **Kitajska: genij klana**

Za kitajsko družbo je značilna nepotistična solidarnost z linearno birokratsko racionalnostjo, kjer so klani nastali povsem zavedno in striktno. V stari kitajski civilizaciji so bile ključne tesne povezave med premožnimi družinami, dinastijami in vse do danes predstavljajo temelj družbe. Odnos očeta, ki predstavlja legitimno avtoriteto, in sina je načrtal temelje politične in socialne sfere. Konfucionizem je postal etos birokracije (Bellow 2003).

#### **Indija: dežela kaste**

Indija je značilna nacija vasi, čigar osnovo indijskega življenja predstavljajo družine. Posamezniki se rodijo, delajo in umrejo znotraj kaste, ki je politično, institucionalizirano in religiozno motivirana. Oblikovale so se glede na skupni poklic (Bellow 2003).

### **2.3.2 Klasični nepotizem: Židje, Grki in Rimljani**

Klasičen nepotizem je pogojeval življenju otrok, ki so predstavljali last očeta in bili le sredstvo za ohranjanje, kopičenje ter prehajanje premoženja in druge lastnine iz roda v rod. Družina je pomenila ožje člane sorodstva in ne več pripadnike večjega števila posameznih družin, ki so se združevale in bile odvisne ena od druge. Za to obdobje so predvsem pomembna zaveznitva, ki so jih družine stkale med seboj z namenom ohranitve družbene, ekonomske in politične moči. V nezahodnih civilizacijah so osrednjega pomena družine in njena ohranitev, pri klasičnem nepotizmu pa so predvsem izpostavljeni moški posamezniki, nasledniki družine, ki nadaljujejo in prenašajo družinsko tradicijo ter ime. Evropski nepotizem so oblikovale strateške poroke, Cerkev, država in ekonomski trg (Bellow 2003).

#### **Židje**

Najpomembnejše razmerje predstavlja povezava med očetom in sinom, v družini je prisotna tekmovalnost in prisila, incestne poroke pa so način ohranjanja premoženja. Lojalnosti, harmonije ali navezanosti primanjkuje (Bellow 2003).

#### **Antična Grčija**

Atenska demokracija, ki reflektira razmerje med očetom in sinom, je postavila temelje današnjim političnim idealom in institucijam, enakosti, ločitvi zasebne in javne sfere ter individualnega državljanstva. Grškim družinam je pripadnost predstavljala najpomembnejšo vrednoto, kajti brez pripadnosti je bil človek anonimen, brezimenski, neobstoječ. Sinovi so morali svojim očetom izkazovati vseživljenjsko hvaležnost in vdanost, ti pa so jim bili dolžni zapustiti vse svoje imetje, politični status in družbeni ugled. V Antični Grčiji se je posameznik rodil družini, vendar je pripadal le očetovemu klanu in plemenu, s katerimi se je ob rojstvu krvno povezal. V Platonovi Republiki so bili otroci vzgajani v veri idealne družbe, ki naj bi spodbudila nepotistične preference (Bellow 2003).

#### **Rimljani**

Zanje so predvsem značilne manifestacije nepotizma, oligarhije in aristokratske družine. Imperij, ki so ga zgradili Rimljani, predstavlja podlago današnje percepcije družbe. Najvišji položaji so bili starostno omejeni, rezervirani za najstarejše pripadnike aristokracije, predstavnike najboljših položajev pa so menjavali na letni ravni. Politično ambiciozne družine so sinovom obljubljale najvišje državne položaje. Da bi gospodarsko motivirane družine

ohranile oblast v svojih rokah, so se bile primorane zbliževati s porokami, ločitvami, posvojitvami in sklepanjem zavezništev. Patriarhalni klani so bili politično samostojne enote, ki so temeljile na krvnih vezeh vzajemne pomoči (Bellow 2003).

### **2.3.3 Nepotizem v Zahodnem Krščanstvu**

Religija je močno vplivala na tedanje razumevanje družine in medsebojne odnose, postavila je temelje fevdalizma in dirigirala vrsto krvavih bitk. Družina je bila redefinirala kot zveza med poročenima moškim in žensko z otroki. Konstantin je v štirinajstem stoletju določil, da lahko Cerkev poseduje lastnino in premoženje, s čimer se je začela velika era darovanja Cerkvi. Gospodarsko in politično moč si je povečevala tudi s prepovedjo incestnih porok, odpustki pa naj bi posameznikom omogočili boljše življenje v posmrtnem življenju. Starši so namreč svoje dediščine v celoti ali velik del prepuščali Cerkvi, svojim otrokom pa zapustili le malo. Fevdalizem je razdelil prebivalstvo med podložnike in gospodarje, družino je nasledil najstarejši sin, nepotizem pa se je zožil na zakonske partnerje. Zaradi drugačne razdelitve dediščine, kot so jo bile družine prej vajene, so se spremenili tudi družinski odnosi. Ostali sinovi so lahko postali vitezi, hčere so največkrat poslali v samostane. Družine so si krepile ugled z dogovorjenimi porokami (Bellow 2003).

### **2.3.4 Zlata doba nepotizma: Borgia, Bonaparte, Rothschild**

Značilna je za obdobje 16. in 17. stoletja v Evropi, ki je bila takrat prizorišče ambicioznih dinastij. Kot najbolj pokvarjen papež izstopa Aleksander VI., član družine Borgia, javnosti poznane zaradi številnih spletk, umorov, spolnih afer, zakonskih in nezakonskih otrok in podkupovanj. Aleksandra VI. je za kardinala sprva nastavil oče, papež Kalist III, nato pa mu s podkupovanji uspel kupiti položaj papeža (Bellow 2003).

Družina Bonaparte je odigrala pomembno vlogo pri Napoleonovem osvajanju sveta. Vso svojo moč in oblast je namenil v dobrobit svoji družini, zaradi ekonomskih potreb je sklepal poroke in zavezništva, nazadnje pa je prav njegova družina porušila vladavino. Pomembno mesto v evropski zgodovini ima tudi družina Rothschild, družina investorjev in bankirjev, z več politične in družbene moči kot jo je imel sam kralj. Med najbolj vplivne družine sodi tudi italijanska družina Medici, družina vojakov, bankirjev, politikov in papežev, povezana z

Michelangelom, Da Vincijem in Galileom. V petnajstem in šestnajstem stoletju je vodila in kraljevala mestu Firenze, Evropi je vladala tristo let, njihovi vplivi in prizadevanja v umetnosti pa so prisotni in močno cenjeni vse do današnji dni. Med člane družine Medici štejemo štiri papeže in več deset kardinalov. Med najbolj poznanimi je papež Leon X., ki je ob imenovanju podelil kardinalske in druge visoke nazive celotnemu sorodstvu in svoji družini zagotovil in povrnil neizmerno bogastvo, ki ga je družina izgubila ob izgonu iz Firenc (Bellow 2003 in Stoycheva 2013).

V Združenih državah med najbolj poznane družinske dinastije spadajo družina Roosevelt, Kennedy in Bush, ki so, s svojo stoletno politično vpletenostjo, pomembno zaznamovale temelje današnje ameriške demokracije. So družine politikov, predsednikov, senatorjev in pravnikov, ki so imeli in imajo še danes večje prednosti in priložnosti zaradi teže svojega priimka (Bellow 2003).

## **2.4 TIPI NEPOTIZMA**

Jaskiewicz in drugi (2013) prepoznajo dva tipa nepotizma, t.j. recipročnega in upravičenega. Recipročni nepotizem je povezan s tremi pogoji: soodvisnost, obseg izmenjave in norme, ki podpirajo določeno obligacijo med družinskimi člani. Vsi pogoji lahko vodijo h generaliziranemu odnosu socialne izmenjave, ki poteka med družinskimi člani in člani podjetja. Ker generalizirana socialna izmenjava vodi k učinkovitemu upravljanju znanja, avtorji članka trdijo, da lahko recipročni nepotizem vodi k izboljššanemu upravljanju znanja in s tem izboljšuje položaj podjetja pred tekmeci. Dolgoročna obveza, ki povezuje člane družine ter indirektna recipročnost med njimi, je veliko močnejša kot med nedružinskimi člani.

Razumevanje socialne izmenjave je ključno za razumevanje nepotizma. Socialne izmenjave temeljijo na prepričanju, da bomo v nekem določenem razmerju nekaj dali, v zameno pa v nedoločenem času dobili tudi nazaj. Raziskovalci razlikujejo med generalizirano in omejeno socialno izmenjavo. Generalizirana temelji na zaupanju in je osebna ter indirektna, medtem, ko je omejena socialna izmenjava značilna za razmerja "quid pro quo", od katerega zmeraj pričakujemo vrnjeno uslugo. Generalizirana se razteza onkraj meja didaktičnega razmerja. Od vrste socialne izmenjave je odvisno tudi obnašanje posameznikov, vrsta in moč obveze med sodelavci, osebna investicija in zaupanje. Generalizirana socialna izmenjava največkrat



vodi v državljansko vedenje, afektivno zavezo, identifikacijo z organizacijo, individualno uspešnost in skrbnost (Jaskiewicz in drugi 2013).

#### **2.4.1 Upravičeni nepotizem**

Je zaposlovanje na podlagi sorodstvenih vezi brez upoštevanja sorodstvenih razmer. Lahko se zgodi na podlagi družinske kulture. Ker je tako globoko umeščen v družinske zadeve, je lahko za podjetje tudi disfunkcionalen, nevaren ali škodljiv za podjetje. Upravičeni nasledniki ali nečaki, vnuki ne občutijo dovolj pritiska ali obligacije za doseganje pričakovanih rezultatov uspešnosti. Ker gre za altruistično zaposlovanje, so lahko kritike, namenjene njim, manj strokovne (Jaskiewicz in drugi 2013).

#### **2.4.2 Recipročni nepotizem**

Povezan je s tesno družinsko soodvisnostjo, prejšnjimi interakcijami, kulturnimi normami. Značilen je za stabilne in dolgoročne strukture razmerij in odnosov kot so družine. Altruizem, ki ga lahko najdemo v družinah, Lubatkin in drugi (2007) poimenuje psihosocialni altruizem. Storiti nekaj za drugega ni samo obveza, ampak predvsem želja. Nepotizem kot oblika izmenjave in socialne interakcije v tem primeru zajema obveznosti vračanja in izboljšuje generalizirano socialno izmenjavo, ta pa vodi v učinkovito upravljanje in transfer znanja v podjetju.

Recipročni nepotizem prikazuje sliko družine in kaj je tej najpomembneje. Razvoj generalizirane socialne izmenjave med družinskimi člani je primer družinskega socialnega kapitala, hkrati pa povečuje svojo prednost pred nasprotniki (Pearson in drugi 2008, Jaskiewicz in drugi 2013). Izven družine je generalizirana socialna izmenjava redka, vendar je družinske vezi same po sebi ne zagotavljajo. Vrsta socialne izmenjave znotraj družine je namreč odvisna od sporov, ločitev, ponovne poroke, geografske razdalje, ekonomskih problemov, smrti. Ljubezni, skupna identiteta in norme, ki podpirajo obligacijo med člani družine, želja po protekciji in skrbi za naslednika so ključnega pomena za tesne družinske vezi ter povečujejo sposobnost zaščitnega znaka znotraj podjetja (Jaskowicz in drugi 2013).

## **2.5 STARI IN NOVI NEPOTIZEM**

Nepotizem je imel skozi zgodovinska obdobja različne oblike, predvsem v zadnjem stoletju pa je starega izrinil novi, postmoderni nepotizem. Za stari nepotizem je značilno prisilno zaposlovanje sinov v želji staršev po ohranitvi družinskega imena. Gre za obliko družbene goljufije, pri kateri so starši uporabili vse svoje družbene povezave (Bellow 2003).

Novi nepotizem deluje obratno, saj so otroci tisti, ki izkoriščajo uspešnost svojih staršev, družinsko ime. Je povsem prostovoljen in oportunističen. Novi nepotizem med drugim kombinira privilegij otroka ob rojstvu in zaslužnost ter upošteva načela meritokracije. Zaposlovanje otrok je etično sprejemljivo, vendar le, če so za delo visoko sposobni. Na izbiro kariere ima velik vpliv prenos kulturnega in človeškega kapitala staršev na otroke, pri čemer starši otroke usmerjajo in jih učijo življenjskih vrednot. Izbiro istega poklica, kot ga imajo starši, lahko zato razumemo na več načinov, po eni strani imajo otroci v strokovnih krogih staršev prednost pred drugimi, po drugi strani pa so prav starši tisti, ki jim privzgojijo svoje vrednote (Bellow 2003).

## **2.6 POZITIVNE IN NEGATIVNE LASTNOSTI**

Nepotizem je imel skozi zgodovino predvsem ali celo izključno samo negativno konotacijo, kar še posebej velja za obdobje starega nepotizma. Takrat je veljalo prepričanje, da so vsi nastavljeni vnuki in nečaki popolnoma nesposobni za opravljanje dela ter da so prav oni krivi za morebitni propad podjetja. Danes lahko fenomen nepotizma povezujemo tudi z nekaterimi pozitivnimi lastnostmi, ki posredno ali neposredno izboljšujejo vrednost podjetja.

Nepotizem je priporočljiv predvsem za manjša družinska podjetja, v katerih se člani družine lažje identificirajo s podjetjem in njeno vizijo, hkrati pa zagotavljajo učinkovito, predano in odgovorno delovno silo. Okolje in organizacijska kultura sta v takšnih podjetjih velikokrat tudi pozitivno družinsko naravnana, kar povečuje moralo med zaposlenimi in zadovoljstvo na delovnem mestu. Nepotizem, ki ga opisujeta Dailey in Reuschling (1980), upošteva vse možne kandidate in ne izključuje tiste, s sorodstvenimi vezmi ali zakonske partnerje zaposlenih.

Ford in McLaughlin (1985) kot prednosti nepotizma izpostavljata boljšo komunikacijo med zaposlenimi, večjo konsistentnost in tekoče izvrševanje transakcij. Ravno tako poudarjata izboljšanje morale in toplo delovno okolje za vse, tako družinske kot nedružinske člane, takšna organizacija pa je sprejeta tudi s strani celotne skupnosti.

Barmash (1998) pravi, da se znotraj podjetja zgradi ločena infrastruktura družinskih članov, okoli katere se gradijo vsi ostali odnosi. Nepotizem pomeni predvsem relativno poceni rekrutiranje delovne sile in zagotavlja ravnovesje trajnega podjetništva, interakcija močnih družinskih vezi s podjetjem pa prinaša večjo lojalnost, pripadnost. Med člani družine se ustvari pozitivna tekmovalnost, ki podjetju prinaša poslovne uspehe, hkrati pa si izboljšuje prednost pred tekmeci in se uspešno izogiba korporacijskim prevzemom. Razvojne potencialne možnosti se prav tako izboljšajo, ključna lastnost nepotizma pa je ohranjanje podjetja pri življenju, saj ima zagotovljeno nasledstvo. Slednje je pomembno zaradi več razlogov, eden izmed teh je tudi skrb za mlade generacije, omogočanje dostojnega življenja in preprečitev, da bi podlegli slabim življenjskim skušnjavam.

Pogosta je tudi praksa rekrutiranja posameznikov, ki jih je priporočalo že zaposleno osebje, saj je tak način zelo preprost, predvsem pa predstavlja nizke stroške. Nova ali majhna podjetja (še) nimajo zaposlenega ali dovolj usposobljenega strokovnjaka za zaposlovanje, zato se zdi nepotistična praksa smiselna. Družinski člani so zelo dostopen vir delovne sile, hkrati pa njihova medsebojna energija pozitivno vpliva na organizacijsko klimo (Abdalla in drugi 1998).

Ford in McLaughlin (1985) kot slabosti nepotizma izpostavita zmanjšanje morale v podjetju in povečanje stresnega delovnega okolja, ki negativno vpliva na delovno adaptacijo. Mešanje družinskih in poslovnih zadev postane problematično, ko je potrebno objektivno oceniti delovno uspešnost nastavljenega nečaka. Družinske člane v podjetju vedno spremlja dvom, ali so si delovno mesto prislužili s svojimi kompetencami in zagnanostjo ali pa je od vsega začetka bil pomemben le njihov priimek, hkrati pa se od njih pričakuje, da se bodo toliko bolje izkazali pred vsemi drugimi. Nepotizem nedvomno pušča negativen pečat na način selekcije novih kadrov in na oddelek kadrovske službe nasploh. Spodbuja rivalstvo med člani družine, uničuje organizacijsko enakost, uspešnost, razvojne dejavnosti, motivacijo in harmonijo, povečuje konflikt ter nezadostno in nekvalitetno usposabljanje.

Ichowski (1988) pravi, da nepotizem prinaša veliko pritiska za člane družine in druge nastavljene posameznike, saj se morajo ti dvojno izkazati, sebi, da dokažejo zadostne

sposobnosti, in svojim sodelavcem, ker morajo upravičiti svojo prisotnost. Hkrati se zmanjša morala tistih oseb, ki z nastavljenimi posamezniki sodelujejo, jih ocenjujejo ali jim ti posamezniki speljejo napredovanje. Podjetje se izpostavlja problemom družine, med sorodstvom pa se odnosi zaostrijo zaradi tekmovalnosti za nasledstvo.

Nepotizem povečuje število tožb, talentirani posamezniki ne napredujejo zaradi napačnega priimka, družinske zadeve pa postanejo pomembnejše od tekočih poslov. Top management izgubi svojo integriteto, spoštovanje in objektivnost zaradi protekcije nastavljenih sorodnikov. Nepotizem povzroči izpad meritokracije in paralizira kadrovske službe, niža zadovoljstvo na delovnem mestu, prinaša pa tudi ekonomske, kulturne in edukacijske spremembe. Med zaposlenimi se pojavijo obrekovanja, ljubosumje, zamere in surova tekmovalnost. Najuspešnejši posamezniki se iz strahu, da jim bo napredovanje nepravilno odvzeto in preprečeno, odločijo za prestop h konkurenčnemu podjetju. Ker se sorodnike veliko težje odpusti, je objektivnost kontaminirana, hkrati pa opozarja vse morebitne kandidate na prisotnost nepotizma v podjetju (Abdalla in drugi 1998, Arasli in drugi 2006, Arasli in drugi 2008, Bute 2011 in Ewing 1965).

V majhnih podjetjih je nepotizem velikokrat tolerirana praksa, saj prvič, majhna podjetja največkrat niso zanimiva za najbolj ambiciozne posameznike in drugič, znanci in sorodniki zaposlenih v majhnih podjetjih so velikokrat tudi sami seznanjeni z dejavnostmi podjetja, ker zaposlene največkrat ne zavezuje prepoved o konkurenci ali konkurenčna klavzula. Sorodniki zaposlenih so zato v takšnih podjetjih smiselni v primeru zaposlitve za določen čas ali če podjetje nima zaposlenega kadrovskega strokovnjaka, ki bi kadeer ustrezno poiskal, uvajal, izobraževal in zaposlil. Popolnoma nasprotno je stanje v velikih organizacijah, ki se spopada z mnenjem javnosti in mediji, zato so ta podjetja največkrat primorana sprejemati antinepotistična pravila. Velika podjetja po drugi strani lažje premostijo ovire etike in morale nepotističnega zaposlovanja, saj imajo zaposleni manj možnosti vertikalnega in horizontalnega stika (Ford in McLaughlin 1985).

Poleg velikosti je ključno tudi lastništvo, breme nepotizma je namreč veliko večje v javnem sektorju, kot v zasebni sferi dela. Nepotizem je v javnih službah kritiziran in stigmatiziran kot goljufija, korupcija predvsem zato, ker naj bi bil njihov smisel delovanje v korist širše javnosti in ne ohranjanje družinskega imena (Ford in McLaughlin 1985).

## 2.7 ANTINEPOTIZEM

Kritike nepotizma so postale vse glasnejše v sedemnajstem stoletju in so se nadaljevale vse do devetnajstega stoletja, ko so prišli v veljavo zakoni proti poligamiji in incestnimi porokami (Bellow 2003). Antinepotistična pravila, ki so bila sestavljena, da bi preprečila zaposlovanje nesposobnih sorodnikov, so se obveljala v Združenih državah Amerike v petdesetih letih prejšnjega stoletja, kmalu po drugi svetovni vojni, ko so na trg delovne sile začele številčnejše vstopati ženske (Wong in Kleiner 1994). Pravila prepovedujejo predvsem zaposlovanje bližnjih sorodnikov na istem oddelku ali celo v istem podjetju, ker naj bi osebni odnosi utegnili povzročiti težave. Med podjetji je izvajanje pravil zelo različno, velikokrat pa jim očitajo spolno diskriminacijo (Abdalla in drugi 1998).

Gyimah-Boadi (2000) antinepotistična pravila definira kot prepoved zaposlovanja, priporočanja, nudenja napredovanja ali relociranja družinskega člana na položaj nadzornika. V primeru, da sorodnika delata v isti pisarni, se eno osebo premesti.

Wong in Kleiner (1994) pravila razvrstita v štiri kategorije: prepoved zaposlovanja sorodnikov v organizaciji, tudi če gre za locirano enoto, prepoved zaposlovanja sorodnikov na isti lokaciji, prepoved zaposlovanja sorodnikov na istem oddelku in ne nazadnje prepoved zaposlovanja sorodnikov na položaje, ki bi jim zagotavljali nadzor drugega sorodnika. Pravila so bila predvsem namenjena poročenim parom, ki so se želeli zaposliti v isti organizaciji, pozabila pa na tiste pare, ki so se v organizaciji šele spoznali in si kasneje ustvarili skupno življenje.

Antinepotistična pravila v osnovi temeljijo na precej praktičnih osnovah, zasnovana pa so predvsem na zaposlovanju poročenih parov. Ti bi lahko namreč v službo prinesli osebne prepire in negativno vplivali na učinkovitost delovnega časa v službi, ravno tako bi se par lahko povezal in na ta način pridobil nepravično prednost pred drugimi zaposlenimi. Zaupne informacije posameznika bi lahko postale zaupne informacije para, lahko bi primerjala svoji plačilni listi in s tem sprožila spor ali ljubosumje. Par lahko zaradi istočasne izrabe letnega dopusta povzroči težave z organizacijo urnikov, v primeru, da je partner nezadovoljen na delovnem mestu, pa obstaja veliko večja verjetnost, da bosta službo zapustila oba. Premeščanje enega zakonca bi lahko pomenilo morebitno premestitev drugega (Wong in Kleiner 1994).

Pri zaposlovanju para je esencialnega pomena, da sta oba najboljše kvalificirana za položaj, za katerega kandidirata, a se žal velikokrat zgodi, da prihaja do zaposlitve zaradi osebnega interesa (Chervenak in McCullough 2007). Par, ki se ukvarja s profesijo, je tako največkrat primoran izbrati med svojim poklicem in zakonom. Pogosteje se žrtvuje partnerica, ki zaradi geografske bližine moža žrtvuje svojo kariero in sprejme slabše delovno mesto. Na tej točki bi se lahko vprašali, zakaj je kolegijski nepotizem sprejet in toleriran, medtem ko je zakonski nepotizem močno stigmatiziran (Sadker in Sadker 1972).

Wong in Kleiner (1994) sta predstavila naslednje vzroke za odpravo antinepotističnih pravil: v primeru, da je par, ki kandidira za delovno mesto, najboljše kvalificiran, ni razloga, da se ne zaposlita oba partnerja, v primeru, da organizacija zaposli poročen par, obstaja veliko manjša verjetnost, da jo bosta zapustila, saj bi to pomenilo iskanje dveh zaposlitev. Z zaposlovanjem poročenih parov se olajša proces rekrutiranja kandidatov, nezaposlovanje ženskih partneric pa neposredno in očitno kaže na diskriminacijo po spolu. Organizacijo pa tudi veliko stane, če izgubi zaposlenega samo zato, ker je poročen z drugo osebo v podjetju.

## 3 SOCIALNI KAPITAL

### 3.1 DEFINICIJA

Socialni kapital in nepotizem imata veliko skupnih ločnic, celo toliko, da o enem brez drugega ne moremo govoriti, ga opredeliti, razvijati ali implementirati. Pri obeh je ključnega pomena pridobivanje, ohranjanje, negovanje in evalvacija osebnih odnosov ter razmerij, torej poznavanje ljudi, ki lahko posamezniku zagotovijo zaposlitev onkraj lastnih sposobnosti, zmožnosti ali kompetenc. Pri prvem je predvsem pomembno široko in negovano socialno omrežje, pri nepotizmu pa ključno vlogo odigra priimek, ki takšno omrežje zagotavlja že samo po sebi. Socialni kapital služi igralcem kronizma in nepotizma kot igralno polje. Čeprav nepotizem sam po sebi venomer ne potrebuje široke družbene mreže prijateljev in znancev, kronizem brez te ne bi preživel. Socialni kapital, torej mreža najrazličnejših oblik razmerij, deluje kot sredstvo, opora in stičišče najrazličnejših oblik korupcije.

Ravno tako kot pri nepotizmu, so si tudi definicije socialnega kapitala zelo različne. Socialni kapital temelji na razmerju oz. več najrazličnejšimi povezavami razmerij, ki lahko posamezniku v določenem trenutku koristijo, bodisi v obliki pridobivanja novih informacij, bodisi v širjenju in poglobljanju znanja. Posledično in posredno socialni kapital koristi tudi organizaciji sami, v kateri posameznik deluje.

Klasične definicije socialnega kapitala so precej splošne in široke, ki socialni kapital povezujejo z normami recipročnosti in z zaupanjem, pozitivnimi sankcijami za prostovoljno članstvo, ki jih socialni kapital prinaša posameznikom v socialnem kontekstu. Novejše definicije se osredotočajo predvsem na povezavo socialnega kapitala s socialnimi omrežji, pri čemer socialni kapital razumejo kot dostop do različnih oblik resursov (informacije, pomoč, denar), povezane v različne kontekste. Lahko gre za delovno okolje ali prostovoljne organizacijske kontekste, pomembno je le, da zadovoljujejo potrebe po sociabilnosti. Ne glede na to, ali so socialne vezi realizirane ali samo latentne, predstavljajo človekovo omrežje stikov, socialno participacijo in ego-centristično omrežje (Iglič 2001).

Pierre Bourdieu je leta 1980 v svojem delu *Actes de la Recherche en Science Sociales* podal prvo analizo socialnega kapitala. Opredelil ga je kot agregat dejanskih potencialnih virov, ki so povezani z mrežo bolj ali manj institucionaliziranih odnosov vzajemnega poznanstva in medsebojnega priznavanja (Bourdieu v Portes 1998). Družbeni svet razume kot akumulirano

zgodovino, za socialni kapital pa predpostavlja, da je last posameznika, ki se obnaša po ekonomskih pravilih maksimizacije profita. Bourdieu je razlikoval med viri socialnega kapitala, ločil vire iz socialne mreže in razmerij ter vire socialnega kapitala, ki lahko izhajajo iz teh razmerij (Bourdieu 1986, Portes in Landolt 2000).

Carpiano je trdil, da je Bourdieujeva ločitev virov izrednega pomena, ki ga je večina teoretikov socialnega kapitala žal spregledala (Rostom 2012). Opozoril je tudi, da vsako socialno razmerje vedno ne vodi do vira oziroma ga nujno ne proizvaja. Socialni kapital ne generira zmeraj resursov, kajti vsako razmerje ne vodi v socialni kapital. Kot primer je podal razmerje med profesorjem na univerzi in njegovim študentom, med katerima obstaja kordialen odnos. Po definiciji tradicionalne teorije socialnega razmerja je njun odnos kategoriziran kot socialni kapital. Vendar odnos med dvema posameznikoma lahko poimenujemo, definiramo kot socialni kapital le v primeru, ko ta isti profesor nudi študentu nasvete, mu ponudi položaj mladega raziskovalca ali ga kakorkoli drugače spodbuja, mu nudi oporo, ga priporoča za druge položaje ali delovna mesta<sup>1</sup>. V nasprotnem primeru ne moremo govoriti o socialnem kapitalu. Socialna kohezija obstaja, vendar ne proizvaja resursov (Rostom 2012).

Putnam je socialni kapital definiral kot pravila, ki promovirajo samozavest znotraj posameznikove socialne interakcije in recipročnost v ekonomiji (npr. omrežja, civilne organizacije) (Putnam 2002). Coleman (1990) je socialni kapital definiral kot socialno strukturo, ki proizvaja neko vrednost in zahteva individualno akcijo akterjev, sodelujočih v socialnem razmerju in se neprestano spreminja ter tako olajšuje instrumentalno akcijo.

Socialni kapital lahko razumemo tudi kot skupek koristi, ki jih iz nekega razmerja uspemo iztržiti. Vzdržuje se ga lahko na najrazličnejše načine, od skupne vožnje na delo ali varstva sodelavčevih otrok. S socialnim kapitalom pravzaprav ustvarjamo socialno kohezijo, saj stremimo k doseganju skupnih ciljev (Portes in Landolt 2000).

Imeti, ustvariti, ohranjati in negovati dobro socialno mrežo ni dovolj, potrebno jo je tudi znati izkoristiti, ko je to potrebno. Na makro ravni je socialni kapital atribut k skupnosti, naciji in industrijskemu omrežju (Leana in Van Buren 1999). Za razliko od ostalih kapitalov, socialni kapital ne vstopa v sfero menjave, vendar se lahko spreminja ob transformaciji razmerij in

---

<sup>1</sup> Takšen odnos bi lahko definirali kot kolegialni nepotizem, ki se od klasične definicije nepotizma loči po tem, da se določeno osebo ne zaposli zaradi sorodstvenih vezi, temveč zaradi dobrih medsebojnih kolegialnih odnosov.



izgine ob propadu prijateljstva (Hirschman v Leana in Van Buren 1999). Boljši dostop do informacij in resursov pomeni večji posameznikov ugled znotraj organizacije (Kilduff in Krackhardt 1994).

Jupken in Tsang govorita o štirih faktorjih, pomembnih za pridobitev novega znanja in informacij z nekega razmerja. Ponuditi se morajo priložnost izmenjave znanja in veščin, obe strani, ki nastopata v interakciji, morata biti odprti za novo znanje ter tudi za vse znanje, ki ga nujno (še) ne potrebujeta ali ga (še) ne znata ovrednotiti. Akterji v razmerju pa morajo znanje, ki ga imajo na razpolago, tudi znati praktično uporabiti, ne le posrkati (Jupken in Tsang v Oliveira 2013).

### **3.1.1 Teorija šibkih vezi**

Granovetter je trdil, da posameznik najbolje razvije in razširi svoj socialni kapital tako, da izkoristi svoje šibke, taktično stekane povezave z ljudmi. Pričakovali bi, da so prav najožji znanci in prijatelji namreč tisti, ki bi nam v prihodnosti lahko zagotovili lažji dostop do delovnega mesta ali kakorkoli drugače olajšali napredovanje po organizacijski hierarhični lestvi. Čeprav so šibke vezi manj intimne in neredno vzdrževane, zaradi svojih lastnosti pomembno vplivajo na dostop do novih informacij, priložnosti ali resursov. Šibke vezi vplivajo na celotno omrežje, ne glede na moč poznanstva, frekvenco interakcije in so ključnega pomena za pretok informacij. Ker prijatelje svojih prijateljev že poznamo, je torej strateško pozicioniranje šibkih vezi nujno za maksimalen output (Granovetter 1973). Po drugi strani pa je Coleman trdil, da gre pri socialnem kapitalu za skupno lastnino in ne last posamezne entitete ali posameznega akterja (Coleman 1990).

### **3.1.2 Teorija strukturnih lukenj**

Burt je razpravljajal o pojavu strukturnih lukenj, ki nastanejo med dvema nepovezanima skupinama. Tisti posameznik, ki se poveže z obema skupinama, postane šibka vez med njima in lahko na ta način pridobi vrsto novih informacij. Akterji, ki se povezujejo z več najrazličnejšimi skupinami, imajo zato boljše možnosti za uspeh in pridobitev koristnih informacij, posledično tudi do povečanja svojega socialnega kapitala. Veliko znancev iz

istega kroga ljudi pomeni le veliko istih informacij, ki jih je Burt poimenoval odvečne informacije. Izkoristek prednosti, ki izhajajo iz pojava strukturnih lukenj, pa lahko učinkovito vpliva tudi na podjetje, saj si z njimi krepimo bazo podatkov in tudi rešujemo morebitne obstoječe organizacijske probleme. Po drugi strani pa tovrstne luknje ne smejo nastati v organizaciji sami, saj bi to pomenilo nezadostno ali nekvalitetno komunikacijo (Burt 1997).

Lin in soavtorji poudarjajo, da šibke vezi v širjenju in poglobljanju socialnega kapitala nimajo toliko vpliva, kot ga ima prestiž posameznika, ki se povezuje z najrazličnejšimi skupinami ljudi (Lin in drugi 1981).

### **3.2 OBLIKE SOCIALNEGA KAPITALA**

Različni avtorji različno kategorizirajo oblike socialnega kapitala. Carpiano je ločil štiri oblike socialnega kapitala: socialno podporo, socialni vpliv (dostop do informacij), neformalno socialno kontrolo (vzdrževanje socialnega nadzora in preprečevanje odstopanj) in participacijo organizacij v skupnosti (reševanje problematik v skupnosti) (Rostom 2012).

Michael Woolcock je po drugi strani razlikoval tri oblike socialnega kapitala: vezivni socialni kapital, ki se bazira na družinskih odnosih in odnosih med najbližjimi prijatelji ter sorodniki, premostitveni socialni kapital, ki je značilen za odnose na delovnem mestu (t.i. bežni odnosi) in povezovalni socialni kapital, ki označuje odnose v drugih, osebnejših okoljih (Adam 2003 in Engeström 2001).

Pojem premostitveni socialni kapital sta primarno vpeljala Gitell in Vidal ter ga definirala kot sposobnost, dejavnost povezovanja skupin ljudi in posameznikov, ki prvotno niso imele stikov (Gitell in Vidal v Yuan in Gay 2006). Cilj povezovanja je pridobitev novih in oplemenitenje starih informacij. Putnam premostitveni socialni kapital povezuje s človeškim in finančnim kapitalom (Leonard 2004).

Povezovalni socialni kapital pomeni povezovanje z osebami, ki jih že poznamo (Gittel in Vidal v Yuan in Gay 2006). Pomembna so sredstva, pridobljena s članstvom v skupini (Yuan in Gay 2006), skupine delujejo enotno, med njenimi člani pa obstaja visoka stopnja zaupanja, solidarnosti in čustvene opore (Škorić in Ying 2009).

Putnam je socialni kapital kategoriziral v štiri skupine: "bonding", ki ima največkrat negativno konotacijo in se največkrat nanaša na majhne homogene skupine, ki zavračajo sodelovanje z drugimi skupinami, "brinding", značilen za heterogene horizontalne skupine z najrazličnejšimi člani, ki zaradi medsebojnega sodelovanja razvijejo povezave med različnimi sektorji in tako izboljšujejo prenos informacij, stopnjo zaupanja ter spodbujajo ekonomsko rast, "linking", ki povezuje posameznike s skupinami, organizacijami s politično in družbeno močjo ter ne nazadnje korporacijski socialni kapital, značilen za profesionalna združenja in politične skupine (Putnam 1995).

### **3.3 POZITIVNE IN NEGATIVNE LASTNOSTI**

Kot pozitivne značilnosti socialnega kapitala avtorji predvsem poudarjajo, da gre pravzaprav za pojav, ki predstavlja vir družinske opore, hkrati pa tudi vir socialne kontrole, z namenom spodbujanja discipline. Socialni kapital pomeni tudi individualno mobilnost kot posledico virov, ki ne prihajajo prek družinske socialne mreže. Več kontaktov pomeni več poslovnih priložnosti, več raznovrstnih kontaktov pa vodi do novega potencialnega znanja (Portes 1998 in Oliveira 2013).

Po drugi strani socialni kapital ovira socialno mobilnost, močne vezi med pripadniki iste skupine povečujejo izključenost nečlanov oz. povečujejo socialno izključenost. Pripadniki določene skupine se soočajo s povečano socialno kontrolo, saj te zahtevajo skladnost svojih članov. Razmerja in odnose, ki jih posamezniki gradijo, se razvijajo in utrjujejo počasi, skupno solidarnost izboljšujejo z nasprotovanjem večinske družbe (Portes 1998 in Oliveira 2013).

### **3.4 DIMENZIJE SOCIALNEGA KAPITALA**

Avtorji ločujejo tri dimenzije, t.j. strukturno, razmernostno in kognitivno dimenzijo socialnega kapitala. Pri strukturni dimenziji gre za vzorec povezovanja med akterjem (kdo se povezuje s kom in zakaj). Pomembna je trdnost, količina in raznolikost razmerij, hierarhija in moč povezanosti (Nahapiet in Ghoshal 1989). Pri razmernostni dimenziji so ključnega pomena značilnosti in vsebina razmerja, pri čemer je pomembno tudi samo ohranjanje

odnosa. Granovetter (1973) trdi, da je za trdnost razmerja pomembna konsistentna interakcija med akterji, emotivna vez med njimi, intima in recipročnost, ki si jo delijo. Zaupanje, zanesljivost, skupne norme, sankcije in pričakovanja so del kompleksnega razmerja (Oliveira 2013). Kognitivna dimenzija pravzaprav pomeni skupno vizijo, cilje in skupno zgodovino (Nahapiet in Ghoshal 1998). Če so strategije in cilji jasno začrtani in znani vsem članom oz. akterjem v nekem razmerju, bo to vsesplošno znanje pripeljalo do vsestranskega razumevanja načinov, ciljev in namenov skupine (Oliveira 2013).

### **3.5 SOCIALNI KAPITAL KOT SOCIALNA OMREŽJA**

Merjenje socialnega omrežja zahteva izbor več kriterijev, ki opisujejo omrežje na več ravneh, t.j. na ravni oseb v omrežju (starost, poklic), na ravni vezi (moč, vsebina) in na ravni omrežij (velikost, struktura). Spremenljivke socialnega kapitala so zato velikost omrežja (število oseb, ki jih poznamo), struktura omrežja (pri čemer je pomembna moč posameznih vezi), sestav omrežja (delež sorodnikov, prijateljev), diferenciacija v moči in vsebini vezi, formalni vidiki vezi (pogostost stikov, trajanje prijateljstva) in homofolija (podobnost med egom in akterji v poklicu in starosti) (Iglič 2001).

Večje socialno omrežje pomeni za posameznika več kontaktov, ki mu lahko zagotovijo (finančno in drugo) podporo, informacije, resurse. Socialni kapital pravzaprav predstavlja trdo socialno strukturo recipročnosti, integracije in socialne kohezije. Merjenje socialnega kapitala je zaradi svoje večdimenzionalnosti problematično. Cox, Caldwell, Lappe in drugi ugotavljajo, da bi bili lahko indikatorji socialnega kapitala stopnja zaupanja, stopnja pripadnosti (ponotranjene norme), stopnja recipročnosti in mrežni viri (Social Capital Research).

### **3.6 ORGANIZACIJSKI SOCIALNI KAPITAL**

Avtorja članka *Organizational Social Capital and Employment Practises* organizacijski socialni kapital opredelita kot skupek resursov posameznika v organizaciji, ki so določeni s stopnjo medsebojnega zaupanja in stopnjo naravnosti h kolektivnemu cilju. Ločujeta dve komponenti organizacijskega kapitala, "asociability", pri čemer pripadniki organizacije dajejo

prednost zadovoljevanju kolektivnih ciljev in vstopajo v socialne interakcije z drugimi akterji v organizaciji, in zaupanje, ki je nujno potrebno za kolektivno opravljanje in izvrševanje nalog. V svojem članku se avtorja dotakneta tudi potencialnih koristi in stroškov organizacijskega kapitala. Morebitne koristi vidita v upravičevanju posameznikovega žrtvovanja za kolektivni uspeh (organizacijski akterji delujejo v korist lastnikov), olajšanju fleksibilnosti organizacije in razvoju intelektualnega kapitala ter v socialnem kapitalu kot mehanizmu za upravljanje kolektivnih akcij. Stroške po drugi strani predstavljajo izpad novosti, moč institucije in stroški, povezani z vzdrževanjem dobrih organizacijskih razmerij ter norm (Leana in Van Buren 1999).

## 4 ZAKONODAJA

Zakona, ki bi tako v javni kot v zasebni sferi dela prepovedovala zaposlovanje bližnjih sorodnikov in ljudi, čigar reference ne izpolnjujejo pogojev za zaposlitev, v Republiki Sloveniji ni. V letu 2006 je bil sprejet Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB1), ki v 7. členu 2. poglavja pravi, da se "zaposlovanje javnih uslužbencev izvaja tako, da je zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji in tako, da je zagotovljena izbira kandidata, ki je najbolj strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu" (ZJU-UPB1).

Zakon torej ne prepoveduje nepotizma, Zakon o javnih uslužbencih le določa, da se mora zaposliti tistega posameznika, ki je med vsemi kandidati najbolj usposobljen za delovno mesto. Dopušča torej možnost dobrega nepotizma, za katerega je značilna predanost, izvrstnost, uspešnost in lojalnost posameznika, primerom slabega nepotizma, ki so veliko bolj medijsko izpostavljeni, pa bi verjetno težko dokazali kršitev 7. člena brez njegove dopolnitve (ZJU-UPB1). Javni uslužbenci so med drugim zavezani kodeksu etike Zavoda Republike Slovenije za Zaposlovanje, ki narekuje moralno, poklicno in delovno dolžnost, ločitev javnega in zasebnega interesa ter izogibanje nasprotju interesov (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje).

Komisija za preprečevanje korupcije pravi, da je omejevanje ali izogibanje nasprotju interesov pri izvajanju nalog enega ključnih stebrov delovanja pravne države in demokratičnosti institucij. Neposredne zlorabe javnih funkcij pomembno ogrožajo zaupanje v pravilno, pravično, zakonito, transparentno in objektivno izvajanje funkcije ali službe, s tem pa zmanjšuje tako integriteto kot tudi verodostojnost samega organa. Ključne strokovne položaje naj zasedajo le tisti posamezniki, ki s svojimi dosedanjimi ravnanji, poklicnimi rezultati in delom že sami po sebi zagotavljajo kompetentnost, integriteto, suverenost, vestnost in odgovornost ter obetajo učinkovitost. Vse kršitve naj so sankcionirane z ničnostjo. Netransparentnost pomeni negacijo pravne države (Komisija za preprečevanje korupcije).

## 5 EMPIRIČNI DEL

V sklopu empiričnega dela diplomske naloge sem opravila deset poglobljenih intervjujev z osebami, zaposlenimi v podjetju, s sedežem v Republiki Sloveniji. Podjetje danes zaposluje petintrideset oseb, ima dve dislocirani enoti, njena poglavitna dejavnost pa je šolanje za poklicnega, športnega ali prometnega pilota letala, šolanje za tip, nočno in instrumentalno letenje ter šolanje na večmotornem letalu. Podjetje je bilo ustanovljeno pred triindvajsetimi leti kot majhno družinsko podjetje letalske šole, danes pa je s pomočjo mednarodnega kapitala razširilo svoje dejavnosti na transport potnikov po Evropi in transport tovora v Afriko, Evropo in Bližnji vzhod. Poleg izobraževanja, usposabljanja in organizacije mednarodnih seminarjev, podjetje nudi tudi linijsko in bazno vzdrževanje različnih družin letal predvsem na ruskem in nemškem trgu, plovnost zrakoplovov in izobraževanje osebja za vzdrževanje zrakoplovov. Zaradi pomanjkanja specifične delovne sile v Sloveniji, torej pilote in mehanike, specializirane za velika letala, redno najemajo tudi osebe iz tujine.

Strukturiran vprašalnik, sestavljen iz devetih vprašanj, sem uporabila zaradi poenotene pridobivanja in lažje primerjave kvalitativnih podatkov. Intervjuji so potekali v obliki sproščene pogovora v delovnem času zaposlenih, nekateri so bili opravljeni osebno, drugi preko telefona, saj se podjetje nahaja na dveh dislociranih enotah. Bili so snemani s pomočjo mobilnega telefona, nato je sledila njihova transkripcija. Intervjuji niso bili dolgi, trajali so približno dvajset minut. Zaradi teme intervjuja so se nekateri intervjuvanci, ki so na vprašanja odgovarjali popolnoma prostovoljno in anonimno, ob posameznih vprašanjih počutili nelagodno in nanje niso želeli celovito odgovoriti. Navsezadnje gre za privatni sektor trga dela in ljudi je bilo strah, da bi izdaja določenih informacij pomenila poslabšanje odnosov med zaposlenimi in nadrejenimi posamezniki. Ravno zaradi tega, so bili za temo moje naloge uporabni le trije intervjuji, ki jih predstavljam v sledeči analizi, zaradi majhnega vzorca pa dobljeni podatki niso reprezentativni za celotno slovensko populacijo.

## 5.1 ANALIZA POSAMEZNIH VPRAŠANJ

Prvo vprašanje je bilo povsem splošnega značaja, pri katerem sem želela le preveriti razumevanje nepotizma pri intervjuvancih, in pravi: *"Splošno sprejeta definicija nepotizma je nepravilna praksa zaposlovanja na podlagi sorodstvenih vezi. Kako bi nepotizem opredelili Vi?"*

Oseba A se je z definicijo popolnoma strinjala in nepotizma ne bi opredelila drugače. Oseba B je dodala, da gre pri nepotizmu za prenos pristojnosti iz ene generacije v drugo, ne le za prenos lastništva, in poudarila, da se sorodnike favorizira onkraj njihovih sposobnosti. Oseba C je izpostavila, da nepotizem pomeni tudi prenos družbene moči.

Drugo vprašanje se je nanašalo na drugi vidik nepotizma: *"Ali je po Vašem mnenju zaposlovanje kompetentnih, suverenih in odgovornih ožjih sorodnikov tudi nepotizem?"*

Oseba A ugotavlja, da je zaposlovanje sorodnikov vedno nepotizem, v tem primeru le s pozitivnim predznakom oziroma gre za obliko dobre prakse. Osebi B in C sta mnenja, da zaposlovanje sorodnikov, predvsem v privatnem sektorju, ki so med vsemi kandidati najbolj zaposljivi in primerni, ne predstavlja nepotizma in je povsem sprejemljivo.

V tretjem vprašanju sem želela preveriti razlikovanje med dobro in slabo prakso nepotizma: *"V katerih primerih bi nepotizmu pripisali pozitivno oz. negativno konotacijo?"*

Oseba A je povedala, da nepotizem vedno izpostavi manj zaslužne posameznike in da mu ne bi pripisala pozitivnih lastnosti. Oseba B meni, da ima nepotizem pozitivno konotacijo v primerih uspešnega obstoja in vodenja podjetja skozi več generacij in negativno konotacijo v primerih nekompetentnosti. Oseba C je mnenja, da je poreklo sodelavca povsem brez teže takrat, ko se ta dokaže s svojimi rezultati, storilnostjo in kompetencami.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo mnenje intervjuvancev o nepotizmu kot obliki korupcije: *"Ali bi lahko nepotizem opredelili kot obliko korupcije oz. diskriminacije? Prosim, razložite."*

Oseba A nepotizem kot obliko korupcije prepozna v državnih podjetjih, torej v javni sferi dela. Oseba B korupcije ne prepozna v zasebnih podjetjih, ker se mu zdi prepustitev in vodenje lastnine mlajši generaciji smiselna. Trdi, da je nepotizem v zasebnih podjetjih pričakovano in ga je treba prenašati. Meni, da je priporočljivo izbrance nadzorovati, da bodo



podjetju koristili in ne škodili. Strinja se z osebo A in pravi, da je problem pridobitve premoženjskih koristi predvsem problematičen v javnih podjetjih in bi ga lahko imenoval tudi vrsto korupcije. Oseba C je mnenja, da nepotizem onemogoča napredovanje najboljših posameznikom, ki bi si zaslužili priložnost, in omogoča nastavljenim osebam čezmerna plačila za njihov doprinos k podjetju. Nepotizem zato vidi kot diskriminacijo najboljših in korupcijo v smislu izkoriščanja položaja.

V petem vprašanju me je predvsem zanimalo njihovo videnje in občutenje nepotizma v podjetju: *"Ali je v podjetju, v katerem ste zaposleni, prisoten nepotizem? Prosim, podajte primer(e)."*

Oseba A je odgovorila "brez komentarja, nimam dokazov". Peto vprašanje je bilo najbolj problematično tudi za pet drugih intervjuvancev, ki so na vprašanje zelo podobno odgovorili, sploh niso želeli odgovoriti ali pa so odgovorili samo pritrdilno, o primerih pa niso želeli razlagati. Oseba B pravi, da je nepotizem v podjetju pričakovati, saj je to le začelo poslovati kot družinsko podjetje in kasneje zaposlilo ostale delavce. Dodaja, da se delovna klima oblikuje na osnovi posameznikovih sposobnosti in zmožnosti sodelovanja, zato način, kako je bila oseba zaposlena, ni najpomembnejši. Oseba C je podala tri primere nepotizma, ki ga zasledi v podjetju, dva predstavljata prakso slabega in en prakso dobrega nepotizma. V podjetju sta zaposleni osebi, ki sta v sorodstveni povezavi z osebo v top managementu. Obe osebi opravljata delo, ki zahteva strokovnost, odgovornost, vestnost in ustrezno izobrazbo, a ne izpolnjujeta nobenega pogoja. Na delo ne prihajata redno, niti točno, dela ne opravita v dogovorjenem roku. Ravno tako nista korektna in profesionalna do ostalih zaposlenih v podjetju, tako da ju ti največkrat kar ignorirajo. Oseba C v tem trenutku opozori na diskriminacijo vseh ostalih zaposlenih, od katerih se pričakuje in zahteva, da bo naloženo delo pravočasno, strokovno in vestno opravljeno. Zaposleni imajo občutek, da sta ti dve osebi nedotakljivi, vendar so se na takšne razmere v podjetju morali navaditi. Navsezadnje, pravi, so vsa manjša podjetja družinsko orientirana, želeli bi si le, da bi bilo z njima lažje delati. Kot primer dobre prakse po drugi strani omeni osebo, ki s svojo strokovnostjo in vsesplošnim vtisom upravičuje način prihoda v podjetje. Tudi ta oseba je družinski član iz vrhnjega sloja managementa, vendar je za svoje delovno mesto visoko usposobljena. Sodelavci jo cenijo in spoštujejo.

Pri šestem vprašanju sem spraševala po upravičenosti: *"Ali je prisotnost nepotizma v Vašem podjetju upravičena (ali gre za dobro ali slabo prakso)?"*

Oseba A trdi, da je nepotizem v veliki večini primerov neupravičen, ker onemogoča pravično izbiro kandidatov. Meni, da bi za vse nastavljene osebe v podjetju našli boljše zamenjave na trgu delovne sile. Oseba B meni, da glede na uspešnost podjetja, ne more govoriti o slabi praksi nepotizma. Nezaslužne posameznike ali tiste, ki so po naravi bolj leni, lahko najdemo v vsakem podjetju in ni nujno, da morajo biti s kom v sorodu. Oseba C pove, da sta prisotni obe praksi, vendar upravičenega nepotizma ne razume kot nepotizem.

V sedmem vprašanju me je zanimal vpliv nepotizma na procese dela v podjetju: *"Kako nepotizem v Vašem podjetju vpliva na zaposlene, zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacijsko klimo, potek dela?"*

Oseba A odgovori, da je prisotnih veliko govoric, ki negativno vplivajo na celotno vzdušje zaposlenih. Oseba B se strinja in dodaja, da je postavljeni delavec del sistema nadzora. Zaposleni niso sproščeni, velikokrat so pod stresom, vendar delo morajo opraviti. Oseba C meni, da prisotnost nepotizma med zaposlene prinaša nemir in nemotiviranost.

Pri osmem vprašanju sem spraševala še o drugih vplivih nepotizma: *"Kakšen vpliv ima nepotizem na moralo, morebitne konflikte, uspešnost podjetja?"*

Oseba A pravi, da je prisotnost nepotizma predvsem uničujoča za moralo zaposlenih in dodaja, da se vsi zelo trudijo preprečiti morebitne konflikte z nastavljenimi posamezniki. Oseba B pove, da je njihovo podjetje uspešno predvsem zaradi jasne vizije, organizacije in vodenja vodilne osebe. Kot zaposleni se nujno vedno ne strinjajo z nadrejenimi, tako kot se ne strinjajo z izbiro določenih oseb, vendar dokler podjetje dobro posluje in letno presega zastavljene cilje, moteče dejavnike odmislijo. Oseba C je mnenja, da podjetje dobro posluje ne glede na posamezne lenivce, vendar opozori, da je v službi že prišlo do javnih konfrontacij zasebnih zadev med osebami v sorodu, kar je še dodatno obremenilo zaposlene in povečalo negativno klimo.

Deveto vprašanje sem namenila izboljšavam: *"Na kakšen način bi po Vašem mnenju lahko znižali stopnjo nepotizma v podjetju? Ali bi moralo podjetje upoštevati antinepotistična pravila?"*

Oseba A meni, da bi morali biti v ožjem izboru vsaj štirje kandidati, kadrovski strokovnjak pa bi moral biti tisti, ki bi podal zadnjo odločitev. Oseba B ne vidi potrebe po antinepotističnih pravilih, saj meni, da je izbira sodelavcev stvar vodje, zato je prav, da si izbere ljudi, s katerimi bo rad sodeloval. Oseba C je mnenja, da bi bilo najpomembnejše preveriti strokovno

usposobljenost vseh kandidatov. Mešanje osebnih in poslovnih zadev se mu ne zdi tako sporno kot dejstvo, da zaposlujejo osebe, ki ne vedo ne kaj delajo, niti zakaj.

## 5.2 SPLOŠNE UGOTOVITVE

Z izvajanjem intervjujev sem imela nekaj težav. Ugotovila sem namreč, da ljudje neradi razpravljajo o nepotizmu v privatnih organizacijah in podjetjih, ga le obrekujejo. Nepotizma se sicer zavedajo, vendar ga skušajo sprejeti kot del privatne sfere trga dela in razumeti namene tistega, ki osebe nastavi, kot namene, storjene v dobri veri, kot skrb za mlajše generacije in prenos tako ekonomskega kot socialnega kapitala. Največ težav je intervjuvancem povzročalo peto vprašanje, pri katerem me je zanimala prisotnost nepotizma v podjetju, kjer so zaposleni. Veliko oseb je na vprašanje odgovorilo samo pritrdilno in ni želelo podati primerov ali pa nanje sploh ni želelo odgovoriti. Kljub zagotavljeni anonimnosti tako oseb kot podjetja, so se intervjuvanci pri odgovarjanju počutili neprijetno. Nepotizem v privatnem sektorju je žal še precej neraziskano področje.

Bourdieu (1986) razume nepotizem kot obliko pokroviteljstva, ki lahko vodi v konflikt interesov. Tudi intervjuvanci se strinjajo, da nepotizem nepravilno izpostavlja manj zaslužne v ospredje in s tem diskriminira ostale, mogoče boljše kandidate. Nepotizem največkrat vidijo kot nekaj slabega, a hkrati nujno zlo. Drugače menijo za javni sektor, v katerem, pravijo, za nepotizem ni prostora. Nepotizem v javnih institucijah jasno zavračajo in obsojajo kot obliko korupcije, saj naj bi javne ustanove in njihovi zaposleni morali delovati v dobro javnega interesa, predvsem pa zato, ker se javni zavodi in podjetja financirajo iz javnega proračuna.

V podjetju, kjer so zaposleni, so izpostavili tri osebe, dve, ki predstavljata slabo prakso, in eno, kot primer dobre prakse nepotizma. Zaposlovanja sorodnikov, ki so usposobljeni in povsem kompetentni za prosto delovno mesto, v privatnem sektorju ne obsojajo in menijo, da je upravičen, ali ga celo ne razumejo kot obliko nepotizma. Kot ključne probleme nepotizma izpostavljajo znižano moralo in motiviranost, povečanje stresa in nezadovoljstva na delovnem mestu, nemir in konfliktnost zaradi mešanja privatnih ter poslovnih zadev. Intervjuvanci so mnenja, da privatni sektor (še) ne potrebuje zakonskih določil, ki bi prepovedovali ali omejevali prisotnost nepotizma.

V uvodnem delu sem izpostavila tri ključne hipoteze. Prvič, da ima nepotizem največkrat negativno konotacijo, drugič, da je nepotizem v javnem sektorju bolj stigmatiziran kot v privatnem sektorju dela in tretjič, da se nepotizem najbolj tolerira v družinskih privatnih podjetjih. S pomočjo kvalitativne metode spraševanja z intervjujem sem prišla do naslednjih sklepov: zaposleni v podjetju imajo do nepotizma na splošno odklonilno stališče, saj preprečuje enakopraven proces selekcije kadrov in daje nepravilno prednost sorodnikom. Nepotizem v privatnih podjetjih tolerirajo in obsojajo hkrati, v javnem sektorju pa mu očitajo manipulacijo, korupcijo, nasprotje interesov, nepoštenost in nedemokracijo. Ker je bilo podjetje ob ustanovitvi povsem družinsko usmerjeno, nato pa je svojo dejavnost razširilo, zaposleni prisotnost nepotizma razumejo.

Podatke sem zbrala samo za družinsko podjetje, zato iz njih ne morem izrecno sklepati, da se nepotizem najbolj dopušča v družinskih oziroma nedružinskih podjetjih. Takšno razmišljanje bi bilo sicer smiselno, vendar intervjuvanci opažajo prisotnost podjetja v privatnem sektorju nasploh. Da bi lahko potrdila tretjo hipotezo, bi torej morala opraviti analizo stanja tudi v podjetju, ki ni niti družinsko niti državno. Iz zbranih podatkov lahko potrdim prvo in drugo hipotezo, torej intervjuvanci nepotizem prepoznavajo predvsem kot slabo prakso zaposlovanja, negativna konotacija pa je najmočnejša v javnem sektorju.

## 6 ZAKLJUČEK

V Sloveniji so v času socializma imele družine močno podporno strukturo, ki so jo v času tranzicije, ob pojavu kapitalizma, izgubile. Danes, v času množičnih odpuščanj, zapiranj nekoč ponosnih slovenskih in stabilnih podjetij, je prav družina tista, na katero se lahko obrnemo in pri kateri iščemo zatočišče. Družina torej še vedno predstavlja ne samo vir intimne in bližine, ampak tudi dodatni vir socialne mreže, te pa lahko posamezniku omogočajo prednost na trgu dela.

Skrb za družino, starše, potomce je po Bellowu (2003) biološka lastnost človeka, na kakšen način to skrb razumemo, dojemamo in sprejmemo pa je povsem kulturna praksa. Nepotizem, torej nepravično podeljevanje služb sorodnikom, je bil včasih močno stigmatiziran, ker je predstavljal način ohranjanja in plemenitenja bogastva, način za pridobitev politične moči in oblasti plemiških družin in oligarhij. Danes je nepotizem globalen pojav, prepoznamo ga na vseh ravneh organizacije in družbe. Pojavlja se v političnem svetu, prav tako pa tudi v umetnosti, medijih, odnosi z javnostmi. Za nepotizem enaindvajsetega stoletja je predvsem značilen prenos prepoznavnosti in ne pozna več prisile staršev, ki otrokom določijo življenjsko usodo. Danes je nepotizem za posamezne srečnejše privilegij, ki kljubuje principom enake obravnave, etičnosti in demokratičnosti.

Slovenija še ni sprejela potrebnih zakonov, ki bi preprečili ali kaznovali prisotnost nepotizma, kar bi bilo predvsem zaželeno storiti za javni sektor. Mediji o nepotizmu sicer pišejo in ga obsojajo, vendar obtožbe niso vedno dokazljive in verodostojne, vseeno pa si časopisi na tak način povečujejo svojo naklado. Državljeni veliko bolj obsojamo nepotizem v javni sferi dela, kjer ga opisujemo kot obliko korupcije, kot v privatnih podjetjih, kjer ga velikokrat povezujemo z majhnimi družinskimi podjetji in ga razumemo kot nujnega, potrebnega, neizogibnega. V teh podjetjih se nam prisotnost nepotizma zdi smiselna, legitimna in pričakovana, saj družina le upravlja funkcijo primarne celice družbe.

Dejstvo je, da je prisotnost nepotizma v slovenskih javnih in zasebnih podjetjih stalnica, ki sicer ni primerljiva z alarmantnim stanjem v Braziliji in v afriških državah, vendar ga je potrebno začeti jemati resneje. Vsekakor potrebujemo nadzor nad zaposlovanjem v javnih institucijah, bodisi s strani Komisije za preprečevanje korupcije, bodisi s strani civilnih organizacij. O pojavu nepotizma v privatni sferi dela je potrebno spregovoriti javno, odločno in brez strahu. Sprejemanje antinepotističnih pravil se je v individualizirani družbi kot so

Združene države Amerike, tako na državni ravni kot na ravni organizacije, podjetja, izkazalo za pomanjkljivo. Bistvenega pomena je spremeniti vrednote, ki jih imamo, opaziti nepotizem, ga konstruktivno analizirati, prepoznati njegove dobre in slabe prakse, o nepotizmu pisati in razpravljati, spraševati in osveščati.

## 7 LITERATURA

1. Abdalla, Hagen F., Ahmed S. Maghrabi in Bel. G. Raggad. 1998. Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross Cultural Study. *International Journal of Manpower* 19 (8): 554–570.
2. Arasli, Huseyin, Ali Bavik in Erdogan H. Ekiz. 2006. The Effects of Nepotism on Human Resource Management. *International Journal of Sociology* 26 (7): 295–308.
3. Arasli, Huseyin in Mustafa Tumer. 2008. Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Affects on Job Stress Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality* 36 (9): 1237–1250.
4. Bellow, Adam. 2003. *In praise of Nepotism: A Natural History*. Kalifornija: Doubleday.
5. Bourdieu, Pierre. 1986. *The Forms of Capital*. New York: Greenwood.
6. --- 2012. *Homo Academicus*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
7. Burt, Ronald S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: First Harvard University Press.
8. Bute, Mustafa. 2011. Perceived Nepotism and Its Relations to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit. *Electronics Journal of Social Sciences* 10 (36): 187–203.
9. Carpiano, R. M. 2006. Toward a Neighborhood Resource-Based Theory of Social Capital for Health: Can Bourdieu and Sociology Help? *Social Science & Medicine* 62 (1): 165–175.
10. Chervenak, Frank A. in Laurence B. McCullough. 2007. Is Ethically Justified Nepotism in Hiring and Admissions in Academic Health Centers an Oxymoron? *The Physician Executive* 9: 42–45.
11. Ciulla, Joanne B. 2005. Review Article: In Praise of Nepotism? *Business Ethics Quarterly* 15 (1): 153–160.
12. Coleman, James. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94: 95–120.
13. Coleman, James. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

14. Collin, Sven-Olof Y., Jenny Ahlberg in Jonas Gabrielsson. 2012. Blood in the Board Room: Family Relationship Influencing the Functions of the Board. *Journal of Family Business Strategy* 3 (4): 207-219.
15. Conway, Brendan. 2004. The New Nepotism. *Public Interest* 154: 130–135.
16. Cosper, Julia. 1970. Nepotism: Desirable or Undesirable? *Improving College and University Teaching* 18 (4): 282–284.
17. Černetič, M. 2006. *Človeški, intelektualni in socialni kapital – vloga in pomen*. Dostopno prek: <http://www.1.fov.uni-mb.si/cernetic/lit10.doc> (11. avgust 2014).
18. Dailey, R.C. in L. T. Reuschling. 1980. Managing Continuity in the Family-Owned Company. *Journal of General Management* 5: 49–56.
19. Dragoš, Srečo. 2002. *Socialni kapital: dragocena, nejasna in nevidna dobrina*. Dostopno prek: <file:///C:/Users/nika/Downloads/URN-NBN-SI-DOC-AD3SDNVC.pdf> (11. avgust 2014).
20. Engeström, Jyri. 2001. *Sizing up Social Capital*. Dostopno prek: <http://www.aula.cc/people/jyri/papers/socialcapital/index.html> (13. junij 2014).
21. Ewing, David W. 1965. Is Nepotism So Bad? *Harvard Business Review* 61: 166–168.
22. Ferlazzo, Fabio in Stefano Sdoia. 2012. Measuring Nepotism Through Shared Last Names: Are We Really Moving from Opinions to Facts? *Plos one* 7 (8): 1–6.
23. Fershtman, Chaim, Uri Gneezy in Frank Verboven. 2005. Discrimination and Nepotism: The Efficiency of the Anonymity Rule. *Journal of Legal Studies* 34: 371–394.
24. Ford, R. in F. Mclaughlin. 1985. Nepotism. *Personnel Journal* 65: 57–61.
25. Ford, R. in F. Mclaughlin. 1986. Nepotism: Boon or Bane? *Personnel Administrator* 31: 78–89.
26. Galunic, Charles, Gokhan Ertug in Martin Gargiulo. 2012. The Positive Externalities of Social Capital: Benefiting from Senior Brokers. *Academy of Management Journal* 55 (5): 1213–1231.
27. Granovetter, Mark S. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360–1380.
28. Ghica, Sergiu. 2013. Bourdieu Sociology of Literature. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala* 5(1): 35–45.
29. Gyimah-Boadi, E. 2000. Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. *Source Book* 21: 195–204.



30. Hoppe, Michael H. 2004. Introduction: Geert Hofstede's Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Academy of Management Executive* 18 (1): 73–74.
31. Ichionowski, T. 1988. The New Nepotism: Why Dynasties are Making a Comeback. *Business Week* 31: 106–109.
32. Iglič, Hajdeja. 2001. Socialni kapital, socialna omrežja in politično vedenje: empirična študija. *Družboslovne razprave* 17 (37-38): 167–190.
33. Jaskiewicz, Peter, Klaus Uhlenbruck, David B. Balkin in Trish Reay. 2013. Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications of Knowledge Management. *Family Business Review* 26 (2): 121–139.
34. Kilduff, M. In Krackhardt, D. 1994. Bringing the Individual Back: A Structural Analysis of the Internal Market Reputation in Organizations. *Academy of Management Journal* 37: 87–109.
35. *Komisija za preprečevanje korupcije*. Dostopno prek: <https://www.kpk-rs.si/sl/> (8. avgust 2014).
36. Kragh, Simon Ulrik. 2012. The Anthropology of Nepotism: Social Distance and Reciprocity in Organizations in Developing Countries. *International Journal of Cross Cultural Management* 12: 247–265.
37. Leana, Carrie R. in Harry J. Van Burren III. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practises. *Academy of Management Review* 24 (3): 538–555.
38. Lentz, B. F. in D. N. Leband. 1988. Why So Many Children of Doctors Become Doctors, Nepotism vs Human Transfers. *The Journal of Human Resources* 3: 396–408.
39. Leonard, Madeleine. 2004. Bonding and Bridging Social Capital: Reflections from Belfast. *Sociology* 38 (5): 927–944.
40. Lin, N., W. Ensel in J. C. Vaughn. 1981. Social Resources and Occupational Status Attainment. *Social Forces* 59: 1163–1181.
41. Litwak, E. in I. Szelenyi. 1969. Primary Group Structures and Their Functions: Kin, Neighbours, And Friends. *American Sociology Review* 34: 465–481.
42. Lubatkin, M. H., R. Durand in Y. Ling. 2007. The Missing Lens in Family Firm Governance Theory: A Self-Other Typology of Parental Altruism. *Journal of Business Research* 60: 1022–1029.
43. Mateo, Jill M. 2002. Kin-Recognition Abilities and Nepotism as a Function of Sociality. *The Royal Society* 269: 721–727.

44. Mauss, Marcel. 1996. *Esej o daru in drugi spisi*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske Fakultete.
45. Marwell, G. P. in R. Prahl. 1988. Social Networks and Collective Actions. *American Journal of Sociology* 94: 502–534.
46. Nahapiet, J. J. in S. Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
47. Oliveira, J. F. 2013. The Influence of the Social Capital on Business Performance: An Analysis in the Context of Horizontal Business Networks. *Revista de Administracao Mackenzie* 14 (3): 209–235.
48. Orkodashvili, Mariam. 2011. Corruption, Collusion, and Nepotism in Higher Education and the Labor Market in Georgia. *European Education* 43 (2): 32–53.
49. Padgett, Margaret Y. in Kathryn A. Morris. 2005. Keeping it All in the Family: Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary? *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11 (2): 24–45.
50. Pearson, A. W., J. C. Carr in J. Shaw. 2008. Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32: 949–969.
51. Pirc, Vesna. 2002. Vse za družino: Sorodstvene in družinske vezi kot temelj korupcije. *Mladina*, 3. september. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/92398/vse-za-druzino/> (12. avgust 2014).
52. Portes, Alejandro. 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24: 1–24. Dostopno prek: [http://digicult.net/moss\\_texts/SOCIALCAPITAL\\_ItsOriginsandApplicationsinModernSociology.pdf](http://digicult.net/moss_texts/SOCIALCAPITAL_ItsOriginsandApplicationsinModernSociology.pdf) (12. julij 2014).
53. Portes, A. In P. Landolt. 2000. Social Capital: Promise and Pitfalls of Its Role in Development. *Journal of Latin American Studies* 32 (2): 529–547.
54. Putnam, Robert D. 2002. *Comunidade e Democracia: A Experiencia da Italia Moderna*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
55. Putnam, Robert D. 1995. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy* 6: 65–78.
56. Reeves, Richard. 2003. Nepotism: Is it Back? *New Statesman*, 29. april. Dostopno prek: <http://www.newstatesman.com/node/146350> (12. junij 2014).
57. Rosenbaum, Mark S. in Gianfranco Walsh. 2012. Service Nepotism in the Marketplace. *British Journal of Management* 23: 241–256.

58. Rostom, Sarah. 2012. Bourdieu's Social Capital and Save the Mothers. *Undercurrent Journal* 9 (1): 7–15.
59. Sadker, David in Myra Sadker. 1972. Nepotism: A Clause for Concern. *The Phi Delta Kappan* 53 (6): 376–377.
60. Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer in Robert C. Liden. 2003. A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal* 44 (2): 219–237.
61. Scoppa, Vincenzo. 2009. Intergenerational Transfers of Public Sector Jobs: A Shred of Evidence on Nepotism. *Public Choice* 141: 167–188.
62. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (12. avgust 2014).
63. Škorić, M. Darko in Deborah Ying. 2009. Bowling Online, Not Alone: Online Social Capital and Political Participation in Singapore. *Journal of Computer-Mediated Communication* 14 (2): 414–433.
64. *Social Capital Research*. Dostopno prek: <http://www.socialcapitalresearch.com/literature/theory/downsides.html> (2. julij 2014).
65. *Stoycheva, Tsinka. 2013. The Medici: Secrets of the most Powerful Family in the World*. Dostopno prek: <https://www.youtube.com/watch?v=9l2q4g3aZuk> (8. maj 2014).
66. Štern, Artur. 1996. *Altruizem*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
67. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB1)*. Ur. l. RS, št. 63/07. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3177> (15. avgust 2014).
68. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. *Kodeks Etike*. Dostopno prek: [http://www.ess.gov.si/\\_files/3719/kodeks\\_etike\\_ZRSZ.pdf](http://www.ess.gov.si/_files/3719/kodeks_etike_ZRSZ.pdf) (15. avgust 2014).
69. Yuan, Y. Connie in Geri Gay. 2006. Homophily of Network Ties and Bonding and Bridging Social Capital in Computer-Mediated Distributed Teams. *Journal of Computer Mediated Communication* 11: 1062–1084.
70. Wong, Linda C. in Brian H. Kleiner. 1994. Nepotism. *Mary Baldwin College University Press* 43 (5): 10–12.
71. *Webster's Third New International Dictionary*. Dostopno prek: <http://www.merriam-webster.com/cgi-bin/book.pl?w3.htm> (12. avgust 2014).