

Managerji HRM in njihove etične dileme

MATEJA PRIMOŽIČ in DANA MESNER ANDOLŠEK
Univerza v Ljubljani, Slovenija

Douglas Renwick (2003) meni, da kadrovski strokovnjaki v organizacijah igrajo vlogo »varuha« dobrega počutja delavcev, vendar morajo tudi spreminjati dobro počutje zaposlenih. Glede na Ulrichov model (1998) pa kadrovski strokovnjaki, kot »varuhi« dobrega počutja zaposlenih, igrajo tudi vlogo strateških partnerjev, upravljavcev sprememb in predstavnikov delavcev. Gandtz in Hayes (1988) analizirata nekaj področij, na katerih lahko govorimo o etičnih konfliktih med opravljanjem tovrstnih vlog: diskriminacija, psihološko testiranje, nasprotovanje sindikatov, načrtovanje pretoka dela, negotovost zaposlitve, disciplina, zaupnost, zasebnost in odpuščanje delovne sile. V tem članku bomo raziskali področje morebitnih in dejanskih etičnih konfliktov kadrovskih strokovnjakov. Katere so njihove najpomembnejše osebne in poklicne vrednote? Na katerih področjih se pojavi etični konflikt? In kako te konflikte rešujejo v vsakodnevni praksi? Poskušali smo ugotoviti, kdo med njimi ima težave zaradi velikega etičnega konflikta in kako se z njimi spopadajo. Ugotovili smo, da najbolj trpijo managerji na vodilnih položajih in tisti, ki ta poklic opravljajo dlje časa. Zanimalo nas je tudi, kakšno vlogo imajo pri tem etični kodeksi.

Ključne besede: kadrovski strokovnjaki, etične dileme, vloga upravljanja s človeškimi viri v organizaciji

Uvod

Zaradi turbulentnega gospodarskega okolja, ki se je oblikovalo v zadnjih treh desetletjih (Reich 2008), je vloga kadrovskih strokovnjakov postala težavna; odpuščanja delavcev se kar vrstijo (Feldman in Leana 1993), zaposlitve so izjemno negotove, vedno več je fleksibilnih oblik zaposlovanja (Gallie 2009). Na eni strani je zasebnost posameznikov vedno bolj zavarovana, po drugi strani pa nove tehnologije omogočajo vedno večji vdor na zasebno področje, kar kadroviki uporabljajo za selekcijo kadrov, vedno bolj tudi za nadzor zaposlenih (Otensmeyer and McCarthy 1996). Po drugi strani obstajajo zagovorniki pogleda na upravljanje s človeškimi viri, ki temelji prav na kadrovskih virih in ima upravljanje s človeškimi viri za bistveno organizacijsko kompetenco pri doseganju kompetitivne

prednosti prek upravljanja s človeškimi viri (Greenwood 2002; Savolainen 2000). Na zaposlene je torej treba gledati kot na dolgoročno naložbo in ne kot na strošek (Mariappandar 2003). Ulrich (1998) z navajanjem treh ključnih vlog kadrovskih strokovnjakov zariše polje njihovega delovanja. V teh treh vlogah je po našem mnenju skrit tudi konflikt, ki ga je treba nenehno reševati.

Ideja, ki nas je vodila skozi celoten članek, se veže na že omenjeno temo. Trdimo namreč, da je *osnovna težava kadrovskih managerjev v tem, da so mediatorji med zaposlenimi in managementom oziroma drugimi deležniki in so potemtakem posledično tudi razpeti med svojo (primarno) socialno in vedno bolj prevladujočo ekonomsko vlogo*. Od tod izhaja tudi večina etičnih dilem, saj se v večini primerov postavlja vprašanje, komu in kako v določeni situaciji ugoditi, pri vsem tem pa ravnati v skladu z zakoni, predpisi in, nenazadnje, etičnimi standardi.

Upravljanje s človeškimi viri in etika

Upravljanje s človeškimi viri je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovsкими viri uspešno, kar pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina 2000, 7). Upravljanje s človeškimi viri je »produktivna uporaba ljudi za doseganje strateških poslovnih ciljev organizacije in zadovoljevanje individualnih potreb zaposlenih« (Greenwood 2002, 261). Medtem ko je prva definicija, gledano z etičnega stališča, še nevtralna, za drugo tega ne moremo trditi. Če govorimo o etičnosti kadrovskega managementa, se torej zaplete že pri samem začetku, pri definiciji. Takoj ko govorimo o upravljanju z ljudmi, o uporabi (večkrat celo izrabi) ljudi (Harry 2008), zaposlene že avtomatično postavimo v položaj sredstva za doseganje cilja. Kantova etika poudarja spoštovanje ljudi. V njegovem teoretičnem pristopu k univerzalnemu moralnemu zakonu obstaja formula, po kateri ima vsak človek v sebi končni cilj, ki zahteva, da je človečnost v osebi vsakega posameznika spoštovana kot njegov končni cilj (Kant 1990, 180). Upoštevajoč to maksimo namreč zlahka odkrijemo moralne zmote v človeškem delovanju. Kantova etika, če jo uporabimo za podjetja, je v nasprotju s poslovanjem tistih podjetij, ki stremijo samo k dobičku in v ta namen tudi izrabljajo zaposlene. V takšnih podjetjih, tudi če poudarjajo pomen človeškega potenciala, gre le za doseganje čim boljšega poslovnega rezultata. Kant (1990, 130) pravi, da je treba spoštovati dostojanstvo drugih ljudi in jih sprejeti kot razumna bitja. Moralni kodeks se mora nanašati na vsakega posameznika v vseh okoliščinah (Legge 1996). To je zah-

teva po univerzalnosti, ko jo navaja Kant. Človek ne sme biti sredstvo, saj ga s tem avtomatično izrabimo za doseganje lastnih ciljev, in to brez njegovega polnega in svobodnega zavedanja in pristanka (Greenwood 2002). Kantovo etiko lahko apliciramo na t. i. »mehki« kadrovski management,¹ in v skladu s tem je tudi Bowiejva (2002) trditev, da je posamezniku treba priskrbeti delo, ki bo imelo zanj nek pomen. Z vprašanjem etičnosti kadrovskega managementa se ukvarja Rowan (2000), saj poudarja naslednje osnove moralne pravice zaposlenih:

- pravično plačilo, osnovano na konceptu enakosti, distributivne pravičnosti, avtonomije, spoštovanja;
- varnost delovnega mesta, osnovana na principih spoštovanja in izogibanja škodovanju;
- ustrezno ravnanje s posameznikom, osnovano na konceptih spoštovanja, pravičnosti in iskrenosti;
- zasebnost, osnovana na konceptu spoštovanja, svobode in avtonomije.

Ko razmišljamo o etičnih problemih, s katerimi se srečujejo kadrovske strokovnjaki, se velikokrat postavi vprašanje, zakaj so ravno zaposleni tisti deležniki, ki jim tako hitro radi odrečejo njihove pravice. Pogosto namreč slišimo o pomanjkanju sredstev za nagrade, izobraževanja, o odpuščanju odvečne delovne sile, o neplačevanju socialnih prispevkov za zaposlene, o neizplačevanju plač ipd. Vse to v imenu ustvarjanja dobička in potemtakem tudi zadovoljstva drugih deležnikov. Seveda tu ne gre za to, da bi morali biti vsi zadovoljni, pač pa za problem, da prihaja do sistematičnega prikrajšanja točno določenih deležnikov.

Etične probleme, s katerimi so obremenjeni kadrovske managerji, smo povzeli iz teorije, navedene v preglednici 1, in jih razvrstili glede na število navajanj ali citatov v literaturi. Nekatere izmed njih smo v naši raziskavi posebej izpostavili in poskusili ugotoviti, koliko so aktualni pri slovenskih kadrovske strokovnjakih.

Etične probleme, navedene v preglednici 1, lahko po Carrollu (2002) razdelimo v štiri kategorije: (1) problemi, ki se nanašajo na *pravičnost* (kot na primer plače izvršilnih delavcev, primerljiva vrednost izdelkov in njihovih cen); (2) problemi, ki se nanašajo na *pravice*, kot so pravica do nadzora s strani podjetja, pravica do zdravja zaposlenih, pravica do zasebnosti, varstva pred spolnim nadlegovanjem, do politike enakih možnosti; (3) problemi, ki se nanašajo na *poštenost* (kot na primer konflikt interesov, podkupovanje in korupcija, varnost podatkov o zaposlenih); (4) problemi, ki se nanašajo

PREGLEDNICA 1 Etični problemi

Problem	Avtor, ki je obravnaval problem in je bil citiran v drugem delu	Št. citatov
Enake možnosti pri zaposlovanju, nagrajevanju, ocenjevanju ...	Berenbeim v Caroll 2002 Danley v Payne in Wayland 1999 Maclagan v Wood 1997 Westen v Wood 1997 Arvy in Renz v Wood 1997 Miller v Barret 1997 Wiley 2000 Greenwood 2002 Ciulla 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	10
Diskriminacija (spolna, nacionalna ipd.)	Wiley 2000 Greenwood 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000 Cassel v Berlogar 2000 Boatright v Berlogar 2000 Danley v Payne in Wayland 1999 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Westen v Wood 1997	8
Negotovost zaposlitve	Winstanley in dr. 1966 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Beardwell in Holden v Wood 1997 Handy v Wood 1997 Greenwood 2002 Mellahi v Wood 2003 Boatright v Berlogar 2002	7
Nadzorovanje zaposlenih prek oblikovanja dela, opisov delovnih mest, timskega dela, kompetenčnih modelov, oblikovanja organizacijske kulture	Winstanley, Woodall in Heery 1996 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 O'Doherty v Wood 1997 Woodal v Barrett 1999 Winstanely v Barrett 1999 Greenwood 2002 Ciulla 2002	7

Nadaljevanje na naslednji strani

na *izvajanje korporativne moči* preko komisij, odborov, političnega delovanja, zagotavljanja varnosti izdelkov in delovnega mesta, okoljevarstvenih ukrepov, korporativnih prispevkov v politiki, zaprtja delovnih mest.

1. Med probleme, ki se nanašajo na pravičnost, lahko uvrstimo (preglednica 1) pošteno plačilo za delo, razlike v plačah, odločanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti, izkoriščanje delovne sile in okolja v deželah tretjega sveta.
2. Med probleme, ki se nanašajo na pravice, sodijo dileme glede

PREGLEDNICA 1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Problem	Avtor, ki je obravnaval problem in je bil citiran v drugem delu	Št. citatov
Pošteno plačilo za delo, razlike v plačah	Berenbeim v Carroll 2002 Miller v Barrett 1999 Wiley 2000 Greenwood 2002 Mellahi v Wood 2003 Ciulla 2002	6
Zasebnost (tudi npr. psihološka testiranja)	Berenbeim v Carroll 2002 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Winstanley v Barrett 1999 Greenwood 2002 Ciulla 2002	5
Zaupanje oziroma zloraba zaupanja	Danley v Payne in Wayland 1999 Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Wiley 2000 Greenwood 2002 Beauchamp in Bowie v Berlogar 2000	5
Spolno nadlegovanje	Berenbeim v Carroll 2002 Danley v Payne in Wayland 1999 Wiley 2000 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	4
Konflikt interesov, neenakomerna razdelitev tveganja	Berenbeim v Carroll 2002 Winstanley, Woodall in Heery 1996 Winstanley v Barrett, 1999 Boatright v Berlogar 2000	4
Varnost, zdravje na delovnem mestu	Berenbeim v Carroll 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar 2002 Boatright v Berlogar 2002	3
Sindikalno delovanje, svoboda govora	Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Ciulla 2002 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	3

Nadaljevanje na naslednji strani

uresničevanja enakih možnosti pri zaposlovanju, nagrajevanju, ocenjevanju; diskriminacija glede na spol, starost, nacionalnost; spoštovanje zasebnosti; nadlegovanja; socialna varnost; testiranja na drogo in alkohol; podaljševanje delavnika; vpliv dela na zasebno življenje; dvojnost notranjega trga dela; stres na delovnem mestu; nasilje na delovnem mestu.

3. Med probleme, ki se nanašajo na poštenost, sodijo zloraba zaupanja, konflikt interesov, podkupovanje, korupcija, neenakomerna delitev tveganja, lobiranje, retorika in zavajanje.
4. Med probleme, ki se nanašajo na izvajanje korporativne moči,

PREGLEDNICA 1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Problem	Avtor, ki je obravnaval problem in je bil citiran v drugem delu	Št. citatov
Nedosledno izvajanje disciplinskih praks	Gantz in Hayes v Payne in Wayland 1999 Danley v Payne in Wayland 1999 Wiley 2000	3
Zasebnost na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar 2000 Boatright v Berlogar 2000	2
Podkupovanje, lobiranje za lastne interese	Berenbeim v Carroll 2002 Danley v Payne in Wayland 1999	2
Deregulacija oziroma prenos kadrovske vloge	Winstanley idr. 1996 Beardwell in Holden v Wood 1997	2
Testiranja na drogo, alkohol	Vernon-Wortzel v Berlogar 2000 Beauchamp in Bowie v Berlogar 2000	2
Podaljševanje delavnika z delom doma; vpliv dela na osebno življenje	Torrington v Wood 1997 Ciulla 2002	2
Socialna varnost (vedno višja starost za upokojevanje, zdravstveno in družinsko varstvo)	Torrington v Wood 1997 Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	2
Odločanje na podlagi stroškov (in ne družbene odgovornosti)	Wood 1997 Boatright 2000	2
Etično razkrivanje	Boatright v Berlogar 2000 Beauchamp in Bowie v Berlogar 2000	2
Retorika, zavajanje	Winstanley, Woodall in Heery 1996	1
Izkoriščanje delovne sile in okolja v deželah tretjega sveta	Hart v Barrett 1999	1
Definicija pojma učv	Greenwood 2002	1
Razlikovanje med glavnimi (<i>core</i>) in perifernimi delavci	Greenwood 2002	1
Stres na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	1
Nasilje na delovnem mestu	Vernon-Wortzel v Berlogar 2000	1

sodijo ogrožanje varnosti zaposlitve; nadzorovanje zaposlenih prek oblikovanja dela, kulture, timskega dela, kompetenčnih modelov; ogrožanje varnosti in zdravja na delovnem mestu, protisindikalno delovanje; onemogočanje svobode govora; ne-utemeljeno izvajanje disciplinskih ukrepov; povračilni ukrepi v zvezi z razkrivanjem protizakonitih in neetičnih praks in dejanj.

Preglednica 2 prikazuje štiri kategorije etičnih problemov, s katerimi se srečujejo kadrovske strokovnjaki, in ugotovljeno število citatov s tega področja.

Preglednica 2 prikazuje, da med v teoriji najpogosteje obravnavane etične dileme, s katerimi se srečujejo kadrovske strokovnjaki,

PREGLEDNICA 2 Etični problemi, razvrščeni v kategorije, in število citatov

Etični problemi	Število citatov
Problemi, ki se nanašajo na pravičnost	3
Problemi, ki se nanašajo na pravice zaposlenih	13
Problemi, ki se nanašajo na poštenost	4
Problemi, ki se nanašajo na izvajanje korporativne moči	6

sodijo v kategorijo kršitev pravic zaposlenih. *Kršitve pravic* zaposlenih predstavljajo najpomembnejši izvor neetičnega delovanja, ki so mu kadrovske strokovnjaki priča v organizacijah.

Pravica je v etičnem smislu tisto, kar posamezniku ali skupini omogoča ali dovoljuje, da nekaj določenega *je* ali da nekaj *stori* ali da nekaj *ima*. Gre za naravno in neodtujljivo *pravico imeti, delati in zahtevati svoje*. Pravice naj ne bi nihče oviral. Dolžnost drugih je, da to sprejmejo in upoštevajo. Poznamo različne pravice: naravne, človekove in zakonite pravice. Ti dve vrsti pravic se prekrivata, zato velikokrat, kadar nekdo krši zakonite pravice, krši tudi moralne pravice. Na primer: če podjetje svojim zaposlenim ne izplača plač ali socialnih prispevkov, najprej krši zakon in zakonite pravice delavcev do plačila za opravljeno delo, hkrati pa krši tudi moralno pravico zaposlenih do lastnine. Kakšna je odgovornost vodilnih pri tem in kakšna je odgovornost kadrovske strokovnjakov v takšnih podjetjih (Crane in Matten 2004)?

Kako razmišljati o *odgovornosti* kadrovske strokovnjakov? Odgovornost lahko razumemo kot vzrok, vlogo in nalogo, kot politično, zakonsko ali moralno odgovornost (Bovens 1998). Lahko je razumemo kot sposobnost (človek mora biti sposoben odgovornega ravnanja) ali pa kot vrlino (kot osebnostno značilnost). Če odgovornost razumemo le kot vlogo, imamo ljudje veliko odgovornosti in dolžnosti, ki pripadajo vlogi. Če jo razumemo kot vrlino, pa gre za aktivnejši koncept, ki je zvezan z osebno odgovornostjo in z določenimi pogoji, kot je na primer avtonomija, ki je pogoj za takšno vrsto odgovornosti. Etične dileme in odgovornost kadrovske strokovnjakov s tem v zvezi lahko razumemo v vseh navedenih pomenih.

Drugi najpogostejši razlog, v teoriji naveden kot vir etičnih dilem kadrovske strokovnjakov, je *neustrezno izvajanje korporativne moči v organizacijah v odnosu do zaposlenih*. *Moč* je sociološko razumljena kot vpliv, ki ga akter A izvaja nad akterjem B, zato da bi dosegel svoje cilje in interese. Vodstvo organizacijo največkrat razume kot enotno skupnost interesov (Morgan 2005). Opredelitev vsebine enotnih interesov pa je večinoma v celoti podana z vidika vodstva. Drugih in-

teresov vodstvo pogostokrat ne priznava. Moč, s katero se uresničuje ta enotnost, pa pomeni, da interesov zaposlenih velikokrat ne priznavajo.

V preglednici 2 je *poštenost delovanja* v organizacijah kot vir etičnega preizpraševanja kadrovskih strokovnjakov navedena na tretjem mestu. Neetične prakse, koruptivnost in konflikt interesov, ki jih kadrovski strokovnjaki opažajo v organizacijah, velikokrat izvirajo iz poslovnih pritiskov, pritiskov konkurence ter nezainteresiranosti vodstva, da bi etična prizadevanja v organizaciji institucionalno uredili (zapisali etične kodekse, oblikovali mehanizme za sporočanje o neetičnem ravnanju in disciplinske ukrepe v primerih kršenja etičnih pravil). Brez te institucionalne infrastrukture je v organizacijah težko doseči spremembe v ravnanju (Treviño in Nelson 1999).

Na zadnjem mestu so v preglednici 2 navedeni problemi, ki se nanašajo na *pravičnost* (pošteno plačilo in razlike v plačah). Obravnavati ljudi pravično pomeni dati jim tisto, kar si zaslužijo. Pravičnost je moralni koncept primerjalne narave. Poznamo več vrst pravičnosti in več vrst metod za rešitev problema pravičnosti. Najpomembnejša je v tem primeru distributivna pravičnost. Organizacije, in še posebej kadrovski strokovnjaki v njih, igrajo pri zagotavljanju pravičnosti nagrajevanja, kadrovanja in razvoja zaposlenih pomembno vlogo (Treviño in Nelson 1999).

V pričujočem članku želimo na vzorcu slovenskih kadrovskih strokovnjakov ugotoviti, s kakšnimi etičnimi dilemami se srečujejo in kako jih rešujejo. Zato smo oblikovali vprašalnik, s pomočjo katerega smo skušali ugotoviti, ali se kadrovski strokovnjaki srečujejo s konfliktnimi situacijami in kako rešujejo tovrstne konflikte.

Vzorec in metoda

Anketni vprašalnik v spletni obliki smo posredovali prek elektronske pošte. Nekatero elektronske naslove smo našli na spletnih straneh podjetij in v Registru članov Gospodarske zbornice Slovenije. Povezavo do anketnega vprašalnika so objavili tudi v spletnem časopisu *Znanje* (www.edupool.si). Tako smo vprašalnik poslali na 150 elektronskih naslovov, vrnili pa so nam 73 anket, kar je 48,6 odstotka.²

Na anketo je odgovarilo 75,5 % žensk in 22,5 % moških. Njihova izobrazbena struktura je naslednja: peto stopnjo jih ima 7 %, šesto stopnjo 22,6 %, sedmo stopnjo 69 % in osmo stopnjo 1,4 %. Izobrazbena struktura anketirancev je torej izredno visoka. Zanimalo nas je tudi, koliko let anketiranci že opravljajo (kakršnokoli) funkcijo na kadrovskem področju. Največ, torej 44,9 %, jih je odgovorilo, da do 5 let, 18,8 % od 6 do 10 let, 7,2 % od 11 do 15 let in 29 % več kot 15 let. Več

kot polovica jih ima torej že več kot petletne delovne izkušnje na tem področju.

Razdelitev vlog, ki jih anketiranci opravljajo v podjetju, smo povzeli po Kohontovi raziskavi (2005). Vloge anketirancev so naslednje: 14,3% jih je direktorjev področja učv, 19% jih je vodij kadrovanja, 3,2% vodij izobraževanja, 25,4% strokovnih sodelavcev kadrov, 12,7% strokovnih sodelavcev za izobraževanje in razvoj kadrov, 9,5% je vodij projektov, 4,8% pravnikov za delovnopravne zadeve in 11,1% referentov. 21,1% anketirancev prihaja iz majhnih podjetij, 18,3% iz srednje velikih in 60,6% iz velikih podjetij. Gre tudi za razmeroma uspešna podjetja, saj jih je v zadnjih petih letih kar 54,9% povečalo število zaposlenih, 35,2% je to število zmanjšalo, v 9,9% primerov pa sprememb v številu zaposlenih ni bilo. Podjetja so v 87% v domači lasti, v 13% pa v tuji. Naj za primerjavo navedemo podatke iz Statističnega letopisa za leto 2005: takrat je bilo v Sloveniji registriranih 57% velikih podjetij, 1,4% srednje velikih in 0,3% majhnih podjetij, 41,3% podjetij pa ni imelo zaposlenih. Med temi gospodarskimi subjekti jih je bilo 96% v domači lasti, 2% v tuji, 1% jih je imelo mešan izvor kapitala, pri preostalem deležu pa podatki o izvoru kapitala niso znani (vir: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=3&leto=2005&jezik=si).

Rezultati

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

Uvodoma smo kot osnovno dilemo kadrovskih strokovnjakov izpostavili njihov položaj v organizaciji – so mediatorji med zaposlenimi in vodstvom oziroma lastniki podjetja. preglednica je sestavljena iz odgovorov na tri vprašanja.

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

Že na prvi pogled lahko vidimo, da je ta dilema dejansko močno prisotna. Najprej se je pokazal zelo visok odstotek pri kategoriji »izpolnjevanje interesov vseh«. Prav sami anketiranci se najpogosteje vidijo kot tiste, ki morajo poskrbeti za obe strani, ravno tako je ta odstotek velik, če pogledamo mnenje zaposlenih. Zgovoren je podatek, da *management* v največji meri pričakuje izpolnjevanje lastnih

PREGLEDNICA 3 Mediatorska vloga kadrovskih strokovnjakov

Izpol. interesov	Vi osebno	Management	Zaposleni	Povprečje
Interesi zaposlenih	1,4	0,0	21,4	7,60
Interesi managementa	12,9	52,1	11,4	25,47
Interesi vseh	85,7	47,9	67,1	66,90

interesov, saj interesov zaposlenih posebej sploh niso izpostavili. Na drugi strani pa 21 % zaposlenih poudarja svoje interese. Razkorak je torej že med zaposlenimi in managementom, zato ni nič presenetljivega, da se kadrovski strokovnjaki čutijo ujete med obe strani. Tu lahko vidimo njihovo ambivalentno vlogo. Prvo hipotezo lahko zato potrdimo.

Kadar je vloga tako ambivalentna in kadar so pričakovanja različnih udeležencev tako velika in protislovna, ima nosilec vloge veliko prostora za moralno odločanje, ki ga mora opraviti sam. Zato je tako pomembno, da so kadrovski strokovnjaki moralno naravnani posamezniki, kajti le na ta način lahko uravnotežijo ta svoj ambivalentni položaj. V procesu odločanja morajo namreč nenehno tehtati argumente številnih udeležencev, ki so ne samo različni, temveč največkrat nasprotujoči si in močno konfliktni. Le tako lahko uravnotežijo različna in protislovna pričakovanja številnih deležnikov v organizaciji.

Zato nas je zanimalo, kateri dejavniki najmočneje vplivajo na etično ravnanje kadrovskih strokovnjakov. Oblikovali smo naslednjo hipotezo.

HIPOTEZA 2 Anketiranci pri svojem delu etičnost najbolj presojuje skozi osebne vrednote.

Iz povprečne ocene, ki jo je posamezni dejavnik dobil pri ocenjevanju, lahko razberemo, kateri dejavniki po mnenju vprašanih najbolj oziroma najmanj vplivajo na etično vedenje. Ker je v tej vlogi veliko prostora za moralno sklepanje in odgovorno odločanje, smo predpostavili, da je najpomembnejši dejavnik etičnega ravnanja posameznikova hierarhija vrednot, torej njegova notranja motivacija za etično ravnanje. Kajti ko se posameznik sooči s konfliktnimi zahtevami in pričakovanji, mora postavljati prioritete med njimi oziroma je v to prisiljen. Oblikovanje prioritete pa mu omogoča le avtonomna pozicija, ki je zgrajena na hierarhiji osebnih oziroma profesionalnih vrednot. Hipotezo 2 lahko potrdimo.

Iz preglednice 4 je razvidno, da je povprečna ocena za etični kodeks nevtralna, za vse ostale dejavnike pa lahko rečemo, da vplivajo na etično vedenje. Preglednica kaže, da so najvišje razvrščene osebne

PREGLEDNICA 4 Vpliv dejavnikov na etično vedenje

Dejavnik	Povprečna ocena
Vpliv osebnih vrednot	4,75
Vpliv organizacijske kulture	4,21
Vpliv organizacijskega okolja	4,14
Vpliv zakonodaje	3,51
Vpliv etičnega kodeksa	3,18

vrednote, sledi vpliv organizacijske kulture, organizacijskega okolja, zakonodaje in nazadnje vpliv etičnih kodeksov. Pomen osebnih vrednot, ki se je pokazal v naši raziskavi, je v skladu z rezultati drugih raziskovalcev (Wiley 2000; Woodova 1997). Woodova trdi, da je učinek izkušenj, kulture in religije odločilen za oblikovanje vrednot, ki se potem izražajo v delovnem okolju, in naše ugotovitve to potrjujejo. Preseneča pa rezultat, ki kaže na to, da imajo etični kodeksi razmeroma majhen vpliv. Če predpostavimo, da se v etičnem kodeksu zrcalijo profesionalne vrednote, nam rezultati raziskave kažejo, da le-te ne bistveno vplivajo na etično delovanje kadrovske vodij.

Stroka govori o dveh vrstah odgovornosti, ki ju skuša implementirati z etičnimi kodeksi, in sicer o individualni odgovornosti strokovnjaka (Bovens 1998) ter kolektivni odgovornosti stroke. Individualna odgovornost strokovnjaka pomeni odgovornost uporabiti svoje znanje tam in takrat, kadar se zdi strokovnjaku to primerno. Pripravljen mora biti na to, da opazi kršitve in nanje opozori. Razlikovati pa mora med tem, kdaj in kaj mora storiti kot pripadnik stroke in kaj kot posameznik. Najprej mora biti odgovoren za uporabo lastnega znanja. Vendar velikokrat ni odgovoren za sprejemanje končnih odločitev, ki jih ima v rokah management. Svojo profesionalno skrb in znanje mora zato narediti vidna in ju izpostaviti, poleg tega bi moral pri njihju vztrajati. Zavedati se mora pritiskov delodajalca, managementa, konflikta interesov. Pravila organizacije včasih nasprotujejo strokovnim standardom. Poudarjanje znanja in izpostavljanje lastne osebnosti pa ne zahteva le osebnega poguma, temveč mora imeti realno osnovo v moči stroke, ki stoji za strokovnjakom.

Pri kadrovske strokovnjakih je zato pomembno, kako se oblikujejo njihove osebne vrednote. Zelo pomembna je socializacija, še posebej med izobraževanjem za poklic. Vrednote, ki jih pridobijo v tem času, namreč nadomeščajo izkušnje, ki jih v kasnejši praksi razumemo kot dejavnik oblikovanja vrednot. Po Kholbergu (Blum 1988) je doseganje postkonvencionalne stopnje moralnega razvoja pri posamezniku nekaj, česar ne doseže vsakdo. Zato je za kadrovske stro-

PREGLEDNICA 5 Razkorak glede pomembnosti in dejanskim upoštevanjem pravic zaposlenih

(1)	(2)	(3)	(4)
Enake možnosti pri ocenjevanju in napredovanju	4,65	3,67	0,98
Spoštovanje osebnosti	4,83	4,01	0,82
Pošteno plačilo za opravljeno delo	4,67	3,99	0,68
Pošteno in pomembno delo, ki človeka ne dehumanizira	4,43	3,77	0,66
Varno in zdravo delovno okolje	4,78	4,15	0,63
Enako ravnanje ne glede na raso, spol, starost	4,69	4,15	0,54
Varstvo pred nadlegovanjem	4,74	4,33	0,41
Izobraževanje	4,36	3,96	0,40
Participacija	3,92	3,54	0,37
Počitek	4,32	4,03	0,29
Spoštovanje zasebnosti na delovnem mestu	4,33	4,08	0,25
Varstvo osebnih podatkov	4,64	4,40	0,24
Socialno varstvo	4,36	4,19	0,17
Spoštovanje zasebnosti v prostem času	4,27	4,10	0,17
Z zakonom določen delovni čas	4,14	4,01	0,12
Kolektivno pogajanje in stavka	3,56	3,60	-0,04

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) pravice, (2) pomembnost, (3) upoštevanje, (4) razlika.

kovnjake pomen profesionalne identitete zelo velik, ker vzpostavlja jasen sistem vrednot. V nadaljevanju bomo zato preverili sistem in hierarhijo vrednot pri kadrovskih strokovnjakih. V zvezi s tem smo oblikovali naslednjo hipotezo:

HIPOTEZA 3 Glede pravic zaposlenih pri kadrovskih strokovnjakih obstaja razkorak med njihovim mnenjem o pomembnosti pravic in med dejanskim upoštevanjem pravic v podjetju.

Zanimalo nas je, kakšen je razkorak oziroma kako močne so dileme posameznikov, ko se znajdejo v situacijah, ko je treba upoštevati določene pravice zaposlenih. Tako smo na podlagi povprečnih ocen, ki kažejo pomembnost, in povprečnih ocen, ki kažejo upoštevanje pravice, izračunali, kakšen je razkorak med tema dvema ocenama. Razkorak se pokaže kot razlika med povprečnima ocenama pri posamezni pravici. Razkoraki so, razen v primeru pravice do kolektivnega pogajanja in stavke, pozitivni, kar pomeni, da so v teh primerih kadroviki dali večji pomen posamezni pravici, kot pa jo v njihovi organizaciji dejansko upoštevajo. Anketiranci pa bi si očitno želeli, da bi v njihovih organizacijah bolj upoštevali pravico enakih možnosti pri ocenjevanju in napredovanju in pravico do spoštovanja osebnosti – pri teh dveh je razkorak občutno največji. Iz rezultatov

preglednice 5 tudi vidimo, da so razlike večje pri pravicah, ki jih v organizacijah manj upoštevajo.

Na lestvici vrednot kadrovičkov, ki smo jih vključili v raziskavo, so v ospredje prišle individualne pravice zaposlenih. Kolektivne pravice, kot so participacija in kolektivna pogajanja, pa so padle povsem na zadnje mesto. Glede na to, kako te pravice v organizaciji upoštevajo, pa vidimo, da nobene od štirih pravic, ki so za kadrovice pomembne (enake možnosti, spoštovanje osebnosti, pošteno plačilo ter pomembno delo), v realnosti ne upoštevajo in je zato med željami in prakso razkorak velik. Naši rezultati tako kažejo na pomembno oviro pri delu kadrovskih strokovnjakov. Pri svojem delu so namreč velikokrat priča temu, da zaposleni v slovenskih organizacijah niso obravnavani enakopravno, da njihove osebnosti ne spoštujejo, kot bi bilo treba, da delavci za svoje delo pogosto niso pošteno plačani, da opravljajo delo, ki ni smiselno, ali v razmerah, ki so zdravju škodljive ali nevarne. Sklepali bi lahko, da so kadroviki pri svojem delu v precepu in v stresu ter da se pogosto soočajo z etičnimi dilemami. Na drugi strani pa jih zahteva vodstva organizacije, da zastopajo samo njihove interese, spravlja v nemoč, saj so priče kršitvam številnih pravic zaposlenih in teptanju lastnih vrednot.

HIPOTEZA 4 Glede etične spornosti določenih situacij obstaja pri kadrovskih strokovnjakih razkorak med njihovim mnenjem o spornosti določene situacije in med pogostostjo pojavljanja te situacije v praksi.

Kadrovske strokovnjake smo spraševali o tem, kako so po njihovem mnenju določene situacije etično sporne in kako pogosto se pri svojem delu srečujejo z njimi. Zopet smo izračunali razkorak med tema ocenama, ki kaže na njihove dileme. Dileme so na tem področju še večje kot pri vprašanju o pravicah in so večinoma pozitivne – spornost je večja kot pa pogostost pojavljanja v praksi.

Največji razkorak se je pokazal glede izkoriščanja delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta. Glede na to, da v Sloveniji skorajda ne moremo govoriti o multinacionalkah, ki bi delovale v teh deželah, se v tem razkoraku lahko kaže osebna drža posameznikov do problema, ki je v svetu dejansko zelo žgoč. Se pa te prakse pojavljajo tudi v slovenskih organizacijah, ki najemajo in zaposlujejo tujo delovno silo, in se kažejo v t.i. odnosu do »nevidnih delavcev sveta.« Anketiranci imajo nasilje na delovnem mestu prav tako za zelo sporno, čeprav se v praksi z njim poredko srečujejo. Razkorak se pojavi tudi pri vprašanjih, ki so za kadrovice zelo sporna, vendar se take razmere v naših organizacijah praktično ne pojavljajo

PREGLEDNICA 6 Razkorak glede spornosti in pojavljanja situacij v praksi

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

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) situacija, (2) spornost, (3) praksa, (4) razlika.

zelo pogosto (izkoriščanje delovne sile in naravnega okolja v deželah tretjega sveta; nasilje na delovnem mestu). Zato lahko potrdimo četrto hipotezo, ki pravi, da pri kadrovskih strokovnjakih obstaja razkorak med njihovim mnenjem o spornosti določene situacije in med pogostostjo pojavljanje te situacije v praksi. Nekaj praks pa je zelo vprašljivih in se v organizacijah prav tako pojavljajo; to je na primer nedoslednost pri uporabi disciplinskih ukrepov, favoriziranje pri implementaciji kadrovskih praks, velike razlike v dohodkih med zaposlenimi in managementom. Vprašanja, ki se v organizacijah zelo pogosto pojavljajo (stres na delovnem mestu; odločanje na podlagi stroškov in ne družbene odgovornosti), pa za kadrovice niso sporna. Posebej bi izpostavili rezultat pri ocenjevanju stresa na delovnem mestu. Gre za pojav, mimo katerega na nobenem delovnem mestu že skorajda ne moremo in ki močno vpliva na kakovost posameznikovega delovnega življenja, predvsem na njegovo psihofizično zdravje ter kakovost življenja sploh. Kar nas je pri tem dejavniku pritegnilo,

je to, da se je uvrstil na prvo mesto glede pogostosti pojavljanja v praksi. Zato to bi pričakovali, da bo tudi ocena spornosti višja. Ali ta minimalni razkorak pomeni, da je stres za naše kadrovice postal že nekaj vsakdanjega, če ne že celo povsem sprejemljivega? Pojav stresa na delovnem mestu (Kreitner, Kinicki in Buelens 2002) slabša kakovost delovnega mesta in ima lahko različne vzroke in posledice. Vzroki se v organizacijah pojavljajo od individualne (delovne obremenitve) do organizacijske ravni (tehnologije, spremembe), lahko pa gre tudi za zunanje vzroke. Posledice stresa so pri posameznikih vidne v njihovem odnosu do dela, stališčih, kognitivnih procesih in psihofizičnem zdravju. Stroški, ki nastanejo zaradi stresa, so veliki tako na ravni organizacij kakor tudi družbe kot celote. Podcenjevanje stresa na delovnem mestu in to, da ga sprejemamo kot nekaj vsakdanjega, je sila problematično.

Vsi omenjeni razkoraki opozarjajo na to, da gre lahko za določeno etično neobčutljivost kadrovcov. Če na to vprašaje odgovorimo pritrdilno, se moramo vprašati še, kje so vzroki za to. Ali je ta premik rešitev iz zagate, v kateri so se znašli kot osebnosti, saj se soočajo z razdvojenostjo v svoji delovni vlogi? To razdvojenost brez dvoma spremlja stres. Stres pri ljudeh izzove različne subjektivne učinke oziroma odzive. Drnovšek (2006) jih razčleni v enajst možnih odzivov: negiranje, umik, depersonalizacija, cinizem, zagrenjenost, izguba zaupanja, odtujenost, sovraštvo, maščevanje, demoraliziranost in izguba upanja. Pri kadrovcih bi iz teh podatkov o razkorakih glede vrednot in etično spornih dejanj lahko sklepali, da gre za: negiranje (»To ni nič takega, vsi smo na istem!«), odtujenost (»Ne morem se vživeti v njihovo vlogo, ne razumem jih.«), depersonalizacijo (»Nič ni narobe s stresom, danes so pač taki časi.«) in izgubo upanja (»Ni se vredno truditi. Tako ali tako je vseeno, kaj naredim. Nikoli se nič ne spremeni.«). Vse te oblike odzivov kažejo, da imamo pred seboj skupino, ki poizkuša na svoj način najti izhod iz konfliktne situacije, poleg tega pa ti odzivi na razdvojenost kažejo, da imamo verjetno opraviti z okoliščinami, v katerih so sposobnosti za empatijo manjše in je čut za etiko ostal dokaj nerazvit. Gre za poseben položaj kadrovcov, zato je to strategija, ki jo imajo, zavestno ali nezavestno, za edino možno (zaradi svoje vmesne pozicije). Predvsem zato, ker očitno nimajo nikjer dovolj podpore za ravnanje, ki bi bilo bolj etično.

Zanimalo nas je, kdo v organizaciji naj bi skrbel za to, da bi etičnost postala del pozorne skrbi v vsakdanjem delovanju in odločanju. Kadrovske strokovnjake smo povprašali, kdo v njihovi organizaciji je odgovoren za razvoj etičnega delovanja. Naša hipoteza je, da bi moralo biti za to najbolj odgovorno vodstvo.

PREGLEDNICA 7 Skrb za razvoj etičnega področja v organizaciji

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Veljavne vrednosti</i>				
Vodstvo podjetja	7	9,59	12,28	12,28
Področje učv	8	10,96	14,04	26,32
Vodje posameznih področij	6	8,22	10,53	36,84
Vsi zaposleni	10	13,70	17,54	54,39
Nihče/ni opredeljeno	26	35,62	45,61	100,00
Skupaj	57	78,08	100,00	
<i>Manjkajoče vrednosti</i>				
g – manjkajoča vrednost	16	21,92		
Skupaj	73	100,00		

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vrednosti, (2), frekvenca, (3) delež v odstotkih, (4) veljavni delež v odstotkih, (5) kumulativni delež v odstotkih.

HIPOTEZA 5 *Za razvoj etičnega področja v organizacijah skrbi vodstvo.*

Teoretično izhodišče pri tem vprašanju se nanaša na smernice, glede na katere naj bi etično delovanje v podjetju potekalo od zgoraj navzdol, torej od vodstva. To naj bi bilo s svojim delovanjem, zgle-dom in skrbjo za etičnost v organizaciji zgled drugim zaposlenim.

Rezultati so pokazali, da v organizacijah, ki so sodelovale v naši raziskavi, ni tako. Skoraj polovica anketirancev je navedla, da v njihovi organizaciji sploh ni posebej opredeljeno, kdo skrbi za to področje.

Diskusija in zaključek

Kadroviki so v organizacijah prvotno opravljali socialno vlogo. Njihova primarna naloga je bila skrbeti za dobrobit zaposlenih. S prihodom kapitalizma se je vloga kadrovske službe spremenila, razširila so se tista področja njihovega delovanja, ki so usmerjena predvsem v poslovne potrebe organizacij in doseganje njihove učinkovitosti oziroma uspešnosti. Tako se je oblikovala dvojna vloga kadrovske funkcije. Kako ambivaletna je ta vloga, se je jasno pokazalo v rezultatih naše analize. V skladu s kompleksnostjo kadrovske vloge v organizacijah je Ulrich (1998) oblikoval model kadrovske funkcije, ki prikazuje naravo kadrovskega dela. Prav o dvojni naravi kadrovske vloge piše v svojem članku tudi Douglas Renwick (2003); na eni strani izpostavlja vlogo kadrovske managerjeve kot varuhov blaginje zaposlenih in na drugi strani kot hazarderjev z blaginjo zaposlenih. Z vidika etičnosti so dileme prisotne na vsakem koraku, kar

je lepo pokazala naša raziskava. V organizacijah, ki smo jih vključili vanjo, za področje etike ne skrbi nihče, zato je težko pričakovati, da bi neobstoječa etična infrastruktura (etični kodeksi ne obstajajo, etično področje je neurejeno) lahko pomagala kadrovskim managerjem v tej ambivalentni vlogi. Zato pa so njihove odgovornosti na tem področju še večje, saj bi morali kadrovski managerji sodelovati pri postavljanju metastandardov pri upravljanju s človeškimi viri, ki so nad ravnjo podjetja. Zaposlene bi morali varovati tudi z oblikovanjem poslovne etike in kadrovske politike, ki bi upoštevala njihove pravice ter bi se ukvarjala z upravljanjem raznolikosti (*manage diversity*) in stresa, z oblikovanjem družini prijazne politike, z zagotavljanjem pravičnega plačila in socialnega varstva, s svetovanjem pri zlorabi drog ali alkohola ipd. Vse te naloge pa so, kot kaže, za kadrovice, ki so razpeti med Scilo in Karibdo lastnega položaja, prevelik zalogaj, saj pri tem najverjetneje uporabljajo obrambne mehanizme bega pred odgovornostjo in umika od nje. Vprašanje pa je, kje iskati rešitev za takšen položaj. Naše razmišljanje gre v smeri, da ambivalentnost njihove vloge ne bo kmalu izginila, zato je pomembno, da se napetosti in konflikti glede izvrševanja vloge vsaj delno zmanjšajo z večjim profesionalizmom. Ustrezno izobraževanje lahko oblikuje trden sistem vrednot, ki bo kadrovskim strokovnjakom v pomoč pri njihovem vsakdanjem odločanju glede prioritet, ki jih morajo upoštevati in spoštovati. Profesionalno stališče je namreč tisti temelj, ki lahko pomaga v teh konfliktnih situacijah najti argumente za etične odločitve in ravnanja. Z etičnostjo in moralno naravnanoostjo lahko kadrovski strokovnjaki ohranijo samostojnost in ugled, ki sta nujna za opravljanje njihove vloge v organizaciji.

Opombe

1. »Mehki« kadrovski management je t. i. idealni tip kadrovanja, saj deluje v skladu s pridobivanjem/spodbujanjem predanosti zaposlenih, da bi podjetje doseglo svoje cilje. V nasprotju s tem pa ima »trdi« kadrovski management zaposlene le za sredstvo, s katerim management dosega organizacijske cilje (Greenwood 2002).
2. Empirična evidenca sloni na podatkih iz Primožič 2006.

Literatura

- Barrett, E. 1999. »Justice in the Workplace? Normative Ethics and the Critique of Human Resource Management.« *Personnel Review* 28 (4): 307–318.
- Berlogar, J. 2000. *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Blum, L. A. 1988. »Gilligan and Kohlberg: Implications.« *Moral Theory and Ethics* 98 (3): 472–491.
- Boatright, J. R. 2000. »Globalization and the Ethics of Business.« *Business Ethics Quarterly* 10 (1): 1–6.
- Bovens, M. 1998. *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowie, N. E. 2002. »A Kantian Approach to Business Ethics.« *V A Companion to Business Ethics*, ur. R. E. Frederick, 3–16. Oxford: Blackwell.
- Carroll, A. B. 2002. »Ethics in Management.« *V A Companion to Business Ethics*, ur. R. E. Frederick, 141–152. Oxford: Blackwell.
- Ciulla, J. B. 2002. »Business Ethics and Work: Questions for the Twenty-First Century.« *V A Companion to Business Ethics*, ur. R. E. Frederick: 269–279. Oxford: Blackwell.
- Crane, A., in D. Matten. 2004. *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Drnovšek, M. 2006. »Obvladovanje stresa.« Gradivo za seminar, Ljubljana.
- Feldman, D. C., in C. R. Leana. 1993. »Managing Layoffs in the '90s.« *Business and Economic Review* 39 (2): 3–13.
- Gallie, D. 2009. *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Gandtz, J., in N. Hayes. 1988. »Teaching Business Ethics.« *Journal of Business Ethics* 7 (9): 657–669.
- Greenwood, M. R. 2002. »Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis.« *Journal of Business Ethics* 36 (3): 261–278.
- Harry, W. 2008. »Doing Good: Human Resource Management and Human Rights.« Prispevek predstavljen na konferenci Eleventh Biennial Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values, Singapur, 22.–25. junij.
- Kant, I. 1990. *Kritika praktičkog uma*. Prev. M. Kangrga. Zagreb: Naprijed.
- Kohont, A. 2005. »Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov.« Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Kreitner, R., A. Kinicki in M. Buelens. 2002. *Organisational Behaviour*. 2. izd. New York: McGraw Hill.
- Legge, K. 1996. »Morality Bound.« *People Management* 2 (25): 34–36.
- Mariappanadar, S. 2003. »Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment.« *International Journal of Social Economics* 30 (8): 906–923.
- Morgan, G. 2005. *Podobe organizacije*. Ljubljana: FDV.
- Možina, S. 2000. »Strateški pomen kadrovskih virov.« *V Management kadrovskih virov*, ur. S. Možina, 1–28. Ljubljana: FDV.

- Ottensmeyer, E. J., in F. D. McCarthy. 1996. *Ethics in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Primožič, M. 2006. »Etična problematika pri upravljanju s človeškimi viri – dileme sodobnega časa.« Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Payne, S. L., in R. F. Wayland. 1999. »Ethical Obligation and Diverse Values Assumptions in HRM.« *International Journal of Manpower* 20 (5): 297–308.
- Reich, R. 2008. *Supercapitalism: The Battle for Democracy in an Age of Big Business*. Cambridge: Icon.
- Renwick, D. 2003. »HR Managers – Guardians of Employee Wellbeing?« *Personnel Review* 32 (3): 341–359.
- Savolainen, T. 2000. »Towards a New Workplace Culture: Development Strategies for Employer-Employee Relations.« *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today* 12 (8): 318–326.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2005. »Statistični letopis 2005: 3. Poslovni subjekti.« http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=3&leto=2005&jezik=si.
- Treviño, L. K., in K. A. Nelson. 1999. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. New York: Wiley.
- Ulrich, D. 1998. »A New Mandate for Human Resource.« *Harvard Business Review* 76 (1): 125–134.
- Wiley, C. 2000. »Ethical Standards for Human Resource Management Professionals.« *Journal of Business Ethics* 25(2): 93–114.
- Winstanley, D., J. Woodall in E. Heery. 1996. »Business Ethics and Human Resource Management.« *Personnel Review* 25 (6): 5–12.
- Wood, M. 1997. »Human Resource Specialists: Guardians of Ethical Conduct?« *Journal of European Industrial Training* 21(3): 110–116.
- Woodall, J., in E. Heery. 1996. »Managing Culture Change: Can it Ever be Ethical?« *Personnel Review* 25 (6): 26–40.