

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ETIKA IN ETIČNI KODEKS V JAVNI UPRAVI:  
ŠTUDIJA PRIMERA AGENCIJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA  
KMETIJSKE TRGE IN RAZVOJ PODEŽELJA**

Ljubljana, januar 2011

ANTONIJA NOVAK

## **IZJAVA**

Študentka Antonija Novak izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko dr. Sandro Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.1.2011

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ETIKA IN ETIČNE ODLOČITVE V JAVNI UPRAVI.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev temeljnih pojmov etike .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Opredelitev etike .....	4
1.1.2 Opredelitev morale.....	6
1.1.3 Razlike med etiko in moralo .....	7
1.1.4 Etična in moralna dilema .....	8
<b>1.2 Načini povečanja etičnosti.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Spoštovanje etičnih norm.....	10
1.2.2 Etično usposabljanje .....	11
1.2.3 Etično izobraževanje.....	12
<b>1.3 Etično sprejemanje odločitev .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Postopek etičnega sprejemanja odločitev .....	14
1.3.2 Dejavniki etičnega odločanja .....	15
<b>1.4 Pregled modelov etičnega odločanja .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 Restov štiristopenjski model .....	16
1.4.2 Huntov in Vitellov model .....	17
1.4.3 Ferrellov in Greshamov model .....	18
1.4.4 Model Trevinove.....	19
1.4.5 Jonesov model.....	21
<b>1.5 Etično vedenje .....</b>	<b>23</b>
1.5.1 Etično vedenje posameznikov.....	23
1.5.2 Etično vedenje vodij .....	24
<b>2 ETIČNI KODEKS V JAVNI UPRAVI .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Opredelitev etičnega kodeksa .....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Vzroki za nastanek etičnih kodeksov.....	25
2.1.2 Učinki etičnih kodeksov .....	27
<b>2.2 Opredelitev poklicnih kodeksov .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Kodeks ravnanja javnih uslužbencev .....	28
2.2.2 Etični kodeks ministrov in državnih sekretarjev .....	30
<b>2.3 Temeljni pojmi javne uprave.....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Opredelitev javnih uslužbencev .....	31
2.3.2 Opredelitev javne uprave .....	32
2.3.3 Sistem javnih uslužbencev .....	33
2.3.4 Načela izvrševanja javnih nalog .....	35
2.3.5 Zakonitost uradniškega dela .....	37

<b>2.4</b>	<b>Neetična ravnanja javnih uslužbencev .....</b>	<b>38</b>
2.4.1	Korupcija .....	38
2.4.2	Diskriminacija pri zaposlovanju.....	39
2.4.3	Nasilje v delovnem okolju.....	41
<b>2.5</b>	<b>Razkrivanje etičnih nepravilnosti.....</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>MODEL ETIKE IN ETIČNIH ODLOČITEV TER ETIČNEGA KODEKSA .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Prvi konstrukt modela: Etika in etične odločitve.....</b>	<b>42</b>
3.1.1	Pomen etike in etičnih odločitev .....	42
3.1.2	Uporaba etike in etičnih odločitev v praksi.....	43
<b>3.2</b>	<b>Drugi konstrukt modela: Etični kodeks.....</b>	<b>44</b>
3.2.1	Pomen etičnega kodeksa .....	44
3.2.2	Pomen poklicnega kodeksa .....	44
3.2.3	Uporaba etičnega kodeksa v praksi .....	45
<b>3.3</b>	<b>Konceptualizacija modela.....</b>	<b>46</b>
<b>4</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMERA AGENCIJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA KMETIJSKE TRGE IN RAZVOJ PODEŽELJA.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Metodologija .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>Predstavitev Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3</b>	<b>Ugotovitve prvega koncepta etike in etičnih odločitev v Agenciji RS za kmetijske trge in razvoj podeželja .....</b>	<b>50</b>
4.3.1	Cilj in pomen raziskave prvega koncepta.....	50
4.3.2	Ugotovitve anketnih rezultatov raziskave prvega koncepta.....	50
<b>4.4</b>	<b>Ugotovitve drugega koncepta etičnega kodeksa v Agenciji RS za kmetijske trge in razvoj podeželja.....</b>	<b>54</b>
4.4.1	Cilj in pomen raziskave drugega koncepta.....	54
4.4.2	Ugotovitve anketnih rezultatov raziskave drugega koncepta.....	54
<b>4.5</b>	<b>Vrednotenje raziskave .....</b>	<b>57</b>
4.5.1	Vrednotenje prvega koncepta .....	57
4.5.2	Vrednotenje drugega koncepta .....	58
4.5.3	Vrednotenje konceptualizacije modela .....	58
<b>4.6</b>	<b>Skupna priporočila za prakso .....</b>	<b>59</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>61</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>63</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Področje etike in morale .....	7
Slika 2: Odnos med etiko in moralo .....	9
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na etično oziroma neetično ravnanje.....	11
Slika 4: Postopek etičnega sprejemanja odločitev .....	14
Slika 5: Huntov in Vitellov model etičnega odločanja .....	18
Slika 6: Ferrellov in Greshamov model etičnega odločanja.....	19
Slika 7: Model etičnega odločanja po Trevinovi .....	20
Slika 8: Jonesov model etičnega odločanja.....	22
Slika 9: Vplivi na etično vedenje .....	23
Slika 10: Učinki etičnih kodeksov .....	27
Slika 11: Zgradba kodeksa poklicnega vedenja .....	28
Slika 12: Razmejitev javnih uslužbencev .....	31
Slika 13: Razmejitev med javnim sektorjem, javno in državno upravo.....	33
Slika 14: Ukrepi za zmanjšanje korupcije.....	39
Slika 15: Ukrepi za zmanjšanje diskriminacije .....	40
Slika 16: Model magistrske naloge .....	47

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev etike (pregled) .....	5
Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do etike .....	8
Tabela 3: Postopek ustvarjanja etičnega okolja.....	10
Tabela 4: Kontrolni seznam za sprejemanje etičnih odločitev .....	12
Tabela 5: Učinki učinkovitega usposabljanja po Armstrongu.....	13
Tabela 6: Dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje .....	15
Tabela 7: Restov model procesa moralnega odločanja.....	16
Tabela 8: Kohlbergovi stadiji kognitivno-moralnega razvoja .....	21
Tabela 9: Kako naredimo etične kodekse učinkovite .....	26
Tabela 10: Elementi kodeksa ravnanja javnih uslužbencev .....	29
Tabela 11: Ravni sistema javnih uslužbencev .....	34
Tabela 12: Načela sistema javnih uslužbencev .....	36
Tabela 13: Vzroki in posledice nezakonitega in nepravilnega odločanja.....	38
Tabela 14: Opredelitve razkritelja .....	42
Tabela 15: Načrt kvalitativne raziskave študije primera Agencije.....	48
Tabela 16: Postavljene hipoteze in njihov status.....	59
Tabela 17: Predlogi za izboljšanje etičnosti v javni upravi .....	60



## UVOD

V zadnjem času se v razvitih delih sveta daje vse večji poudarek na etična vprašanja, tako v zasebnem kot na poslovnem področju, kljub dejstvu, da etika kot filozofska disciplina obstaja že vrsto let. Mnoge organizacije so oblikovale lastne kodekse etike, ki urejajo etično ravnanje s predpisi, smernicami in etičnimi kodeksi, saj se vse bolj zavedajo, da se etično ravnanje izplača na dolgi rok. Vse več jih ima svoje lastne kodekse, ki na eni strani odražajo vrednote, za katere se zavzemajo, na drugi strani pa želijo vplivati na ravnanja ljudi v smeri čim večjih koristi za organizacijo kot celoto. Odnos posameznikov do etike je različen, odvisen od njihove osebnosti, vzgoje, okolja in izobrazbe. Tako z vzpostavitvijo etičnih meril v medsebojnih odnosih lahko dosežemo višjo raven etičnega ravnanja (Winston & Bahnaman, 2008, str. 222–224).

Etika je sestavljena iz nenapisanih pravil, ki so nastala glede na našo interakcijo. Tako je več kot samo skupen standard obnašanja. Je poštenost, pravičnost in iskrenost (Jennings, 2009, str. 4–5). Ob tem je pomembno, da etična vrednota ni pritisk od zunaj, kajti vrednota ni več vrednota, če je oblikovana pod pritiskom ali zaradi obveznosti. Pri tem naj ne bi šlo za lastno korist, ampak čisto predanost tistemu, kar je prav (Brkič, 2009, str. 103–104). Kljub vsemu se vsi ljudje, ki želijo živeti etično, strinjajo z osnovnim etičnim merilom, ki ga Maxwell (2007, str. 24–25) imenuje zlato pravilo. To je: »Vse, kar želite, da bi ljudje naredili vam, storite tudi vi njim oziroma ne delajte drugim tistega, česar sami ne želite, da naredijo drugi vam«. V etičnih dimenzijah mora javni uslužbenec izvajati vsa svoja pooblastila, pod pogoji, predpisanimi z zakonom. Avtorji Lamb, Hair in McDaniel (2009, str. 67) se zavedajo dejstva, da je neko ravnanje lahko zakonito, a hkrati neetično in obratno. Tako pravijo, da je meja med etiko in zakoni težko določljiva, in sicer se etika začne tam, kjer se zakon konča. Čeprav je ob etičnih kodeksih neetično vedenje manj verjetno, pa iz neetičnih ljudi ne morejo narediti etičnih (Theaker, 2004, str. 83). Dejstvo je, da vsaka posameznikova kršitev meče slabo luč na vse, ki se z obravnavanim področjem ukvarjajo.

Vsak dan sprejemamo odločitve, tako etične kot neetične in s tem vplivamo na naše vsakdanje delo. Eden od načinov za povečanje etičnosti so etični kodeksi. Ti so odsev kulturnega in socialnega okolja, v katerem živimo (Repanšek, 2006, str. 28), in so kot taki namenjeni dopolnitvi pravnih aktov (Vrenčur, Repas & Zajc, 2005, str. 204–205). Etični kodeks je seznam pravil, ki jih določena profesionalna skupina oblikuje kot kriterij ravnanja in obnašanja (Cragg, 2005, str. 8). Njegova uporabnost je pomembna pri sprejemanju odločitev, saj se v tem primeru zmanjša možnost, da posameznik ravna neetično. Ker smo vsak dan postavljeni pred etične dileme, je uporaba etičnega kodeksa še toliko bolj pomembna pri sprejemanju etičnih odločitev. Etični kodeks je lahko dobro orodje in osnova za spremembo v načinu razmišljanja. Vlada Republike Slovenije je v letu 2001 oblikovala Kodeks ravnanja javnih uslužbencev na podlagi Predloga Sveta Evrope. Kodeks so sprejeta pravila ravnanja, ki veljajo za družbo (Jennings, 2009, str. 4). Seveda sprejetje kodeksa ne pomeni, da so s tem javni uslužbenci sposobni ločiti dobro od zlega, spoštovati sebe in druge, uveljavljati zahteve

in standarde stroke. Pomeni dobro izhodišče za to, da postane človek človeku človek, prijatelj prijatelju pa prijatelj.

**Namen** magistrskega dela je z teoretičnim in kvalitativno-raziskovalnim metodološkim procesom študijo primera Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja (v nadaljevanju Agencija), proučiti etiko in etične odločitve ter etični kodeks, ki so izredno pomembne komponente v javni upravi. Tako želim ugotoviti, kako omenjena Agencija uporablja etični kodeks pri sprejemanju etičnih odločitev, in bom na podlagi ugotovitev oblikovala priporočila za vodstvo. Hkrati bom razvila konceptualni model magistrskega dela, ki bo povezal oba preučevana konstrukta ter preko kvalitativne raziskave analizirala ugotovitve. Da bom študijo primera lahko izvedla, bom predhodno s pomočjo sekundarnih virov, predvsem domače in tuje literature ter virov, preučila oba konstrukta.

**Ciljev** magistrskega dela je več. Prvi cilj je preučiti teorijo obeh, v magistrskem delu preučevanih konstruktov. Pri tem bom raziskala domačo in tujo literaturo ter vire, opredelila konstrukta etike in etičnih odločitev ter etičnega kodeksa in raziskala s konstruktoma povezano problematiko. Drugi cilj predstavlja povezavo prakse in teorije s pomočjo študije primera Agencije, ki je sestavljen iz treh podciljev. Prvi podcilj je ugotoviti, ali Agencija pri sprejemanju odločitev deluje etično. Če Agencija obravnava etični kodeks za uporaben dokument, ki zaposlenim služi kot pomoč pri sprejemanju odločitev, bo že vsebina za drugi podcilj. Tretji podcilj pa je na podlagi spoznanj o delovanju in kritične presoje obstoječega stanja Agencije pripraviti priporočila za vodstvo, s katerimi bi dosegli višjo stopnjo etičnega ravnanja in spodbujali etičnost javnih uslužbencev pri samem delu. Tretji cilj magistrskega dela je na podlagi ugotovitev študije primera razviti konceptualni model magistrskega dela. Hkrati bo magistrsko delo v pomoč tudi ostalim, ki se bodo ukvarjali z omenjeno tematiko.

**Osrednja raziskovalna dilema** magistrskega dela je pojasniti pomen in smisel etike in etičnih odločitev ter uporabe etičnega kodeksa ter tako ugotoviti, kako doseči višjo raven etičnega ravnanja. Tako gre ob študiji primera povezati teorijo in prakso obeh konstruktov ter ugotoviti in oblikovati priporočila za vodstvo. Pri tem bom odgovorila na tri **temeljna raziskovalna vprašanja**. Prvo vprašanje je o obstoju etičnosti pri sprejemanju odločitev in v kakšni meri je prisotna pri Agenciji. Drugo temeljno vprašanje je, ali Agencija obravnava etični kodeks za uporaben dokument, ki zaposlenim služi kot pomoč pri sprejemanju odločitev. Tretje temeljno vprašanje je, kaj lahko Agencija stori, da bi dosegla višjo raven etičnega ravnanja. Na podlagi izsledkov raziskave je mogoče podati jasno sliko o trenutnem stanju ter priporočila za prihodnje delovanje.

**Osnovna teza** magistrskega dela je, da etični kodeks vpliva na sprejemanje etičnih odločitev, kar posledično vpliva na višjo raven etičnega ravnanja. Tako sta etični kodeks in etično odločanje v javni upravi lahko dobro orodje ter osnova za spremembo v načinu razmišljanja celotne organizacije, kar bo posledično pripeljalo do boljših rezultatov na različnih področjih. Pri tem bom v magistrskem delu preverila tri hipoteze. Prva hipoteza trdi, da Agencija pri sprejemanju odločitev deluje etično. Druga hipoteza sledi, da Agencija obravnava etični



kodeks za uporaben dokument, ki zaposlenim služi kot pomoč pri sprejemanju odločitev. Tretja hipoteza predpostavlja, da uporaba etičnega kodeksa pri delu vpliva na sprejemanje etičnih odločitev in tako dosežemo višjo raven etičnega ravnanja.

Magistrska naloga je monografsko delo, pri katerem uporabljam različne **metode dela**. Uporabljena je opisna metoda znanstvenoraziskovalnega dela, ki ne posega neposredno v pojave, ki jih proučuje, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja in analizira ter sklepa povezave. Temelji na poznavanju domače in tuje literature, zato moja spoznanja in ugotovitve izhajajo iz poročil, revij, knjig, internetnih strani, lastnih izkušenj ter iz opravljene raziskave. Za pisanje teoretičnega dela magistrskega dela je osnova sistematično iskanje in kritično proučevanje domače ter tuje literature z obravnavanega področja, ki nam daje osnovo za celovito oceno etičnih odločitev javnih uslužbencev pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Uporabljena je tako slovenska kot tuja literatura z angleškega govornega področja, objavljena v knjigah, člankih in prispevkih z navedenega področja, pri čemer bom dala poudarek predvsem etičnemu odločanju ter etičnemu kodeksu v javni upravi.

**Metodološko** je celotno magistrsko delo zasnovano na metodah znanstvenega raziskovanja. Raziskovalni del temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne študije primera, izveden in podprt z uporabo več temeljnih kvalitativnih metod, ki tak način raziskovanja določajo. Uporabljena osnovna kvalitativna metoda študije primera je podprta z več oblikami kvalitativnega raziskovanja. Magistrsko delo vsebuje dva raziskovalna koncepta. Etika in etične odločitve ter etični kodeks, ki jih raziskujem prek kvalitativne študije primera. Raziskava o etiki in etičnih odločitvah je razdeljena na dva dela. Prvi del raziskuje pogled zaposlenih na Agenciji in drugi del pogled vodij na Agenciji. Obe raziskavi temeljita na metodi spraševanja in kvalitativnem pristopu, saj s pomočjo globinskih intervjujev, vprašalnikov in anket proučujem, kako etiko in etične odločitve razumejo zaposleni na Agenciji. Raziskava o etičnem kodeksu je ravno tako razdeljena na dva dela. Tudi tu prvi del raziskuje pogled na etični kodeks pri podrejenih na Agenciji, drugi del pa pogled vodij. Oba dela temeljita na metodi spraševanja in kvalitativnem pristopu. Poleg raziskovanj in opazovanj so pri vseh raziskavah uporabljeni še drugi viri, kot so: informacije iz uradnih virov, interni viri Agencije ter vse kar pokriva proučevani temi, torej etike in etičnih odločitev ter etičnega kodeksa.

V magistrskem delu uporabljam primarne in sekundarne podatke. Primarni podatki so pridobljeni z metodo spraševanja, in sicer z vprašalniki, anketami in intervjuji. Sekundarni podatki so pridobljeni iz poročil, knjig in člankov, s katerimi je oblikovan teoretični del naloge. Rezultati so obdelani kvalitativno. V delu uporabljam tudi metodo kompilacije, saj povzemam opazovanja, stališča, spoznanja, rezultate in sklepe različnih institucij in drugih avtorjev. S pomočjo te metode prihajam do novih samostojnih sklepov, čemur pravimo analitično, induktivno sklepanje. Uporabljena je tudi metoda analize, saj v določenem obsegu magistrsko delo vsebuje posnetek stanja. Na koncu so postavljeni sklepni zaključki.

**Omejitve dela**, ki so se pojavile, so vsebinske, časovne in metodološke. Pri vsebinskih omejitvah je potrebno upoštevati, da večina podanih teoretičnih konceptov temelji na uporabi sekundarnih podatkov in izboru literature ter virov starejšega datuma. Časovne omejitve pomenijo, da se je študija primera izvajala jeseni leta 2010. Metodološke omejitve vključujejo izbrani metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja, kar je razvidno iz rezultatov raziskave.

**Struktura** magistrskega dela je oblikovana tako, da omogoča jasen pregled obravnavanih tem. V ta namen je delo strukturirano v štiri vsebinske sklope. V prvem, teoretičnem vsebinskem sklopu, bom preučila konstrukt etike in etičnih odločitev ter z njima povezanih terminov. V drugem vsebinskem sklopu, ki bo prav tako teoretičen, bom obravnavala konstrukt etičnega kodeksa. Oba konstrukta bom povezala v tretjem sklopu, kjer skozi lastno konceptualizacijo predstavim povezanost etičnega kodeksa na etične odločitve ter posledično na višjo raven etičnega ravnanja. Četrty sklop predstavlja praktični primer – študijo primera Agencije, kjer bom na podlagi ugotovitev študije primera oba preučevana konstrukta povezala. Tako predstavim rezultate opravljene raziskave ter ovrednotim in interpretiram priporočila za prakso. Delo sklenem z zbirom literature, virov ter prilog.

## **1 ETIKA IN ETIČNE ODLOČITVE V JAVNI UPRAVI**

### **1.1 Opredelitev temeljnih pojmov etike**

#### **1.1.1 Opredelitev etike**

Etika se je kot filozofska disciplina pojavila z nastankom antične Grčije. Začetnika tega sta bila Sokrat in Platon ter avtor prvega celovitega etičnega sistema Aristotel (Robas, 2003, str. 2). Ves čas se spreminja, raste, razvija, prilagaja času, duhovnemu in materialnemu razvoju družbe, da bi bila blizu ljudem. Ker so vrednote v različnih kulturah različne, se tudi etične norme posameznih skupnosti razlikujejo (Možina, 1995, str. 424). Čeprav je etika visoko filozofska in kompleksna disciplina, je marsikdo pripravljen in sposoben diskutirati in razpravljati o etičnih problemih, postaviti etične standarde ter upravljalne linije in izobraziti njihove člane o etiki. Glede na to, da komuniciranje vpliva na ugled in s tem na uspeh organizacije, ni nenavadno, da se organizacije vedno bolj trudijo ugajati čim širši javnosti, da posledično upoštevajo etični vidik. Kajti če družba oceni, da je posamezna organizacija ravnala neetično, lahko to celo ogrozi njen obstoj (Grivec, 2007, str. 546). Zato ni nenavadno, da so različne skupine ljudi vzele pod drobnogled etična vprašanja. Etični vidik se vedno bolj upošteva kot »mehka« sestavina v svetu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 286). Etična vprašanja in dileme so večinoma sporna, saj se ukvarjajo z razločevanjem med dobrim in slabim. Meja med dobrim in slabim je očitna le na prvi pogled. Vsak se lahko odloči, ali bo ravnal etično in na način, kot želi, da drugi ravnajo z njim, ali na najlažji način (Shimp, 2003, str. 608). Kaj je torej etično vedenje? Za odgovor na to vprašanje je treba najprej natančneje opredeliti etiko (Robas, 2003, str. 2). V Tabeli 1 prikazujem opredelitve etike.

*Tabela 1: Opredelitev etike (pregled)*

<b>Leto</b>	<b>Avtor</b>	<b>Opredelitev</b>
1994	Gosar	Etiko opredeljuje kot filozofsko disciplino, ki nudi smernice človekovemu ravnanju.
1995	Možina	Filozofska disciplina, ki obravnava načela in merila ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih.
1996	Jaklič	Vsepovsod obstajajo različni etični sistemi, ki pomagajo razločevati, kaj je prav in kaj ne. V tem pogledu je etika univerzalna in lastna celemu človeštvu.
1997	Slovar slovenskega knjižnega jezika	Etika opredeljena kot filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo.
1997	Novak	Posameznik danes ne pripada samo eni družbeni skupini, posledično pa njegova etika tudi ni identična morali samo ene skupine. To pa daje vtis, da globalna etika ne obstaja.
1998	Moorhead, Griffin	Etika posameznika je njegovo osebno prepričanje o tem, kaj je prav in kaj narobe ali kaj je dobro in kaj slabo.
1999	Sruk	Najširše gledano je etika filozofska disciplina, ki obravnava načela in merila človekovega hotenja ter ravnanja z vidika dobrega in zlega. Tako se glede na glavni vrsti svojih nalog deli na teoretično in normativno.
2000	Florjančič, Ferjan	Načela etike razumemo kot načela o sprejemljivem in nesprejemljivem ravnanju.
2000	Jelovac	Etika je filozofska veda o morali, teoretsko pojasnjevanje in kritično presojanje izvora človeške moralnosti, preučevanje osnovnih kriterijev moralnega vrednotenja, razumevanja ciljev in smisla človeških moralnih nagibov, dejanj, obnašanja ter dosežkov.
2001	Kalacun	Etika je veda o moralnem odločanju in ravnanju.
2001	Cummings, Worley	Etika so standardi zelenega vedenja zaposlenih na določenem področju.
2002	Veliki slovar tujk	Beseda etika izhaja iz grške besede ethos – nprav, običaj, ki obravnava načela pravičnega, dobrega in moralnega delovanja.
2003	Cooper, Schindler	Etika predstavlja norme ali standarde vedenja, ki usmerjajo moralne izbire o našem obnašanju in naših odnosih z drugimi.
2004	Brejc	Etiko opredeljujemo kot seznam načel, često opredeljenih v obliki kodeksov, ki učinkujejo kot vodilo ravnanja – kaj se šteje v določenem okolju za pravilno in kaj za napačno obnašanje ter ravnanje.
2004	Grah	Etika se hkrati razlikuje med posameznimi narodi in se spreminja v času oziroma s časom.
2006	Conley	Etika pomaga posamezniku pri odločanju o moralnih vprašanjih in lahko izhaja iz naravnih zakonov, verskih načel, vplivov staršev in družine, izkušenj iz izobraževanja, življenjskih izkušenj ali pa kulturnih in socialnih pričakovanj.
2009	Jennings	Je poštenost, pravičnost in iskrenost.
2009	Lamb et al.	Etiko razumemo kot standard obnašanja, po katerem se presoja ravnanje.

Etika je organizacijski ter managerski problem (Beu & Buckley, 2004, str. 69–73). Postavlja norme, s katerimi jih vrednoti iz mnogovrstnih zornih kotov (Cowton & Haase, 2008, str. 71). Zakon in zakonik naložene etike lahko regulira vedenje hitreje in bolj prodorno, kot katerakoli običajna etika (Rhode, 2006, str. 11–12). Helgadottir (2008, str. 743–744) razmišlja o pristojnostih s posebnim poudarkom na etičnem razmišljanju, kot o napotitveni potezi za razvoj pristopa k učenju praktičnosti. Zakonik etike je imel tradicionalni pomen, s katerim

poklic zavaruje družbo in njene kliente ob njihovih obveznostih, torej z obvarovanjem njene integritete in slovesa (Velayutham, 2003, str. 489). Etična vprašanja, povezana z informacijskim sistemom, so pomembna za informacijsko tehnologijo profesionalcev (Akman & Mishra, 2009, str. 1252–1254).

### 1.1.2 Opredelitev morale

Morala (iz lat. *Mos* »običaj, nrav«; *moralis* »nraven, moralen«) je skupek predpisov, norm, vrednot ter idealov, ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo in jo posameznik »uporablja« pri samem sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih nravstvenih postavk. Takšna morala je predvsem samostojna, slaba vest osebo dosti bolj nadzira in obvladuje kot sankcije zunanjih, tako pravnih kot političnih dejavnikov (Sruk, 1999, str. 305). Morala je tisto, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1997). Je torej praksa v skladu s spoznanji teorije etike (Tavčar, 1994, str. 136). Morala je toliko bolj učinkovita, kolikor bolj je ponotranjena, kolikor bolj jo oseba usvoji (Sruk, 1999, str. 305). Moralnost funkcionalno služi namenom naših političnih institucij (Rhode, 2006, str. 111–119). Odkar je ekonomija postala neodvisna od moralne filozofije, priznana kot ločena disciplina, je bilo vloženega malo truda, da bi združili svetova ekonomije in moralnosti (Cowton & Haase, 2008, str. 72). Moralne norme zadevajo interakcijo bistvenih pomembnosti za funkcioniranje družbe. Ekonomska etika, izpeljana iz pozicije sistemov ekonomike in etike, priskrbi norme za pravično distribucijo, koristno rabo in učinkovito dodelitev virov pod zmerno prioritarno vlogo (Cowton & Haase, 2008, str. 72). Istočasno velja, da uveljavljanje morale ne bi smelo biti popolnoma politično (Rhode, 2006, str. 11–12). Cowton in Haase (2008, str. 72) poudarjata, da bodo prihodnje naloge ekonomske etike razvijale idejo učinkovite ekonomije, v pozitivnem in normativnem smislu, kjer bo bistvena učinkovita uporaba virov za razvoj in človekovo osebnostno uresničitev.

Pri morali je bistveno (Perenič, 2002), da njena pravila terjajo pretanjeno ravnanje posameznika pod vplivom lastne vesti. Po vsebinski strani pomeni morala spontano in razpršeno iskanje dobrega, človeškega, ki se odlikuje s svojo kategoričnostjo, avtonomnostjo ter ponotranjenostjo. Poudarjanje njene individualne in intimne strani ne pomeni spregleda njene družbene pomembnosti, njene vsaj domnevne univerzalnosti, toda izvenosebni dejavniki so utrjevalci morale lahko le tedaj, kadar vzbudijo v posamezniku občutljiv mehanizem moralne vesti. Za javne uslužbence velja, da morajo v vlogo moralnega obnašanja uvrstiti individualno obnašanje z institucionalnimi nameni (Rhode, 2006, str. 111–119). Moralno-razvojna teorija Randija McNallyja (v Lieber, 2008) je dokazano merilo etičnega mišljenja skozi ducat poklicev. Rezultati kažejo, da se nivoji moralnega razvoja v družbenih odnosih občutno razlikujejo, temelječ na segmentu dela. Medtem ko so korporativni in agencijski poklicni ljudje upravičeni glede njihove etike v statistično podobni modi, se ti dve skupini stvarno razlikujeta od njihovega akademsko temelječega nasprotja (Lieber, 2008, str. 245–246). Če želimo moralne smernice za javne uslužbence, moramo izbrati doslednost, transparentnost, institucionaliziranost ter uveljavljenost (Rhode, 2006, str. 111–119).

### 1.1.3 Razlike med etiko in moralo

Pojma morala in etika predstavljata pomembne moralne vrednote in moralno integriteto človeka kot posameznika v družbi. Sistem vrednot, ki prevladuje v družbi, prevladuje tudi v javni upravi, saj je uprava odsev moralnega stanja v družbi (Bezovšek & Haček, 2004, str. 261). Morala in etika sta v takšnem medsebojnem razmerju, da je morala predmet etike. Etika lahko moralo preučuje ali jo utemeljuje. Etike, kakršne poznamo iz zgodovine filozofije, so moralno utemeljujoče etike (Berlogar, 2000, str. 237). Pomenijo norme obnašanja v skladu z etiko. Nanašajo se na osebna prepričanja, ki so običajno povezana s posameznikovimi vrednotami in religioznimi prepričanji. Posameznik se torej obnaša moralno, kadar živi v skladu s svojimi prepričanji (Tavčar, 1994, str. 136). Stres (1999, str. 10) meni, da je za nekatere razlika med pojmom morala in etika samo v besedah. Moralo lahko opredelimo kot določeno konkretno vsoto pravil in norm človeškega ravnanja. Etika jemlje moralo kot predmet preučevanja, ki skuša organizirati moralna prepričanja ter jim dati preciznost in konsistentnost (Berlogar, 2000, str. 235).

Etiko lahko umestimo med področje prava oziroma zakonodaje na eni strani ter področje proste izbire na drugi. Za področje prava je značilno dosledno definiranje načel in vrednot v zakonih in drugih zakonskih aktih, ki veljajo za vse enako ter jih je potrebno upoštevati. Za njihovo dosledno upoštevanje skrbijo sodišča in drugi organi pravosodnega sistema. Na drugi strani pomeni področje proste izbire, popolno svobodo posameznika pri njegovih odločitvah in ravnanju (Cowton & Haase, 2008, str. 131–132). Med tema dvema področjema leži področje etike in morale. Za to področje ni predpisov in zakonov, ki bi se jih morali držati vsi in bi veljali za vse enako, vendar posamezniki in organizacije nimajo popolne svobode pri izbiri svojega ravnanja (Daft, 1994, str. 151). Slika 1 prikazuje odnose in povezave med omenjenimi področji.

*Slika 1: Področje etike in morale*

PODROČJE ZAKONA	PODROČJE ETIKE IN MORALE	PODROČJE PROSTE IZBIRE
--------------------	-----------------------------	---------------------------

*Vir: R. L. Daft, Management, 1994, str. 151.*

Področja se prepletajo in med njimi ni natančnih razmejitev. Etika in morala posegata v obe drugi področji (Daft, 1994, str. 151). Povezava etike s področjem zakona je v tem, da etika pozna splošne usmeritve, ki naj bi se jih posamezniki držali. Etika se začne, kjer se zakon konča (Arens, 2006, str. 42). Vendar v nasprotju z zakonom etika ne pozna neposrednih sankcij za kršenje teh usmeritev. Na drugi strani etika posega na področje proste izbire, vendar še vedno sledi splošnim vrednotam in ne stremi k uresničevanju ciljev posameznika ter

jo to zopet ločuje od področja proste izbire. Obstaja sivo področje, kamor bi lahko uvrstili vse, kar z zakonom ni prepovedano, je pa neetično (Garvas, 2002, str. 5). Pri zakonih in ekonomskem donosu je jasno, kaj narediti, pri etičnih odločitvah pa ostajajo dileme.

#### 1.1.4 Etična in moralna dilema

Vsa človekova dejanja spremljajo etične dileme, ali smo ravnali prav ali narobe, moralno ali nemoralno, ki segajo tako na zasebno kot poslovno področje. Pri etični dilemi resnično ne vemo, kaj je prav in kaj ne. Pri moralni dilemi pa zelo dobro vemo, kaj je prav in kaj ne, vendar ne vemo, na kakšen način bi tisto, kar je prav, najlažje dosegli. Bodisi nas mika, da ne bi storili nič ali da bi naredili celo tisto, kar ni prav (Pagon, 2000, str. 159). Čeprav se včasih posameznik ne strinja z določenimi moralnimi pravili, večina ljudi verjame, da bi morali pri sprejemanju odločitev upoštevati temeljna moralna pravila (Theaker, 2004, str. 143–144).

Maxwell (2007, str. 11–14) navaja tri možne razloge za etične dileme, in sicer:

1. naredimo tisto, kar je najlažje, saj smo ljudje k temu nagnjeni;
2. storimo to, kar moramo storiti, da bi zmagali;
3. odločitve utemeljimo z relativizmom, kar pomeni, da se mnogo ljudi v trenutku, ko ne morejo dobiti vsega, odloča, kaj je prav v tistem trenutku in glede na dane okoliščine.

Hkrati Gosar (1994, str. 7) meni, da osebno in družbeno življenje poteka urejeno le, če ljudje spoštujejo določena pravila. Nekatera so po njegovem stalnica, a sodoben način gospodarjenja zahteva prilagodljivost. Prav tako na posameznikov odnos do etike vpliva veliko dejavnikov, ki se spreminjajo glede na kraj, prostor in čas, v katerem jih obravnavamo (Kalacun, 2001, str. 8). Ti dejavniki so prikazani v Tabeli 2.

*Tabela 2: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do etike*

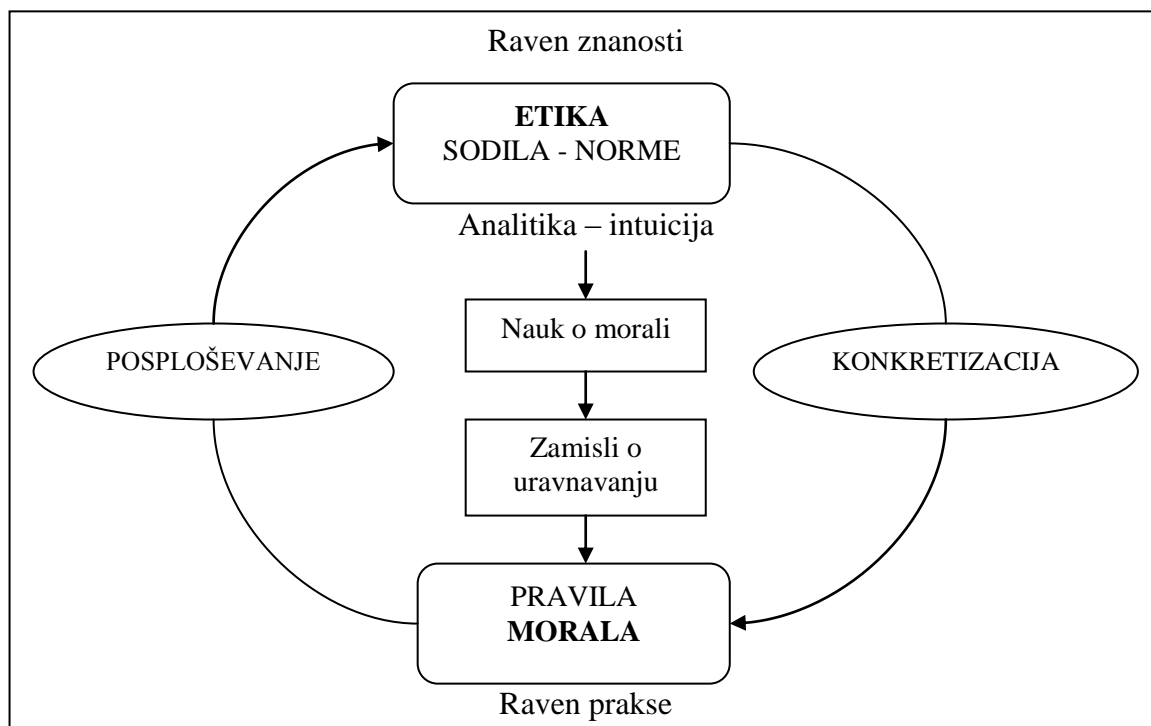
Dejavniki	Opis
Individualni	Sistem vrednot posameznika, inteligenca, vest.
Socialni	Družina, vzgoja, izobrazba, vera, kultura, prijatelji, vzorniki, vplivne skupine.
Organizacijski	Organizacijska kultura, privzete družbene vloge.
Zahteve privzetih družbenih vlog	Pritisk za doseg ciljev, pritisk nadrejenih, službena poslušnost.
Širši družbeni dejavniki	Pravni sistem, širše družbene vrednote in kultura določene družbe, javno mnenje.

*Vir: S. Kalacun, Poslovna etika, 2001, str. 8.*

Kot smo spoznali preko različnih definicij pojma etike, je filozofska disciplina, ki raziskuje zasnove in izvor morale, temeljna sodila za vrednotenje in cilje ter smisel moralnih hotenj in delovanj. Ima sposobnost razlikovanja dobro od zlega in nalaga obveznost vedno delati dobro. Brkič (2009, str. 79, 81) trdi, da se v trenutni globalni krizi zrcali etična kriza vrednot.

Sodobni človek je namreč napačno ocenil razliko med »imeti« in »biti«. Rečemo lahko, da je etično poslovanje mnogokrat podvrženo višjim standardom, kot jih pripisuje zakonodaja (Kaučič, 2006, str. 17). Morala se navezuje na to, kaj je dobro in pravilno v določeni situaciji. Ponazoritev povezanosti in razlik mod pojmov etika in morala prikazuje Slika 2.

Slika 2: Odnos med etiko in moralo



Vir: M. Tavčar, *Management*, 1994, str. 137.

Kot pojem, je etika nevtralna in posplošuje. Nasprotno pa morala pomeni delovanje na ravni prakse in stvari konkretizira. Etika je teoretična disciplina, ki na ravni znanosti obravnava moralno odločanje in ravnanje ter sodila in postopke za analitično etično odločanje. Morala zajema raven prakse in v sklopu tega obsega pravila za rutinsko odločanje (Cowton & Haase, 2008, str. 131–132). Pravila narekujejo, kaj naj človek stori, kadar gre za koristi, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacije. Morala je torej praksa v skladu s spoznanji teorije etike (Tavčar, 1994, str. 136). V teoriji obstaja več ravni etike ter veliko področij, za katera so se razvile posamezne smeri. Za nas je predvsem pomembna povezava med moralo in etiko. Ker je morala delovanje v praksi, pomeni, da oblikuje vedenje in ravnanje posameznika (Baker, Hunt & Andrews, 2006, str. 849–853). Prav od osebnih norm in vrednot je odvisno ukrepanje v konkretni situaciji.

## 1.2 Načini povečanja etičnosti

Tako formalna kot neformalna struktura imata velik vpliv na etičnost. Ker se zaposleni upirajo spremembam in novostim, se moramo zavedati, da se to ne zgodi na kratek rok, in si moramo vzeti dovolj časa. Etičnost lahko povečamo z jasnimi opisi del in nalog, priročniki za zaposlene ter usmeritvami in obrazci za vrednotenje dela. Našteti načini so mehanizmi za

zagotavljanje pravih smernic. Vsebujejo jasna pričakovanja o poteku poslovanja v organizaciji. Namen teh dokumentov je pojasniti organizacijsko strukturo in postaviti standarde za vedenje zaposlenih. Smernice izražajo vrednote vodij in le-te jasno kažejo, kaj se jim zdi pomembno in čemu dajejo prednost (Tierney, 1997, str. 16). Na etično delovno okolje močno vplivajo zgledi in zahteve nadrejenih. Le-ti morajo biti etično ozaveščeni, da so lahko za zgled. Pri tem pomagajo različne dejavnosti, kot so razne prireditve ali nastopi, ki kažejo etično usmerjenost in nagrajujejo tiste, ki so etični, kaznujejo pa neetično obnašanje (Turšič, 2003, str. 37). Nadrejeni lahko ustvari etično delovno okolje z osmimi koraki, ki jih prikazujem v Tabeli 3.

*Tabela 3: Postopek ustvarjanja etičnega okolja*

<b>Koraki</b>	<b>Postopek</b>
Korak 1	Sprejme odločitev, da se bo posvetil etiki, saj je le-ta pomembna za uspeh organizacije.
Korak 2	Sprejeti mora dejstvo, da ljudem predstavlja vzor po definiciji, tako s svojimi dejanji kot tudi s svojimi vrednotami.
Korak 3	Prevzeti mora odgovornost za spodbujanje etičnega vedenja.
Korak 4	Določiti mora, kaj sploh je etično vedenje.
Korak 5	Ubeseđenje vrednot – zaposleni morajo točno vedeti, kaj se od njih pričakuje.
Korak 6	Potrebno je tudi izobraziti zaposlene – vsi morajo imeti točno predstavo o istem pojmu.
Korak 7	Spodbujati mora odkrito sporazumevanje – jasno mora biti, da se lahko pogovorijo z nadrejenim o merilih, vrednotah in etiki, ne da bi se bali kakršnekoli kazni.
Korak 8	Poskrbeti mora za doslednost. Na voljo mora imeti sredstva, s katerimi bo lahko kaznoval oziroma opominjal, če vrednote ne bodo upoštevane. Zagotavljanje spoštovanja meril mora biti tudi vidno pri nagrajevanju.

*Vir: E. P. Tierney, Kaj moramo vedeti o poslovni etiki, 1997, str. 76.*

Načini za povečanje etičnosti so tudi šole, ki obravnavajo etiko, seminarji o etiki in njenem pomenu ter delavnice, ki se ukvarjajo s problemi etičnosti. Hkrati etičnost povečamo z oddelki, ki se ukvarjajo z etičnimi vprašanji, etičnimi odbori ter telefonsko številko, kamor lahko zaposleni pokliče, ko je pred etično dilemo ter seveda razkrivanje neetičnih dejanj. Jasno je, da je potrebno sprotno soočenje z etičnimi zadevami, ki se nanašajo na organizacijo ter spodbujanje komuniciranja. S tem se zaposleni nekako navadijo na etičnost in sprejmejo nova pravila. Po Robbinsu (2001, str. 130) je oseba, ki razkriva neetična dejanja tisti posameznik, ki sporoča neetične primere svojega nadrejenega zunanjim osebam. Ponavadi ti posamezniki nimajo občutka pripadnosti organizaciji, nadrejeni pa jih dojemajo kot osebe, ki izzivajo nemire (Robbins, 2001, str. 131).

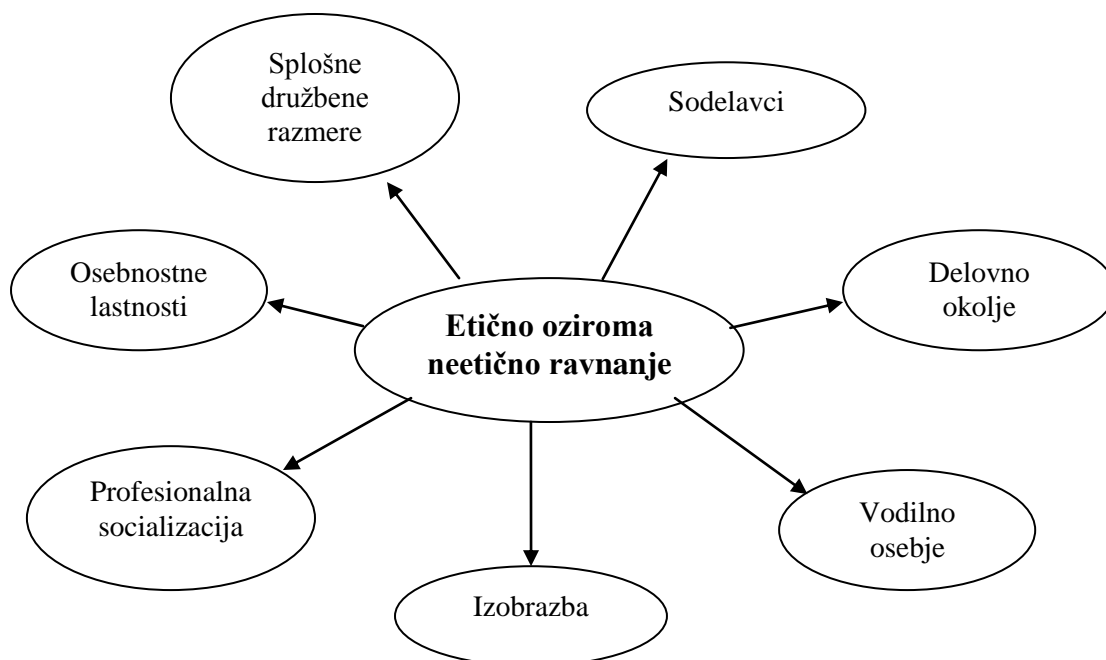
### **1.2.1 Spoštovanje etičnih norm**

Posameznik se pri svojem delu ravna po formalnih pravilih, kot so (Brejc, 2004): nadzor, odgovornost, zagotavljanje doslednosti ter kontinuiteta in neformalnih pravilih, ki pomagajo



pri razvijanju organizacijske kulture, ustvarjanja običajev in harmonije v medsebojnih odnosih. Če je etično ravnanje popolnoma sprejeto v kulturo organizacije, ima lahko močan vpliv na vsakodnevno odzivanje zaposlenih. Neprecenljiva je politika zaposlovanja, ki je zmožna zagotoviti poštene in etične uslužbence (Brejc, 2004). Splošne in etične obveznosti kot tudi etična navodila so pogosto bolj teoretična in abstraktna. Javnim uslužbencem ne ponujajo vedno pomoči ali niso uporabna. V svojih odločitvah se pogosto soočajo z zadevami, v katerih se pojavijo različne, nasprotujoče si vrednote, kot je zakonitost nasproti učinkovitosti (Demmke & Bossaert, 2004, str. 6). Zaradi tega je pomembno poudariti usposabljanje, da se javne uslužbence usposobi ravnati v takih primerih. Za spoštovanje etičnega kodeksa je potrebno zagotoviti ustrezen nadzor nad delovanjem javnih uslužbencev (Brejc, 2004). Notranji nadzor opravlja vodilno osebje, zunanji nadzor pa pravosodni organi, varuh človekovih pravic in javnost. Na etično oziroma neetično ravnanje javnega uslužbenca vplivajo dejavniki, ki jih prikazujem v Sliki 3.

*Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na etično oziroma neetično ravnanje*



*Vir: Prirejeno po M. Brejc, Ljudje in organizacija v javni upravi, 2004.*

### **1.2.2 Etično usposabljanje**

Etično usposabljanje poteka v obliki programov, ki pomagajo udeležencem razumeti etične vidike odločanja. Zaposlenim pomaga vnesti visoke etične vidike odločanja ter le-te prenesti v njihovo vsakdanje ravnanje. Vedno pogostejše je izobraževanje študentov že na fakultetah, popularna so tudi predavanja o etičnem ravnanju (Schermerhorn, 2002, str. 154). Namen etičnega usposabljanja ni v tem, da bi ljudi učili, kaj je prav in kaj narobe. Ne učijo jih, naj delajo prave stvari. Predpostavljajo, da vse to že razumejo in poznajo. Namen etičnega usposabljanja ni dajanje moralne spodbude zaposlenim, da bi ravnali etično. Od njih se pravilno, etično ravnanje pričakuje že od samega začetka. Poudarek je na etičnih dilemah.

Veliko etičnih dilem izvira iz pomanjkanja časa pri sprejemanju odločitev. Etično usposabljanje pomaga udeležencem obvladati etične dileme navkljub časovnemu in drugim pritiskom. Primer kontrolnega seznama, s katerim si lahko pomagajo zaposleni, kadar so soočeni z etično dilemo, prikazujem v Tabeli 4.

*Tabela 4: Kontrolni seznam za sprejemanje etičnih odločitev*

<b>Koraki</b>	<b>Postopek</b>
Korak 1	Prepoznaj etično dilemo.
Korak 2	Zberi dejstva.
Korak 3	Določi svoje možne izbire.
Korak 4	Preveri vsako možno izbiro: »Je zakonita? Je koristna?«
Korak 5	Odloči se za najboljšo možno izbiro.
Korak 6	Ponovno preveri izbrano možnost s pomočjo naslednjih vprašanj: »Kako bi se počutil, če bi moja družina izvedela za mojo odločitev?« »Kako bi se počutil, če bi bila moja odločitev objavljena v lokalnem časopisu?«
Korak 7	Ukrepaj.

*Vir: J. Schermerhorn, Management, 2002, str. 155.*

Z upoštevanjem v tabeli opisanih korakov se zaposleni lažje odločajo v situacijah, ki niso enoznačne z vidika etičnosti. Na tem mestu opozorimo na razlikovanje med pojmom »zakonit« in »etičen«. Če je določeno dejanje zakonito, še ne pomeni, da je etično. Prav tako je lahko dejanje nezakonito, a vendar etično. Navedeni koraki ne zagotavljajo pravih odločitev za vsako situacijo, vendar je dobra pomoč pri odločanju. Vlode se zanašajo na znanje, spretnosti in sposobnosti svojih zaposlenih, da bodo storitve opravljali učinkovito, uspešno in odgovorno. Usposabljanje ima glavno vlogo v izboljševanju delovanja zaposlenih, ohranjanju javnih uslužbencev in povečanju predanosti svoji organizaciji (Drevenšek, 2007, str. 17). Kot pravi Treven (1998, str. 208), je stalno usposabljanje javnih uslužbencev lahko primerna podlaga za doseganje višje ravni kakovosti, ki se odraža v strokovnosti, učinkovitosti in zakonitosti dela ter v odločitvah pri upravnih storitvah za uporabnike.

### **1.2.3 Etično izobraževanje**

Vzgoja in izobraževanje sta zelo pomembna za razvoj posameznika in skupnosti, da ju nikoli ne smemo prepustiti samovolji in naključju. Izobrazba in znanje sta vrednoti, ki v človeku vzpostavljata ustrezen odnos do celotne stvarnosti in resničnosti. Pomagata mu spoznati in razumeti svet in dogajanje v njem ter razvijata in bogatita njegovo duhovno ter stvarno življenje. Človeka usposabljata, da prispeva svoj delež k humanosti, pravičnosti, miru ter pluralnosti in demokratičnosti. Kakovostno javno izobraževanje je temelj demokratične družbe, sestavni del ekonomskega, družbenega in kulturnega razvoja ter ključnega pomena za razvoj in blaginjo družbe (Brejc, 2004). Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije ne glede na to, kaj je njena temeljna dejavnost. Razumljivo je, da tako v svetu kot pri nas, organizacije namenjajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina, et al., 1998, str. 177).

Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih vključuje jasen odgovor na vprašanje, zakaj vlagati v izobraževanje, definira cilje izobraževanj in primerno izbiro kandidatov ter sistematično načrtuje in ocenjuje tako rezultate, kot tudi učinkovitost izvedenih oblik šolanja. Uvajanje sistematičnega načrtovanja izobraževanja omogoča pridobitev strateško pomembnega znanja, učinkovitejše delo in uspešno doseganje ciljev, ki podpira osebni razvoj posameznika. Tako dolgoročno vpliva na zavzetost zaposlenih ter večja pripadnost organizacij, kar pa pripomore k manjši fluktuaciji strokovnjakov. Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo (Treven, 1998, str. 208). Če je ta dejavnost učinkovito organizirana, ima to kar nekaj pozitivnih učinkov. Učinke učinkovitega usposabljanja po Armstrongu prikazujem v Tabeli 5.

*Tabela 5: Učinki učinkovitega usposabljanja po Armstrongu*

<b>Učinki</b>
Zmanjšanje stroškov učenja.
Izboljšanje dela posameznikov, timov in celotne organizacije z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti.
Izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih.
Pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti.
Pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji.
Zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni.
Pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije.
Pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

*Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 208–209.*

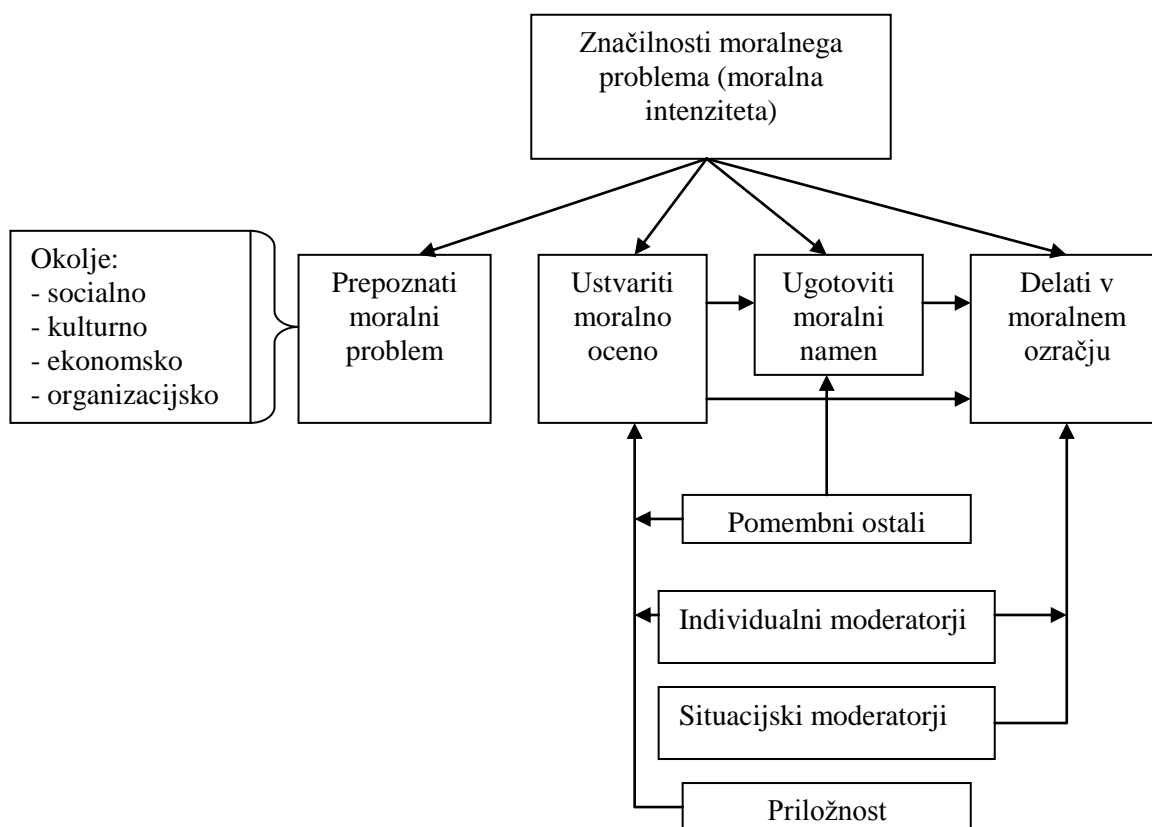
Javni uslužbenci se na vseh hierarhičnih ravneh srečujejo z nenehnim spreminjanjem zakonodaje ter že omejenimi rastočimi zahtevami državljanov nasploh. Povsem jasno je, da se na takšne zahteve lahko ustrezno odzivajo le javni uslužbenci, ki imajo strokovno podlago in jo neprestano nadgrajujejo ter jih hkrati ni strah sprememb (Možina, Jereb, Florjančič, Svetlik, Jemšek, Lipičnik, Vodovnik, Svetic, Stanojević & Merkač, 1998, str. 176). Glede na to morajo biti javni uslužbenci usposobljeni za samostojno in učinkovito izvajanje upravnih nalog. Za doseganje kakovosti upravnega dela mora biti vsem zaposlenim omogočena ustrezna raven usposabljanja ter izobraževanja, ki bo zagotavljala splošno zavedanje kakovosti upravljalških konceptov, spretnosti in nagnjenj, usklajeno s filozofijo nenehnega napredka. Bistvenega pomena je, da se javnim uslužbencem zagotovijo sistematični, stalni in dostopni načini ter viri dopolnjevanja strokovnega znanja in krepitev spretnosti, potrebnih za upravno delo. Izobraževalni programi in izvajalci morajo biti kakovostni. Ustrezna kakovost sistema izobraževanja in usposabljanja je ključna za razvoj in za doseganje oziroma ohranjanje profesionalnosti vsake organizacije, torej tudi uprave, in za uspešno ter kakovostno delo zaposlenih (Drevenšek, 2007, str. 17).

### 1.3 Etično sprejemanje odločitev

#### 1.3.1 Postopek etičnega sprejemanja odločitev

Ljudje se pogosto znajdemo v situacijah, v katerih je potrebno reševanje etičnih vprašanj. V takih primerih se morajo posamezniki svobodno odločiti o dejanjih, ki bodo pomagala ali škodila drugim (Velasquez & Rostankowski, 1985). Kot pravi Weber (1990, str. 688–689), posamezniki uporabijo zdravo pamet za sprejemanje odločitev, ko so soočeni z etičnimi vprašanji. Do danes je bilo razvitih že mnogo različnih modelov, ki naj bi opisali ta vzorec in so v nadaljevanju podrobneje predstavljeni. Najbolj razumljiv je model, ki ga je razvil Jones (1991, str. 366–395), in vključuje predhodne modele etičnega sprejemanja odločitev (Loe, Ferrell & Mansfield, 2000; Granitz & Ward, 2001). Prav tako predstavlja splošno skladnost glede spremenljivk, ki vplivajo na postopek sprejemanja odločitev. Postopek etičnega sprejemanja odločitev prikazujem v Sliki 4.

Slika 4: Postopek etičnega sprejemanja odločitev



Vir: T. M. Jones, *Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model*, 1991.

Posameznikovo etično sprejemanje odločitev ne deluje v vakuumu. Deluje v okolju, ki združuje družbene, kulturne, gospodarske in organizacijske faktorje, iz česar nastajajo različna etična vprašanja. Na postopek sprejemanja odločitev vpliva tudi narava moralnega vprašanja, ki je moralna intenzivnost in več individualnih ter situacijskih spremenljivk. Organizacijski faktorji, kot so (Jones, 1991): sistem utrjevanja, vedenje vodilnih, značilnosti služb ali organizacijska kultura se smatrajo za pomembne situacijske spremenljivke v tem

postopku etičnega sprejemanja odločitev. Preučevanje vpliva organizacijskih faktorjev je zelo pomembno, saj lahko te faktorje do določene mere nadzorujejo vodilni.

### 1.3.2 Dejavniki etičnega odločanja

Organiziranost procesov, ki jih javna uprava izvaja na podlagi celovitega razumevanja in aplikacije etičnih načel, sta prednosti, ki omogočata dosežati cilje in uresničitev poslanstva. Zlasti zanimivo je dejstvo, da je kljub vse pogostejšim pogovorom o etiki in etičnem ravnanju še vedno veliko posameznikov, organizacij in institucij, ki delujejo v nasprotju z le-to. V tem delu so strnjeni notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje posameznikov in so v različni meri vključeni v modele etičnega odločanja, ki so opisani v nadaljevanju. Srnka (2004) je te dejavnike uvrstila v štiri skupine, ki jih prikazujem v Tabeli 6.

*Tabela 6: Dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje*

<b>Vrste dejavnikov</b>	<b>Opis dejavnika</b>
Individualni dejavniki	Dejavniki, ki so specifični za vsakega posameznika in so posledica njegovega rojstva, vzgoje ter okolja, v katerem odrašča in se socializira. Lahko rečemo, da so skupek preteklih izkušenj in spoznanj, ki igrajo vlogo pri sprejemanju posameznikovih etičnih odločitev. Razdelimo jih lahko v dve skupini, in sicer demografske ter osebnostne.
Situacijski dejavniki	Dejavniki, ki se dogajajo zunaj posameznikove kontrole, pa kljub temu vplivajo na njegovo etično odločanje, saj se etične odločitve sprejemajo v določenem situacijskem okvirju. Med te dejavnike lahko štejemo: priložnosti za neetično ravnanje in pričakovano vedenje posameznika v določeni situaciji in vlogi ali na določenem položaju.
Okoljski dejavniki	Predstavljajo socialne in kulturne pogoje, v katerih posamezniki sprejemajo odločitve.
Problemsko pogojeni dejavniki	Vključujejo obseg posledic določenega ravnanja, družbeno soglasje glede moralne kvalitete takšnega ravnanja ter učinek ravnanja na posameznika, ki odločitev sprejme. Moralna intenzivnost teh dejavnikov se razlikuje od problema do problema.

*Vir: K. Srnka, Culture's role in marketers' ethical decision making: An integrated theoretical framework, 2004.*

### 1.4 Pregled modelov etičnega odločanja

V tem delu so strnjeni opisi nekaterih v literaturi sprejetih modelov etičnega odločanja. Modeli so osredotočeni na različne dejavnike, ki vplivajo na etično odločanje, kot tudi na sam proces etičnega odločanja. Čeprav med modeli glede samega procesa obstajajo razlike, jih večina temelji na zaporedju stopenj, ki jih je predstavil Rest (1986): zaznava etičnega problema, moralno vrednotenje, vzpostavitev moralne namere ter izvršitev moralnega dejanja.

### 1.4.1 Restov štiristopenjski model

Restov model etičnega odločanja (1986) temelji na Kohlbergovem modelu kognitivno moralnega razvoja (Trevino, 1986) in predstavlja splošni teoretični model etičnega odločanja. Za razliko od Kohlbergovega modela, ki ga sestavlja šest stadijev in je osredotočen na proces moralnega vrednotenja, je Restov model (1986) zasnovan širše in v njem moralno vrednotenje predstavlja samo eno izmed štirih stopenj procesa, skozi katerega gre posameznik pri sprejemanju (ne)etičnih odločitev. Model temelji na štirih determinantah moralnega vedenja, ki imajo ključno vlogo pri določanju posameznikovega etičnega vedenja. Kljub svoji preprostosti je služil kot osnova, na katero so avtorji kasnejših modelov etičnega odločanja (Trevino, 1986; Jones, 1991) dodajali dejavnike, ki vplivajo na posameznika pri sprejemanju etične odločitve in posledično tudi na odločitev samo. Restov model procesa moralnega odločanja prikazujem v Tabeli 7.

*Tabela 7: Restov model procesa moralnega odločanja*

<b>Determinante modela</b>	<b>Rezultat</b>
Etična občutljivost	Ocena položaja in etične dileme
Moralno vrednotenje	Moralna presoja idealne rešitve etične dileme
Moralna motivacija	Razvrstitev moralnih vrednot glede na druge vrednote
Etični značaj	Pogum, vztrajnost, ego

*Vir: Prirrejejo po J. Rest in D. Narvaez, Moral development in the professions: psychology and applied ethics, 1994, str. 23.*

Začetno stopnjo v procesu etičnega odločanja vzpodbudi etična občutljivost. Etična občutljivost posameznika je zavedanje, da bodo posledice določene etične dileme imele morebiten vpliv na dobrobit drugih. Ta stopnja vključuje domišljijско ustvarjanje možnih scenarijev ter razumevanje razmerja med vzroki in posledicami dejanj. Naslednja stopnja je moralno vrednotenje. Na tej stopnji gre za izbiranje moralno upravičene, najpravičnejše, najboljše in najpravičnejše odločitve ter za ovrednotenje idealnega razpleta v določeni situaciji. Na višji stopnji je posameznikov kognitivni razvoj in večje so njegove socialne izkušnje, bolj zapleten je proces moralne presoje. Tu je pomembno prepoznati dejstvo, da je moralno vrednotenje pomembna, vendar ne edina determinanta moralnega vedenja (Rest & Narvaez, 1994).

Na stopnji moralne motivacije se posameznik odloči, katero izmed možnosti bo izbral za rešitev etične dileme. Posameznikova odločitev je odvisna od tega, kakšen pomen posameznik pripisuje etičnim vrednotam v primerjavi z drugimi vrednotami, kot so zaščita posameznikove družine ali organizacije. Če se posameznik odloči za drugačno rešitev etičnega problema od tiste, ki jo je opredelil na drugi stopnji, to pomeni, da obravnava druge vrednote kot bolj pomembne v primerjavi z etičnimi vrednotami. Zadnja stopnja procesa etičnega odločanja vsebuje izpolnitev izbrane moralne odločitve ter njeno uresničitev. Posameznikovo delovanje na tej stopnji je odvisno predvsem od njegovih osebnostnih značilnosti, saj je možno, da

nekdo, ki je sprejel določeno moralno odločitev, le-te ni sposoben izvesti zaradi šibkega značaja.

#### **1.4.2 Huntov in Vitellov model**

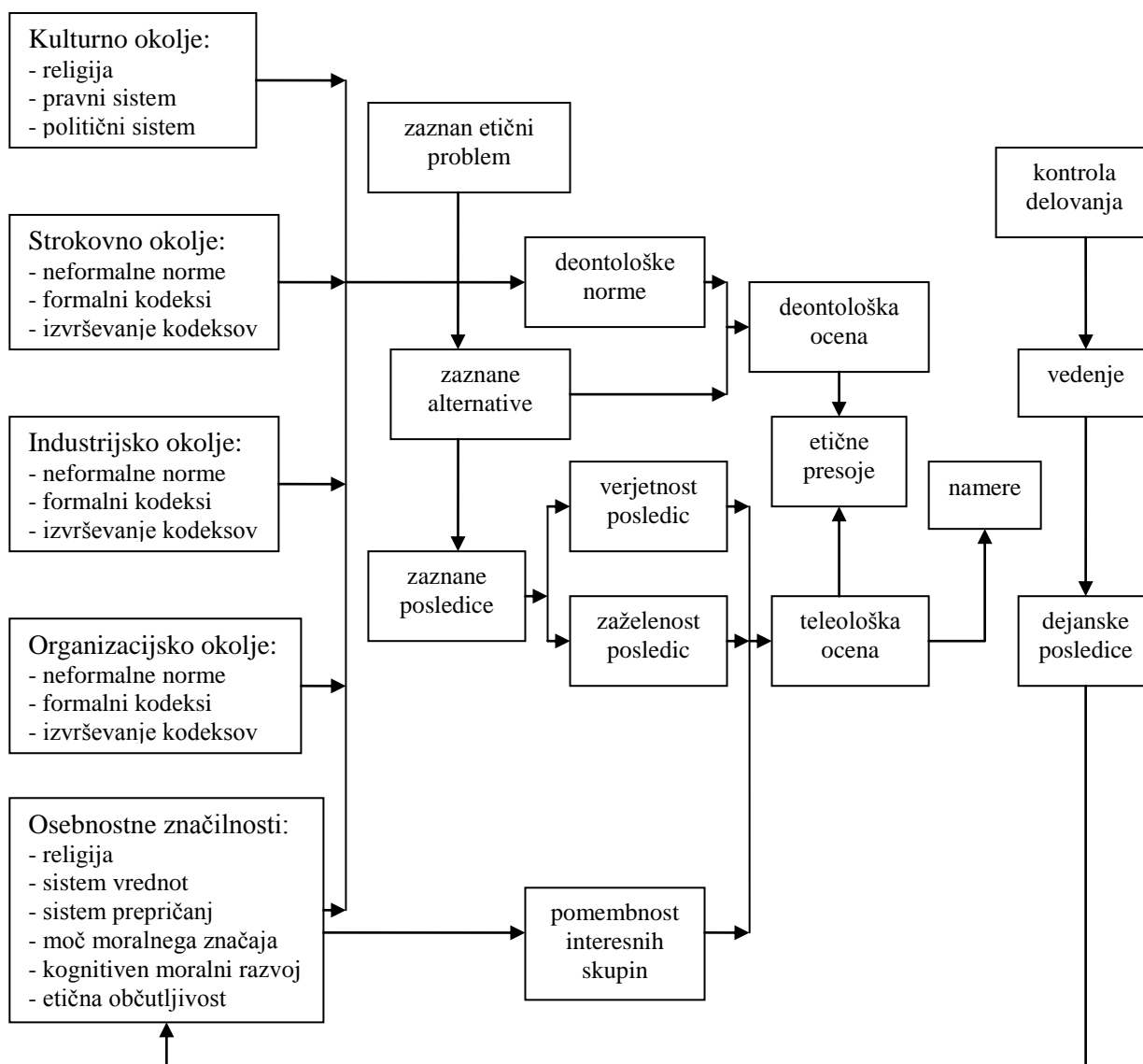
Hunt in Vitell (1986) sta razvila deskriptivni model etičnega odločanja, s katerim sta želela razložiti proces sprejemanja odločitev v situacijah, ki vsebujejo etično komponento. Model je bil prvotno razvit za tržnike, vendar pa se je njegova uporabnost izkazala tudi na drugih področjih, ki se ukvarjajo z vprašanji etičnega odločanja. Avtorja sta model rahlo spremenila leta 1993. Huntov in Vitellov model je sestavljen iz šestih stopenj (Hunt & Vitell, 2006, str. 144–148). Zaznava etičnega problema s strani posameznika predstavlja začetek procesa etičnega odločanja. Če posameznik v določeni situaciji ne zazna etičnega problema, se proces ne izvede. Na sposobnost prepoznavanja etičnih problemov ima pomemben vpliv stopnja kognitivno-moralnega razvoja, na kateri se posameznik nahaja. Na stopnji dojetanja različnih možnosti gre za dojetanje različnih možnih alternativ oziroma dejanj, ki bi vodila k razrešitvi etičnega problema. Skupek teh alternativ se bo med posamezniki razlikoval, saj nihče v svoj proces odločanja ne bo vključil vseh obstoječih možnosti. Hunt in Vitell (2006, str. 146) trdita, da razlike v vedenju med posamezniki v situacijah, ki vsebujejo etično komponento, delno izhajajo prav iz njihovega sklopa možnih alternativ.

Posameznik na naslednji stopnji ovrednoti različne možnosti tako z deontološkega kot tudi teleološkega vidika. V procesu deontološkega vrednotenja posameznik oceni pravilnost oziroma napačnost vedenja za vsako možnost glede na sklop posameznikovih deontoloških norm, ki je sestavljen iz njegovih osebnih vrednot in pravil moralnega ravnanja. Proces teleološkega vrednotenja je sestavljen iz pričakovane posledice vsake izmed možnosti za različne interesne skupine, verjetnosti, da bo vsaka posledica imela vpliv na vsako interesno skupino, zaželenost ali nezaželenost vsake posledice in pomembnost vsake interesne skupine. Njegov rezultat so prepričanja glede relativnih prednosti vsake alternative v primerjavi z njenimi slabostmi z vidika posameznika (Hunt & Vitell, 2006, str. 147).

Posameznikova etična presoja je kombinacija njegove deontološke in teleološke ocene. Čeprav je možno, da določeni posamezniki v določenih situacijah pri odločanju uporabljajo izključno deontološke ali teleološke principe, je malo verjetno, da to velja za večino posameznikov v večini položajev. Etična presoja preko namere vodi v izbrano vedenje. Tu je pomembno poudariti, da se etična presoja dostikrat razlikuje od namere, saj se lahko posameznik odloči za izbiro alternative, ki po njegovi presoji ni najbolj etična, če ima ta možnost posledice, ki so za posameznika ugodnejše. Prav tako lahko na razliko med etično presojjo ter namerami in vedenjem vplivajo situacijski dejavniki, kot je priložnost za izbiro določene alternative. Posameznik oceni in analizira dejanske posledice svoje odločitve. Če je posameznik izbral odločitev, ki po njegovi presoji ni najbolj etična, vendar je zanj najugodnejša, in to dejanje zanj nima negativnih posledic, obstaja možnost, da bo takšno dejanje v prihodnosti ponovil, kar pomeni, da se posamezniki na osnovi lastnih izkušenj lahko »naučijo« neetičnega vedenja.

V modelu se pojavlja pet skupin dejavnikov, ki vplivajo na etično odločanje (Hunt & Vitell, 2006): **osebne značilnosti**, ki zajemajo religijo, posameznikov sistem vrednot in prepričanj, moč moralnega značaja, stopnjo kognitivno moralnega razvoja ter etično občutljivost, **okolje znotraj organizacije, dejavnosti in stroke**, kar vključuje neformalne norme, uradne kodekse ter izvrševanje le-teh in **kulturno okolje**, kjer so vključeni religija ter zakonodajni in politični sistem. Slika 5 prikazuje Huntov in Vitellov model etičnega odločanja.

Slika 5: Huntov in Vitellov model etičnega odločanja



Vir: S. Hunt in S. Vitell, *The general theory of marketing ethics: A revision and three questions*, 2006, str. 144.

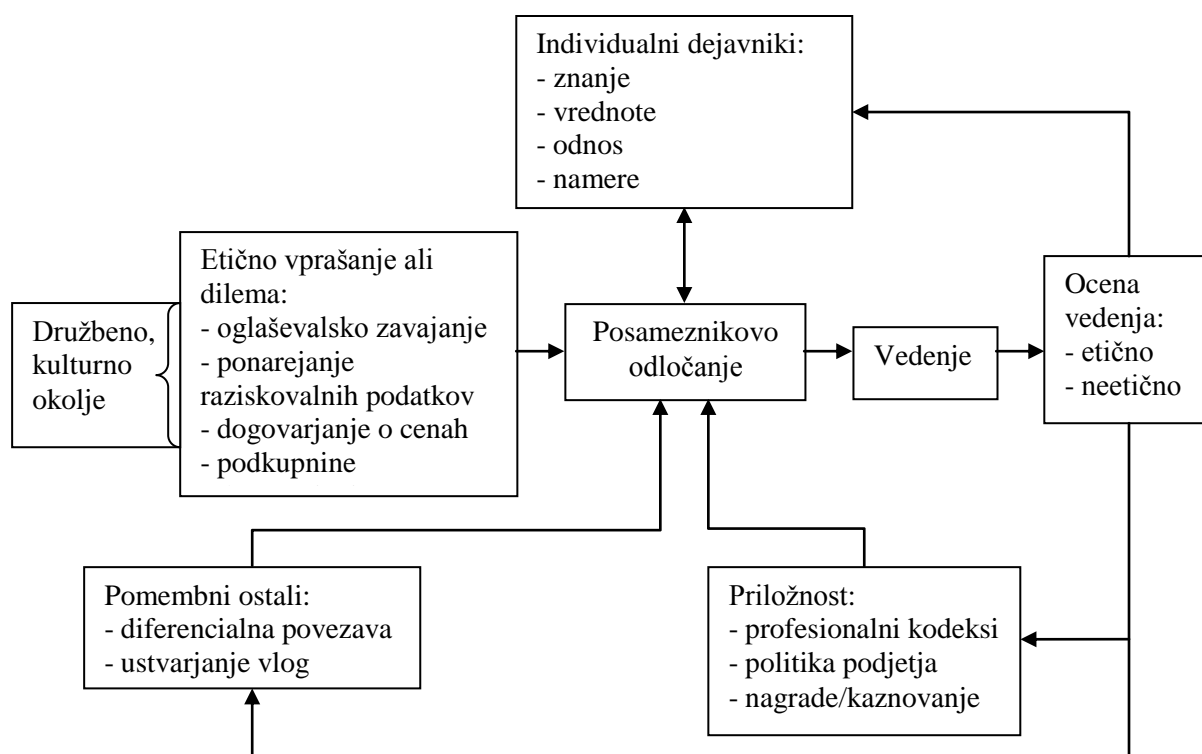
### 1.4.3 Ferrellov in Greshamov model

Ferrell in Gresham (1985) sta oblikovala večstopenjski model za razumevanje etičnega odločanja tržnikov. Model je kot glavne dejavnike, ki vplivajo na posameznikov proces



etičnega odločanja, opredelil posameznikovo kognitivno strukturo: znanje, vrednote, namere ter moralno filozofijo; deontološki oziroma teleološki pogled na svet, pomembne vplive znotraj organizacijske strukture, in sicer: sodelavci, vodstvo ter priložnost za neetično ravnanje, kot obstoj pravil in kodeksov etičnega ravnanja znotraj organizacije. Na podlagi modela sta avtorja predlagala zaključke, da bolj ko se posamezniki zavedajo moralnih filozofij etičnega odločanja, večji vpliv bodo te filozofije imele na njihove etične odločitve; čim manjša je razdalja med posameznikom in ostalimi pomembnimi elementi znotraj organizacije, tem večji je vpliv teh elementov na posameznikovo odločitev. To pomeni, da če obstaja močan stik med posameznikom in vodstvom, bo imelo vodstvo močan vpliv na posameznikovo odločitev. Hkrati zaključujeta, da je verjetnost neetičnega ravnanja višja med posamezniki, ki imajo priložnost za neetično ravnanje, večja nagrada in nižja kazen tudi povečujeta verjetnost, da bo posameznik ravnal neetično. Slika 6 prikazuje Ferrellov in Greshamov model etičnega odločanja.

Slika 6: Ferrellov in Greshamov model etičnega odločanja



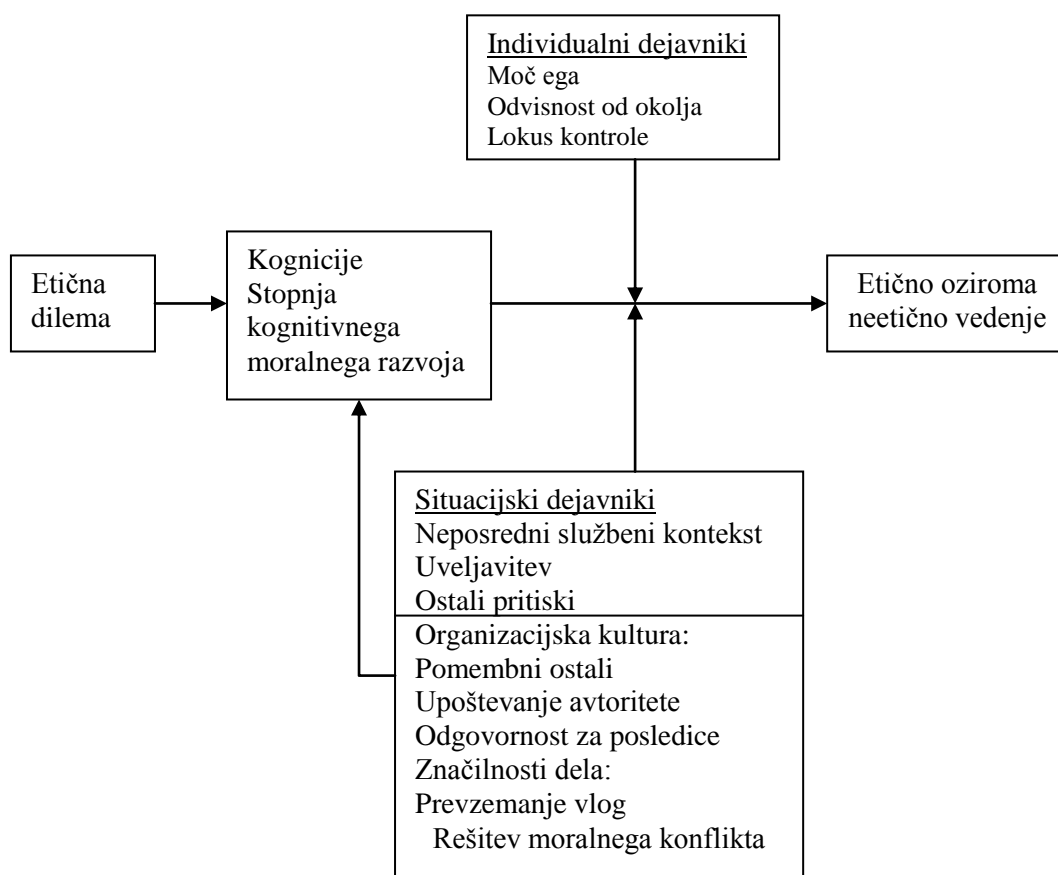
Vir: O. C. Ferrell in L. Gresham, *A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing*, 1985, str. 89.

#### 1.4.4 Model Trevinove

Trevinova (1986) je v svoj model vključila tri vrste spremenljivk, ki po njenem mnenju pomembno vplivajo na razmerje med posameznikovo kognicijo in njegovim dejanskim ravnanjem. Te spremenljivke so: individualni dejavniki, ki zajemajo moč ega, odvisnost od okolja ter lokus kontrole; situacijski dejavniki, ki prevzemajo vloge in odgovornost za razrešitev etičnih dilem; ter organizacijska kultura, kot normativna struktura, uboganje

avtoritete, odgovornost za posledice in kodeksi etičnega ravnanja. Eden izmed glavnih elementov, ki model Trevinove (1986) razlikuje od modelov, ki so jih razvili Hunt in Vitell (1986) ter Ferrell in Gresham (1985), je izključitev normativnih etičnih teorij iz procesa etičnega odločanja. Trevinova (1986, str. 603) trdi, da te teorije niso sposobne razložiti oziroma napovedati etičnega ravnanja posameznikov zaradi normativne etične teorije, ki niso bile ustvarjene z namenom napovedovanja etičnega vedenja, temveč predstavljajo ideale, ki ne ustrezajo dejanskim procesom, v katere so ljudje vključeni, in zaradi pomanjkanja veljavnosti, saj je težko verjeti, da posamezniki o svojih vsakodnevnih odločitvah razmišljajo v okviru etičnih teorij (Trevino, 1986, str. 604). Slika 7 prikazuje model etičnega odločanja po Trevinovi.

Slika 7: Model etičnega odločanja po Trevinovi



Vir: L. Trevino, *Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model*, 1986, str. 603.

Model, ki ga je razvila Trevinova (1986, str. 604), temelji na individualnih in situacijskih spremenljivkah ter na podlagi njihove povezave in medsebojnega delovanja poskuša razložiti ter napovedati etično odločanje in vedenje posameznikov znotraj organizacije. Poleg tega se model močno naslanja na Kohlbergov model kognitivno-moralnega razvoja (Trevino, 1986). Za razliko od večine ostalih modelov, ki so bili vsaj prvotno ustvarjeni predvsem za potrebe tržnikov, je model Trevinove splošen teoretičen model, ki se nanaša na celotno organizacijo in ne samo en del. Proces etičnega odločanja se sproži, ko posameznik zazna etično dilemo.

Način, na katerega se na to dilemo odzove, je odvisen od njegove stopnje kognitivno moralnega razvoja. Kohlberg je posameznikov moralni razvoj razdelil na šest stadijev, ki so prikazani in opisani v Tabeli 8.

*Tabela 8: Kohlbergovi stadiji kognitivno-moralnega razvoja*

Stopnja	Stadij	Kaj se razume kot pravilno
1. Stopnja	Usmerjenost k uboganju in izogibanju kazni.	Upoštevanje pravil, da se izognemo fizični kazni, popolna podreitev avtoriteti.
	Instrumentalno-relativistična usmeritev.	Upoštevanje pravil, če je to v posameznikovem interesu.
2. Stopnja	Medsebojna pričakovanja, odnosi in prilagajanja.	Tipično »lepo vedenje«, uresničevanje pričakovanj bližnjih.
	Socialni sistem in ohranjanje vesti.	Izpolnjevanje dolžnosti in obljub, spoštovanje zakonov, prispevanje k dobrobiti družbe.
3. Stopnja	Vzajemno družbeno soglasje.	Zavedanje, da se vrednote posameznikov razlikujejo, spoštovanje socialne pogodbe.
	Univerzalna etična načela.	Sledenje lastnim etičnim principom, ravnanje v skladu s temi principi tudi v primerih, ko le-ti niso skladni z zakoni.

*Vir: Prilagojeno po L. Trevino, Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model, 1986, str. 605.*

#### 1.4.5 Jonesov model

Jones (1991) je svoj model zgradil na sintezi zgoraj opisanih modelov in mu dodal element moralne intenzivnosti. Njegova glavna kritika prejšnjih modelov etičnega odločanja je predvsem dejstvo, da modeli niso upoštevali lastnosti etičnega vprašanja oziroma dileme, kar pomeni, da so predvidevali, da je proces etičnega odločanja in posledično vedenje posameznika znotraj organizacije enak za vsa etična vprašanja, ne glede na njihovo intenzivnost. Kot odgovor na to pomanjkljivost je Jones v svoj model vstavil neodvisno spremenljivko, ki jo je poimenoval moralna intenzivnost in ta po njegovem mnenju vpliva na proces etičnega odločanja na vsaki izmed njegovih stopenj.

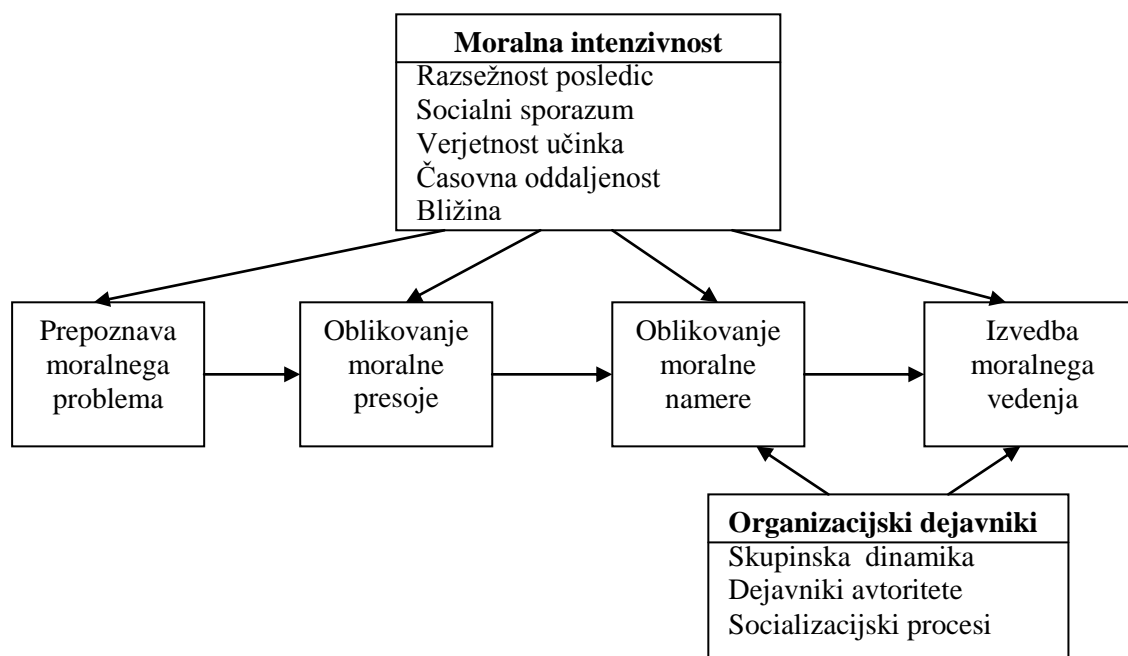
Moralna intenzivnost je sestavljena iz šestih delov (Jones, 1991): **razsežnosti posledic**, ki jo opredeli kot vsoto koristi oziroma škode, ki bo povzročena upravičencem oziroma oškodovancem kot posledica določenega dejanja; **socialnega sporazuma**, ki ga opredeli kot stopnjo socialnega soglasja, da je določeno dejanje dobro ali zlo; **verjetnost učinka**, ki je definirana kot funkcija verjetnosti, da se bo določeno dejanje zgodilo ter bo povzročilo škodo oziroma korist; **časovna oddaljenost**, ki je opredeljena kot obdobje med sedanostjo in nastopom posledic določenega dejanja; **bližina**, ki je definirana kot občutek čustvene, fizične, družbene in kulturne bližine, ki jo posameznik čuti do žrtev oziroma upravičencev zlega ali dobrega dejanja; in **koncentracije užitka**, ki je opredeljena kot inverzna funkcija števila ljudi, ki čutijo posledice dejanja določene velikosti. Jones trdi, da se moralna intenzivnost etične

dileme poveča, če se zviša katerakoli izmed teh šestih sestavin in obratno (Jones, 1991, str. 378).

Sam proces Jonesovega modela etičnega odločanja temelji na Restovem štiristopenjskem modelu (Jones, 1991, str. 389). Posameznik zazna etični problem, kadar prepozna, da bo njegova izbira določenega dejanja povzročila korist oziroma škodo nekomu drugemu. Problemi z visoko moralno intenzivnostjo bodo bolj pogosto razumljeni kot moralne dileme kot problemi z nizko moralno intenzivnostjo. Način, na katerega posameznik oceni in presodi etični problem, je odvisen od njegove stopnje moralnega razvoja ter od intenzivnosti etične dileme. Posameznik bo uporabil bolj zapletene procese presoje za dileme z višjo moralno intenzivnostjo kot za tiste z nižjo moralno intenzivnostjo. Na stopnji moralne namere se posameznik odloči, kako bo ravnal v določenem etičnem položaju.

Moralna namera se vzpostavi, če se posameznik odloči, da bo ravnal v skladu s svojo moralno presojo, v nasprotnem primeru pa posameznik izbere dejanje, ki je v nasprotju z njegovo moralno presojo, saj pride do zaključka, da so druge vrednote bolj pomembne od etičnih vrednot. Jones (1991, str. 389) trdi, da se moralna namera pogosteje vzpostavi v primerih, ko je moralna intenzivnost etične dileme višja, kot pa v primerih, kjer je moralna intenzivnost nižja. Moralno vedenje vsebuje prenos posameznikove namere v dejanje. Pogosteje se pojavlja v etičnih dilemah, kjer je moralna intenzivnost višja. Jonesov model etičnega odločanja prikazuje Slika 8.

Slika 8: Jonesov model etičnega odločanja



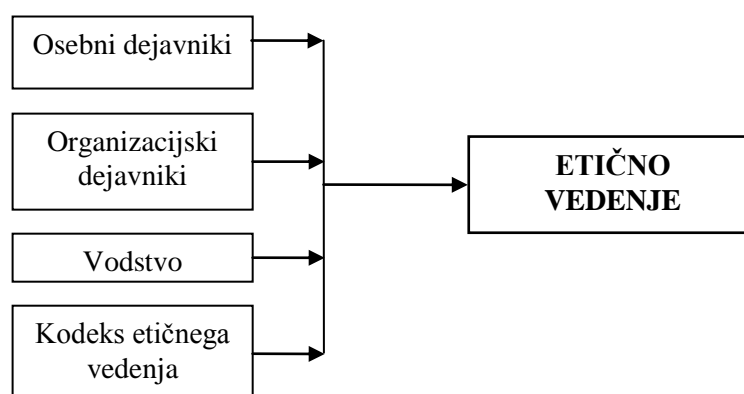
Vir: T. M. Jones, *Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model*, 1991, str. 379.

## 1.5 Etično vedenje

### 1.5.1 Etično vedenje posameznikov

V nasprotju z idejami Friedmana (1962) se večina ljudi v današnjem času zaveda, da morajo organizacije v družbi delovati na etično-simbiotski način (Hooghiemstra & Van Manen, 2002; Joyner & Payne, 2002; Kaptein, 2003). Organizacije, ki se trudijo doseči ta cilj, morajo zagotoviti, da je vedenje posameznih zaposlenih v skladu z etičnimi vrednotami in normami. Na žalost tok nedavnih poslovnih škandalov jasno dokazuje, da zaposleni včasih sprejmejo neetične odločitve. Izvedene so bile različne raziskave in nekatere študije krivijo za neetično vedenje značajske lastnosti posameznika (Kohlberg, 1969; Trevino & Youngblood, 1990), druge poudarjajo pomembnost organizacijskih faktorjev (Victor & Cullen, 1988; Schwartz, 2001). Schwegker (2001, str. 39–41) dodaja, da je posameznikovo etično vedenje pozitivno povezano z njihovim zadovoljstvom s službo v organizaciji. Vključene prednosti so skupne etične vrednote, organizacijske pravice in organizacijska obveza (Baker et al., 2006, str. 849–853). Leonard, Cronan in Kreie (2004, str. 144–147) podrobneje predstavljajo, da so vedenjske namere pod vplivom individualnega pristopa, obveznosti ter osebnih značilnosti. Nekateri dejavniki so pomembni pri vplivanju na usmerjenost in vedenjske namere ter drugi samo v določenih scenarijih. Če želimo promovirati vedenje javnih uslužbencev, ki bo služilo institucionalnim namenom, se moramo osredotočiti na dve organizacijski strategiji, in sicer na stopnjo oblikovanja javnih institucij, ki bi jo morali graditi v naravni spodbudi glede obnašanja v skladu s cilji ter ustvarjati pod nadzorstvom, da svarimo javnega uslužbenca pred neetičnim ravnanjem (Rhode, 2006, str. 111–119). V Sliki 9 prikazujem vplive na etično vedenje.

Slika 9: Vplivi na etično vedenje



Vir: G. Dessler, *Human resource management*: Gary Dessler, 2003.

Loe in drugi (2000) so opredelili 17 empiričnih študij, ki so ocenjevale odnos med etičnimi kodeksi in etičnim vedenjem. Analiza je razkrila, da je večina študij poročala o pozitivnem odnosu, vendar pa ne vse. Podobno je Schwartz (2001) analiziral 19 empiričnih študij, da bi preveril, če etični kodeksi dejansko vplivajo na vedenje. Ker je pozitiven odnos potrdilo le devet študij, je Schwartz (2001, str. 250–251) zaključil, da so dokazi mešani. Zelo malo se ve

glede vpliva, učinka in reforme načel tradicionalne javne uprave na posameznikovo vedenje med javnimi uslužbenci (Demmke & Bossaert, 2004, str. 6). Dokazi so pomanjkljivi glede učinka organizacijskih reform in reform upravljanja s človeškimi viri v etiki javne uprave. Kljub pomembnim zvezam, ki so dokazane v nekaterih študijah, Valentine in Barnett (2002) poudarjata, da je le malo znano, kako etični kodeksi vplivajo na vedenje posameznikov. Prav tako Schwartz (2001) meni, da je točen odnos med etičnimi kodeksi in posameznimi vedenji črna skrinjica. Obseg odkritih informacij je praktični izziv, ki teži k pretiravanju v nekaterih primerih (Nyika, 2009, str. 22). Prepoznavanje potencialnih konfliktov med etičnimi standardi organizacij in posameznikov bi bilo lahko eno od možnih pristopov za odpiranje te skrinjice. Natančneje, etični kodeksi lahko vplivajo na vedenje zaposlenih na dva načina, in sicer z uradnim priznanjem pričakovanega vedenja ali s spreminjanjem etičnega vzdušja v organizaciji.

### **1.5.2 Etično vedenje vodij**

Po Reaveu (2005, str. 668–678) je etično vedenje pogoj za duhovnost, medtem ko duhovnost ni potreben pogoj za etično delovanje. Kot ključno vrtilno za uspeh vodij navaja integriteto, zaupanje sledilcev, vpliv etike, odkrite komunikacije in ponižnost. Za učinkovitost vodij je pomembno spoštovanje do drugih, pošten odnos, izražanje zaskrbljenosti in skrbi za druge, aktivno poslušanje ter spoštovanje prispevkov drugih. Price (2003, str. 67–69) opozarja, da se vodje občasno obnašajo tudi nemoralno, ker so zaslepljeni s svojimi lastnimi vrednotami. Pri tem običajno upoštevajo svojo voljo in lastne interese in ne svojih prepričanij ter znanja, saj verjamejo, da lahko v določenih primerih naredijo izjemo. Palanski in Yammarino (2009, str. 406) skozi serijo predlogov raziskujeta, kako vodja glede integritete lahko vpliva na rezultat z zaupanjem, zadovoljstvom, nastopom ter naslednjo integriteto. Teorija je predlagala, da bi etični kodeksi lahko povečali etično vzdušje organizacije, ko se jih smatra za pomembno znamenje vodilne uprave. Vendar pa rezultati jasno kažejo, da je tak učinek nepomemben. Očitno zaposleni nimajo posebnega mnenja glede razvoja in izvrševanja etičnega kodeksa s strani vodilne uprave. Zaposleni so bolj skeptični glede etičnega kodeksa še posebej, če menijo, da kodeks ni razvit v njihovo korist. Fritz, Arnett in Conkel (1999) trdijo, da pravo izvajanje etičnega kodeksa vključuje veliko več kot razvoj etičnega kodeksa in izvrševanje skladnosti z njim. Zaposleni menijo, da je samo vedenje vodilne uprave bolj pomembno za etično vzdušje organizacije kot etični kodeks (Pater & Van Gils, 2003, str. 766).

Obstajata dva glavna pristopa, kako lahko vodje vplivajo na etičnost zaposlenih. Po prvem pristopu se posamezniki učijo in nato kopirajo in prevzamejo vrednote ter obnašanje kredibilnih in atraktivnih modelov. Iz tega izhaja, da je vloga vodij pri uresničevanju etičnega vedenja zelo pomembna. Z opazovanjem vodij in z lastnimi izkušnjami zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje in kako se obnašati. Po drugem pristopu zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje in kakšno vedenje je pravilno glede na to, kako vodje nagrajujejo ter kaznujejo vedenje zaposlenih. Na ta način lahko vodje vplivajo na zaposlene, da delujejo etično. Ko se podrejeni v času naučijo in spoznajo, kakšno vedenje se ceni in nagrajuje ter da je neetično

vedenje kaznovano, je bolj verjetno, da se bodo obnašali etično in izogibali neetičnim odločitvam (Price, 2003, str. 67–69). Slovenija je med državami, ki menijo, da bodo novi reformni ukrepi zmanjšali nevarnost neetičnega vedenja (Demmke & Bossaert, 2004, str. 6). Vendar nadrejeni ne morejo aktivno nadzorovati etičnega vedenja svojih zaposlenih, saj so komaj vključeni v njihove dnevne dejavnosti. Profesionalno svetovalno združenje še ni določilo etike, ki neposredno ureja etično vedenje svojih članov.

## **2 ETIČNI KODEKS V JAVNI UPRAVI**

### **2.1 Opredelitev etičnega kodeksa**

Predlagane so bile različne definicije etičnih kodeksov, vendar ni bila sprejeta nobena splošna definicija. V nedavnih objavah se pojavljajo tri splošne teme. Prvič – etični kodeks je formalni in pisni dokument (Cleec & Leonard, 1998; Schwartz, 2001). Drugič – vsebina takega dokumenta vsebuje moralno usmerjene politike. Te politike so lahko opisane kot moralni standardi (Schwartz, 2001), primarne vrednote (Cleec & Leonard, 1998), načela (Marnburg, 2000) ali kot splošno poročilo etične organizacije (Valentine & Barnett, 2002). Tretjič – te politike so formalizirane z namenom, da vodijo vedenje zaposlenih (Schwartz, 2001; Cleec & Leonard, 1998) ali celotno organizacijo (Marnburg, 2000; Schwartz, 2001). Najbolj uporabljena je definicija Schwartz (2001), ki vsebuje vse te teme. Etični kodeks je definiran kot pisen, poseben formalni dokument, ki vsebuje moralne standarde, ki usmerjajo vedenje zaposlenih ali organizacije (Pater & Van Gils, 2003, str. 763–764).

Etični kodeksi so vodilo in sodilo pri opravljanju poklicne dolžnosti, opora pri delovanju v skladu z osebnimi vrednotami ter pomoč pri doseganju zaupanja zaposlenih in nadrejenih. Organizacije, ki razvijejo etični kodeks, so postavljene pred težko nalogo, saj so soočene s problemom, kako postaviti etične norme, ki bodo sprejemljive za vse zaposlene. Pogosto se dogaja, da so le-ti nejasni, kar je posledica nejasnih etičnih standardov organizacije. Etični kodeks mora biti jasen, natančen in vsebovati jasne cilje. Prav tako je pomembno, da je organizacija seznanjena z njegovo učinkovitostjo. Za javno upravo mora etični kodeks predstavljati širši program za upravljanje vedenja vseh zaposlenih in v odnosu do zunanjih deležnikov ter družbe kot celote (Kaptein & Schwartz, 2007, str. 111–113). Kot temelj strokovnjakovega samonadzora prispevajo k dolgoročni uspešnosti organizacije, uveljavitvi stroke in kulturi (Kelhar, 2003, str. 58). Kodeksi se tipično razlikujejo v njihovem razumevanju narave odgovornosti, obvez, pravic in dolžnosti. Hkrati se razlikujejo tudi v njihovem razumevanju osnove ali zagovora etične odgovornosti (Cragg, 2005, str. 14–15).

#### **2.1.1 Vzroki za nastanek etičnih kodeksov**

Pod pritiskom različnih faktorjev organizacije razvijejo etične kodekse, saj se vedno bolj zahteva odgovorno vedenje organizacij. Na take pritiske se organizacije odzovejo tako, da oblikujejo etične kodekse in pokažejo zanimanje za etiko. Več avtorjev predlaga, da sta omejevanje pravne odgovornosti in spodbujanje javne podobe pomembna motiva za razvoj

etičnih kodeksov (Marnburg, 2000; Schwartz, 2001). Vendar lahko dvomimo o moralnosti razvoja etičnih kodeksov, če se jih uporablja le kot orodje za utišanje in miritev družbe (Marnburg, 2000). Znotraj organizacij se pojavlja vedno večje povpraševanje zaposlenih po jasnosti etičnih vprašanj in zahteve po kodifikaciji etičnih vrednot organizacije. Več študij (Wotruba, Chonko & Loe, 2001; Kaptein & Wempe, 1998) kaže, da se etični kodeksi uporabljajo za reševanje etičnih navzkrižij v organizacijah in za prenos moralnih načel organizacije na zaposlene. Kljub večjemu številu potencialnih razlogov je najbolj pomemben cilj etičnih kodeksov vplivati na vedenje zaposlenih (Marnburg, 2000; Wotruba in drugi, 2001) tako, da služijo kot smernice za moralna vprašanja. Kadar vpeljujemo etične kodekse v organizaciji, poznamo dobre in slabe načine. V Tabeli 9 so prikazani načini za povečanje učinkovitosti etičnih kodeksov.

*Tabela 9: Kako naredimo etične kodekse učinkovite*

<b>Dobri postopki</b>	<b>Slabi postopki</b>
Ukoreniniti kodeks v osnovne etične vrednote.	Objava kodeksa na oglasni deski.
Razdeliti kopije kodeksa zaposlenim.	Nesoglasje vodilnih s kodeksom.
Zagotoviti prijavljanje prekrškov na zaupen način.	Prepustitev odgovornosti za uspešnost kodeksa kadrovskemu ali drugemu oddelku.
Vključiti etične teme v programe usposabljanja zaposlenih.	Nezanimanje za probleme, s katerimi se soočajo zaposleni na različnih ravneh.
Ustanoviti odbor, ki bo nadzoroval uspešnost kodeksa.	Kodeksa se ne predstavi in ne vključuje v izobraževanje zaposlenih.
Poročanje o uporabi kodeksa v letnem poročilu.	Ne obstaja poseben postopek za ocenjevanje uspešnosti kodeksa.
Vključiti soglasje s kodeksom v pogodbe o zaposlitvi.	Delanje izjem pri uporabi kodeksa.
Kodeks naj bo na voljo v vseh jezikih zaposlenih.	Nezanimanje za kršitve kodeksa.
Kopije kodeksa naj bodo na voljo poslovnim partnerjem, tudi dobaviteljem.	Vodilni ne dajejo dobrega zgleda pri uporabi kodeksa.
Posodabljanje kodeksa, da ustreza spreminjajočim se poslovnim izzivom.	Obravnavanje kodeksa kot zaupnega in zgolj internega dokumenta.
Zagotoviti, da vodilni komunicirajo o kodeksu in etičnih dilemah.	Zaposlenim je kodeks težko dostopen.

*Vir: Institute of business ethics, Codes of Conduct, 2005.*

Poznamo dobre in slabe postopke pri uvajanju etičnega kodeksa v organizaciji. Pomen in razširjenost etičnih kodeksov se iz leta v leto povečuje, zato je potrebno opozoriti na pogoste napake, ki jih delajo vodilni pri uvajanju kodeksa. Zavedati se je potrebno, da čeprav se zanimanje za etične kodekse povečuje, imajo le-ti omejitve. Nemogoče je, da bi zmogli predvideti in pokrivati vse situacije (Gass, 2009, str. 1045). Prav tako ne zagotavljajo avtomatično etičnega ravnanja zaposlenih. Še vedno so pomemben del pri določanju etičnosti in njihovega pričakovanega ravnanja v organizaciji (Weisbrod, 2009, str. 57–58). Kadar so



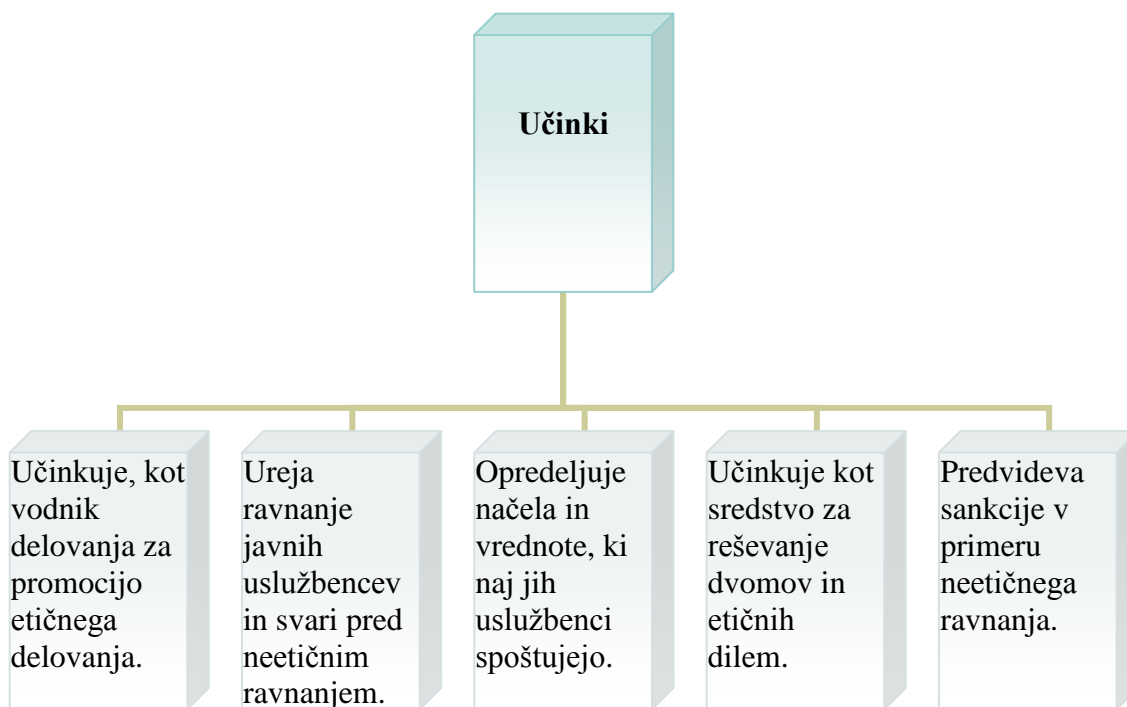
popolnoma integrirani v kulturi organizacije, imajo močan vpliv na vsakodnevno ravnanje zaposlenih (Winston & Bahnaman, 2008, str. 222–224).

### 2.1.2 Učinki etičnih kodeksov

Kodeksi so pomembni, ker seznanjajo ljudi s tem, kaj se od njih pričakuje, dajejo smernice, odražajo vrednote in s tem spodbujajo zaposlene ter zvišujejo etične standarde. Vendar kodeks ne sme biti sam sebi namen ali biti narejen samo zato, da ga imamo. Kelhar (2003, str. 59) opozarja, da lahko povzročimo etično atrofijo, če etični čut nadomestimo s strogo kodificiranim pristopom. Poudarja, da so etični kodeksi orodja in ne nadomestilo za življenjsko pomembni in dobro izurjeni etični čut. Če smo strogo odvisni od kodeksa, pomeni, da ostaja naša etična substanca tanka kot papir, podvržena tehničnim manipulacijam in avtoritarnim dopolnilom (Gass, 2009, str. 1046). Lahko bi etični kodeks razumeli tudi samo kot eno od barv na razkošno raznoliki etični paleti.

Etična pravila so odsev družbene stvarnosti v zavesti posameznika, ki nastanejo s procesom internalizacije, v katerem se družbena pravila pretvarjajo v lastna načela. Oblikujejo ga pripadniki posameznih poklicev, kot so zdravniki, učitelji ter odvetniki. Pojavljajo se tudi drugi, ki usmerjajo vrednotenje ljudi, ker formalna družbena regulativa in sankcije ne dosegajo zaželenega učinka (Pater & Van Gils, 2003, str. 764). Etični kodeks poudarja zakonitost, poštenost, lojalnost, opredeljuje odnose javnih uslužbencev do državljanov kot posameznikov ter do politike in javnosti. Zaposleni v javni upravi potrebujejo svoj etični kodeks, učinke etičnih kodeksov prikazujem v Sliki 10.

*Slika 10: Učinki etičnih kodeksov*

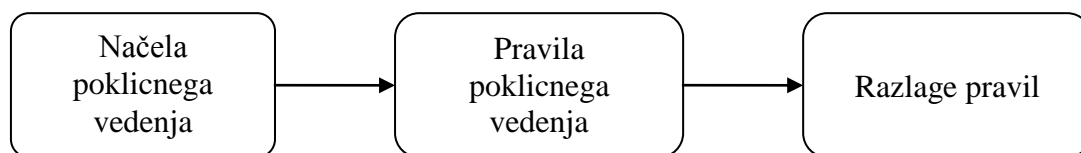


*Vir: M. Brejc, Ljudje in organizacija v javni upravi, 2004, str. 69.*

## 2.2 Opredelitev poklicnih kodeksov

V sodobni družbi je posameznik pogosto postavljen pred odločitve, ki presegajo njegovo etično veličino. V takih primerih je ustrezno definirana poklicna etika nadvse pomembna. Poklicni kodeks pride prav tudi najbolj izobraženim in duhovno zrelim osebnostim, saj jih v osebni odgovornosti razbremeni ali podpre ter jim na ta način olajša odločanje (Cragg, 2005, str. 7). Poklicni kodeksi imajo veliko pomanjkljivost, ki jo predstavlja njihova omejena normativna moč. Omejitve, ki jih kodeksi določajo, večinoma ne morejo slediti dinamiki, ki jo narekuje vedno hitrejši tempo prilagodljivih in variabilnih družbenoekonomskih razmerij (Kelhar, 2003, str. 47). Težava se kaže tudi v zakonodaji, ki kršitev kodeksa ne obravnavajo kot kršitev zakona. Kodeks tako nima ustrezne pravne podlage, ki bi kazensko zagotavljala njegovo upoštevanje. V večini so sestavljeni iz treh ravni, in sicer (Taylor & Glezen, 1996): iz načel poklicnega vedenja, pravil poklicnega vedenja in razlage pravil. Načela so najbolj splošna in najmanj uporabna sestavina kodeksa, pravila so namenjena neposredni uporabi in vsakodnevnemu odločanju, razlage pravil pa za lažje razumevanje; takšno zgradbo prikazuje Slika 11.

Slika 11: Zgradba kodeksa poklicnega vedenja



Vir: D. H. Taylor in G. W. Glezen, *Revidiranje: zasnove in postopki*, 1996, str. 130.

Vsak poklic ima svoj kodeks vedenja, ki se uporablja le v njegovem okolju. Opredeljuje ravnanja, ki naj bi spodbujala etično vedenje, zagotavljala kakovostno delo ter višje standarde ravnanja, kot jih predpisuje zakon. Omogoča izgradnjo in oblikovanje lika strokovnjaka, ki ni odvisen od trenutnih razmer (Sruk, 1999, str. 232–241). Z njimi je mogoče povečati strokovnjakovo občutljivost za zaznavanje etično spornih zadev, ki se pojavljajo med njegovim delom. Ponujajo temeljne vzorce praktičnega ravnanja in spodbujajo k večjemu zanimanju za etična vprašanja (Cragg, 2005, str. 8). Posameznik na podlagi sprejetih načel oblikuje sebe, odnos do strokovnih kolegov in celotne družbe (Kavčič, 2004, str. 132).

### 2.2.1 Kodeks ravnanja javnih uslužbencev

Vlada Republike Slovenije je leta 2001 sprejela Kodeks ravnanja javnih uslužbencev, ki opredeljuje načela opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci. Kodeks služi za seznanitev javnosti z ravnanjem in ga ima državljani pravico pričakovati od javnih uslužbencev, ki morajo delovati politično nevtrarno in nepristransko (Pater & Van Gils, 2003, str. 768–769). V veliki meri je vsebovan že v obstoječi zakonodaji, povzet je tudi v normativnem delu Zakona o javnih uslužbencih (Ur. l. RS, št. 56/2002, v nadaljevanju ZJU). Slovenski kodeks je pripravljen na podlagi kodeksa Sveta Evrope o ravnanju javnih uslužbencev, ki ga je leta 2000 sprejel ministrski svet Sveta Evrope kot priporočilo

stanovskim organizacijam državne uprave in sindikatom v državni upravi. Slovenija je na podlagi navedenih priporočil sprejela kodeks kot ena od prvih držav Sveta Evrope. Prišlo je do ocene, da je kodeks kljub obstoju vrste zakonodaje na področju delovanja javnih uslužbencev vendarle smiseln in primeren akt za izvajanje minimalnih standardov delovanja javnih uslužbencev pri izvajanju njihovih nalog (Brejc, 2004).

Poleg načel, ki so predstavljena v nadaljevanju in jih določa ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002), se morajo javni uslužbenci pri svojem delu ravnati tudi po Kodeksu ravnanja javnih uslužbencev. Kot pravi kodeks, velja za vse javne uslužbence, ki so zaposleni pri državnih organih, upravah samoupravnih lokalnih skupnostih, javnih skladih, javnih agencijah in drugih osebah javnega prava, ki pretežno izvajajo upravne naloge. Je sestavni del načel izvrševanja javnih nalog od trenutka, ko javni uslužbenec potrdi, da je bil z njim seznanjen in je dolžan storiti vse potrebno, da se ravna po določbah kodeksa. Namen kodeksa je opredeliti načela opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci, služi tudi kot pripomoček javnim uslužbencem za uresničevanje navedenih standardov (Pater & Van Gils, 2003, str. 768–769). Tako zahtuje smernice delovanj javnih uslužbencev in vsebuje sledeče elemente, kot prikazuje Tabela 10.

*Tabela 10: Elementi kodeksa ravnanja javnih uslužbencev*

<b>Elementi</b>	<b>Razlaga</b>
Uporaba kodeksa	Kodeks se uporablja za vse javne uslužbence.
Namen kodeksa	Opredelitev načela opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci in seznaniti javnost o pričakovanem ravnanju javnih uslužbencev.
Načela ravnanja	Delovanje javnega uslužbenca mora biti politično nevtralno in nepristransko; naloge mora opravljati strokovno, vestno, nepristransko in kakovostno.
Poštenost javnega uslužbenca	Javni uslužbenec ne sme ponujati ali dajati kakršne koli prednosti v zvezi z opravljanjem javnih nalog; če meni, da se od njega zahteva ravnanje, ki je nezakonito, nepravilno, neetično ter neskladno s kodeksom ravnanja, mora to prijaviti v skladu z zakonom pristojnemu organu.
Odgovornost nadrejenega	Javni uslužbenec, ki vodi ali nadzoruje druge javne uslužbence, mora to opravljati v skladu s predpisi; hkrati mora delovati tako, da preprečuje korupcijo svojega osebja v zvezi z opravljanjem javnih nalog.
Spoštovanje kodeksa	Po kodeksu so se dolžni ravnati vsi javni uslužbenci; kršitve kodeksa imajo lahko za posledico uvedbo postopka za disciplinsko odgovornost.

*Vir: M. Haček, Sistem javnih uslužbencev, 2001, str. 112–113.*

Za etično delovanje ni dovolj le etični kodeks, tudi ni dovolj le etično ravnanje javnih uslužbencev (Akman & Mishra, 2009, str. 1252–1254), ampak se pričakuje, da bodo v tej smeri delovali tudi vsi državljani. Tako je za etično delovanje v javni upravi pomembno, da zahtevajo od javnih uslužbencev, da ravnajo v skladu z etičnim kodeksom (Brejc, 2004, str. 69). Kodeks uvaja številne zapovedi ravnanja, ki ustrezajo liku etičnega javnega uslužbenca. Na prvo mesto med njimi uvršča zahtevo, da mora opravljati javni uslužbenec

javne naloge na podlagi in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov, častno in v mejah kodeksa ter spoštovanja človekovega dostojanstva. Že uvodoma smo poudarili, da je vsak javni uslužbenec dolžan ravnati v skladu s kodeksom. Zato je zelo pomembno, da je z njim dobro seznanjen. Pomembno je, da v primeru etične dileme javni uslužbenec poišče pomoč pri svojem nadrejenem. Vse določbe kodeksa so del pogojev za zaposlitev javnega uslužbenca, njegova kršitev pa ima lahko za posledico uvedbo disciplinskega postopka zoper domnevnega kršitelja (Cragg, 2005, str. 8).

### **2.2.2 Etični kodeks ministrov in državnih sekretarjev**

Vlada je v obdobju 2004–2007 svoje najvišje funkcionarje zavezala k spoštovanju posebnega etičnega kodeksa, ki so ga morali podpisati vsi kandidati za ministre in državne sekretarje še pred svojim imenovanjem. Tako so se med drugim zavezali, da bodo delovali v skladu s temeljnimi vrednotami spoštovanja človekovega življenja in dostojanstva, svobode, poštenja, pravičnosti, solidarnosti in domoljubja. Svoje obveznosti morajo opravljati učinkovito, pošteno in prizadevno ter z javnimi sredstvi ravnati gospodarno, tako da je z njihovo porabo dosežen čim boljši učinek (Brejc, 2004). Hkrati etični kodeks vsebuje iz načelnih zavez izpeljane konkretne zaveze (Pater & Van Gils, 2003, str. 768–769). Ministri in državni sekretarji se morajo izogibati obljubam ter ravnanjem, ki bi zavezovali državo oziroma njene ustanove k obveznostim, ki so nedorečene, neizvedljive ali škodljive. Informacije, pridobljene v zvezi z opravljanjem funkcije, lahko uporabljajo le za službene namene, nikakor za osebne koristi ali koristi nepooblaščenih oseb ali institucij. V skladu z zakonom morajo zavračati zaradi funkcije ponujene usluge, privilegije in darila zase, za svoje družinske člane, sorodstvo ali kogarkoli drugega. Izogibati se morajo konfliktu interesov (Rhode, 2006, str. 121–125) in v primeru, ko takšen konflikt nastane ali bi lahko nastal, to takoj sporočiti predsedniku vlade oziroma nadrejenemu ministru ter upoštevati njegova navodila za odpravo konflikta.

Po novem je do sedaj omejeno dovoljeno pedagoško in publicistično delo. Tako morajo ministri in državni sekretarji dosledno spoštovati omejitve in prepovedi opravljanja pridobitnih dejavnosti v času opravljanja funkcije. Obseg zakonsko dovoljenih dejavnosti se omeji do te mere, da te ne vplivajo na kakovost in učinkovitost opravljanja funkcije, in to se sporoči predsedniku vlade oziroma nadrejenemu ministru. Odklanjati morajo vabila, da bi proti plačilu sodelovali na konferencah, posvetih in usposabljanjih z delovnega področja, v katerem opravljajo funkcijo, ali sodelovali pri izdelavi komentarjev predpisov s svojega delovnega področja in podobnih pridobitnih dejavnostih. Javnosti na zaprosilo posredujejo podatke o svojih dohodkih in premoženjskem stanju ter o morebitnih dovoljenih pridobitnih dejavnostih, ki jih opravljajo poleg funkcije (Virant, 2009, str. 1397). S svojim ravnanjem morajo pomagati preprečevati in odkrivati nepravilnosti ter nezakovitosti, vključno s korupcijo in klientelizmom.

Posebej pomembna je tudi javnost dela. Zato morajo ministri in državni sekretarji javnosti odkrito, jasno in nedvoumno pojasnjevati svoja stališča o vprašanih s svojega delovnega področja ter razloge za svoje odločitve. Javnosti morajo posredovati vse informacije javnega

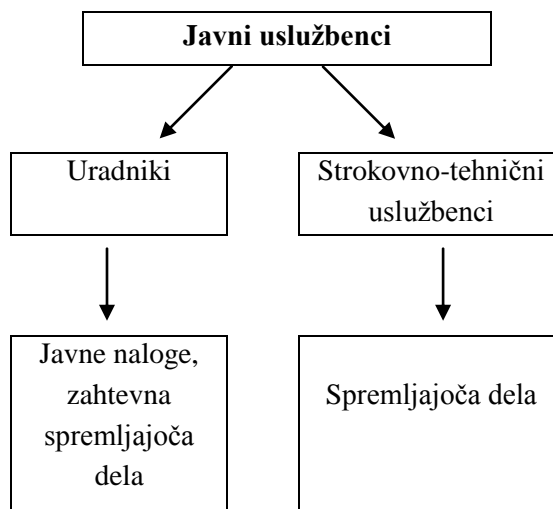
značaja, s katerimi razpolagajo sami ali organi, ki jih vodijo, vključno s podatki o vseh dogodkih in stroških v zvezi z opravljanjem funkcije (Lieber, 2008, str. 245). V primeru, ko bi zaradi nespoštovanja ustavne prisege, nespoštovanja etičnega kodeksa ali zaradi nedoseganja pričakovanih delovnih rezultatov predsednik vlade in predsedniki koalicijskih strank presodili, da je nastala občutna škoda za ugled vlade ali institucije, ki jo vodi, mora takšen minister predsedniku vlade oziroma državni sekretar svojemu ministru ponuditi odstop s svoje funkcije. Pregled je na voljo na spletni strani Ministrstva za javno upravo RS (Javni uslužbenški sistem, 2009).

## 2.3 Temeljni pojmi javne uprave

### 2.3.1 Opredelitev javnih uslužbencev

Najsplošnejša definicija opredeljuje javnega uslužbenca tistega, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu ter se te razlikujejo od opravljanja etičnih nalog. Poleg te splošne definicije, obstaja še druga vrsta definicij, ki opredeljuje javnega uslužbenca v funkcionalnem in organskem smislu. V funkcionalnem smislu lahko za javnega uslužbenca imenujemo vsakogar, ki opravlja kakršno koli javno funkcijo. V organskem smislu tiste osebe, ki delujejo za neki organ tako, da se njihova dejavnost šteje kot dejavnost državnega organa (Haček, 2001, str. 41). Javni uslužbenci, ki v organih opravljajo javne naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa, in javni uslužbenci, ki v organih opravljajo zahtevnejša spremljajoča dela, ta pa zahtevajo poznavanje javnih nalog organa, so uradniki. Medtem pa javne uslužbenke, ki v organih opravljajo druga spremljajoča dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična ter podobna dela, ki jih je potrebno izvajati zaradi nemotenega izvajanja javnih nalog organa, imenujemo strokovno-tehnični javni uslužbenci (Brejc, 2004, str. 34), kot prikazujem v Sliki 12.

Slika 12: Razmejitev javnih uslužbencev



Vir: M. Brejc, *Ljudje in organizacija v javni upravi*, 2004, str. 34.

Najpomembnejši elementi v sodobni javni upravi so javni uslužbenci, ki naloge upravljanja izvajajo. 1. člen ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002) pravi, da je javni uslužbenec »posameznik, ki sklone delovno razmerje v javnem sektorju«. Z drugimi besedami: »Javni uslužbenec je tisti, ki kot svoj poklic opravlja izvršne in upravne naloge v upravnem sistemu« (Haček, 2001, str. 41). Teorija imenuje osebe, ki opravljajo delo v javni upravi, javni uslužbenci. Te osebe trajno in profesionalno opravljajo službo v državnih organih in organih lokalnih skupnosti. Družbeni položaj javnih uslužbencev se razlikuje od položaja oseb, ki so zaposlene v zasebnem sektorju (Vlaj, 2006, str. 15). Ta položaj se je skozi zgodovino precej spreminjal. V začetku se je služba v javni upravi enačila z izvajanjem oblasti. Na javnega uslužbenca se je gledalo kot na del oblastne strukture, kot na nosilca dela državnega monopola oblasti. Po drugem, kasnejšem pojmovanju je bila služba v javni upravi privilegij, ki prinaša imetniku določene koristi. Sodoben pogled na službo v javni upravi gleda kot na družbeno koristno funkcijo. Javni uslužbenec tako opravlja naloge, ki so pomembne za celotno družbeno skupnost, saj je del aparata države, ki skrbi za izvrševanje javnega interesa, ki se izraža v obliki zakonov, proračuna in drugih političnih odločitev. Hkrati pripravlja strokovne podlage za sprejemanje političnih odločitev (Virant, 2003, str. 1392).

### 2.3.2 Opredelitev javne uprave

Večina definicij pojma javna uprava ima vsaj šest skupnih točk (Haček, 2001, str. 24):

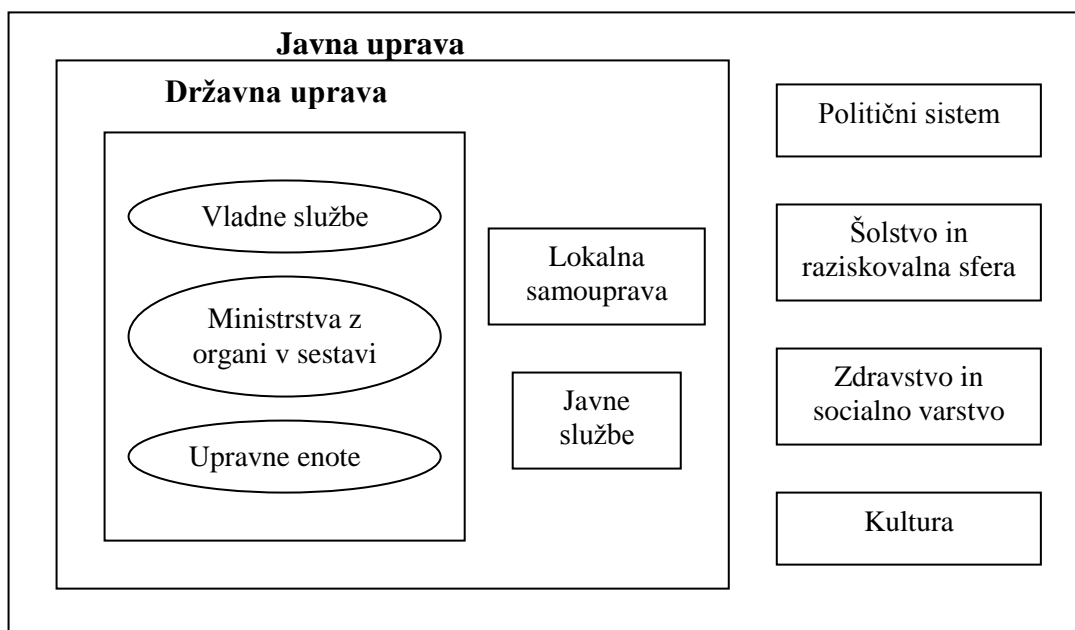
1. javna uprava se uvršča v sfero izvršilne veje oblasti;
2. skrbi za implementacijo javnih politik;
3. vpletena je v upoštevanja vreden obseg problemov, ki se nanašajo na človekovo ravnanje in napore;
4. področje, ki ga je mogoče na več različnih načinov ločevati od zasebnega sektorja;
5. proizvodnja javnih storitev;
6. ukoreninjena je v pravni sistem in je kot taka namenjena izvrševanju zakonov.

Javni uslužbenec torej ne izvaja le nalog, ki so pomembne za organizacijo, v kateri dela, temveč ima širši vpliv; ravno v tem se bistveno razlikuje od pomena dela zaposlenih v zasebnem sektorju. Poleg tega pa so sredstva za njihove plače zagotovljena v proračunu (Virant, 2009, str 5–6). Položaj javnih uslužbencev je specifičen tudi zato, ker učinka njihovega dela skoraj ni mogoče izmeriti. Ker javni sektor ni izpostavljen trgu, ki je najboljši pokazatelj uspešnosti in učinkovitosti v zasebnem sektorju, njegovega dela ni mogoče vrednotiti drugače kot s politično odločitvijo. Prav zaradi tega se v javnem sektorju ne more vzpostaviti normalen trg delovne sile, ki v zasebnem sektorju v veliki meri oblikuje razmerja med delavci in delodajalci po avtomatizmu (Virant, 2003, str. 1394).

Poleg izraza javna uprava se pojavlja tudi izraz javni sektor. Njuno razlikovanje podaja Brejc (2004, str. 14), ki pravi, da javno upravo sestavljajo organi in organizacije, ki opravljajo javne zadeve oziroma izvajajo dejavnosti upravljanja v javnih zadevah. To se deli na državno upravo, lokalno samoupravo in nosilce javnih pooblastil. Javni sektor je širši pojem, ki ga

poleg javne uprave sestavljajo še javni zavodi, javna podjetja in druge neprofitne organizacije. ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002) v svojem prvem členu za javne uslužbence določa tiste posameznike, ki sklenejo delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga po dikciji tega člena sestavljajo v prvi vrsti državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti. Na drugem mestu so javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Tako so po tem zakonu javni uslužbenci vsi zaposleni v javnem sektorju. Status javnega uslužbenca pridobi posameznik z enostranskim oblastnim aktom o imenovanju ter s pogodbenim aktom javnopravne ali zasebnopravne narave (Haček, 2001, str. 49). Razmejitev med javnim sektorjem, javno in državno upravo prikazujem v Sliki 13.

*Slika 13: Razmejitev med javnim sektorjem, javno in državno upravo*



*Vir: P. Pevcin, Analiza reforme slovenske državne uprave kot dejavnik konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva, 2002, str. 21.*

### 2.3.3 Sistem javnih uslužbencev

Skupna načela in druga skupna vprašanja sistema javnih uslužbencev, razen sistema plač v javnem sektorju, v Sloveniji ureja ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002). Pri sprejemanju le-tega, je zakonodajalec sledil standardom, ki so se razvili v evropskem pravu in jih države članice Evropske Unije upoštevajo pri oblikovanju pravnih ureditev javnih uslužbencev. Ti standardi zahtevajo od posameznih nacionalnih ureditev, da vzpostavijo takšen sistem uprave, ki bo deloval po načelih kakovosti in učinkovitosti (Virant, 2003, str. 1394). Zavzemajo se za približevanje javne uprave uporabnikom z vzpostavljanjem javnega in odprtega delovanja, za smotno organizacijo dela v upravnih organizacijah in učinkovito upravljanje s človeškimi viri ter hkrati za vzpostavitev takšnega sistema, ki bo omogočal razvijanje strokovnosti kadrov in polno odgovornost pri opravljanju delovnih nalog ter za vzpostavitev učinkovitega notranjega in zunanjega nadzora nad delovanjem sistema.

Tradicionalno opredeljevanje uslužbenskega razmerja kot enostranskega javnopravnega razmerja izhaja iz stališča, da se služba v državi ne more enačiti s službo pri zasebnem delodajalcu (Pečar, 2003). Država nastopa v uslužbenskih razmerjih iz pozicije suverena, ki poleg tega, da podeljuje pooblastila za odločanje v upravnih zadevah, ureja pravice in obveznosti javnih uslužbencev, ki izhajajo iz opravljanja upravne dejavnosti kot njihovega poklicnega dela (Virant, 2009, str. 5–6). Razvoj upravnih sistemov je v zadnjih dvajsetih letih vplival tudi na zaposlitveni režim v javni upravi. Zaradi krčenja področij, kjer je potrebna intervencijska vloga države in umika države s posameznih področij s procesi privatizacije ter deregulacije, je prišlo do izločitve velikega števila zaposlenih v javni upravi iz javnopravnega režima v zasebnopravni režim (Pečar, 2003). Uvajanje prilagojenih managerskih metod in tehnik, značilnih za zasebni sektor, v sistem upravljanja javnega sektorja, je vplivalo na zaposlitveni režim v javni upravi. Predvsem pa na sistem plač, uvajanje fleksibilnejših oblik zaposlovanja, strukturo delavskega predstavništva in kolektivnega dogovarjanja ter decentralizacijo. V Tabeli 11 prikazujem ravni sistema javnih uslužbencev.

*Tabela 11: Ravni sistema javnih uslužbencev*

<b>Sistem javnih uslužbencev</b>		
Institucionalna raven (pravila vladanja)	Operativna raven (personalni oziroma kadrovski sistem)	Simbolna raven (simbolni sistem)
Pravice in dolžnosti Sistem odgovornosti Javno mnenje »Policy« vloga Političnost	Klasifikacijski sistem Upravljanje človeških virov Sistem zaposlovanja	Etika v sistemu Upravna kultura

*Vir: M. Haček, Sistem javnih uslužbencev, 2001, str. 45.*

Delodajalec je pravna oseba, s katero je javni uslužbenec v delovnem razmerju. V državnem organu je to Republika Slovenija, v upravi lokalne skupnosti, lokalna skupnost. V imenu delodajalca nastopa predstojnik, ki so mu zaupane naloge v zvezi z odločanjem o zaposlovanju in drugih zadevah upravljanja s človeškimi viri (Kovačič & Peček, 2002). Kadrovsko odločanje je torej v domeni upravnih managerjev, funkcionarjem pa so pridržane odločitve splošnega pomena, kot je določanje skupnih izhodišč za sistemizacijo. Nove zaposlitve morajo biti predvidene v kadrovskih načrtih. Delovno razmerje v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti se sklepa s pogodbo o zaposlitvi, praviloma za nedoločen čas in na podlagi izvedenega javnega natečaja. Vsa delovna mesta so razvrščena na uradniška delovna mesta in strokovno-tehnična delovna mesta. Uradniki opravljajo delo v nazivu. Nazivov je šestnajst, število tipov uradniških mest se skrči na sedem tipov delovnih mest, in sicer: referent I–IV, višji referent I–III, svetovalec I–III, višji svetovalec I–III, podsekretar, sekretar in višji sekretar ter vodstveni položaji. Tako lahko uradnik opravlja naloge na določenem delovnem mestu v enem izmed možnih nazivov, kar omogoča napredovanje v višji naziv na istem delovnem mestu (Vlaj, 2007).



Javnim uslužbencem je sicer dovoljeno opravljanje pridobitne dejavnosti, vendar le tiste pridobitne dejavnosti, ki niso nezdržljive z njegovim delom in niso v nasprotju s konkurenčno prepovedjo, ne vplivajo na nepristransko opravljanje dela ter niso v škodo ugledu organa (Virant, 2009, str. 7–9). Napredovanje javnih uslužbencev je povezano z ocenjevanjem strokovnih in delovnih kvalitiet zaposlenega. ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002) loči med napredovanjem v višji naziv, ki je namenjeno le uradnikom, in napredovanjem v višji plačilni razred, predvidenim tako za uradnike kot za ostale javne uslužbence. Predvideva tudi podeljevanje priznanj javnim uslužbencem, ki dosegajo pri delu izjemne uspehe in prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja ter ugledu organa, zmanjšanju stroškov poslovanja in skrajševanju delovnih postopkov.

Ureditev prenehanja delovnega razmerja javnih uslužbencev po ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002) se ne razlikuje bistveno od ureditve s splošnimi delovnopravnimi predpisi, ki veljajo za zaposlene v zasebnem sektorju (Brejc, 2004). Posebej je urejeno prenehanje delovnega razmerja v primeru ukinitve organa in racionalizacije poslovanja. ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002) sistematično ureja vrste strokovnih izpitov glede na razliko v zahtevnosti in obsežnosti znanj, potrebnih za opravljanje nalog na posameznem delovnem mestu. Strokovni izpit za imenovanje v naziv, za katerega je predpisana univerzitetna ali visoka strokovna izobrazba, je državni izpit iz javne uprave, za druge nazive pa strokovni upravni izpit. Za zagotavljanje strokovnosti in neodvisnosti uradnikov na najvišjih položajih ustanavlja dvanajstčlanski uradniški svet, ki skrbi za izvajanje izbire uradnikov za položaje generalnih direktorjev, generalnih sekretarjev, predstojnikov organov v sestavi ministrstev, predstojnikov vladnih služb in načelnikov upravnih enot. Poleg tega daje uradniški svet Vladi in Državnemu zboru mnenja o predpisih, ki urejajo uradniški sistem in položaj uradnikov, ter sprejema kodeks etike javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti.

#### **2.3.4 Načela izvrševanja javnih nalog**

Načela izvrševanja javnih nalog v sistemu javnih uslužbencev so v ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002) urejena v dveh delih. V prvem delu so navedena skupna načela sistema javnih uslužbencev in v drugem delu načela, po katerih naj bi se ravnali le javni uslužbenci v državnih organih ter upravah lokalnih skupnosti. Ta načela je potrebno šteti med temeljne sestavine etičnega kodeksa javnih uslužbencev. Čeprav načela etičnega kodeksa veljajo za vse uslužbence in njihovo dejavnost, pa so znotraj uprave vendarle nekatere posebnosti, ki terjajo svojevrstno obravnavo. Od tega, kako prefinjen in izostren občutek za vprašanje, kaj je etično in kaj ne, ima javni uslužbenec, je odvisno njegovo ukrepanje kakor tudi odnos do strank, kjer občasno prihaja do odstopanj v tem smislu. Vsak se lahko odloči, ali bo ravnal etično in na način, kot želi, da drugi ravnajo z njim, ali pa na najlažji način (Shimp, 2003, str. 608). Za pridobitev javnega zaupanja bi se morali javni uslužbenci izogniti pojavu »konflikta interesov«. To lahko povzroči najbolj težaven problem za zakonik družbene etike (Rhode, 2006, str. 121–125). Svensson, Wood in Callaghan (2009) predstavljajo korporativni model, temelječ na petih ločenih, toda povezanih, elementih, ki predlaga nadaljni razvoj poslovne prakse iz etične perspektive. Medtem, ko je javni interes dobro razumljen na politični ravni, je

izraz na operativni ravni nejasen in prinaša mnogotere interpretacije. Tendence koncepcij družbenih interesov so neustrezne za definiranje načel, ki morajo zdržati kot merilo družbene politike. Kdo je pravzaprav družba, kakšni so njeni interesi in kaj pomeni služiti javnemu interesu? Posledično velja, da je pričakovati, da člani tega poklica privolijo oziroma popustijo pri načelu, ki je nerazločno in dvoumno (Dellaportas & Davenport, 2008, str. 1081). V Tabeli 12 prikazujem načela sistema javnih uslužbencev, ki jih morajo v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti upoštevati v celoti, ostali pa le skupna načela.

*Tabela 12: Načela sistema javnih uslužbencev*

<b>Načela</b>	<b>Razlaga</b>
<b>Načelo enakopravne dostopnosti</b>	Po njem se mora zaposlovanje javnih uslužbencev izvajati 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.
<b>Načelo zakonitosti</b>	Zapoveduje javnim uslužbencem, da izvršujejo javne naloge na podlagi in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov ter podzakonskih predpisov.
<b>Načelo strokovnosti</b>	Tvori celoto z načelom zakonitosti in zapoveduje javnim uslužbencem, da izvršujejo javne naloge strokovno, vestno in pravočasno. Pri svojem delu morajo ravnati po pravilih stroke in se v ta namen stalno usposabljeni in izpopolnjevati, pri čemer pogoje za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje zagotavlja delodajalec. Načelo uvaja konkurenčnost med javnimi uslužbenci in jih spodbuja k stalnemu strokovnemu izpopolnjevanju ter usposabljanju, kar zagotavlja uporabnikom javnih storitev kvalitetnejše obravnavanje.
<b>Načelo častnega ravnanja</b>	Po njem mora javni uslužbenec ravnati pri izvrševanju javnih nalog častno, v skladu s pravili poklicne etike, torej zagotavlja uporabnikom spoštljivejše obravnavanje.
<b>Načelo zaupnosti</b>	Zapoveduje javnim uslužbencem varovanje tajnih podatkov, ne glede na to, kako so jih izvedeli. Načelo je izvedeno iz narave izvrševanja nalog v javnem interesu ter iz standarda lojalnosti zaposlenih do delodajalca.
<b>Načelo odgovornosti za rezultate</b>	Sili javne uslužbenke, da kvalitetno, hitro in učinkovito izvršujejo zaupane javne naloge, ter vzpostavlja odgovornost za rezultate njihovega dela.
<b>Načelo dobrega gospodarjenja</b>	Uvaja tudi na področje javne uprave princip dobrega gospodarjenja, ki je značilen za zasebni sektor. Javni uslužbenec mora gospodarno in učinkovito uporabljati javna sredstva s ciljem doseganja najboljših rezultatov ob enakih stroških oziroma enakih rezultatih ob najnižjih stroških.
<b>Načelo varovanja poklicnih interesov</b>	Izhaja iz neodvisnega delovnega statusa javnega uslužbenca in ga ščiti pred vsakršnimi posegi v njegovo delo, ki je opravljeno v skladu s predpisi. Tako mora delodajalec omogočiti plačano pravno pomoč javnemu uslužbencu ali nekdanjemu javnemu uslužbencu, zoper katerega je uveden kazenski ali odškodninski postopek pri izvrševanju javnih nalog, če oceni, da so bile te javne naloge izvršene zakonito in v skladu s pravicami ter obveznostmi iz delovnega razmerja.
<b>Načelo javnega natečaja</b>	Zapoveduje za uradnike obvezen izbirni postopek preko javnega natečaja, razen v primerih, ko je z zakonom določeno drugače. V postopku javnega natečaja se kandidati obravnavajo enakopravno; izbira se opravi na podlagi izkazane boljše strokovne usposobljenosti. Javni natečaj zagotavlja enakopraven dostop do vseh služb v javni upravi pod enakimi pogoji in s tem preprečuje pojave, kot so: zveze in poznanstva, politično kadrovanje in korupcija.

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Načela</b>	<b>Razlaga</b>
<b>Načelo politične nevtralnosti in nepristranskosti</b>	Uradnik mora izvrševati javne naloge v javno korist, politično nevtralno in nepristransko. To načelo ščiti uradnike pred nedovoljenimi posegi politike v njihov položaj in v področje njihovega strokovnega dela ter jim narekuje, da izvršujejo naloge nepristransko in v korist vseh državljanov.
<b>Načelo kariere</b>	Omogoča uradniku kariero z napredovanjem. Kariera je odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih ali strokovnih kvalitiet ter od rezultatov dela in se ne uresničuje avtomatično s potekom določenega časa.
<b>Načelo prehodnosti</b>	Zagotavlja možnost, da je pod zakonsko določenimi pogoji javni uslužbenec premeščen na drugo delovno mesto v okviru organov. S tem zakon pospešuje mobilnost zaposlenih, ki je v korist tako javnih uslužbencev kot tudi delodajalcev. Omogočena je premestitev po želji javnega uslužbenca in premestitev zaradi delovnih potreb mimo njegove volje.
<b>Načelo varovanja poklicnih interesov</b>	Vsebinsko se prekriva z istoimenskim skupnim načelom sistema javnih uslužbencev, ki zapoveduje varstvo uradnika pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, ki ogrožajo opravljanje njegovega dela. Delodajalec mora omogočiti plačano pravno pomoč uradniku ali nekdanjemu uradniku v sodnih postopkih, ki so sproženi zoper tistega, ki je pri delu oziroma v zvezi z delom uradnika storil dejanje, s katerim je bil oškodovan uradnik ali njegov ožji družinski član. Delodajalec lahko zavrne plačilo pravne pomoči, če oceni, da je postopek sprožen iz neutemeljenih razlogov. Če se v sodnem postopku uradniku stroški pravne pomoči povrnejo, jih uradnik povrne delodajalcu.
<b>Načelo odprtosti do javnosti</b>	Omogoča državljanom pridobivanje informacij o delovanju uprave in o rezultatih opravljenega dela uradnikov. S tem se priznava uporabnikom vloga neformalnega zunanjega nadzora.

*Vir: ZJU, Ur. l. RS, št. 56/2002.*

### **2.3.5 Zakonitost uradniškega dela**

Nadzor nad izvajanjem ZJU (Ur. l. RS, št. 56/2002) opravljajo inšpektorji za sistem javnih uslužbencev, ki so pri svojem delu samostojni. Skrbijo za spoštovanje temeljnih načel, pravic in dolžnosti javnih uslužbencev ter tako zagotavljajo zakonito in učinkovito delovanje organa oziroma organizacije. Delovno razmerje javnih uslužbencev se je tudi pri nas približalo delovnemu razmerju v zasebnem sektorju (Virant, 2003, str. 1393–1394). Zakon prepušča ureditev delovnih razmerij javnih uslužbencev in pravic ter dolžnosti iz delovnega razmerja delovnemu pravu in predvideva sklenitev posebnih kolektivnih pogodb. Urejena so le tista delovnopravna vprašanja, glede katerih je zaradi zavarovanja javnega interesa potreben odstop od delovnega prava in od svobode kolektivnega dogovarjanja (Brejc, 2004).

Vsi postopki, ki jih uradniki izvajajo, morajo imeti temelje v zakonodaji. Izvedba postopka je odvisna od strokovnosti, spretnosti in komunikacijskih sposobnosti uradnika ter vpletenih strank. Etika in zakonodaja se pri uradnih postopkih prekrivata, povezujeta, prepletata in dopolnjujeta. Razvoj uradniške etike je najpomembnejši korak v smeri profesionalizacije uradniškega dela in doseganja integritete vsakega posameznika. Čim bolj bomo v državni upravi proučevali delikatne situacije, v katerih se pri svojem delu znajdemo uradniki, vzroke za nastanek in način ukrepanja, tem lažje bomo odpravljali napačne ali neetične odločitve in

ravnanja oziroma jih bomo lažje razumeli ter ocenjevali (Brejc, 2004). Meja med dobrim in slabim je pogosto zabrisana, zato razsojanje o etičnosti oziroma neetičnosti posameznih dejanj ni enostavno.

## 2.4 Neetična ravnanja javnih uslužbencev

Zanimanje za etično obnašanje javnih uslužbencev se največkrat sproži, ko pridejo na dan razne afere in škandali, največkrat povezani s podkupovanjem, nepotizmom in podobnimi etično nesprejemljivimi dejanji. Eden najtežjih problemov, s katerim se ukvarjajo javne uprave pri nas in v svetu, je torej prav neetično ravnanje javnih uslužbencev. Neetično dejanje je dejanje v nasprotju z etičnimi smernicami in je lahko hkrati tudi nelegalno (Boštic, Košir, Rajh & Jerovšek, 1997, str. 45). Vprašanje je, kje gre iskati vzroke za taka dejanja? Brejc (2004, str. 71) piše, da je neetično vedenje pogojeno z mentaliteto posameznika, s tradicijo in s splošno sprejetimi normami ter načeli v družbi. Haček (2001, str. 111) našteva pretirano strokovnost, togo hierarhičnost in avtoritativno vodenje, monopol v odnosu do okolja ter notranjih vrednot v organizaciji. Vzroke in posledice nezakonitega in nepravilnega odločanja prikazuje Tabela 13.

*Tabela 13: Vzroki in posledice nezakonitega in nepravilnega odločanja*

<b>Vzroki</b>	<b>Posledice</b>
Slaba strokovna usposobljenost javnega uslužbenca.	Nezakonite odločitve in nezadovoljstvo strank, podaljšanje postopkov in dodatna obremenitev predvsem organov druge stopnje.
Pomanjkljiva in nepopolna uporaba predpisov.	Podaljšanje upravnega postopka zaradi vlaganja pritožb in drugih pravnih sredstev.
Kršitev predpisov zaradi vplivov in pritiskov druge osebe.	Dokazovanje teh dejstev in okrnjen ugled upravnega organa ter javnega uslužbenca.
Slaba motiviranost javnega uslužbenca za delo.	Nezainteresiranost in nepripravljenost javnega uslužbenca za delo.
Neprijemni odnosi javnih uslužbencev.	Nepripravljenost in nezainteresiranost javnega uslužbenca.
Neprijemni medsebojni odnosi v organu.	Slabo delo celotnega kolektiva.

*Vir: A. Boštic, M. Košir, V. Rajh in T. Jerovšek, Etika upravnega dela, 1997, str. 45.*

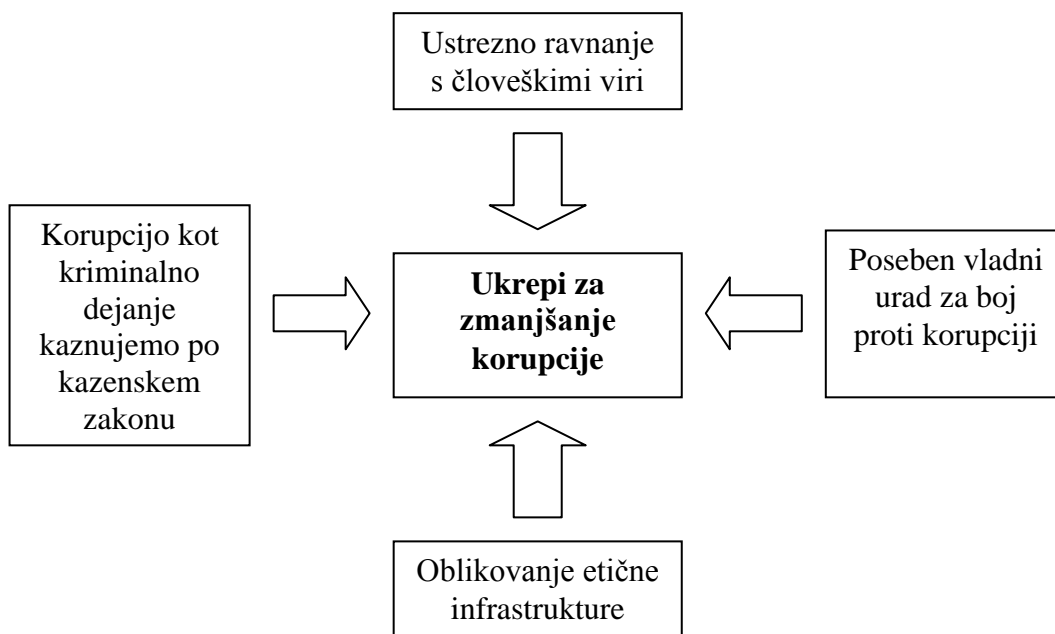
### 2.4.1 Korupcija

Korupcija je nezakonito in kaznivo dejanje v skoraj vseh državah sveta, vendar je do nedavnega veljalo prepričanje, da sta korupcija in podkupovanje sestavni del kulture držav v razvoju. Resnično je v deželah v razvoju opaziti nekoliko močnejšo prisotnost korupcije in podkupovanja kot v industrijskih državah, vendar se moramo zavedati, da je vzrok za večjo prisotnost teh pojavov v določenih državah ekonomske in kulturne narave (Mesarič, 2005, str. 20). Slovenski Zakon o preprečevanju korupcije (Ur. l. RS 2/2004) v 2. členu opredeljuje korupcijo kot vsako kršitev dolžnega ravnanja uradnih oziroma odgovornih oseb v javnem ali

zasebnem sektorju kot tudi ravnanje oseb, ki so pobudniki kršitev ali oseb, ki se s kršitvijo lahko okoristijo zaradi neposredno ali posredno obljubljenih, ponujenih ali dane oziroma zahtevane, sprejete ali pričakovane koristi zase ali za drugega. Je kompleksno političen, upraven in socialen odklonski pojav, ki z nezakonitimi dejanji javnih uslužbencev skuša pridobiti neke prednosti ne glede na obseg in obliko (Brejc, 2004).

Ločimo korupcijo, ki poteka znotraj javnega sektorja, med javnim in zasebnim sektorjem ter politiko, v zasebnem sektorju, med zasebnim sektorjem in politiko ter znotraj same politike (Dobovšek, 2000, str. 1071). Državna uprava kot tisti del javne uprave, ki pretežno izvaja regulativno, eksekutivno in represivno funkcijo, je del javne uprave z največ pooblastili, ki se lahko zlorabijo v zasebne namene (Kodela, 2002, str. 43–45). Je nevaren družbeni pojav, ker pomeni zlorabo pravnega reda in ruši temelje načela demokratične ureditve, kot sta zakonitost in enakost pred zakonom, ter tako ogroža tržno gospodarstvo (Brejc, 2004). Ko govorimo o korupciji v javni upravi, običajno mislimo na kazniva dejanja, ki so povezana z dajanjem in sprejemanjem daril, zaradi katerih prejemnik darila ali nagrade ali tudi kakšne druge koristi opravi ali opusti kakšno uradno dejanje. V širšem, življenjskem pomenu se utrjuje prepričanje, da gre pri korupciji v javni upravi predvsem za zlorabo javnega položaja za pridobitev koristi zase ali za koga drugega (Tratnik, 1999, str. 15); ta se pojavlja v vseh državah in sistemih na politični ter upravni ravni (Brejc, 2004). Slika 14 prikazuje ukrepe za zmanjšanje korupcije.

Slika 14: Ukrepi za zmanjšanje korupcije



Vir: Prirejeno po M. Brejc, *Ljudje in organizacija v javni upravi*, 2004.

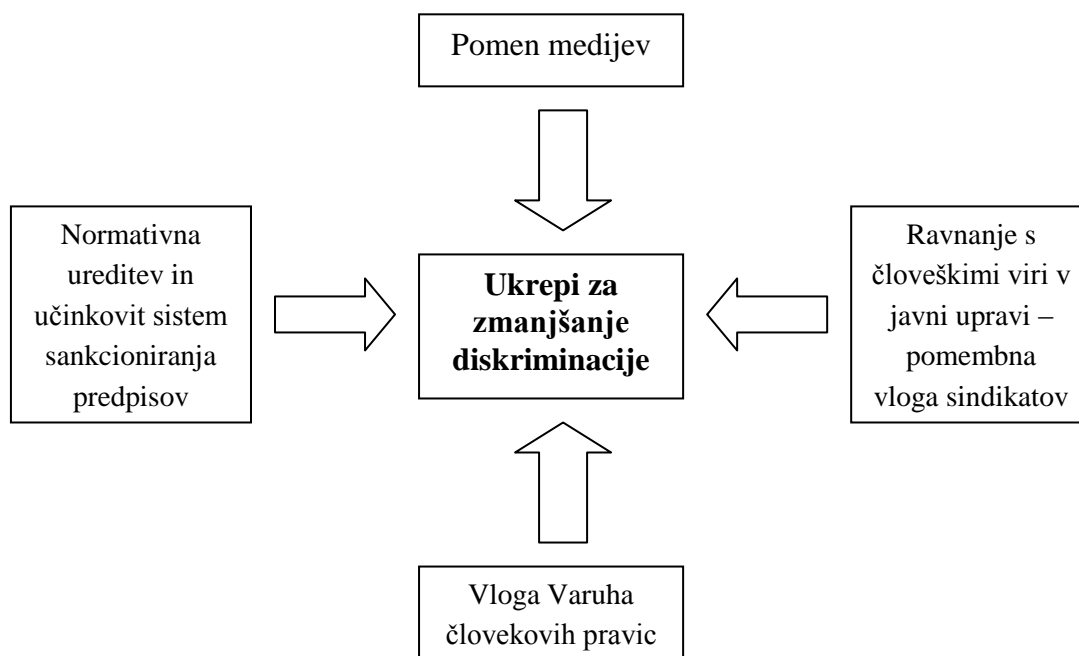
## 2.4.2 Diskriminacija pri zaposlovanju

Diskriminacija na splošno pomeni različno obravnavanje, zapostavljanje, neenakopravnost, priznavanje manjše pravice ali ugodnosti nekaterim skupinam ljudi v primerjavi z drugimi.

Pri opredelitvi diskriminacije na trgu dela je zelo pomembno ugotoviti, katero nesorazmerje v obravnavanju zaposlenih lahko obravnavamo kot objektivno upravičeno in katerega ne moremo upravičiti. Pri tem mislimo na osebnostne značilnosti posameznikov, ki so popolnoma nepomembne za njihove delovne sposobnosti (Golc, 2003, str. 6): rasa, spol, spolna usmerjenost, vera. Pravni red vsake demokratične države zagotavlja državljanom enakost pred zakonom, enakopravno obravnavanje v postopkih pred državnimi organi ter enake izhodiščne možnosti pri kandidiranju za delovna mesta v javni upravi. Ustava in zakoni prepovedujejo kakršnokoli diskriminacijo državljanov glede na spol, starost, raso ali veroizpoved, čeprav je v praksi zaposlovanje v javni upravi načeloma po sorodstvenih, političnih in podobnih zvezah (Brejc, 2004).

Ženske so zaposlene na nižjih, slabše plačanih delovnih mestih, ki se ocenjujejo kot manj pomembna, zahtevajo manj odgovornosti, dajejo manj družbene moči in vpliva. Celo v okolju, kjer so ženske izobražene enako kot moški, delež žensk pri odgovornejših delih in položajih strmo pada (Cigale, 1992, str. 41). Standardna klasifikacija poklicev dodatno potrjuje ugotovitve o feminizaciji določenih poklicev oziroma o zelo počasnem prodiranju žensk v tiste poklice, ki sodijo v domeno moških (Hazl, 2002, str. 22). Brejc (2004) poudarja pomembno vlogo medijev, Varuha človekovih pravic, normativne ureditve ter ravnanja s človeškimi viri. Hkrati Brejc (2004) dodaja, da če javnost ni seznanjena s primeri diskriminacije in se nanje ne odziva, nastaja vtis, da diskriminacije v družbi ni. Slika 15 prikazuje ukrepe za zmanjšanje diskriminacije.

Slika 15: Ukrepi za zmanjšanje diskriminacije



Vir: Prirejeno po M. Brejc, *Ljudje in organizacija v javni upravi*, 2004.

### **2.4.3 Nasilje v delovnem okolju**

Bowie (Lobnikar, 2004, str. 16) je opredelil nasilje na delovnem mestu kot »zgolj mišljeno ali pa dejansko verbalno ali emocionalno grožnjo ali fizični napad na posameznika ali lastnino s strani drugega posameznika, skupine ali organizacije«. Einersen (v Cvetko, 2003, str. 443) napad opredeljuje kot kakršnokoli neprimerno ravnanje oziroma agresijo, katere namen je povzročitev škode posamezniku ali skupini. Zadnja dva elementa sta zelo pomembna, saj neprimerno ravnanje, ki nima obeh elementov, tako namena kot povzročitve škode, še ne obravnavamo kot nasilje. Ravnanje mora biti z vidika žrtve nazaželeno, pri čemer pa Cvetko (2003, str. 442) vidi problem, saj gre za subjektivno oceno žrtve, ali ji določeno ravnanje ugaja ali ne, oziroma je zaželeno ali ne. Splošna opredelitev, ki se je uveljavila v svetovnem merilu in je podlaga za vse kasnejše opredelitve, pravi, da je »nasilje na delovnem mestu vsako vedenje, ki vključuje zlorabo, grožnje ali napade na posameznika oziroma skupino posameznikov na delovnem mestu, ki neposredno ali posredno ogrožajo njegovo oziroma njihovo varnost, dobro počutje ali zdravje« (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003, str. 3).

Brečko (2006, str. 16) vzroke za pojav psihičnega nasilja na delovnem mestu povezuje z organizacijo dela, načinom vodenja, socialnim položajem žrtve in moralnim nivojem posameznikov v organizaciji. Di Martino et al. (2003, str. 13–23) dejavnike, ki prispevajo k pojavu nasilja na delovnem mestu, opredeljuje na treh ravneh, kot so: raven posameznika, organizacijska raven ter zunanje okolje. Med dejavnike tveganja, ki izhajajo iz delovnega okolja, prištevamo tudi posameznikov fizični izgled in splošno udobje na delovnem mestu. Pojav nezaželenega vedenja povečuje opravljanje dela v hrupnem, prevročem, premrzlem ali vlažnem delovnem prostoru, kar odstopa od normalnih delovnih razmer (Di Martino & Musri, 2001, str. 18). Na nasilje v organizaciji lahko vplivajo širši družbeni dejavniki, kot so (Di Martino et al., 2003, str. 13): stopnja kriminalitete v okolju, gospodarske in socialne spremembe. Vplivi se posredno iz zunanjega okolja prenašajo v notranje oziroma organizacijsko okolje in povečujejo tveganje za pojav nezaželenega vedenja. Cvetko (2003, str. 440) ugotavlja, da v večini primerov nadrejeni postane napadalec že zaradi načina vodenja. Največkrat so žrtve zaposleni na srednji organizacijski ravni, sledi visoko kvalificirana in na koncu nekvalificirana delovna sila (Gogič, 2004, str. 22).

### **2.5 Razkrivanje etičnih nepravilnosti**

Razkritelji so ljudje, ki razkrijejo nezakonita dejanja drugih v organizaciji, z namenom ohranitve etičnih standardov ter zaščite pred uničujočim, škodljivim ali nezakonitim delovanjem (Schermerhorn, 2002, str. 155). Podobno je definirano razkritje kot dejanje javnega sporočanja članov organizacije o nezakonitih, nemoralnih in neupravičenih dejanjih, ki so v domeni njihovih nadrejenih, pristojni agenciji ali osebi, ki je sposobna ukrepati (Qusqas & Kleiner, 2001, str. 1). Stewart (1996, str. 220) v svojem delu kot ključen element razkritja poudarja, da je razkritelj zaposlen v organizaciji in ne zunanji opazovalec. Kot zaposleni ima obveznosti do organizacije, na drugi strani pa nadrejeni upravičeno pričakuje od zaposlenega lojalnost, zato je razkritje velika etična dilema (Stewart, 1996, str. 221).

Poudariti kaže, da pojem **nezakonito dejanje**, na katerega se nanaša razkrivanje, ne pomeni zgolj izvajanja nepravilnih aktivnosti, ampak tudi neizvajanje potrebnih aktivnosti (Near & Miceli, 1995, str. 680). Slovenske literature na to temo praktično ni, saj razkritij v Sloveniji skoraj ne poznamo. Obstajajo tudi drugi izrazi za razkritelja nepravilnih dejanj, kot prikazuje Tabela 14.

*Tabela 14: Opredelitve razkritelja*

<b>Izraz</b>	<b>Avtor</b>	<b>Primer, ki se obravnava</b>
Vestna oseba	Beardshaw, 1981	Predan je svojemu delu in sodelavcem.
Etični upornik	Glazer & Glazer, 1989	Skrbi, da bi bilo poslovanje organizacije v skladu s poslovno etiko in moralo.
Ovaduž	Benson, 1985	Drugim ovaja oziroma javlja napake sodelavcev.
Zaskrbljeni uslužbenec	Thompson, 1987	Ne želi, da bi organizacija v prihodnosti zaradi sedanjih napak zašla v težave.
Odpadnik	Orr, 1981	Po razkritju ga sodelavci ignorirajo in ga ne štejejo več za člana svojega kolektiva.
Zaprisežen vohun	Clitheroe, 1986	Razkritelj, ki bedi nad delom drugih in o njihovih napakah spregovori nadrejenim.

*Vir: M. Švalj, Dileme razkritja negativnih dejanj podjetja, 1997, str. 3.*

Izrazi za osebo, ki prijavi etične nepravilnosti, se v literaturi zelo razlikujejo. Najdemo vse, od zelo pozitivnih poimenovanj razkritelja pa vse do zelo zaničljivih izrazov (Švalj, 1997). Najpozitivneje naravnani je prav prvi izraz – vestna oseba, ki poudarja pozitivni pomen razkritelja. Etični upornik in zaskrbljeni uslužbenec sta dokaj nevtralna izraza. Ovaduž, odpadnik in celo zapriseženi vohun so izrazi, ki zelo negativno opredeljujejo razkritelja. Vodje so zadnje čase pod vse večjim pritiskom, ko sprejemajo odločitve, saj je videti, kot da bi delovali v prozornem akvariju, saj javnost, mediji in interesne skupine pozorno spremljajo vsak njihov korak (Hellriegel & Slocum, 1996, str. 212).

### **3 MODEL ETIKE IN ETIČNIH ODLOČITEV TER ETIČNEGA KODEKSA**

#### **3.1 Prvi konstrukt modela: Etika in etične odločitve**

##### **3.1.1 Pomen etike in etičnih odločitev**

V osnovi velja, da mora biti etika javnih uslužbencev takšna, kakršno je določil zakon. Tu ni na razpolago nobene druge, posebno pa ne višje avtoritete, ki bi določila vsebino takšne etike (Rhode, 2006, str. 11–12). Etične teorije so tipično karakterizirane kot teorije pravice ali teorije dobrega (Roth, 2003, str. 20). Javni uslužbenci morajo biti podvrženi določeni stopnji institucionalnega spregledovanja. To sledi iz dveh osrednjih dejstev. Prvič – uradniki so v poziciji, da vzamejo prednosti njihovih pravil, katerih namen je javna služba. Drugič – v kompleksni moderni družbi individualno ustvarjeni moderni principi niso možni za osnivanje



skladnega trdnega telesa. Spregledovanje mora biti usmerjeno s principi za akcijo, ki so znani vsem. Ti principi določajo večino tega, kar imenujemo etika javnih uslužbencev (Rhode, 2006, str. 11–12). Mintz (2006, str. 98) pojasnjuje uporabo odsevnih učnih tehnik za kreiranje novega etičnega postopka. Kot orodje za etično izobrazbo priskrbi vez, ki lahko poveča etično razumevanje in usposobi ljudi, da se usmerijo v učinkovitost in reflektivno mišljenje v različnih situacijah. Winston in Bahnaman (2008, str. 222–224) poudarjata pomembnost izobrazbene priprave za etično ustvarjanje odločitev. Težko je meriti »udarce« profesionalne etične izobrazbe. Boynton (2006, str. 325–327) priporoča, da skupnost družbenih odnosov razširja seznam njenih poklicnih vrednosti, da pridobi spoštovanje in zaupanje. Ta dodatek kaže pomembnost odnosov udeležencev za koristne odnose z njihovimi strankami, skupnostmi in družbo kot celoto.

### **3.1.2 Uporaba etike in etičnih odločitev v praksi**

Za javne uslužbence je proces etičnega ustvarjanja odločitev precej drugačno (Rhode, 2006, str. 13). Etično ustvarjanje odločitev je multidimenzionalni proces, ki vključuje posamezni etični problem in organizacijski kontekst (Beu & Buckley, 2004, str. 69–73). Weisbrod (2009, str. 57–58) opozarja na nejasnost pri etičnem ustvarjanju odločitev, tako na osebnem kot v organizacijskem okolju. Svensson in drugi (2009) podrobneje pojasnjujejo model, ki v nadaljnjem predlaga razvoj in oplemenitenje v polju podprte poslovne prakse iz etične perspektive. Ta pogled poudarja potrebo za organizacije, da ne bi samo priskrbele vrednosti, ampak delale v tako podprti in socialno odgovorni obliki. Sedanji socialni in profesionalni kontekst predstavlja ljudem, ki ustvarjajo odločitve, izbiro etičnih izzivov (Winston & Bahnaman, 2008, str. 222–224). Socialne prednosti, kot so (Winston & Bahnaman, 2008): nesebičnost, vzajemnost, notranja motivacija in želja po podpori etičnim normam, so bistvene za dobro vlado, pogosto pospešeno socialno primerno dodelitev, nedosegljive s strani priganjajočega, ki poziva izključno k osebnim interesom. Toda eksperimentalni in drugi interesi kažejo na to, da konvencionalne ekonomske spodbude izrivajo socialne prednosti (Bowles & Hwang, 2008, str. 1811–1812).

Primerno vprašanje za posameznike, ki se ukvarjajo s etičnimi vprašanji, torej ni, ali je njihova odločitev etična, ampak, ali je njihovo dejanje dovoljeno. Posledično bodo zaposleni upoštevali pravila in bodo manj nagnjeni k sprejemanju moralnih presoj. Razvoj veščin etičnih presoj zaposlenih bo oviran, zaradi česar bodo zaposleni verjetneje sprejemali več neetičnih odločitev. Podobno lahko stroge etične smernice preprečijo etični dialog med kolegi. Ker je »pravilna« odločitev določena v etičnem kodeksu, ni potrebe po etičnih razpravah med zaposlenimi. Vendar pa so taka etična sporočila pomemben instrument, ki pospešuje razvoj in vključuje skupne etične norme (Pater & Van Gils, 2003, str. 772).

## **3.2 Drugi konstrukt modela: Etični kodeks**

### **3.2.1 Pomen etičnega kodeksa**

Etični kodeks se je pojavil v sodobni ekonomiji kot subjekt močnega zanimanja. Je integralna prvina poskusov skozi človeško zgodovino za razumevanje in definiranje etičnih obveznosti glede na njihovo vedenje ter vpliv na druge (Cragg, 2005, str. 8). Beu in Buckley (2004, str. 69–73) pojasnjujeta, da je etični kodeks uveljavljen s pomočjo ustvarjanja organizacije, ki temelji na vrednotah, s podporo nadrejenih in močnim etičnim socialnim soglasjem. Etični kodeksi so najbolj konkretne kulturne oblike, v katerih nagradijo njihove socialne obveznosti (Velayutham, 2003, str. 489). Gass (2009, str. 1046) ocenjuje, da prisvojitvev in vdanost etičnim vodstvenim potezam in kodeksom ne razstavlja pomembnih osnovnih značilnosti poklica. Akman in Mishra (2009, str. 1252–1254) podrobneje predstavljata korelacijo med etičnimi kodeksi in usmerjenostjo profesionalcev proti neetični uporabi programske opreme v vladi in zasebnem sektorju organizacij, kar kaže pomembne razlike v javnem in privatnem sektorju.

Etični kodeksi, ki temeljijo na vrednotah organizacije, usmerjajo vedenje zaposlenih. Rezultati raziskav o učinkovitosti teh kodeksov, ki so izvedene predvsem v ZDA, pa so redki in neskladni. Z zadnjim pristopom so bili etični kodeksi v številnih literaturah raziskani kot instrument za zapis poslovnih vrednot in vodič za etično vedenje zaposlenih. Vendar so le redke študije dejansko raziskale učinkovitost teh etičnih kodeksov (Loe et al., 2000; Adams, Tashchian & Shore, 2001, str. 205–209), prav tako do zdaj še ni nobenih doslednih ugotovitev (Marnburg, 2000). Noben strokovnjak nam ne more povedati, kakšna naj bodo prava pravila in kakšna naj bo njihova prioriteta. Lahko nam le pomagajo razumeti probleme in rešiti naše misli o tem, kaj kaže pričakovati in kaj storiti. Naši etični kodeksi ne bodo idealni, izumljeni glede na abstraktna načela (Rhode, 2006, str. 11–12). To, kar imajo vsi etični kodeksi skupnega, je zaupanje zaposlenih, katerih obnašanje je določeno in vodi do etične odgovornosti (Cragg, 2005, str. 14).

### **3.2.2 Pomen poklicnega kodeksa**

Vse do danes mnogi raziskovalci domnevajo, da poklicni kodeksi sami po sebi ne izboljšajo etičnega sprejemanja odločitev. Vendar bi bilo prenačljeno zaključiti, da so poklicni kodeksi neučinkoviti instrumenti. Pater in Van Gils (2003, str. 766) pravita, da poklic ne usmerja poklicnega kodeksa in zaradi majhnega deleža nečlanov ni mogoče določiti statistične razlike med dvema skupinama. Razen te metodološke pripombe se za to nepomembnost upoštevata dve teoretični razlagi. Prvič: podobno kot etični kodeksi organizacije, poklicni kodeksi običajno izražajo bolj splošne smernice. Ker ta splošna navodila niso zelo koristna v posebnih etičnih situacijah, je razumljivo, da sami poklicni kodeksi ne vplivajo na etično sprejemanje odločitev. Drugič: lahko, da poklicni kodeksi le niso močno vsiljeni. V končnem je strokovno združenje tisto, ki poleg organizacije same, izvršuje skladnost s poklicnim kodeksom.

Kot navedeno, Pater in Van Gils (2003, str. 767) ne zagovarjata neučinkovitosti poklicnih kodeksov. Nepričakovano sta ugotovila, da je stopnja izvrševanja pomembno povezana z etičnim vzdušjem organizacije. Tako se postavlja vprašanje, zakaj bi na skupne norme in vrednote zaposlenih vplivalo izvrševanje poklicnih kodeksov. Izvrševanje skladnosti s kodeksom verjetno kaže na to, da je strokovno združenje iskreno zaskrbljeno zaradi moralnega ravnanja zaposlenih z akademskim poklicem (Lieber, 2008, str. 245). Ta poteza vpliva na moralne norme, ki so skupne zaposlenim z akademskim poklicem. Vsak, ki pripisuje materialno vodenje moralnim normam, mora podati nekatere razloge, zakaj racionalni individualisti pravzaprav upoštevajo te norme (Cowton & Haase, 2008, str. 131–132). Norme so normativne izjave, ki zahtevajo ali predpišejo specifična dejanja od naslovljenih norm. So načrtovane, da bi skrčile oziroma omejile serijo dopustnih dejanj s strani naslovljenih norm. Moralne norme kot skupek socialnih norm se nanašajo na interakcijo temeljne pomembnosti za funkcioniranje družbe (Cowton & Haase, 2008, str. 131–133).

Pater in Van Gils (2003, str. 767) predstavljata rezultate, ki kažejo, da so profesionalci bolj dovzetni za take profesionalne signale kot pa za podobne signale, ki jih pošlje vodilna uprava njihove delovne organizacije. Kot že povedano, so zaposleni dokaj cinični glede namenov etičnega kodeksa organizacije. Zaposleni z akademskim poklicem so manj nezaupljivi glede namenov strokovnih združenj. Podobno Higgs-Kleyn in Kapelianis (1999, str. 370–372) predlagata, da bi se profesionalci držali poklicnega kodeksa ravnanja in ne etičnega kodeksa organizacije. Vendar so v primeru etičnih vprašanj zaposleni z akademskim poklicem najprej zvesti svojemu poklicu in šele nato organizaciji. Če povzamemo, kaže na to, da imajo poklicni kodeksi določeno vrednost. Profesionalno svetovalno združenje enostavno ni dovolj zavzeto, da bi neposredno vplivalo na etično vedenje ciljnih skupine. Vendar pa to ne pomeni, da so strokovna združenja neuporabna. Vrednost izvajanih poklicnih kodeksov je v potencialnih učinkih, ki jih imajo na etično vzdušje svetovalnih organizacij (Pater & Van Gils, 2003).

### **3.2.3 Uporaba etičnega kodeksa v praksi**

V nasprotju s splošno predstavo prisotnost etičnega kodeksa vodi k manj etičnemu vedenju (Cragg, 2005, str. 8). Ta nepredvideni rezultat morda lahko razložijo vsebine etičnih kodeksov. Ker je nemogoče kodificirati vsako moralno vprašanje, se večina organizacij zateče k splošnim pravilom glede resnice, poštenosti in pravic. Vendar pa so ta pravila za večino zaposlenih zdrava pamet in tako njihova jasna kodifikacija ne bo izboljšala etičnega sprejemanja odločitev. Take univerzalne smernice zaposlenim velikokrat predstavijo standardne rešitve, ki ne upoštevajo vedno zapletenosti določenih etičnih vprašanj. Zato se lahko zaposleni, ki se držijo pravil, ki jih določa etični kodeks, zapletejo v neodgovorna dejanja, medtem ko verjamejo, da je njihovo početje pravilno (Pater & Van Gils, 2003, str. 771). Zaposleni lahko dobijo občutek, da vsebina etičnega kodeksa ne ustreza njihovim osebnim etičnim vrednotam. Predvsem bodo etični kodeksi, pri katerih so norme vnaprej določene in vsiljene s strani nadrejenih, verjetneje naleteli na odpor v organizaciji. Zaposleni, ki niso bili vključeni v razvoj etičnega kodeksa, po vsej verjetnosti tega kodeksa ne bodo

obravnavali za uporaben dokument, ki vključuje njihove skupne moralne vrednote (Gass, 2009, str. 1046). Namesto tega lahko smatrajo etični kodeks kot primerek vodilne uprave in postanejo do njega cinični. Podobno je pričakovati negativen odnos, ko zaposleni ugotovijo neskladnost med vrednotami organizacije (Pater & Van Gils, 2003, str. 771).

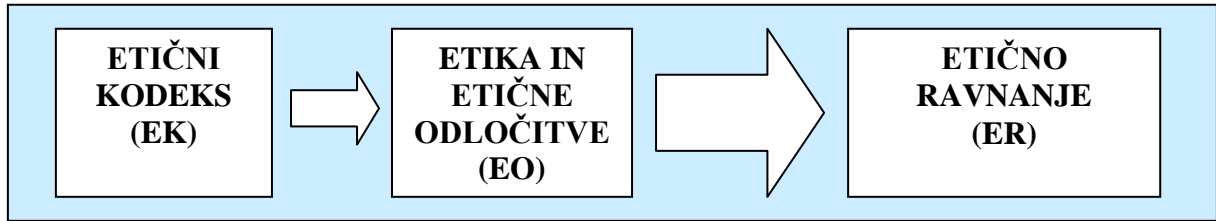
Etični kodeks organizacije lahko izraža visoke etične standarde, medtem ko njegov sistem nagrajevanja pritiska na zaposlene, da povečajo kratkoročno gospodarsko storilnost. Zaradi takih konfliktov glede vrednot lahko postanejo zaposleni zaskrbljeni glede etičnih kodeksov. Na koncu lahko zaposleni zaključijo, da vedenje v skladu s takim etičnim kodeksom ni v njihovem interesu in se zato nanj sploh ne ozirajo (Pater & Van Gils, 2003, str. 772). Kljub svoji vsebini bi etični kodeks lahko vodil do neetičnega vedenja, saj bi veliko zanašanje na formalna pravila in politike posameznika odvrnila od etičnih sodb. V končnem smislu bodo zaposleni, od katerih se pričakuje le, da sledijo pravilom, ki so določena v etičnem kodeksu, manj obremenjeni s sprejemanjem "prave" moralne presoje (Lieber, 2008, str. 245). Za te zaposlene obstaja namreč le ena pravilna moralna presoja, že določena rešitev, ki jo vsebuje etični kodeks (Pater & Van Gils, 2003, str. 772).

Sporočene stopnje sprejetja etičnih kodeksov kažejo, da organizacije obravnavajo etični kodeks kot pomembno vprašanje. Leta 1992 je v ZDA že 90 % organizacij sprejelo etični kodeks; leta 2000 pa je 86 % kanadskih podjetij sporočilo, da so sprejela etični kodeks (Schwartz, 2001). Vendar pa so stopnje sprejetja pristranske, saj večje organizacije zavzemajo prevelik delež v teh primerih raziskav. Valentine in Barnett (2002, str. 193–196), ki sta preučevala predvsem majhna in srednje velika podjetja, sta poročala o 37-odstotni stopnji sprejetja. Evropskih podatkov o stopnjah sprejetja je malo. Schwartz (2001), ki je uporabil podatke iz leta 1990, je poročal o 51-odstotni stopnji sprejetja v Nemčiji in 30-odstotnih stopnjah v Franciji. Raziskava, ki jo je opravil Marnburg (2000) na Norveškem, je razkrila, da je 49 % organizacij razvilo etični kodeks.

### **3.3 Konceptualizacija modela**

Etični kodeks je lahko dobro orodje in osnova za spremembo v načinu razmišljanja. Njegova uporabnost je pomembna pri sprejemanju odločitev, saj se v tem primeru zmanjša možnost, da posameznik ravna neetično. Ker smo vsak dan postavljeni pred etične dileme, je uporaba etičnega kodeksa še toliko bolj pomembna pri sprejemanju odločitev. Bolj ko Agencija pri sprejemanju odločitev deluje etično in uporablja etične kodekse pri svojem delu, bolj se bodo sprejemale etične odločitve in s tem posledično višja raven etičnega ravnanja. Zaključim lahko, da prisotnost enega konstrukta spodbuja povečanje stopnje prisotnosti drugega konstrukta. Opisani model magistrskega dela, ki ga razvijam na podlagi študije primera Agencije, je prikazan na Sliki 16. Slika 16 prikazuje mojo lastno konceptualizacijo modela, ki prikazuje vpliv etičnih kodeksov na etiko in etične odločitve. Kot ugotavljam, uporaba etičnega kodeksa vpliva na sprejemanje etičnih odločitev ter posledično na etično ravnanje.

Slika 16: Model magistrske naloge



Vir: Povzeto po P. Pater in A. Van Gils, *Stimulating ethical decision – making in a business context: Effects of ethical and professional codes*, 2003.

Beu in Buckley (2004, str. 69–71) trdita, da stopnja izvrševanja etičnega kodeksa nima velikega vpliva na etično sprejemanje odločitev. Čeprav pomanjkanje izvrševanja le-tega zmanjša moč, da organizacije, ki v velikem obsegu izvršujejo skladnost, lahko precenijo moč kaznovanja. Takšne organizacije lahko vzgajajo zaposlene, katerih vedenje bo v skladu z etičnim kodeksom, ker se bodo bali strogih kazni, in ne zato, ker se bodo identificirali z normami, ki so izražene v tem kodeksu. Posledično lahko postanejo zaposleni preobremenjeni z izpolnjevanjem uradnega kodeksa namesto, da bi ponotranjili njegov duh. Tako zaposleni lahko sprejmejo dokaj pravni odnos in izberejo dejanja, ki dejansko ne kršijo kodeksa, a so v nasprotju z njegovim implicitnim namenom (Pater & Van Gils, 2003, str. 769).

## **4 ŠTUDIJA PRIMERA AGENCIJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA KMETIJSKE TRGE IN RAZVOJ PODEŽELJA**

### **4.1 Metodologija**

Drugi del magistrskega dela bo temeljil na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave, to je študiji primera Agencije. Zbrala sem tako primarne kot sekundarne podatke. Pri tem sem se opirala na čim več različnih virov. Uporabila sem eno od temeljnih metod zbiranja primarnih podatkov – vprašalnikov. Da sem povečala zanesljivost in veljavnost študije, sem vprašalnike poslala zaposlenim in vodjem ter ugotavljala, če so podobnega mnenja. Povezala sem teorijo in prakso ter pri tem oblikovala priporočila vodstvu. V Tabeli 15 prikazujem metodološki načrt kvalitativne raziskave študije primera magistrskega dela na primeru Agencije.

Tabela 15: Načrt kvalitativne raziskave študije primera Agencije

<b>I.</b>	
<b>IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE</b>	
I. a. Oblikovanje raziskovalnih vprašanj (R1, R2, R3)	I. b. Oblikovanje hipotez modela (H1, H2, H3)
<b>II.</b>	
<b>RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA</b>	
<b>III.</b>	
<b>ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE</b>	
III. a. Sekundarna analiza arhivskih podatkov	III. b. Analiza vsebine pomembnih podatkov
<b>IV.</b>	
<b>KVALITATIVNI GLOBINSKI INTERVJU – Vprašalniki</b>	
IV. a. ZAPOSLANI	IV. b. VODJE
<b>V.</b>	
<b>OPAZOVANJE UDELEŽENCEV</b>	
V. a. Opazovanje udeležencev	V. b. Opazovanje s soudeležbo pri aktivnostih
<b>VI.</b>	
<b>METODA KVALITATIVNE ANALIZE ŠTUDIJE PRIMERA</b>	
<b>VII.</b>	
<b>UREJANJE DOKUMENTACIJE</b>	
<b>VIII.</b>	
<b>KVALITATIVNA ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA</b>	
<b>IX.</b>	
<b>ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV TER PRIPOROČILA ZA PRAKSO</b>	
<b>X.</b>	
<b>ZAKLJUČEK RAZISKAVE</b>	

V ta namen sem sestavila dva vprašalnika, ki sta sestavljena iz treh delov. Prvi del je splošni in vsebuje vprašanja zaposlenim o spolu, izobrazbi, starosti, delovnem mestu, ki ga zasedajo, in številu let delovne dobe; drugi del vsebuje 14 trditev in se navezuje na etiko ter etične odločitve, tretji je sestavljen iz 12 trditev in se navezuje na etični kodeks. Pri vsaki trditvi sem anketirancem postavila ocenjevalno lestvico z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam in 5 – zelo se strinjam. Pod vsakim sklopom sem pustila prostor, kamor so vprašani lahko vpisali tri področja, za katera menijo, da so zelo kritična oziroma moteča, ter tri področja, za katera menijo, da so zelo dobra in bi jih radi izpostavili kot dobro prakso. Oba vprašalnika sta v prilogi, kjer si ju bralci lahko ogledajo.

Vprašalnik je sestavljen iz zaprtih vprašanj. Kot že rečeno, sta bili pod drugim in tretjim sklopom postavljeni še dve odprti vprašanji. V nalogi predstavljena raziskava je bila razdeljena na štiri stopnje, in sicer: dogovor z vodjo za sodelovanje v raziskavi, izpolnjevanje anketnega vprašalnika, pregled vprašalnikov in analiza dobljenih odgovorov. Vprašalnike sem poslala 100 zaposlenim in 10 vodjem ter dobila izpolnjenih 45 anketnih vzorcev s strani zaposlenih in 6 s strani vodij. Vsi vrnjeni vzorci so bili pravilno izpolnjeni. Preostalih odgovorov nisem dobila nazaj kljub mojim nadaljnjim aktivnostim.

S statističnimi raziskovanji želimo spoznati lastnosti preučevane populacije, ki jih opisujemo s statističnimi parametri, kot so: aritmetična sredina, standardni odklon, regresijski koeficienti in podobno. Parametri so mere, s katerimi merimo lastnosti populacije. Pridobivanje informacij je podobno standardiziranim intervjujem, s to bistveno razliko, da vprašalnike izpolnijo anketiranci sami in so vprašanja praviloma zaprtega tipa. Zaprto vprašanje poizveduje po točno določenih podatkih, za vprašanega so manj naporna in zahtevajo zgolj alternative (na primer: da, ne). Na drugi strani pa odprta vprašanja spodbujajo daljše odgovore in se navadno začenjajo s kdo, kaj, zakaj, kje, kako.

## **4.2 Predstavitev Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja**

Vlada Republike Slovenije je 7. 1. 1999 sprejela sklep o ustanovitvi Agencije, kot organa v sestavi Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS. Ustanovljena je bila po evropskemu zgledu z namenom izvajanja programov reforme kmetijske politike in izplačevanja sredstev v okviru predpristopnega programa. Od 1. 5. 2004 izvaja okoli 100 ukrepov Skupne kmetijske politike, za kar je bilo potrebno pridobiti akreditacijo za izplačevanje sredstev iz Evropskega kmetijskega usmerjevalnega in jamstvenega sklada. Akreditacijo je pridobila 19. 10. 2004, kar pomeni zaključek procesa priprave in pregleda izpolnjevanja pogojev. Tako je polno akreditirana za izvajanje najzahtevnejših postopkov pri dodeljevanju finančnih sredstev na področju kmetijstva, živilskopredelovalne industrije in razvoja podeželja. Izvaja ukrepe neposrednih plačil, ukrepe razvoja podeželja in ukrepe kmetijskih trgov. Z vstopom Slovenije v EU je samostojno izvajanje kmetijske politike nadomestila Skupna kmetijska politika Evropske unije. Sredstva, namenjena za izvajanje ukrepov skupne kmetijske politike, se izplačujejo iz evropskih finančnih skladov in iz nacionalnih sredstev.

Agencija temeljito preverja administrativno in vsebinsko ustreznost prispelih vlog ter zahtevkov. Pri obravnavi vlog izvaja vrsto kontrol, na osnovi katerih obračuna plačila oziroma določa zneske za izplačilo v skladu z nacionalno in evropsko zakonodajo. Skrbi za pravilno in pravočasno izplačevanje odobrenih sredstev končnim prejemnikom ter o tem poroča vladnim in evropskim institucijam. V upravnih postopkih je prvostopenjski organ pri uveljavljanju podpor ali drugih pravic iz naslova ukrepov Skupne kmetijske politike. Tako so temeljna področja delovanja v prvi vrsti izvajanje ukrepov kmetijske strukturne politike in politike razvoja podeželja. Vzpostavljajo in izvajajo integrirani administrativni in kontrolni sistem oziroma neposredna plačila v kmetijstvu. Hkrati izvajajo pomoč in izplačila v primeru naravnih nesreč, ukrepe kmetijske tržne cenovne politike, zbirajo podatke in vzpostavljajo ter izvajajo tržnoinformacijski sistem ter izvajajo notranje kontrole in notranje revizije.

Poslanstvo Agencije temelji na pravočasni in pravilni izvedbi plačil kmetovalcem ter drugim upravičencem sredstev in nekaterih ukrepov državnih pomoči. Temeljno poslanstvo je učinkovita, hitra in natančna tehnična izvedba ukrepov kmetijske politike. To pomeni podporo ohranjanju in razvoju podeželja v Sloveniji ter krepitevi kmetijskih trgov. Delo Agencije je tako usmerjeno k vsem, ki so posredno ali neposredno vezani na kmetijstvo in podeželje. S

pripravo in izvajanjem dolgoročnega načrta razvoja sistemske podpore kmetijstvu ter razvoja organizacije, uresničuje vizijo, da postanejo osrednji povezovalni element med institucijami Evropske unije, Slovenije in upravičenci do sredstev. Poleg nalog povezovanja in izplačevanja sredstev bo izvajala informiranje, izobraževanje, svetovanje vladnim in nevladnim organizacijam ter podjetjem v živilskopredelovalni industriji. Predstavitev Agencije je dostopno na spletni strani Agencije (Letno poročilo o delu Agencije, 2009).

### **4.3 Ugotovitve prvega koncepta etike in etičnih odločitev v Agenciji RS za kmetijske trge in razvoj podeželja**

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako zaposleni doživljajo etiko, kakšno je poznavanje etičnega kodeksa in predvsem njegova uporabnost pri sprejemanju etičnih odločitev. Hkrati sem želela ugotoviti, ali Agencija res uporablja etični kodeks pri svojem delu in kako so zaposleni zadovoljni z uporabo le-tega ter kako posledično vpliva na delo podrejenih. Želela sem ugotoviti, kako uporaba etičnega kodeksa vpliva na sprejemanje odločitev in kako vodje ravna s svojimi podrejenimi ter če jih postavljajo pred etične dileme.

#### **4.3.1 Cilj in pomen raziskave prvega koncepta**

V preučevani Agenciji etičnosti ni namenjen velik poudarek. To lahko pripelje do neetičnih ravnanj, kar je v neskladju s kodeksom. Realno življenje in delo nam kažeta, da zaposleni in vodje niso vselej in na vseh področjih dela popolni ter se znajdejo tudi pred etičnimi dilemami. Poznamo več načinov za povečanje etičnosti, kamor spada tudi usposabljanje in izobraževanje, česar v Agenciji po rezultatih sodeč, kritično primanjkuje. Za sam začetek je pomembno etično sprejemanje odločitev in predvsem etično vedenje posameznika. Za korenite spremembe se mora v prvi vrsti odzvati vodstvo Agencije. Kakšno je trenutno stanje na področju etičnosti v Agenciji pri delu zaposlenih in vodij, bom opisala v nadaljevanju.

#### **4.3.2 Ugotovitve anketnih rezultatov raziskave prvega koncepta**

Prva trditev v delu vprašalnika, kjer sem preučevala etiko in etične odločitve, je bila: **»Etičnost je pri Agenciji zapisana kot vrednota.«** 17,78 % zaposlenih se s trditvijo sploh ne strinja, 48,89 % se ne strinja, 22,22 % tega ne ve in 11,11 % se s to trditvijo strinja. Na isto trditev so odgovori vodij zelo podobni, in sicer je 16,67 % vodij odgovorilo, da se strinja, 50,00 % se jih ne strinja ter 33,33 % se jih sploh ne strinja s trditvijo, da je etičnost zapisana kot vrednota. Ta rezultat kaže na to, da je velika večina zaposlenih in vodij mnenja, da etičnost na Agenciji ni zapisana kot vrednota. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 1 v Prilogi 6.

Druga trditev pravi: **»Pri delu se nenehno srečujem z etičnimi dilemami.«** Rezultati so podobni tako pri zaposlenih, kot pri vodjih. 6,67 % zaposlenih se s trditvijo sploh ne strinja, 20,00 % se jih ne strinja, 17,78 % tega ne ve, 44,44 % se jih s trditvijo strinja in 11,11 % se jih zelo strinja. Pri vodjih so rezultati naslednji: 33,33 % vodij se ne strinja, 50,00 % se strinja



in 16,67 % se jih zelo strinja. Iz tega izhaja, da se tako zaposleni kot vodje strinjajo, da se pri svojem delu nenehno srečujejo z etičnimi dilemami. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 2 v Prilogi 6.

Tretja trditev pravi, da so **»vodje aktivno vključeni v reševanje etičnih dilem znotraj oddelka«** in s tem se 20,00 % zaposlenih sploh ne strinja, 35,56 % se jih ne strinja, 24,44 % tega ne ve, 17,78 % se jih s trditvijo strinja in 2,22 % se jih zelo strinja. Pri vodjih se jih 50,00 % o tem strinja in 50,00 % se jih zelo strinja, kar je pričakovani rezultat z vidika vodij. Ugotovim lahko, da se mnenja vodij in zaposlenih precej razlikujejo. Sklepamo lahko, da so vodje veliko bolj prepričani, da so vključeni v reševanje etičnih dilem, medtem ko zaposleni niso tako enotnega mnenja. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 3 v Prilogi 6.

Četrta trditev pravi: **»Pri delu neprestano spoznavam samega sebe in ohranjam svoje resnične vrednote, identiteto ter prepričanja«**. 6,66 % zaposlenih se s trditvijo sploh ne strinja, 22,22 % se ne strinja, 15,56 % tega ne ve, 40,00 % se jih strinja in 15,56 % se jih zelo strinja. Rezultati so boljši s strani vodij, in sicer se 33,33 % vodij ne strinja ter 66,67 % se jih strinja, da pri delu spoznavajo samega sebe in ohranjajo svoje resnične vrednote, identiteto in prepričanja. Ponovno so rezultati veliko boljši s strani vodij. Tu bi izpostavila pripadnost vodij, ki je izrazitejša, kot pri zaposlenih. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 4 v Prilogi 6.

Na trditev, da je **»etično ravnanje v veliki meri odvisno od etičnega ravnanja nadrejenih«**, je 11,11 % zaposlenih odgovorilo, da se sploh ne strinja s trditvijo, 20,00 % se jih ne strinja, 17,78 % tega ne ve, 40,00 % se jih strinja in 11,11 % se jih zelo strinja. Pričakovano se s trditvijo sploh ne strinja 50,00 % vodij in 50,00 % se ne strinja. Rezultati vodij so pričakovano negativni, saj so mnenja, da ne vplivajo na delo nadrejenih. Ugotavljam, da so zaposleni mnenja, da je njihovo etično ravnanje v veliki meri odvisno od njihovih nadrejenih. Grafično prikazujem odgovore v Sliki 5 v Prilogi 6.

**»V Agenciji se spodbuja razvoj zaupanja, pozitivnih čustev ter optimizma med zaposlenimi«** sem podala šesto trditev. 42,22 % zaposlenih se s tem sploh ne strinja, 46,67 % se jih ne strinja in 11,11 % tega ne ve. Na drugi strani se 66,66 % vodij s trditvijo ne strinja, 16,67 % tega ne ve, 16,67 % pa se strinja. Ponovno so rezultati veliko boljši s strani vodij. Ugotovljeno je, da so rezultati izredno slabi, saj se noben zaposlen s trditvijo ne strinja zelo ali vsaj strinja. Priporočila bi vodjem, naj spodbudijo zaposlene k razvoju zaupanja ter optimizma med zaposlenimi. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 6 v Prilogi 6.

Koliko se **»delo opravlja strokovno, vestno in pravočasno«**, sem ugotavljala s sedmo trditvijo. Z njo se je zelo strinjalo 66,67 % vodij in 40,00 % zaposlenih, 33,33 % vodij in 48,89 % zaposlenih se je strinjalo ter 11,11 % zaposlenih jih ni ravno prepričanih. Iz rezultatov sledi, da so tako zaposleni kot vodje prepričani v to, da delo opravljajo strokovno, vestno in pravočasno. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 7 v Prilogi 6.

Osma trditev se glasi: **»Pri delu se odločam samostojno, po svoji vesti, ne glede na različne pritiske nadrejenih«**. Velika večina vodij meni, da se zaposleni pri delu odločajo samostojno, po svoji vesti, ne glede na različne pritiske nadrejenih, na kar kaže naslednji rezultat: 83,33 % vodij se s tem zelo strinja in 16,67 % se strinja. Drugačna je slika pri zaposlenih, saj se jih 17,77 % zelo strinja, 35,56 % zaposlenih se strinja, 15,56 % zaposlenih ne ve, če je temu tako, 20,00 % zaposlenih se s tem ne strinja in 11,11 % zaposlenih se s to trditvijo sploh ne strinja. Iz rezultatov sledi, da so zaposleni postavljeni pred etične dileme zaradi odločitev nadrejenih, medtem ko vodje nimajo takega mnenja. Grafično prikazujem odgovore v Sliki 8 v Prilogi 6.

Kaj menijo zaposleni in vodje o vedenju posameznikov in če je to v skladu z etičnimi normami, sem ugotavljala pri deveti trditvi, ki pravi, da je **»vedenje posameznih zaposlenih pri Agenciji v skladu z etičnimi normami in vrednotami«**. S to trditvijo se sploh ni strinjalo 17,78 % zaposlenih, 37,78 % zaposlenih in 33,33 % vodij se ne strinja, 20,00 % zaposlenih ne ve, ali je vedenje posameznikov v skladu z etičnimi normami in vrednotami, 20,00 % zaposlenih in 50,00 % vodij se strinja, zelo se s tem strinja 4,44 % zaposlenih in 16,67 % vodij. Tudi tu ugotavljam, da so zaposleni bolj kritični kot njihovi vodje. Velika večina zaposlenih se ne strinja s trditvijo, medtem ko imajo vodje boljše mnenje glede vedenja posameznikov. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 9 v Prilogi 6.

Deseta trditev: **»Med zaposlenimi prihaja do izmenjave znanj, informacij, izkušenj in dobrih praks«**. Po rezultatih sodeč, se 16,67 % vodij zelo strinja, 66,66 % se jih strinja in 16,67 % se jih ne strinja. Pri zaposlenih je rezultat nekoliko drugačen, in sicer se jih zelo strinja 8,89 %, 35,56 % se jih strinja, 13,33 % se jih ne more odločiti, 33,33 % se jih ne strinja in 8,89 % se sploh ne strinja. Vodje bi morali svoje zaposlene povezati in povečati pretok informacij z vsemi zaposlenimi, kar je težko izvedljivo in za kar bi bil nujno potreben program usposabljanja ter izobraževanja, česar Agencija na podlagi rezultatov nima. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 10 v Prilogi 6.

Enajsta trditev se glasi: **»da javne naloge izvršujejo v javno korist, politično nevtravno in nepristransko«**. Ugotavljam, da se vodje v celoti strinjajo, saj se 33,33 % vodij zelo strinja in ostalih 66,67 % se jih strinja. Pri zaposlenih se jih 40,00 % zelo strinja, 35,56 % se jih strinja, 15,55 % jih ne ve, če je temu res tako, in 8,89 % se jih ne strinja. Rezultat je pričakovan, saj je vsak posameznik prepričan, da javne naloge izvršuje v javno korist in predvsem nevtravno ter nepristransko, v praksi pa je zagotovo drugačen rezultat. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 11 v Prilogi 6.

Naslednja trditev: **»Gospodarsko in učinkovito uporabljam javna sredstva.«** Glede te so bili odgovori zelo podobni prejšnji trditvi in zelo spodbudni za Agencijo, saj ugotavljam, da se javna sredstva uporabljajo gospodarsko in učinkovito. Zelo se strinja 33,33 % vodij in 31,11 % zaposlenih, strinja se 66,67 % vodij in 53,34 % zaposlenih, če je temu res tako, ne ve 11,11 % zaposlenih ter 4,44 % zaposlenih se ne strinja. Odgovore grafično prikazuje Slika 12 v Prilogi 6.

Trinajsta trditev se je glasila: »**Na področju etike se v Agenciji stalno izobražujemo ter usposabljammo**«. Rezultati so bili pri zaposlenih in vodjih zelo enotni v negativnem smislu. S to trditvijo se sploh ne strinja 33,33 % vodij in 44,45 % zaposlenih, 66,67 % vodij in 40,00 % zaposlenih se ne strinja ter 15,55 % zaposlenih tega ne ve. Priporočam vodjem, da je potrebno absolutno več usposabljanja in izobraževanj na temo etike, saj je to začetek, ki lahko pripelje do boljših rezultatov. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 13 v Prilogi 6.

Na koncu sem v vprašalnik postavila trditev, ki pravi: »**Vodje nas s svojimi odločitvami pogosto postavljajo pred etične dileme**.«; oziroma za vodje: »**Zaposleni so pogosto postavljeni pred etično dilemo zaradi odločitev nadrejenih**«. Rezultati so s strani vodij zelo spodbudni, medtem ko zaposleni menijo drugače. S to trditvijo se sploh ne strinja 66,67 % vodij in 33,33 % se ne strinja. Zaposleni so precej drugačnega mnenja: 11,11 % se zelo strinja s trditvijo, 40,00 % se jih strinja, 26,67 % se jih ne more odločiti, čemu bi dali prednost, 15,56 % se jih ne strinja ter 6,66 % se sploh ne strinja, da jih vodje s svojimi odločitvami postavljajo pred etične dileme. Iz rezultatov izhaja, da vodje svoje podrejene s svojimi odločitvami postavljajo pred etične dileme. Tudi iz pogovorov, ki jih imam občasno z zaposlenimi, je moč razbrati tak rezultat, saj posamezniki večinoma menijo, da jih vodje s svojim načinom vodenja postavljajo pred etične dileme. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 14 v Prilogi 6.

Predstavljeni so rezultati odgovorov na vprašanja zaprtega tipa, kjer zaposleni niso imeli možnosti izpostaviti česa drugega. Zato sem pod ta vprašanja postavila še dve vprašanji odprtega tipa, kjer sem zaposlene prosila, naj izpostavijo tri področja, ki se jim zdijo zelo kritična oziroma moteča in predstavljajo glavni problem pri Agenciji ter tri področja, za katera so prepričani, da so zelo dobra ter bi jih radi izpostavili kot dobro prakso. Večinoma so se izpostavljena področja ponavljala, in sicer so zaposleni kot kritična področja v glavnem navedli, da se pri Agenciji ne spodbuja razvoja zaupanja, pozitivnih čustev ter optimizma med zaposlenimi. Kot kritično je bilo večkrat izpostavljeno, da etičnost v Agenciji ni zapisana kot vrednota in da je med zaposlenimi premalo izmenjave znanj, informacij, izkušenj ter dobrih praks. Velika večina zaposlenih meni, da vodje s svojimi odločitvami svoje zaposlene pogosto postavljajo pred etične dileme in so premalo vključeni v reševanje le-teh. Seveda je potrebno vseskozi upoštevati dejstvo, da se trditve navezujejo samo na zaposlene, saj so vodje nasprotnega mnenja. Večina zaposlenih in vodij se strinja v trditvi, da je na Agenciji premalo izobraževanj ter usposabljanj s področja etike.

Kot dobra praksa je bilo največkrat izpostavljeno dejstvo, da pri delu spoznavajo samega sebe in ohranjajo svojo resnično identiteto ter prepričanja. Velika večina je mnenja, da svoje delo opravlja strokovno, vestno in pravočasno ter naloge izvršuje v javno korist, politično nevtralnno in nepristransko. Nekateri zaposleni so mnenja, da se pri delu odločajo samostojno po svoji vesti, ne glede na različne pritiske nadrejenih. Tu se navezujem še na mnenje zaposlenega, ki je napisal, da v določenih skupinah zaposlenih pride do izmenjave mnenj, kjer si to zaposleni samoiniciativno izmenjujejo. Grafični prikazi posameznih trditev so prikazani v Prilogi 6.

## **4.4 Ugotovitve drugega koncepta etičnega kodeksa v Agenciji RS za kmetijske trge in razvoj podeželja**

### **4.4.1 Cilj in pomen raziskave drugega koncepta**

Kako so zaposleni v preučevani Agenciji ocenili svoje vodje in kako so vodje ocenili podrejene, bom opisala v nadaljevanju. Eno izmed orodij, ki je zaposlenim lahko v pomoč pri njihovih odločitvah ali pri izvrševanju navodil nadrejenih, je etični kodeks. Anketiranci so navedli, da so z etičnim kodeksom večinoma dobro seznanjeni, kar je pokazal rezultat. Popolnoma drugače je z uporabnostjo etičnega kodeksa. Menijo namreč, da etični kodeks ni uporaben dokument in jim ni v pomoč pri njihovih odločitvah. To je lahko posledica tega, da vodje ne posvečajo dovolj pozornosti oziroma komunikaciji s svojimi nadrejenimi na temo etičnega kodeksa.

### **4.4.2 Ugotovitve anketnih rezultatov raziskave drugega koncepta**

Prva trditev se je glasila: »**s kodeksom ravnanja javnih uslužbencev sem seznanjen**«, kjer se je pokazalo, da se 33,33 % zaposlenih in 33,33 % vodij zelo strinja, 35,56 % zaposlenih in 66,67 % vodij se strinja, 11,11 % zaposlenih se jih ne more odločiti, 11,11 % zaposlenih se ne strinja in 8,89 % zaposlenih ni seznanjenih s kodeksom ravnanja javnih uslužbencev. Analiza rezultatov nam pove, da je večina zaposlenih in vodij seznanjena s kodeksom, vendar še vedno ostaja nekaj posameznikov, ki pravijo, da z njim niso seznanjeni. S kodeksom ravnanja javnih uslužbencev se javni uslužbenec seznanja ob podpisu pogodbe o zaposlitvi in to potrjuje podpisom. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 15 v Prilogi 7.

Druga trditev se je glasila: »**Etični kodeks je učinkovit instrument in ga v primeru etičnih dilem uporabljam**«. 83,33 % vodij se s trditvijo strinja, 16,67 % vodij se ne more odločiti. Tudi velika večina zaposlenih se strinja, da je etični kodeks učinkovit instrument in ga lahko v primeru etičnih dilem uporablja. Na to kažejo rezultati, kjer se 4,44 % zaposlenih zelo strinja, 44,44 % se jih strinja, 22,23 % tega ne ve, 20,00 % se s trditvijo ne strinja in 8,89 % se sploh ne strinja. Odgovori so zelo različni in to pripisujem temu, da se določeni posamezniki ne zavedajo uporabnosti etičnega kodeksa, čeprav jih večina vseeno meni, da trditev drži. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 16 v Prilogi 7.

Tretja trditev se je glasila: »**Etični kodeks se uporablja le kot orodje pri opravljanju nalog**«. S tem se strinja 50,00 % vodij, ostalih 50 % vodij pa se ne more opredeliti, če je etični kodeks le orodje pri opravljanju nalog. Pri zaposlenih so rezultati naslednji: 11,11 % se jih sploh ne strinja, 22,23 % se ne strinja, 24,44 % se ni opredelilo, 31,11 % se strinja in 11,11 % se s trditvijo zelo strinja. Težko ocenjujem celotno sliko, kar se tiče tega vprašanja, saj ne vem, kam se nagiba polovica vodij, ki so obkrožili »ne vem«, in tudi pri zaposlenih sem dobila zelo deljen rezultat. Zagotovo lahko trdim le, da zaposlenim etični kodeks res predstavlja samo orodje pri opravljanju nalog oziroma formalni dokument, ki se v praksi ne uporablja. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 17 v Prilogi 7.

Četrta trditev se je glasila: »**kodeks obravnavam kot uporaben dokument, ki vključuje skupne moralne norme**«, kjer sem dobila podoben rezultat zgornjemu. 11,11 % zaposlenih se zelo strinja, 46,67 % zaposlenih in 66,67 % vodij se strinja, 22,22 % zaposlenih se ne more odločiti, 11,11 % zaposlenih in 33,33 % vodij se ne strinja ter 8,89 % zaposlenih se sploh ne strinja s trditvijo. Po rezultatih sodeč, ugotavljam, da je rezultat deljen in nekateri etični kodeks obravnavajo za uporaben dokument, spet drugi ne. Priporočam vodjem, naj etični kodeks približajo svojim zaposlenim, da se bodo lahko poistovetili z njim in ga bodo temu primerno lahko uporabljali pri svojem delu. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 18 v Prilogi 7.

Naslednja trditev pravi, da: »**Vsebina etičnega kodeksa ustreza mojim osebnim etičnim vrednotam**«. Vsi vodje se strinjajo ali zelo strinjajo, in sicer: 83,33 % se jih strinja ter 16,67 % zelo strinja. Tudi velika večina zaposlenih se strinja, in sicer se zelo strinja 26,66 %, 48,89 % se strinja, 8,89 % se ni opredelilo, 8,89 % se ne strinja ter 6,67 % se sploh ne strinja s to trditvijo. Iz rezultatov ugotavljam, da vsebina etičnega kodeksa veliki večini ustreza, vendar iz prejšnjih rezultatov sledi, da ga pri delu premalo uporabljajo. Grafično prikazujem odgovore v Sliki 19 v Prilogi 7.

Šesta trditev se je glasila: »**Držim se formalnih pravil, ki jih določa etični kodeks, čeprav bi me le-ta lahko odvrnila od etičnih sodb**«. S trditvijo se zelo strinja 11,11 % zaposlenih, strinja se 35,56 % zaposlenih in 50,00 % vodij. Kar 31,11 % zaposlenih ter ostala polovica vodij se ni opredelilo, 13,33 % zaposlenih se ne strinja s trditvijo in le 8,89 % zaposlenih se s trditvijo sploh ne strinja. Iz rezultatov je razvidno, da so zaposleni in vodje precej razdvojeni. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 20 v Prilogi 7.

Sedma trditev se je glasila: »**V primeru, ko se od mene zahteva opravljanje nalog, ki je nezakonito, neetično ter neskladno s kodeksom ravnanja, le-to prijavim v skladu z zakonom pristojnemu organu**«. Kar 24,45 % zaposlenih tega ne ve, 20,00 % zaposlenih se s tem ne strinja, 13,33 % zaposlenih se sploh ne strinja, 28,89 % zaposlenih se strinja in 13,33 % zaposlenih se zelo strinja. Glede na odgovore ugotavljam, da so zaposleni v večini neopredeljeni. Vodje se v kar 66,67 % strinjajo in v 33,33 % zelo strinjajo, kar pomeni, da so vodje bolj dovezetni za prijave neetičnih ravnanj. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 21 v Prilogi 7.

Ko sem trdila, da »**z upoštevanjem etičnega kodeksa prispevamo k pozitivnemu vedenju zaposlenih**«, se je zelo strinjalo 66,67 % vodij in 13,34 % zaposlenih, 33,33 % vodij in 40,00 % zaposlenih se je strinjalo, 22,22 % zaposlenih tega ne ve, 15,55 % zaposlenih se ne strinja in 8,89 % zaposlenih se s trditvijo sploh ne strinja. Z gotovostjo lahko trdim, da se vodje strinjajo z zgoraj navedeno trditvijo. Še vedno se najde nekaj zaposlenih, ki tega ne ve oziroma se sploh ne strinja, da z upoštevanjem etičnega kodeksa prispevamo k pozitivnemu vedenju. Grafični prikaz teh odgovorov prikazuje Slika 22 v Prilogi 7.

Kako etični kodeks vpliva na sprejemanje odločitev, sem preverjala s trditvijo, ki se glasi: **»Predpisani kodeks ravnanja javnih uslužbencev mi pomaga pri vsakodnevnem odločanju«**. 13,34 % zaposlenih in 16,67 % vodij se zelo strinja, 40,00 % zaposlenih in 66,66 % vodij se strinja, 22,22 % zaposlenih ne ve, če je temu tako, 13,33 % zaposlenih in 16,67 % vodij se ne strinja ter 11,11 % zaposlenih se sploh ne strinja. Iz rezultata sledi, da se večina tako zaposlenih kot vodij strinja, da jim etični kodeks pomaga pri vsakodnevnem sprejemanju odločitev. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 23 v Prilogi 7.

Pri naslednji trditvi: **»nadrejeni pri svojih odločitvah upoštevajo etični kodeks«** oziroma za vodje **»pri svojih odločitvah upoštevam etični kodeks«** se s tem vsi vodje strinjajo ali pa zelo strinjajo. Medtem pa zaposleni niso tako zelo prepričani v to, da vodje res upoštevajo etični kodeks. Ugotavljam, da je 33,33 % vodij zelo prepričanih vase in se 66,67 % vodij strinja. Zaposleni, po pričakovanjih, mislijo precej drugače. 2,22 % se jih zelo strinja, 4,44 % se jih strinja, 37,78 % jih ni prepričanih, da je temu res tako, 33,34 % se jih ne strinja, 22,22 % se jih sploh ne strinja. Rezultat je pričakovan. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 24 v Prilogi 7.

Naslednja trditev je predvidevala: **»Z uveljavljanjem etičnega kodeksa bi dosegli višjo raven etičnega odločanja«**. 22,22 % zaposlenih in 66,67 % vodij se zelo strinja, več kot polovica, natančneje 51,11 % zaposlenih in 33,33 % vodij se strinja, da bi z uveljavitvijo etičnega kodeksa povečali raven etičnega odločanja. Še vedno pa 17,78 % zaposlenih ne ve, ali bi se tako res povečala raven etičnega odločanja, in 8,89 % zaposlenih se ne strinja z navedeno trditvijo. Rezultat nam pove, da je nekaj posameznikov, ki so mnenja, da z uveljavljanjem etičnega kodeksa ne bi dosegli višje ravni etičnega odločanja. Odgovore grafično prikazujem v Sliki 25 v Prilogi 7.

Z zadnjo trditvijo sem želela preveriti, kako vodja nadzoruje in preprečuje neetična ravnanja svojega osebja, trditev o tem se glasi: **»vodja nadzoruje in preprečuje neetična ravnanja svojega osebja v zvezi z opravljanjem nalog«**; za vodje pa: **»kot vodja nadzorujem in preprečujem neetična ravnanja svojega osebja v zvezi z opravljanjem nalog«**. Tu sem dobila zelo zanimive odgovore, saj se polovica vodij zelo strinja s tem in ostala polovica vodij se prav tako strinja, da preprečuje neetična ravnanja svojega osebja. Zaposleni niso takega mnenja, saj se jih sploh ne strinja 11,11 %, 37,78 % se ne strinja, 44,45 % tega ne ve, 4,44 % se strinja in le 2,22 % se jih zelo strinja. Glede na odgovore ugotavljam, da se zaposleni ne strinjajo s svojimi nadrejenimi, da preprečujejo neetična ravnanja svojega osebja. Grafični prikaz teh odgovorov prikazuje Slika 26 v Prilogi 7.

Na vprašanja odprtega tipa, kjer sem spraševala po zelo dobrih praksah in po kritičnih področjih v Agenciji se odgovori ne razlikujejo prav dosti. Velika večina jih meni, da so z etičnim kodeksom dobro seznanjeni in da njegova vsebina ustreza njihovim osebnim etičnim vrednotam. Velika večina se jih strinja, da bi z uveljavitvijo etičnega kodeksa dosegli višjo raven etičnega odločanja. Hkrati poudarjajo, da jim predpisani kodeks ravnanja javnih uslužbencev pomaga pri vsakodnevnem odločanju ter ga v primeru etičnih dilem uporabljajo.

Kot kritično so po pričakovanjih izpostavili neupoštevanje etičnega kodeksa in da se uporablja le kot orodje pri opravljanju nalog. Poleg tega so mnenja, da je kodeks ravnanja le formalen dokument, ki se v praksi ne uporablja, temveč vsak ravna po svoji vesti oziroma po navodilih nadrejenega. Zaposleni so izpostavili trditev, da vodje premalo nadzorujejo in preprečujejo neetična ravnanja svojega osebja v zvezi z opravljanjem nalog. Poleg tega so vodje kritično označili, da je potrebno nezakonito ter neetično ravnanje, ki je neskladno s kodeksom ravnanja, prijaviti v skladu z zakonom pristojnemu organu. Grafični prikazi posameznih trditev so prikazani v Prilogi 7.

## **4.5 Vrednotenje raziskave**

### **4.5.1 Vrednotenje prvega koncepta**

Konkretne težave, ki so jih zaposleni izpostavili in so najbolj pereče, kažejo, da etičnost pri Agenciji ni zapisana kot vrednota ter da je med zaposlenimi premalo izmenjave znanj, informacij, izkušenj in dobrih praks. Raziskava je pokazala, kaj mora Agencija storiti, da izboljša medsebojne odnose in etično delovanje svojih zaposlenih. Predvsem morajo nameniti pozornost orodjem, ki spodbujajo etično delovanje. Ugotavljam, da nivo etike v Agenciji ni zadovoljiv. Posebej zaskrbljujoča je percepcija odnosov do etičnih vprašanj. Na individualnem nivoju situacija sicer ni kritična, vendar so opazne pomanjkljivosti na komunikacijski ravni, zaradi tega svetujem ustanovitev pisarne za etična vprašanja, ki bi se ukvarjala z uveljavljanjem obstoječih etičnih kodeksov in skrbela za bolj pozitiven odnos javnega mnenja do etičnosti javnih uslužbencev. Velika večina zaposlenih in vodij se strinja s trditvijo, da je pri Agenciji premalo izobraževanj ter usposabljanj s področja etike. Z izobraževanjem in usposabljanjem o etiki bi izboljšali etičnost ravnanja zaposlenih. Potrebno je stalno izobraževanje in dopolnjevanje kodeksov, ki bi določali smernice razvoja ter rešitve za posamezne etične dileme. Potrebno je tudi redno merjenje stališč javnih uslužbencev do etičnih vprašanj.

Velika večina zaposlenih meni, da vodje s svojimi odločitvami svoje zaposlene pogosto postavljajo pred etične dileme in so premalo vključeni v reševanje le-teh. Seveda je potrebno vseskozi upoštevati dejstvo, da se trditve navezujejo samo na zaposlene, saj so vodje nasprotnega mnenja. Rezultati kažejo, da se zaposleni ne morejo v zadostni meri zanesti na svoje nadrejene in da jim le-ti ne nudijo ustrezne pomoči, ko naletijo na težave pri svojem delu. Vodje, ki sprejemajo najpomembnejše odločitve, morajo biti zgled svojim podrejenim, saj prav oni igrajo ključno vlogo pri postavljanju etičnih standardov v Agenciji. S svojimi dejanji bi morali spodbujati zaposlene k etičnemu delovanju. Tako se krepí medsebojno zaupanje in zaposleni čutijo, da jim njihov nadrejeni stoji ob strani ter vedo, kaj lahko od njega pričakujejo. Posledično se izboljšajo odnosi med samimi zaposlenimi in tudi na relaciji nadrejeni–podrejeni.

Kot sem že omenila, so anketiranci mnenja, da Agencija, v kateri so zaposleni, ne deluje etično v odnosu do zaposlenih. Mnenje anketirancev je lahko posledica vpliva odločitev

njihovih nadrejenih, saj sem z naslednjo trditvijo dokazala, da se anketiranci večkrat znajdejo pred etično dilemo zaradi odločitev svojih nadrejenih. Na podlagi teh dveh trditev lahko rečem, da so vodje ogledalo Agencije in ga nasproti zaposlenim postavljajo v etični ali neetični luči. Zaposleni Agencijo ocenjujejo po delovanju svojega nadrejenega in ga enačijo z delovanjem Agencije. Iz raziskave lahko razberemo, da so zaposleni zaradi odločitev svojih nadrejenih večkrat prisiljeni opuščati etična načela pri delu s strankami in pri odnosih med sodelavci. Tako ravnanje lahko pripelje do poslabšanja medsebojnih odnosov v Agenciji.

#### **4.5.2 Vrednotenje drugega koncepta**

Iz rezultatov vidimo, da zaposleni poznajo vsebino etičnega kodeksa, vendar ga pri svojem delu ne uporabljajo ter se ne zavedajo pomembnosti dokumenta. Kot kaže, gre za tipičen primer, ki ga navaja literatura, da organizacija ima etični kodeks, vendar ne stori dovolj, da ga spravi v »življenje« in da ga zaposleni vzamejo za svojega. Če na kratko povzamem ugotovitve, lahko rečem, da Agencija ne deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih. S tem so zaposleni postavljeni pred etične dileme pri svojem delu, prav tako pa jih odločitve nadrejenih silijo v neetičen odnos do sodelavcev in strank. Navkljub obstoju etičnega kodeksa in poznavanju le-tega s strani zaposlenih, etični kodeks ne služi svojemu namenu. Tako lahko zaključimo, sama prisotnost in izvrševanje kodeksov ne vplivata ne sprejemanje odločitev. Nenazadnje so rezultati pokazali, da je izvrševanje skladnosti s poklicnimi kodeksi pomembno in pozitivno povezano z etičnim vzdušjem v organizaciji. Čeprav je bilo predvideno, da bodo poklicni kodeksi vplivali na etično sprejemanje odločitev le formalno, rezultati kažejo, da izvrševanje teh kodeksov dejansko vpliva na etično vzdušje. Posredno je izvrševanje skladnosti s poklicnimi kodeksi pozitivno povezano z etičnim vzdušjem, ki vpliva na etično sprejemanje odločitev. Uveljavljanje skladnosti s poklicnimi kodeksi je posredno pozitivno povezano z etičnim vzdušjem v organizaciji.

V preučevani Agenciji ni velikega zavedanja o pomenu razvoja etičnega kodeksa, in to so pokazali tudi rezultati, saj so izpostavili neupoštevanje etičnega kodeksa, ki se uporablja le kot orodje pri opravljanju nalog. Poleg tega so mnenja, da je kodeks ravnanja le formalen dokument, ki se v praksi ne uporablja, temveč vsak ravna po svoji vesti oziroma po navodilih nadrejenega. Zaposleni so izpostavili trditev, da vodje premalo nadzorujejo in preprečujejo neetična ravnanja svojega osebja v zvezi z opravljanjem nalog. Poleg tega so vodje kritično označili, da je potrebno nezakonito in neetično ravnanje, ki je neskladno s kodeksom ravnanja, prijaviti v skladu z zakonom pristojnemu organu.

#### **4.5.3 Vrednotenje konceptualizacije modela**

Glede na rezultate opravljene raziskave lahko izpostavim kar nekaj dejstev, ki bi ob primerni obravnavi lahko pomenila pomembna in koristna priporočila za uspešnejše delovanje obravnavane Agencije. V preučevani Agenciji se o etiki in etičnem kodeksu govori, poudarja se njegov pomen ter uporaba, vendar v praksi nemalokrat pride do neetičnih ravnanj tako pri zaposlenih kot tudi njihovih nadrejenih. Tudi opravljena raziskava je pokazala, da se temu



področju še vedno namenja premalo pozornosti in se o njem premalo razpravlja ter predvsem uporablja. Zavedati se moramo, da je ključnega pomena večja uporaba etičnega kodeksa pri vsakodnevnem odločanju. Ravno v tem je razlika, ali bomo posledično ravnali etično ali neetično. Na podlagi opravljene raziskave, kjer rezultati ne potrjujejo hipoteze 1, ki pravi, da Agencija pri sprejemanju odločitev deluje etično. Prav tako ne potrjujem hipoteze 2, ko pravi, da Agencija obravnava etični kodeks za uporaben dokument, ki zaposlenim služi kot pomoč pri sprejemanju odločitev. Hipoteza 3 je hkrati tudi opisani model magistrskega dela, ki ga razvijam, na podlagi študije primera Agencije, ki prikazuje vpliv etičnih kodeksov na sprejemanje etičnih odločitev. Kot ugotavljam, uporaba etičnega kodeksa vpliva na sprejemanje etičnih odločitev in posledično na raven etičnega ravnanja. S tem potrjujem hipotezo 3. Postavljene hipoteze in njihov status prikazujem v Tabeli 16.

*Tabela 16: Postavljene hipoteze in njihov status*

	<b>Hipoteza</b>	<b>Status</b>
H1	Agencija pri sprejemanju odločitev deluje etično.	Hipoteza NI potrjena.
H2	Agencija obravnava etični kodeks za uporaben dokument, ki zaposlenim služi kot pomoč pri sprejemanju odločitev.	Hipoteza NI potrjena.
H3	Uporaba etičnega kodeksa pri delu vpliva na sprejemanje etičnih odločitev.	Hipoteza JE potrjena.

#### **4.6 Skupna priporočila za prakso**

Na kratko lahko rečemo, da po mnenju anketirancev Agencija ne deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih, zaposleni so zaradi odločitev nadrejenih pogosto postavljeni pred etične dileme, nadrejeni pa svojim delavcem ne nudijo pomoči in podpore; etični kodeks zaposlenim zato ni v pomoč pri njihovih odločitvah kljub njihovi seznanjenosti z njim. Učinkoviti etični kodeks se mora razviti na skupnih etičnih vrednotah Agencije. Zaposleni morajo biti vključeni v razvoj etičnega kodeksa, da preprečijo nezaupanje glede namenov vodilne uprave. Negativen odnos zaposlenih do etičnega kodeksa se lahko zmanjša z jasno vsebino, ki prekaša običajne rešitve. Nenazadnje morajo organizacije resno izvrševati skladnost z etičnim kodeksom, s tem pa se ne sme niti pretiravati. Agencija si mora prizadevati za etični kodeks, ki spodbuja kulturo, v kateri se zaposleni pogovarjajo med seboj o etičnem in neetičnem ravnanju. Prestrogo izvrševanje določenih pravil seveda ne bi omejilo razvpitih nepridipravov, ki bodo našli način, kako se izogniti tem pravilom.

Najbolj pomembno je, da se nadrejeni, ki se trudijo za boljše etično ravnanje, omejijo na etične kodekse. Etični program usposabljanja in konstruktivni etični dialogi so najbolj pomembni za učinkovit etični program. Posledično se etični kodeksi smatrajo za največji ponos službe, vendar pa se jih ne sme zamenjati za delo samo. Strokovna združenja bi morala razširiti svoj vpliv, če bi glede vprašanja socialne odgovornosti želeli pridobiti pozornost glavnih strokovnjakov, da lahko tudi razširijo svoje področje delovanja od poravnavanja disciplinskih primerov do usposabljanja svojih članov v primerih etičnih in poklicnih vprašanj. Tako usposabljanje je lahko bolj učinkovit pristop za učenje profesionalnega in

etičnega vedenja članov. Če je strokovno združenje resno zavezano etičnemu ravnanju v svetovalni industriji, lahko skuša ustanoviti tudi izobraževalne centre, ki se bodo ukvarjali s to temo. Taki centri lahko zbirajo in delijo informacije o mehanizmih, ki učinkovito zagotavljajo etično vedenje v profesionalnih (svetovalnih) organizacijah. Tako lahko v nasprotju s tradicionalnim pristopom »od zgoraj navzdol« strokovno združenje ustvari mrežo, preko katere se lahko člani poučijo o izkušnjah svojih kolegov.

Vodstvo Agencije se mora zavedati, da je njeno temeljno orodje dela, etično ravnanje zaposlenih, saj brez njih ne more biti uspešno izvedena nobena naloga. Zaradi tega se pri mnogih zaposlenih z dobrimi potenciali pojavlja nezadovoljstvo, različna trenja in odhodi iz Agencije. To posledično pripelje do neetičnih ravnanj javnih uslužbencev v zvezi z opravljanjem nalog. Boljša strokovna usposobljenost bi prispevala k drugačnemu razumevanju uprave in k spreminjanju organizacijske kulture v njej. Proces izobraževanja in usposabljanja omogoča izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti posameznika pri opravljanju njegovega dela ter predvsem lažje prilagajanje in sprejemanje sprememb ter novosti. Le ustrezna stopnja strokovne izobrazbe in strokovne usposobljenosti javnih uslužbencev bo med drugim omogočila tudi usmerjenost k uporabnikom ter zagotovila določeno storitev v primernem času in za primerno ceno (Haček, 2001, str. 92–93). Ugotavljam, da Agenciji manjka mehanizem, ki bi omogočal večjo udeleženo in angažiranost zaposlenih. Po drugi strani pa rezultati ankete kažejo na to, da so zaposleni večinoma nezadovoljni z načinom in delom svojih vodij. Zato so v tem delu opisani predlogi za izboljšanje etičnosti, ki temeljijo na rezultatih te raziskave, in so namenjeni celotni javni upravi.

*Tabela 17: Predlogi za izboljšanje etičnosti v javni upravi*

<b>Predlogi</b>	<b>Opis</b>
<b>Šole, ki obravnavajo etiko</b>	Če hočemo delovati po etičnih načelih, je zelo pomembno, da se začne izobraževanje o etiki in etičnih načelih že v osnovni šoli ter se nadaljuje na vseh stopnjah izobraževanja.
<b>Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih o etiki</b>	V javni upravi naj bi organizirali seminarje o etiki in njenem pomenu. Organizirali bi lahko delavnice, ki bi se ukvarjale s problemi etičnosti na splošno in s konkretnimi primeri. Z izobraževanjem bi zaposleni v javni upravi lažje dojeli pomen etike in mogoče tudi drugače ter bolj etično ravnali v konkretnih primerih
<b>Etična pisarna oziroma služba, ki bi se ukvarjala z etičnimi vprašanji</b>	Skrbela bi za višjo raven etike v javni upravi, dajala smernice za reševanje etičnih dilem, izobraževala uslužbence javne uprave o etiki. Poleg izobraževanja, vzgajanja in šolanja bi etična pisarna izdajala tudi razne publikacije na temo profesionalnih standardov ter etike v javni upravi. Skrbela bi za razvoj in uvajanje etičnega kodeksa ter kaznovala javne uslužbence, pravilno obtožene kršitev etičnih načel. Z dvigom etičnih standardov v državni upravi bi se povečalo tudi zaupanje javnosti v vlado.
<b>Svetovalci za etična vprašanja</b>	Nanje bi se obračali javni uslužbenci v primeru etičnih dilem. Svetovalci bi pomagali pri konkretnih etičnih odločitvah. Nekdo, ki ni neposredno vpleten in je nepristranski, lahko v konkretnem primeru lažje razmisli, kaj je etično in kaj ne. Potrebno je zagotoviti anonimnost in varnost posameznika, ki poišče pomoč pri svetovalcu.

Predlogi	Opis
<b>Uveljavljanje in nenehno dopolnjevanje etičnega kodeksa v javni upravi</b>	Eden izmed pomembnih instrumentov za izboljšanje etičnosti v javni upravi je zagotovo etični kodeks. Še posebej bo kodeks učinkovit v primeru, ko bodo pri njegovem nastanku in dopolnjevanju sodelovali sami uslužbenci v javni upravi. Razvoj in izboljševanje etičnega kodeksa mora biti stalni proces. Etični kodeks ne sme biti preveč abstrakten, vsebovati mora jasne rešitve in pravila. V kodeksa morajo biti predvidene tudi sankcije.
<b>Razkrivanje neetičnih dejanj</b>	O razkrivanju neetičnih dejanj govorimo, kadar nekdo od zaposlenih prijavi ustrezni organizaciji ali medijem neetično ravnanje v organizaciji oziroma javni upravi. Pri nas je razkrivanje neetičnih ravnanj še relativno redok pojav. Osebo, ki razkrije neetično ravnanje, pogosto dojemajo kot neloyalno. Zaradi prijave ima pogosto več problemov kot oseba, ki ravna neetično.

## SKLEP

**Temeljni cilj** magistrskega dela je bil z vsebinsko-teoretičnim in kvalitativno-raziskovalnim metodološkim procesom (študijo primera Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja) priti do spoznanja, kako doseči višjo raven etičnega ravnanja. Prišla sem do ugotovitev glede uporabe etičnega kodeksa, ki pri delu vpliva na sprejemanje etičnih odločitev. Za povezavo obeh področij je bila nujna preučitev obeh in smiselna sinteza. Namen dela je bil, da prikažem nekatere poglede, predvsem tujih avtorjev na etiko in na etičnost javnih uslužbencev, ki vsakodnevno sprejemajo odločitve. Nekateri so dovolj močni, da te cilje dosegajo z etičnimi odločitvami, drugi se poslužujejo neetičnih ravnanj.

V prvem delu magistrskega dela sem preučila konstrukt etike in etičnih odločitev ter pri tem ugotovila, da se morajo javni uslužbenci ravnati po etičnih in moralnih kriterijih svoje službe, ki imajo temelj v splošni človeški morali in etiki. Strokovnost dela je premalo, etični kriteriji so ključni pri njihovi uporabi moči in pri kakovosti njihovega dela. Za izboljšanje etičnega ravnanja ni dovolj samo sprejetje zakonov in kodeksov. Javni uslužbenec mora poleg vedenja, kaj je nezakonito in kaj neetično, vedeti tudi, kaj pomeni pozitivno etično obnašanje. Na izobraževanju mora biti seznanjen s splošnimi etičnimi načeli družbe in z etičnimi načeli, s katerimi je usmerjena javna uprava. Dodaten pomemben dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati, je pomembnost zgleда s strani najvišjega vodstva Agencije. V raziskavi je bil izkazan vpliv vedenja nadrejenih na sprejemanje neetičnih odločitev v precejšnji meri, kar nakazuje, da lahko vodstvo s predanostjo in zavezanostjo za uresničevanje etičnih vodil Agencije ter jasnim in nedvoumnim komuniciranjem le-teh ostalim zaposlenim pozitivno vplivajo na dvig etike znotraj Agencije.

V drugem, prav tako teoretičnem delu, sem obravnavala konstrukt etičnega kodeksa. Iz odgovorov anketiranih javnih uslužbencev sledi, da je etični kodeks v javni upravi potreben in nujen. Neprestano ga je potrebno dopolnjevati in prilagajati razmeram tako, da je uporaben v primeru etičnih dilem. Etični kodeks ne sme biti preveč abstrakten, vsebovati mora jasne rešitve in primere praktičnih situacij. Seveda pa v kodeks ni mogoče zapisati vseh situacij in pravil, zato je potrebno ves čas razpravljati o standardih ter vrednotah javnih uslužbencev. Tu

je potrebno poudariti, da obstoj etičnega kodeksa sam po sebi še ne zagotavlja etičnega vedenja zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni z njegovo vsebino ter razumeti, kaj je sprejemljivo in kaj ne, kar pomeni, da se jim mora zagotoviti izobraževanje, kjer bodo obravnavane relativne teme, ki bodo zaposlenim pomagale pri razreševanju etičnih dilem v skladu z etičnim kodeksom.

V tretjem delu sem na podlagi ugotovitev razvila konceptualni model magistrskega dela, s katerim sem povezala oba preučevana konstrukta. Tako sem razvila model in v četrtem delu preko študije primera, ugotovila, da omenjena Agencija ne deluje etično v odnosu do svojih zaposlenih, zaposleni so zaradi odločitev nadrejenih pogosto postavljeni pred etične dileme, nadrejeni svojim delavcem ne nudijo pomoči in podpore; etični kodeks pa zaposlenim ni v pomoč pri njihovih odločitvah kljub njihovi seznanjenosti z njim. Hkrati sem na podlagi ugotovitev oblikovala priporočila za vodstva. S pomočjo sekundarnih virov, predvsem domače in tuje literature ter virov, sem preučila oba konstrukta, da sem pridobila zadostno teoretično podlago za izvedbo študije primera. S tem sem dosegla **namen** magistrskega dela.

Potrdila sem **osnovno tezo** magistrskega dela, ki je predpostavljala, da etični kodeks vpliva na sprejemanje etičnih odločitev, kar posledično vpliva na višjo raven etičnega ravnanja. Pri tem sem v študiji primera potrdila eno od treh hipotez. Prva hipoteza je nakazovala, da Agencija pri sprejemanju odločitev deluje etično, kar nisem potrdila. Druga hipoteza je trdila, da Agencija obravnava etični kodeks za uporaben dokument, ki zaposlenim služi kot pomoč pri sprejemanju odločitev, kar nisem potrdila. V študiji primera magistrskega dela sem ugotovila, da z uporabo etičnega kodeksa pri delu vplivamo na sprejemanje etičnih odločitev, in s tem potrdila tretjo hipotezo.

Pri izdelavi magistrskega dela sem identificirala več **omejitev** magistrskega dela. Vsebinske omejitve zajemajo zlasti uporabo sekundarnih podatkov ter literaturo starejšega datuma v teoretičnem delu. Časovna omejitev magistrskega dela je bila okvir preučevanja, na katerega sem se omejila pri študiji primera, ko sem jo dejansko izvajala. Tako so se lahko pri Agenciji zgodile določene spremembe, ki v magistrskem delu niso zajete. Metodološke omejitve vključujejo izbrani metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja, kar je razvidno iz rezultatov raziskave.

Zaposleni so največji kapital, zato je potrebno vanje vlagati in tako doseči optimizacijo njihovega dela. Med drugim tako ponovno vzpostavimo zdrave odnose, nemoten pretok informacij, uspešno sodelovanje in odprto komuniciranje. Izvajani etični kodeksi naj bi s svojimi učinki vplivali na etično sprejemanje odločitev. Na ta način lahko dosežemo višjo raven etičnega ravnanja. To je osnova za spremembo v načinu razmišljanja celotne organizacije, kar bi posledično lahko pripeljalo do boljših rezultatov na različnih področjih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199–211.
2. Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2009). *Letno poročilo o delu Agencije v letu 2009*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.arsktrp.gov.si/fileadmin/arsktrp.gov.si/pageuploads/Aktualno/Aktualno/2010/Letno\\_porocilo\\_o\\_delu\\_Agencije\\_v\\_letu\\_2009\\_OK.pdf](http://www.arsktrp.gov.si/fileadmin/arsktrp.gov.si/pageuploads/Aktualno/Aktualno/2010/Letno_porocilo_o_delu_Agencije_v_letu_2009_OK.pdf)
3. Akman, I., & Mishra, A. (2009). Ethical behavior issues in software use: An analysis of public and private sectors. *Computers in Human Behavior*, 25(6), 1251–1257.
4. Arens, W. H. (2006). *Contemporary advertising*. Boston: McGraw-Hill.
5. Baker, L. B., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849–857.
6. Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Beu, D. S., & Buckley, M. R. (2004). Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review*, 14(1), 67–83.
8. Bezovšek, M., & Haček, M. (2004). *Upravna kultura*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Boštic, A., Košir, M., Rajh, V., & Jerovšek, T. (1997). *Etika upravnega dela*. Ljubljana: Paco.
10. Bowles, S., & Hwang, S. (2008). Social preferences and the public economics: Mechanism design when social preferences depend on incentives. *Journal of Public Economics*, 92(8), 1811–1820.
11. Boynton, L. A. (2006). What we value: A Delphi study to identify key values that guide ethical decision-making in public relations. *Public Relations Review*, 32(4), 325–330.
12. Brečko, D. (2006, december). Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija*, X(12), 12–18.
13. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Brkič, D. (2009). Vrednote in etika kot kompas v človekovem življenju. *21. mednarodni forum odličnosti in mojstrstva in Konferenca zmagovalcev* (str. 73–106). Otočec: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
15. Cigale, M. (1992). Ko odgrneš sedem tančic. *Zbornik Ženske v Sloveniji*. Ljubljana: Društvo Iniciativa.
16. Cleeck, M. A., & Leonard, S. L. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics*, 17, 619–630.
17. Conley, J. H. (2006). Ethics. V M. M. Helms (ur.), *Encyclopedia of Management* (5<sup>th</sup> ed.). Farmington Hills, MI, USA: Thomson Gale.
18. Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
19. Cowton, C., & Haase, M. (2008). *Trends in business and economic ethics*. Berlin: Springer.

20. Cragg, W. (2005). *Ethics codes corporations and the challenge of globalization*. Northampton: E. Elgar.
21. Cummings, G. T., & Worley, G. C. (2001). *Organizational Development & Change* (7<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
22. Cvetko, A. (2003). Ali mobbing kot posebna vrsta šikane že posega v socialno varnost? *Delavci in delodajalci*, 3(2), 433–443.
23. Daft, R. L. (1994). *Management*. Forth Worth: The Dryden Press.
24. Dellaportas, S., & Davenport, L. (2008). Reflections on the public interest in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(7), 1080–1098.
25. Demmke, C. & Bossaert, D. (2004). Survey for the 42nd meeting of the directors-general of the public of the European Union member states: ethics in the public services of the European Union member states. *European Union*. Najdeno 23. novembra 2007 na spletnem naslovu [http://www.Eupan.eu/files/repository/document/official\\_documents/42th\\_Meeting\\_of\\_Directors\\_General/Ethics\\_in\\_the\\_Public\\_Services\\_of\\_EU\\_Member\\_States27\\_May\\_2004.pdf](http://www.Eupan.eu/files/repository/document/official_documents/42th_Meeting_of_Directors_General/Ethics_in_the_Public_Services_of_EU_Member_States27_May_2004.pdf)
26. Dessler, G. (2003). *Human resource management: Gary Dessler*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
27. Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, L. C. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. *European foundation for the improvement of living and working condition*. Najdeno 3. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1!ef02109en.pdf>
28. Di Martino, V., & Musri, M. (2001). *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace*. Ministry of human resources Malaysia. Najdeno 8. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.oit.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf>
29. Dobovšek, B. (2000). Preprečevanje korupcije v državni upravi. *Podjetje in delo*, 6, 1069.
30. Drevenšek, N. (2007). *Izbraževanje in usposabljanje zaposlenih v javni upravi: Primer Uprave RS za javna plačila* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Ferrell, O. C., & Gresham, L. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96.
32. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
34. Fritz, J. M. H., Arnett, R. C., & Conkel, M. (1999). Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 289–299.
35. Garvas, J. (2002). *Etični vidiki poslovnih daril* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Gass, S. I. (2009). Ethical guidelines and codes in operations research. *Omega*, 37(6), 1044–1050.
37. Gogič, T. (2004). *Pozitivna manipulacija kot možna rešitev mobbinga* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

38. Golc, M. (2003). *Diskriminacija na trgu dela v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Gosar, A. (1994). *Sodobna socialna etika: sociološke in gospodarske osnove*. Ljubljana: Rokus.
40. Grah, B. (2004). *Etika in etični kodeksi* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Granitz, N. A., & Ward, J. C. (2001). Actual and perceived sharing of ethical reasoning and moral intent among in-group and out-group members. *Journal of Business Ethics*, 33(4), 299–322.
42. Grivec, M. (2007). Tržno komuniciranje – pomen etičnega ravnanja. *Zbornik 26. mednarodne conference o razvoju organizacijske znanosti* (str. 545–554). Portorož: Ustvarjalna organizacija in Fakulteta za organizacijske vede.
43. Haček, M. (2001). *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Hazl, V. (2002). *Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne?* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
45. Helgadottir, H. (2008). The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management*, 26(7), 743–748.
46. Hellriegel, D., & Slocum, W. J. Jr. (1996). *Management* (7<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
47. Higgs-Kleyn, N., & Kapelianis, D. (1999). The role of professional codes in regulating ethical conduct. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 363–374.
48. Hooghiemstra, R., & Van Manen, J. (2002). Supervisory directors and ethical dilemmas: exit or voice. *European Management Journal*, 20(1), 1–9.
49. Hunt, S., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*. Thousand Oaks, 6(1), 5–16.
50. Hunt, S., & Vitell, S. (2006). The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *Journal of Macromarketing*. Thousand Oaks, 26(2), 143–153.
51. Institute of business ethics. (2005). *Codes of Conduct*.
52. Jaklič, M. (1996). *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
54. Jennings, M. M. (2009). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings* (6<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western, Cengage Learning.
55. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
56. Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.
57. Kalacun, S. (2001). *Poslovna etika*. Ljubljana: Združenje Manager.
58. Kaptein, M. (2003). The diamond of managerial integrity. *European Management Journal*, 21(1), 99–108.
59. Kaptein, M., & Wempe, J. (1998). Twelve Gordian knots when developing an organisational code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 29, 199–211.

60. Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2007). The effectiveness of business codes. A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111–127.
61. Kaučič, P. (2006). Ne samo dobiček, tudi etika. *Podjetnik*, 15(12), 16–17.
62. Kavčič, S. (2004). *Poklicna etika in odgovornost računovodij. Zbornik referatov. 36. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
63. Kelhar, P. (2003). Računovodska etika v spremenljivem poslovnem okolju. *Revizor*, 14(1), 44–61.
64. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev. *Uradni list RS* št. 8/2001.
65. Kodela, F. (2002). *Korupcija in javna naročila*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
66. Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization. V: D. A. Goslin (ur.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, 347–480. Chicago: Rand McNally.
67. Kovačič, A., & Peček, B. (2002). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
68. Lamb, W. C., Hair, F. J., & McDaniel, C. (2009). *Essentials of Marketing* (6<sup>th</sup> ed.) Mason: South-Western.
69. Leonard, L. N. K., Cronan, T. P., & Kreie, J. (2004). What influences IT ethical behavior intentions – planned behavior, reasoned action, perceived importance or individual characteristics? *Information and Management*, 42(1), 143–158.
70. Lieber, P. S. (2008). Moral development in public relations: Measuring duty to society in strategic communication. *Public Relations Review*, 34(3), 244–251.
71. Lobnikar, B. (2004). *Model upravljanja nasilja in agresivnega vedenja na delovnem mestu* (Doktorska disertacija). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
72. Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204.
73. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
74. Marnburg, E. (2000). The behavioural effects of corporate ethical codes: empirical findings and discussion. *Business Ethics: A European Review*, 9(3), 200–210.
75. Maxwell, J. C. (2007). *Ni takšne stvari kot »poslovna« etika: obstaja samo eno pravilo za sprejemanje odločitev*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
76. Mesarič, A. (2005). *Pasti poslovnega komuniciranja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. (2009). *Javni uslužbenški sistem*. Najdeno 15. novembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/za\\_javne\\_usluzbence/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/za_javne_usluzbence/)
78. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. (2009). *Kodeks ravnanja javnih uslužbencev*. Najdeno 15. novembra 2009 na spletnem naslovu



- [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/predpisi/pdf/Kodeks\\_ravnanja\\_j\\_usluzbencev.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/predpisi/pdf/Kodeks_ravnanja_j_usluzbencev.pdf)
79. Mintz, S. M. (2006). Accounting ethics education: Integrating reflective learning and virtue ethics. *Journal of Accounting Education*, 24(2/3), 97–117.
  80. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston: New York: Houghton Mifflin.
  81. Možina, S. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
  82. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jemšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Merkač, S. M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  83. Near, P. J., & Miceli, P. M. (1995). Effective whistle blowing. *Academy of Management Review*, 20(3), 679–708.
  84. Novak, B. (1997). *Etika in morala v sodobni družbi*. Ljubljana: Anthropos.
  85. Nyika, A. (2009). Ethical and practical challenges surrounding genetic and genomic research in developing countries. *Acta Tropica*, (112S), S21–S31.
  86. Pagon, M. (2000). *Policijska etika kot zvrst uporabne etike*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
  87. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405–420.
  88. Pater, A., & Van Gils, A. (2003). Stimulating ethical decision – making in a business context: Effects of ethical and professional codes. *European Management Journal*, 21(6), 762–772.
  89. Pečar, Z. (2003). *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
  90. Perenič, A. (2002). *Uvod v pravo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
  91. Pevcin, P. (2002). *Analiza reforme slovenske državne uprave kot dejavnik konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  92. Price, L. T. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The leadership Quarterly*, 14, 67–81.
  93. Qusqas, F., & Kleiner, B. H. (2001). The difficulties of whistleblowers finding employment. *Management research News*, 24(3/4), 97–100.
  94. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
  95. Repanšek, J. (2006, 28. marec). O etiki, pravu in oglaševalskem vsakdanu. *SOF Dnevnik (posebna priloga Dnevnika)*, str. 28.
  96. Rest, J. (1986). *Moral development. Advances in research and theory*. New York. Praeger.
  97. Rest, J., & Narvaez, D. (1994). *Moral development in the professions: psychology and applied ethics*. Hillsdale: L. Erlbaum.
  98. Rhode, D. L. (2006). *Moral leadership; The theory and practice of power judgment, and policy*. San Francisco: Jossey-Bass.

99. Robas, Š. (2003). *Povezanost etike in družbene odgovornosti v podjetju* (diplomsko delo). Ljubljana.
100. Robbins S. P. (2001). *Organizational behaviour* (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
101. Roth, T. P. (2003). *The ethics and the economics of minimalist government*. Northampton: Elgar.
102. Schermerhorn, J. (2002). *Management*. New York: J. Wiley.
103. Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247–262.
104. Schwepker, C. H. (2001). Ethical climates relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52.
105. Shimp, T. A. (2003). *Advertising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications* (6<sup>th</sup> ed.) Mason: Thomson/South-Western.
106. *Skupnost občin*. Najdeno 15. novembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.skupnostobcin.si/Aktualno/Casopis/pdf/CASOSPIS\\_44-45\\_web.pdf](http://www.skupnostobcin.si/Aktualno/Casopis/pdf/CASOSPIS_44-45_web.pdf)
107. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (1997). Ljubljana: DZS.
108. Srnka, K. (2004). *Culture's role in marketers' ethical decision making: An integrated theoretical framework*. Academy of Marketing Science Review. University of Vienna.
109. Sruk, V. (1999). *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
110. Stewart, D. (1996). *Business ethics*. New York: The McGraw-Hill Companies.
111. Stres, A. (1999). *Etika in filozofija morale*. Ljubljana: Družina d. o. o.
112. Svensson, G., Wood, G., & Callaghan M. (2009). A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective. *Journal of World Business*, 134, 20–23.
113. Švalj, M. (1997). *Dileme razkritja negativnih dejanj podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
114. Tavčar, M. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta
115. Taylor, D. H., & Glezen, G. W. (1996). *Revidiranje: zasnove in postopki*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
116. Theaker, A. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
117. Tierney, E. P. (1997): *Kaj moramo vedeti o poslovni etiki*. Ljubljana: GV Založba.
118. Tratnik, V. M. (1999). *Korupcija*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
119. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: GV Založba.
120. Trevino, L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
121. Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385.
122. Turšič, G. (2003). *Poslovna etika in njena povezanost z družbeno odgovornostjo podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
123. Uredba o organih v sestavi ministrstev. *Uradni list RS* št. 58/2003.
124. Uredba o upravnem poslovanju. *Uradni list RS* št. 20/2005.
125. Valentine, S. & Barnett, T. (2002). Ethics code and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 191–200.

126. Velasquez, M. G., & Rostankowski, C. (1985). *Ethics: Theory and Practice*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
127. Velayutham, S. (2003). The accounting professions code of ethics: Is it a code of ethics or a code of quality assurance? *Critical Perspectives on Accounting*, 14(4), 483–503.
128. *Veliki slovar tujk*. (2002). Ljubljana: Cankarjeva založba.
129. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
130. Virant, G. (2003). Delovna razmerja v javni upravi. *Podjetje in delo*, 29(6/7), 1392–1398.
131. Virant, G. (2009). Nov plačni sistem v javnem sektorju – prednosti in priložnosti za izboljšave. *Javna uprava*, 45(3), 5–13.
132. Vlaj, S. (2006). Lokalna samouprava, *Teorija in praksa* (tretja spremenjena in dopolnjena izdaja). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
133. Vlaj, S. (2007). Upravljanje slovenskih občin in javna etika. *Fakulteta za upravo*. Najdeno 15. novembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.fu.uni-lj.si/kat\\_jav-upr/lok\\_sam/IFIMES\\_Dr\\_Vlaj\\_April\\_2007.pdf](http://www.fu.uni-lj.si/kat_jav-upr/lok_sam/IFIMES_Dr_Vlaj_April_2007.pdf)
134. Vrenčur, R., Repas, M., & Zajc, B. (2005). *Pravni priročnik za trženje*. Ljubljana: GV Založba.
135. Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: assessing their responses to three moral dilemmas. *Human Relations*, 43(7), 687–702.
136. Weisbrod, E. (2009). The role of affect and tolerance of ambiguity in ethical decision making. *Advances in Accounting, incorporating in International Accounting*, 25, 57–63.
137. Winston, M. D., & Bahnaman, S. (2008). Preparation for ethical decision-making: An analysis of research in professional education. *Library & Information Science Research*, 30, 222–230.
138. Wotruba, T. R., Chonko, L. B., & Loe, T. W. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33(1), 59–69.
139. Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS* št. 56/2002.
140. Zakon o preprečevanju korupcije. *Uradni list RS* št. 2/2004.



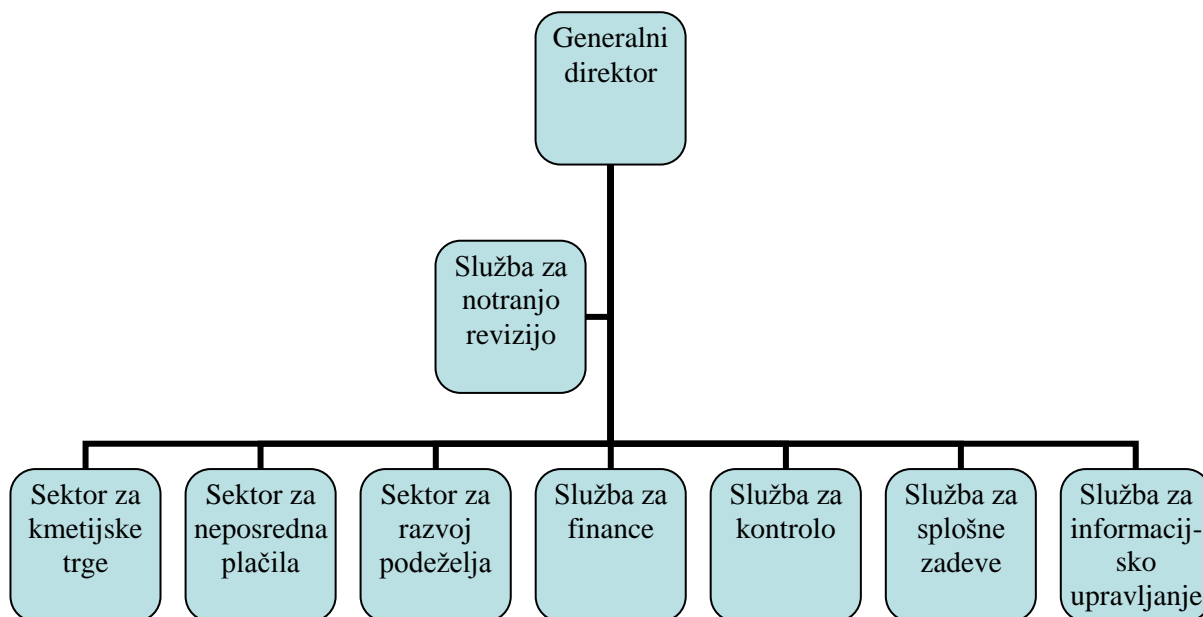
# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Organigram Agencije.....	1
Priloga 2: Etični kodeks Vlade Republike Slovenije.....	2
Priloga 3: Kodeks ravnanja javnih uslužbencev.....	4
Priloga 4: Vprašalnik 1: Zaposleni v Agenciji .....	11
Priloga 5: Vprašalnik 2: Vodje oddelkov in sektorjev v Agenciji.....	15
Priloga 6: Grafični prikaz rezultatov ankete o etiki in etičnih odločitvah.....	19
Priloga 7: Grafični prikaz rezultatov ankete o etičnem kodeksu.....	26



## Priloga 1: Organigram Agencije



## **Priloga 2: Etični kodeks Vlade Republike Slovenije**

Deloval bom v skladu s temeljnimi vrednotami spoštovanja človekovega življenja in dostojanstva, svobode, poštenja, pravičnosti, solidarnosti in domoljubja.

Svoje obveznosti bom opravljal učinkovito, pošteno in prizadevno.

Z javnimi sredstvi, ki mi bodo zaupana v okviru mojih pooblastil, bom ravnal gospodarno, tako da bo z njihovo porabo dosežen čim boljši učinek.

Izogibal se bom obljubam in ravnanjem, ki bi zavezovali državo oziroma njene ustanove k obveznostim, ki so nedorečene, neizvedljive ali škodljive.

Informacije, pridobljene v zvezi z opravljanjem funkcije, bom uporabljal le za službene namene, nikakor pa za osebne koristi ali koristi nepooblaščenih oseb ali institucij.

V skladu z zakonom bom zavračal zaradi funkcije ponujene usluge, privilegije in darila zase, za svoje družinske člane, sorodstvo ali kogarkoli drugega.

Izogibal se bom konfliktu interesov in v primeru, da takšen konflikt nastane ali bi lahko nastal, to takoj sporočil predsedniku vlade ter upošteval njegova navodila za odpravo konflikta.

Dosledno bom spoštoval omejitve in prepovedi opravljanja pridobitnih dejavnosti v času opravljanja funkcije, obseg zakonsko dovoljenih dejavnosti (pedagoške, znanstvene, raziskovalne, umetniške, kulturne, publicistične) pa omejil do te mere, da ne bodo vplivale na kakovost in učinkovitost opravljanja funkcije, in to sporočil predsedniku vlade.

Odklanjal bom vabila, da bi proti plačilu sodeloval na konferencah, posvetih in usposabljanjih z delovnega področja, na katerem opravljam funkcijo, ali sodeloval pri izdelavi komentarjev predpisov s svojega delovnega področja in podobnih pridobitnih dejavnostih.

Javnosti bom posredoval vse informacije javnega značaja, s katerimi bom razpolagal sam ali organ, ki ga vodim, vključno s podatki o vseh dogodkih in stroških v zvezi z opravljanjem moje funkcije.

Javnosti bom na zaprosilo posredoval podatke o svojih dohodkih in premoženjskem stanju ter o morebitnih dovoljenih pridobitnih dejavnostih, ki jih bom opravljal poleg funkcije.

Javnosti bom odkrito, jasno in nedvoumno pojasnjeval svoja stališča o vprašanih s svojega delovnega področja ter razloge za svoje odločitve.



S svojim ravnanjem bom pomagal preprečevati in odkrivati nepravilnosti in nezakolitosti, vključno s korupcijo in klientelizmom.

V primeru, če bi zaradi nespoštovanja ustavne prisege, nespoštovanja tega etičnega kodeksa ali zaradi nedoseganja pričakovanih delovnih rezultatov predsednik vlade in predsedniki koalicijskih strank presodili, da je nastala občutna škoda za ugled vlade ali institucije, ki jo bom vodil, bom predsedniku vlade ponudil odstop s svoje funkcije.

### **Priloga 3: Kodeks ravnanja javnih uslužbencev**

#### Uporaba

##### 1. člen

1. Ta kodeks se uporablja za vse javne uslužbence.
2. Za namen tega kodeksa »javni uslužbenec« pomeni osebo, ki je zaposlena pri državnih organih, upravah samoupravnih lokalnih skupnostih, javnih skladih, javnih agencijah in drugih osebah javnega prava, ki pretežno izvajajo upravne naloge.

##### 2. člen

1. Predstojnik je dolžan seznaniti javnega uslužbenca z določbami tega kodeksa.
2. Ta kodeks je sestavni del načel opravljanja javnih nalog od trenutka, ko javni uslužbenec potrdi, da je bil z njim seznanjen.
3. Vsak javni uslužbenec je dolžan storiti vse potrebno, da se ravna po določbah tega kodeksa.

#### Namen kodeksa

##### 3. člen

1. Namen tega kodeksa je opredeliti načela opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci. Ta kodeks je tudi pripomoček javnim uslužbencem za uresničevanje teh načel.
2. Ta kodeks je namenjen tudi seznanitvi javnosti z ravnanjem, ki ga ima pravico pričakovati od javnih uslužbencev.

#### Načela ravnanja

##### 4. člen

1. Javni uslužbenec mora opravljati javne naloge na podlagi in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov častno in v mejah tega kodeksa ter spoštovanja človekovega dostojanstva.
2. Javni uslužbenec mora delovati politično nevtrarno in nepristransko.

##### 5. člen

1. Javni uslužbenec mora biti lojalen do delodajalca, pri katerem opravlja javne naloge.
2. Od javnega uslužbenca se pričakuje, da opravlja naloge strokovno, vestno, nepristransko in kakovostno, pri tem pa upošteva le javni interes in konkretne okoliščine primera.
3. Javni uslužbenec mora biti spoštljiv tako v odnosih z državljani, ki jim služi, kot v odnosih s svojimi predstojniki, z drugimi javnimi uslužbenci in s podrejenim osebjem.

#### 6. člen

Pri opravljanju javnih nalog javni uslužbenec ne sme ravnati samovoljno ali v škodo katere koli osebe, skupine, osebe javnega ali zasebnega prava. Pri opravljanju javnih nalog mora javni uslužbenec primerno upoštevati pravice, dolžnosti in ustrezne interese le-teh.

#### 7. člen

Javni uslužbenec mora pri odločanju ravnati v skladu s prvim odstavkom 5. člena tega kodeksa, svojo pravico do odločanja po prosti presoji mora uresničevati nepristransko in ob upoštevanju meril, določenih v predpisih.

#### 8. člen

1. Javni uslužbenec ne sme dovoliti, da je pri opravljanju javnih nalog njegov zasebni interes v nasprotju z njegovimi pooblastili. Odgovoren je, da se izogiba vsakemu nasprotju interesov, bodisi da je to nasprotje resnično ali možno.
2. Javni uslužbenec ne sme izkoriščati svojega položaja za svoj zasebni interes.

#### 9. člen

Javni uslužbenec mora vedno ravnati tako, da ohranja in krepi zaupanje javnosti v poštenost, nepristranskost in učinkovitost opravljanja javnih nalog.

#### 10. člen

Javni uslužbenec je odgovoren svojemu neposrednemu predstojniku, če predpisi ne določajo drugače.

#### 11. člen

S primernim upoštevanjem pravice do dostopa do uradnih informacij je javni uslužbenec dolžan, da ustrezno in z vso potrebno zaupnostjo obravnava vse informacije in dokumente, ki jih je pridobil med zaposlitvijo.

Prijava nezakonitega ravnanja

#### 12. člen

1. Javni uslužbenec, ki meni, da se od njega zahteva ravnanje, ki je nezakonito, nepravilno ali neetično in pri katerem gre za delovanje, ki ni v skladu s tem kodeksom, mora to prijaviti v skladu z zakonom.
2. Javni uslužbenec mora v skladu z zakonom prijaviti pristojnemu organu, če ugotovi, da drugi javni uslužbenci kršijo ta kodeks.
3. Javni uslužbenec, ki je kar koli od navedenega prijavil v skladu z zakonom in meni, da odziv ni sorazmeren z njegovo skrbjo, lahko zadevo pisno prijavi predstojniku ustreznega organa.
4. Če zadeve ni mogoče rešiti s postopki in pritožbami, določenimi v predpisih o javni upravi, tako da bo to sprejemljivo za javnega uslužbenca, mora javni uslužbenec izpeljati navodila, ki mu jih da predstojnik.

5. Javni uslužbenec mora pristojnim organom prijaviti vsak dokaz, navedbo ali sum nezakonitega ali kaznivega dejanja v zvezi z opravljanjem javnih nalog, za katere je izvedel med zaposlitvijo ali v zvezi z njo. Preiskavo o prijavljenih dejstvih opravijo pristojni organi.
6. Zagotoviti se mora, da je javni uslužbenec, ki je kar koli od navedenega prijavil iz utemeljenega razloga in v dobri veri, varovan pred šikaniranjem, grožnjami in podobnim ravnanjem, ki ogroža opravljanje javnih nalog.

## Nasprotje interesov

### 13. člen

1. Nasprotje interesov nastane v okoliščinah, pri katerih ima javni uslužbenec zasebni interes, ki je tak, da vpliva ali ustvarja videz, da vpliva na nepristransko in objektivno opravljanje javnih nalog.
2. Zasebni interes javnega uslužbenca vključuje kakršno koli korist zanj, za njegovo družino, bližnje sorodnike, prijatelje in osebe ali osebe javnega ali zasebnega prava, s katerimi ima ali je imel poslovne ali politične stike. Zasebni interes vključuje tudi kakršno koli obveznost, bodisi finančno ali drugo, ki se nanaša na javnega uslužbenca.
3. Ker je javni uslužbenec običajno edina oseba, ki ve za nasprotje interesov, je javni uslužbenec osebno odgovoren, da:
  - je pozoren na kakršno koli dejansko ali možno nasprotje interesov;
  - ukrepa, da bi se takemu nasprotju interesov izognil;
  - razkrije svojemu nadrejenemu tako nasprotje interesov, kakor hitro ga ugotovi;
  - se ravna po končni odločitvi predstojnika, da se umakne iz okoliščin ali da se izogne okoliščinam, ki povzročajo nasprotje interesov.
4. Kadar je potrebno, da to stori, naj javni uslužbenec izjavi, ali obstaja nasprotje interesov ali ne.
5. Kakršno koli nasprotje interesov, ki ga navede kandidat za delovno mesto ali zaposleni pri osebi javnega prava, je treba rešiti pred sklenitvijo delovnega razmerja ali pred razporeditvijo na delovno mesto.

## Izjava o interesih

### 14. člen

Javni uslužbenec, ki je na položaju, na katerem lahko na njegove osebne ali zasebne interese vplivajo njegove uradne dolžnosti, mora v skladu z zakonom ob imenovanju na položaj redno ali kadar koli se pojavijo spremembe interesov, navesti naravo in obseg teh interesov.

## Nezdružljivi interesi

### 15. člen

1. Javni uslužbenec ne sme opravljati nezdružljive funkcije in nezdružljive pridobitne ali nepridobitne dejavnosti, ki niso združljive s pravilnim opravljanjem javnih nalog in s

pravicami in obveznostmi javnega uslužbenca ali mu jih krnijo. Kadar ni jasno, ali je opravljanje javnih nalog z navedenima dejavnostima ali funkcijo nezdružljivo, se mora javni uslužbenec posvetovati s svojim predstojnikom.

2. V skladu z določbami zakona se od javnega uslužbenca zahteva, da obvesti in pridobi od svojega delodajalca dovoljenje za opravljanje pridobitne ali nepridobitne dejavnosti ali za sprejetje določenih položajev ali funkcij zunaj svoje zaposlitve pri delodajalcu.
3. Javni uslužbenec mora na podlagi zakona navesti članstvo v organizaciji ali povezanost z organizacijo, ki bi lahko vplivala na njegov položaj ali pravilno opravljanje njegovih dolžnosti javnega uslužbenca.

#### Politična ali javna dejavnost

##### 16. člen

1. V skladu s spoštovanjem temeljnih in ustavnih pravic in dolžnosti mora javni uslužbenec skrbeti, da nobena od njegovih političnih dejavnosti ali sodelovanje pri političnih ali javnih  
1. razpravah ne okrni zaupanja javnosti in njegovih delodajalcev v njegovo sposobnost, da svoje dolžnosti opravlja nepristransko in lojalno.
2. Pri opravljanju javnih nalog javni uslužbenec ne sme dopustiti, da bi ga uporabili za strankarske politične namene.
3. Javni uslužbenec mora upoštevati vse omejitve politične dejavnosti, ki jih zakon nalaga določenim kategorijam javnih uslužbencev zaradi njihovega položaja ali narave opravljanja javnih nalog.

#### Varstvo zasebnosti javnega uslužbenca

##### 17. člen

Delodajalec mora narediti vse, kar je potrebno, da se zagotovi, da bo zasebnost javnega uslužbenca ustrezno spoštovana; zato je treba izjave javnega uslužbenca, ki jih določa ta kodeks, varovati kot zaupne, razen če zakon določa drugače.

#### Darila

##### 18. člen

1. Javni uslužbenec ne sme zahtevati ali sprejemati daril, uslug, gostoljubnosti ali druge koristi zase ali za svojo družino, bližnje sorodnike, prijatelje, osebe javnega ali zasebnega prava, s katerimi ima ali je imel poslovne ali politične stike, ki bi lahko vplivali ali ustvarjali videz, da vplivajo na nepristranskost, s katero opravlja javne naloge, oziroma ustvarjajo ali bi lahko ustvarjali videz, da so nagrada v zvezi z opravljanjem javnih nalog. To ne vključuje običajne gostoljubnosti ali daril majhne vrednosti.
2. Če je javni uslužbenec v dvomu glede tega, ali lahko sprejme ugodnosti iz prejšnjega odstavka, se mora posvetovati s svojim predstojnikom.

## Odziv na neprimerne ponudbe

### 19. člen

Če javnemu uslužbencu ponudijo nedovoljene ugodnosti iz 18. člena tega kodeksa, mora ukrepati na naslednji način:

- naj zavrne nedovoljeno ugodnost; ni treba, da jo sprejme zato, da bi jo uporabil kot dokaz;
- naj poskuša identificirati osebo, ki je dala ponudbo;
- naj se izogiba dolgotrajnim stikom, vendar pa je poznavanje razloga za ponudbo lahko koristno kot dokaz;
- če darila ni mogoče zavrniti ali vrniti pošiljatelju, naj ga shrani in naj ga ne uporablja;
- naj po možnosti pridobi pričče;
- naj čim prej pripravi pisni uradni zaznamek o ponudbi, poskusu ali izročitvi nedovoljene ugodnosti;
- naj vse čim prej prijavi svojemu predstojniku ali neposredno pristojnemu organu;
- naj nadaljuje z opravljanjem javnih nalog, zlasti naloge, v zvezi s katero mu je bila ponujena nedovoljena ugodnost.

## Dovzetnost za vplive drugih

### 20. člen

Javni uslužbenec ne sme dovoliti, da ga postavijo v položaj oziroma da se ustvari videz, da so ga postavili v položaj obveznosti, da vrne uslugo kateri koli osebi ali pravni osebi javnega ali zasebnega prava. Prav tako naj se tudi v uradnem svojstvu ali v zasebnem življenju ne obnaša tako, da je dovzeten za neprimerno vplivanje drugih.

## Zloraba uradnega položaja

### 21. člen

1. Javni uslužbenec ne sme ponujati ali dajati kakršne koli prednosti v zvezi z opravljanjem javnih nalog, ki bi bila kakor koli povezana z njegovim položajem javnega uslužbenca, razen če je po zakonu pooblaščen, da to stori.
2. Javni uslužbenec ne sme v zasebne namene vplivati na katero koli osebo, osebo javnega ali zasebnega prava ali na druge javne uslužbence z uporabo svojega uradnega položaja ali s ponujanjem osebnih ugodnosti.

## Informacije, ki jih imajo javni organi

### 22. člen

1. Ob upoštevanju okvira, ki ga daje domača zakonodaja za dostop do informacij, ki jih imajo osebe javnega prava, sme javni uslužbenec razkriti informacije ob upoštevanju predpisov, ki veljajo za osebo javnega prava, pri kateri je zaposlen.

2. Javni uslužbenec mora ustrezno ukrepati, da zavaruje varstvo in zaupnost informacij, za katere je odgovoren ali za katere izve nepooblaščen.
3. Javni uslužbenec naj ne poskuša priti do informacij, za katere je neprimerno, da bi jih imel.
4. Javni uslužbenec ne sme zlorabljati informacij, ki jih utegne pridobiti med zaposlitvijo ali v zvezi z njo.
5. Prav tako je dolžnost javnega uslužbenca, da ne zamolči uradnih informacij, za katere je prav, da se objavijo, ter da ne daje informacij, za katere ve ali iz utemeljenega razloga meni, da so napačne ali zavajajoče.

## Javna sredstva

### 23. člen

Pri uresničevanju svoje pravice do odločanja po prosti presoji mora javni uslužbenec zagotoviti, da se javno premoženje in finančna sredstva, ki so mu zaupana, upravljajo in uporabljajo učinkovito, smotrno in gospodarno. Navedeno se ne sme uporabljati v zasebne namene, razen kadar je za to dano dovoljenje v skladu z zakonom.

## Preverjanje poštenosti

### 24. člen

1. Javni uslužbenec, ki je pristojen za kadrovanje, napredovanje ali razporeditve javnih uslužbencev, mora zagotoviti, da se opravijo primerna preverjanja poštenosti kandidata ali zaposlenega, če to določa zakon.
2. Če zaradi izida takega preverjanja ne ve, kako naj ravna naprej, naj zahteva odločitev predstojnika.

## Odgovornost nadrejenega

### 25. člen

1. Javni uslužbenec, ki nadzoruje ali vodi druge javne uslužbence, mora to opravljati v skladu s predpisi, politikami in cilji osebe javnega prava, za katero dela. Odgovarjati mora za dejanja ali opustitve, ki jih stori njegovo osebje pri opravljanju javnih nalog, če ni ukrepal primerno, da bi taka dejanja ali opustitve preprečil, kot to izhaja iz njegovega položaja.
2. Javni uslužbenec, ki nadzoruje ali vodi druge javne uslužbence, mora primerno ukrepati, da bi preprečil korupcijo svojega osebja v zvezi z opravljanjem javnih nalog. Ti ukrepi lahko vključujejo poudarjanje in uveljavljanje pravil in predpisov, zagotavljanje ustreznega izobraževanja ali usposabljanja. Pozoren mora biti na znake finančnih in drugih težav svojega osebja, s svojim osebnim vedenjem mora dajati zgled spodobnosti in poštenosti.

## Prenehanje zaposlitve

### 26. člen

1. Javni uslužbenec ne sme izkoristiti svoje zaposlitve, da pridobi priložnost za zaposlitev zunaj osebe javnega prava.
2. Javni uslužbenec ne sme dovoliti, da bi možnost druge zaposlitve zanj ustvarila dejansko ali možno nasprotje interesov. Takoj mora razkriti svojemu predstojniku kakršno koli konkretno ponudbo za zaposlitev, ki bi lahko ustvarila nasprotje interesov. Svojemu predstojniku mora tudi razkriti, če je sprejel tako ponudbo za zaposlitev.
3. V skladu z zakonom v določenem časovnem obdobje nekdanji javni uslužbenec ne sme delovati za katero koli osebo javnega ali zasebnega prava v kakršni koli zadevi, pri kateri je deloval ali svetoval pri opravljanju javnih nalog.
4. Nekdanji javni uslužbenec ne sme uporabljati ali razkrivati zaupnih informacij, ki jih je pridobil kot javni uslužbenec, razen če je po zakonu pooblaščen, da to stori.
5. Javni uslužbenec mora ravnati v skladu s pravili, ki jih je moral spoštovati med opravljanjem javnih nalog.

## Razmerja z nekdanjimi javnimi uslužbenci

### 27. člen

Javni uslužbenec ne sme ugodneje obravnavati nekdanjih javnih uslužbencev ali jim dati prednosti pri dostopu do javne službe.

## Spoštovanje kodeksa

### 28. člen

1. Javni uslužbenec je dolžan, da ravna v skladu s tem kodeksom, zato mora biti seznanjen z njegovimi določbami in morebitnimi spremembami. Poišče naj pomoč pri predstojniku, kadar ni prepričan, kako naj ravna.
2. V skladu z drugim odstavkom 2. člena tega kodeksa so določbe tega kodeksa del pogojev za zaposlitev javnega uslužbenca. Kršitev kodeksa ima lahko za posledico uvedbo disciplinskega postopka zoper javnega uslužbenca.
3. Predstojnik mora kodeks vključiti v pogoje za sklenitev zaposlitve.
4. Javni uslužbenec, ki nadzoruje ali vodi druge javne uslužbence, je odgovoren, da poskrbi, da upoštevajo ta kodeks, in da sprejme ali predlaga ustrezen disciplinski ukrep, če pride do njegove kršitve.



#### **Priloga 4: Vprašalnik 1: Zaposleni v Agenciji**

Antonija Novak  
Nevlje 15a  
1241 Kamnik  
Email: [antonija.novak8@gmail.com](mailto:antonija.novak8@gmail.com)  
GSM: 041 286 062

Kamnik, 25.10.2010

**Zadeva: Izhodiščni vprašalnik za namene izdelave študije primera iz prakse Agencije za potrebe kvalitativne raziskave magistrske naloge**, z naslovom:

»Etika in etični kodeks v javni upravi: študija primera Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja«

Pozdravljeni!

Sem Antonija Novak, podiplomska izredna študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smeri Organizacija, kjer pod mentorstvom doc. dr. Sandre Penger (Ekonomska fakulteta v Ljubljani) pripravljam magistrsko delo z zgornjim naslovom.

Pomemben del naloge predstavlja študija primera iz prakse: Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja, v kateri smo zaposleni. Za namen priprave kvalitativne študije primera sem analizirala obsežnejše število enot sodobnejše literature (prek 100 enot) in kar nekaj virov s področij raziskovalnih vprašanj naloge ter vas s tem dopisom prosim za sodelovanje in pomoč pri raziskavi. Anketa je v celoti anonimna, njeni rezultati bodo uporabljeni zgolj za odraz splošne slike in ne mnenja posameznega anketiranca.

Vaši odgovori predstavljajo neprecenljivo vrednost za moje delo, saj bom le s pomočjo uspešno opravljene raziskave uspela doseči cilj svojega magistrskega dela. Prosim vas za pomoč in se za vaše sodelovanje v raziskavi že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Izpolnjene vprašalnike mi, prosim, vrnite osebno ali na elektronski naslov do 5.11.2010. Če menite, da bi bilo bolj učinkovito komunicirati izključno osebno, me prosim obvestite, v tem primeru izpolnitev vprašalnika nadomešča posnetek intervjuja.

Prilagam vprašalnik in vas prosim, da mi izpolnjenega vrnete do zgoraj navedenega termina. Dobrodošli so vsi komentarji.

S spoštovanjem,

Antonija Novak

## VPRAŠALNIK 1: Zaposleni v Agenciji

### 1. del vprašalnika: SPLOŠNI PODATKI (Izpolnite – vnesite oziroma obkrožite podatke!)

Ime in priimek (lahko anonimno):

Vaša starost:

Delovno mesto, ki ga zasedate:

Število let delovne dobe:

Spol:

Vaša izobrazba\*:

\*Legenda za izobrazbo: 1- osnovna šola, 2- eno ali dvoletna poklicna šola, 3- triletna poklicna šola, 4- štiriletna srednja strokovna šola, 5- petletna strokovna šola ali gimnazija, 6 - visoka strokovna šola, 7- univerzitetna diploma, 8- specializacija, 9- magisterij, 10- doktorat.

### 2. del vprašalnika: ETIKA IN ETIČNE ODLOČITVE

**A1. V kolikšni meri za agencijo drži (označite stopnjo strinjanja s trditvijo pri čemer je: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam).**

<b>Prepoznavni elementi etike in etičnih odločitev</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Etičnost je pri Agenciji zapisana kot vrednota.					
Pri delu se nenehno srečujem z etičnimi dilemami.					
Vodje so aktivno vključeni v reševanje etičnih dilem znotraj oddelka.					
Pri delu neprestano spoznavam samega sebe in ohranjam svoje resnične vrednote, identiteto ter prepričanja.					
Moje etično ravnanje je v veliki meri odvisno od etičnega ravnanja nadrejenih.					
V Agenciji se spodbuja razvoj zaupanja, pozitivnih čustev ter optimizma med zaposlenimi.					
Delo opravljam strokovno, vestno in pravočasno.					
Pri delu se odločam samostojno po svoji vesti, ne glede na različne pritiske nadrejenih.					
Vedenje posameznih zaposlenih je pri Agenciji v skladu z etičnimi normami in vrednotami.					
Med zaposlenimi prihaja do izmenjave znanj, informacij, izkušenj in dobrih praks.					
Javne naloge izvršujem v javno korist, politično nevtralnno in nepristransko.					
Gospodarsko in učinkovito uporabljam javna sredstva.					
Na področju etike se v Agenciji stalno izobražujemo ter usposabljam.					
Vodje nas s svojimi odločitvami pogosto postavljajo pred etične dileme.					

**A2. Za katere tri od zgoraj naštetih področij menite, da so zelo KRITIČNA/MOTEČA, in predstavljajo GLAVNI PROBLEM v Agenciji - oddelku?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**A3. Za katere tri od zgoraj naštetih področij menite, da so ZELO DOBRA, in bi jih radi IZPOSTAVILI kot dobro prakso v Agenciji - oddelku?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**3. del vprašalnika: ETIČNI KODEKS**

**B1. V kolikšni meri za agencijo drži (označite stopnjo strinjanja s trditvijo pri čemer je 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam)?**

<b>Prepoznavni elementi etičnega kodeksa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
S kodeksom ravnanja javnih uslužbencev sem seznanjen.					
Etični kodeks je učinkovit instrument in ga v primeru etičnih dilem uporabljam.					
Etični kodeks se uporablja le kot orodje pri opravljanju nalog.					
Kodeks obravnavam kot uporaben dokument, ki vključuje skupne moralne norme.					
Vsebina etičnega kodeksa ustreza mojim osebnim etičnim vrednotam.					
Držim se formalnih pravil, ki jih določa etični kodeks, čeprav bi me le-ta lahko odvrnila od etičnih sodb.					
V primeru, ko se od mene zahteva opravljanje nalog, ki je nezakonito, neetično ter neskladno s kodeksom ravnanja, le-to prijavim v skladu z zakonom pristojnemu organu.					
Z upoštevanjem etičnega kodeksa prispevam k pozitivnemu vedenju zaposlenih.					
Predpisani kodeks ravnanja javnih uslužbencev mi pomaga pri vsakodnevem odločanju.					
Nadrejeni pri svojih odločitvah upoštevajo etični kodeks.					
Z uveljavljanjem etičnega kodeksa bi dosegli višjo raven etičnega odločanja.					
Vodja nadzoruje in preprečuje neetična ravnanja svojega osebja v zvezi z opravljanjem nalog.					

**B2. Za katere tri od zgoraj naštetih področij menite, da so zelo KRITIČNA/MOTEČA, in predstavljajo GLAVNI PROBLEM v Agenciji - oddelku?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**B3. Za katera tri od zgoraj naštetih področij menite, da so ZELO DOBRA, in bi jih radi IZPOSTAVILI kot dobro prakso v Agenciji - oddelku?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

KONEC VPRAŠALNIKA – HVALA ZA VAŠ TRUD IN ČAS.

## **Priloga 5: Vprašalnik 2: Vodje oddelkov in sektorjev v Agenciji**

Antonija Novak  
Nevlje 15a  
1241 Kamnik  
Email: [antonija.novak8@gmail.com](mailto:antonija.novak8@gmail.com)  
GSM: 041 286 062

Kamnik, 25.10.2010

**Zadeva: Izhodiščni vprašalnik za namene izdelave študije primera iz prakse Agencije za potrebe kvalitativne raziskave magistrske naloge**, z naslovom:

»Etika in etični kodeks v javni upravi: študija primera Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja«

Pozdravljeni!

Sem Antonija Novak, podiplomska izredna študentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smeri Organizacija, kjer pod mentorstvom doc. dr. Sandre Penger (Ekonomska fakulteta v Ljubljani) pripravljam magistrsko delo z zgornjim naslovom.

Pomemben del naloge predstavlja študija primera iz prakse: Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja, v kateri smo zaposleni. Za namen priprave kvalitativne študije primera sem analizirala obsežnejše število enot sodobnejše literature (prek 100 enot) in kar nekaj virov s področij raziskovalnih vprašanj naloge ter vas s tem dopisom prosim za sodelovanje in pomoč pri raziskavi. Anketa je v celoti anonimna, njeni rezultati bodo uporabljeni zgolj za odraz splošne slike in ne mnenja posameznega anketiranca.

Vaši odgovori predstavljajo neprecenljivo vrednost za moje delo, saj bom le s pomočjo uspešno opravljene raziskave uspela doseči cilj svojega magistrskega dela. Prosim vas za pomoč in se za vaše sodelovanje v raziskavi že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Izpolnjene vprašalnike mi, prosim, vrnite osebno ali na elektronski naslov do 5.11.2010. Če menite, da bi bilo bolj učinkovito komunicirati izključno osebno, me prosim obvestite, v tem primeru izpolnitev vprašalnika nadomešča posnetek intervjuja.

Prilagam vprašalnik in vas prosim, da mi izpolnjenega vrnete do zgoraj navedenega termina. Dobrodošli so vsi komentarji.

S spoštovanjem,

Antonija Novak

## **VPRAŠALNIK 2: Vodje oddelkov in sektorjev v Agenciji**

### **1. del vprašalnika : SPLOŠNI PODATKI (Izpolnite – vnesite oziroma obkrožite podatke!)**

Ime in priimek (lahko anonimno):

Vaša starost:

Delovno mesto, ki ga zasedate:

Število let delovne dobe:

Spol:

Vaša izobrazba\*:

*\*Legenda za izobrazbo: 1- osnovna šola, 2- eno ali dvoletna poklicna šola, 3- triletna poklicna šola, 4- štiriletna srednja strokovna šola, 5- petletna strokovna šola ali gimnazija, 6- visoka strokovna šola, 7- univerzitetna diploma, 8- specializacija, 9 - magisterij, 10 - doktorat.*

### **2. del vprašalnika: ETIKA IN ETIČNE ODLOČITVE**

**A1. V kolikšni meri za agencijo drži (označite stopnjo strinjanja s trditvijo, pri čemer je: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam)?**

<b>Prepoznavni elementi etike in etičnih odločitev</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Etičnost je pri Agenciji zapisana kot vrednota.					
Pri delu se nenehno srečujem z etičnimi dilemami.					
Kot vodja sem aktivno vključen v reševanje etičnih dilem znotraj oddelka.					
Pri delu neprestano spoznavam samega sebe in ohranjam svoje resnične vrednote, identiteto ter prepričanja.					
Etično ravnanje posameznika je v veliki meri odvisno od etičnega ravnanja nadrejenih.					
V Agenciji se spodbuja razvoj zaupanja, pozitivnih čustev ter optimizma med zaposlenimi.					
Delo opravljam strokovno, vestno in pravočasno.					
Pri delu se zaposleni odločajo samostojno po svoji vesti, ne glede na različne pritiske nadrejenih.					
Vedenje posameznih zaposlenih je pri Agenciji v skladu z etičnimi normami in vrednotami.					
Med zaposlenimi prihaja do izmenjave znanj, informacij, izkušenj in dobrih praks.					
Javne naloge izvršujem v javno korist, politično nevtralnno in nepristransko.					
Gospodarsko in učinkovito uporabljam javna sredstva.					
Na področju etike se v Agenciji stalno izobražujemo ter usposabljam.					
Zaposleni so pogosto postavljeni pred etično dilemo zaradi odločitev nadrejenih.					

**A2. Za katere tri od zgoraj naštetih področij menite, da so zelo KRITIČNA/ MOTEČA, in predstavljajo GLAVNI PROBLEM v Agenciji - oddelku?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**A3. Za katere tri od zgoraj naštetih področij menite, da so ZELO DOBRA, in bi jih radi IZPOSTAVILI kot dobro prakso v Agenciji - oddelku?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**3. del vprašalnika: ETIČNI KODEKS**

**B1. V kolikšni meri za agencijo drži (označite stopnjo strinjanja s trditvijo pri čemer je 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ve vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam).**

<b>Prepoznavni elementi etičnega kodeksa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
S kodeksom ravnanja javnih uslužbencev sem seznanjen.					
Etični kodeks je učinkovit instrument in ga v primeru etičnih dilem uporabljam.					
Etični kodeks se uporablja le kot orodje pri opravljanju nalog.					
Kodeks obravnavam kot uporaben dokument, ki vključuje skupne moralne norme.					
Vsebina etičnega kodeksa ustreza mojim osebnim etičnim vrednotam.					
Držim se formalnih pravil, ki jih določa etični kodeks, čeprav bi me le-ta lahko odvrnila od etičnih sodb.					
V primeru, ko se od mene zahteva opravljanje nalog, ki je nezakonito, neetično ter neskladno s kodeksom ravnanja, le-to prijavim v skladu z zakonom pristojnemu organu.					
Z upoštevanjem etičnega kodeksa prispevam k pozitivnemu vedenju zaposlenih.					
Predpisani kodeks ravnanja javnih uslužbencev mi pomaga pri vsakodnevnem odločanju.					
Pri svojih odločitvah upoštevam etični kodeks.					
Z uveljavljanjem etičnega kodeksa bi dosegli višjo raven etičnega odločanja.					
Kot vodja nadzorujem in preprečujem neetična ravnanja svojega osebja v zvezi z opravljanjem nalog.					

**B2. Za katere tri od zgoraj naštetih področij menite, da so zelo KRITIČNA/MOTEČA, in predstavljajo GLAVNI PROBLEM v Agenciji - oddelku?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**B3. Za katera tri od zgoraj naštetih področij menite, da so ZELO DOBRA, in bi jih radi IZPOSTAVILI kot dobro prakso v Agenciji - oddelku?**

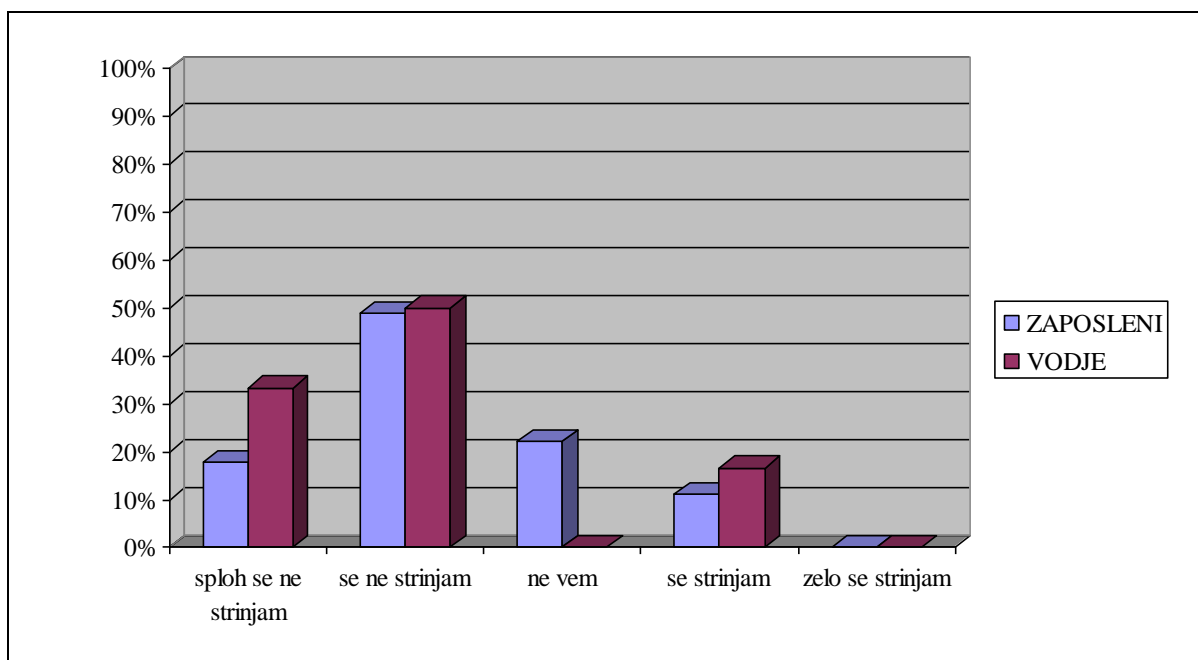
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

KONEC VPRAŠALNIKA – HVALA ZA VAŠ TRUD IN ČAS.

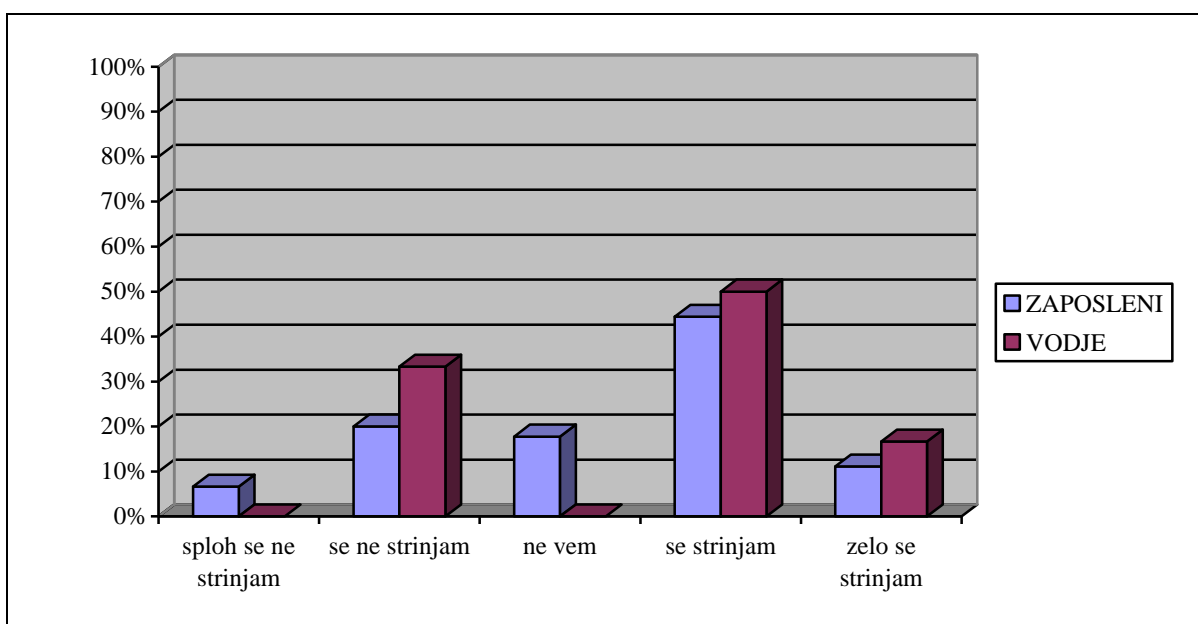


## Priloga 6: Grafični prikaz rezultatov ankete o etiki in etičnih odločitvah

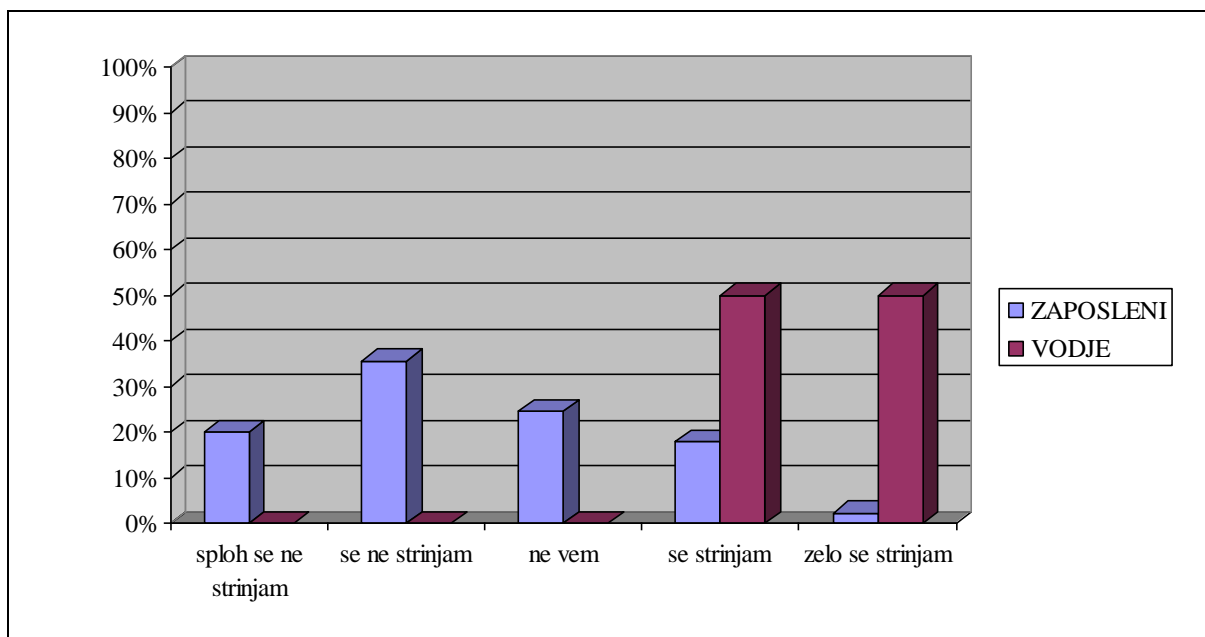
Slika 1: Etičnost je pri Agenciji zapisana kot vrednota



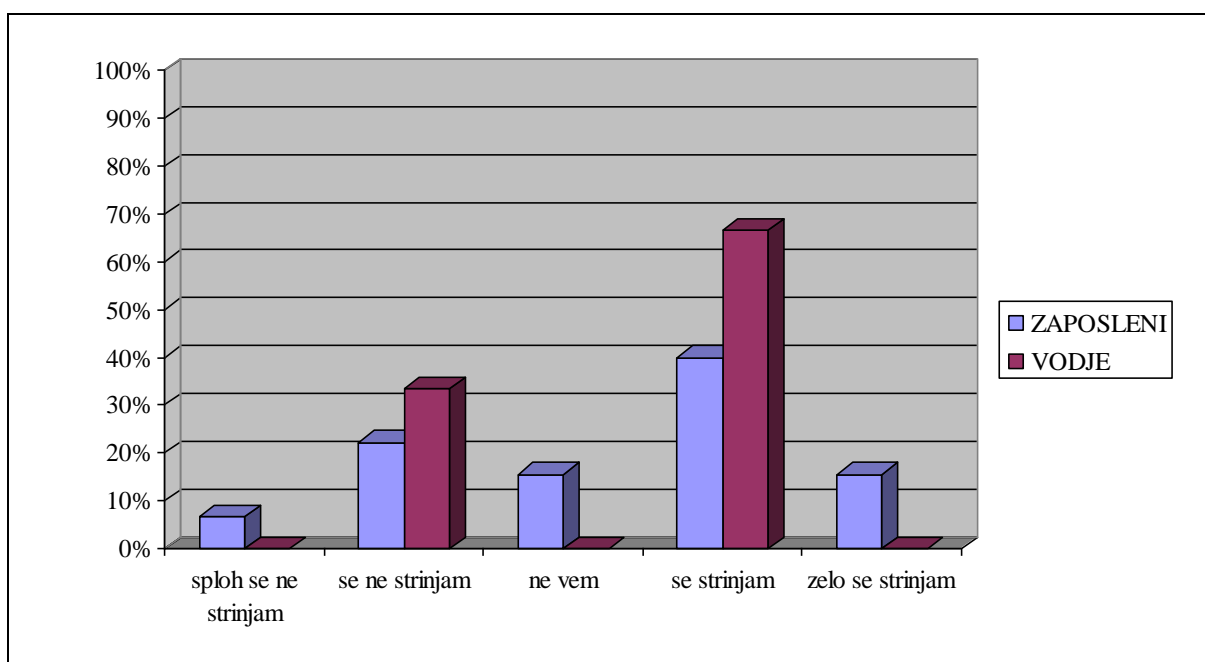
Slika 2: Pri delu se nenehno srečujem z etičnimi dilemami



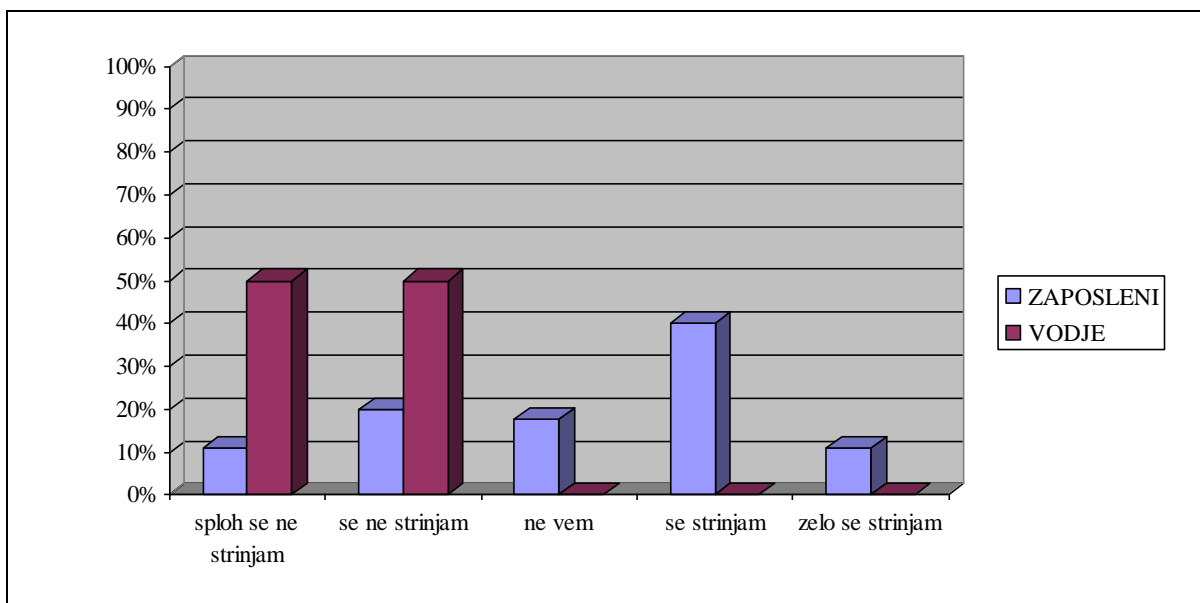
*Slika 3: Vodje so aktivno vključeni v reševanje etičnih dilem znotraj oddelka*



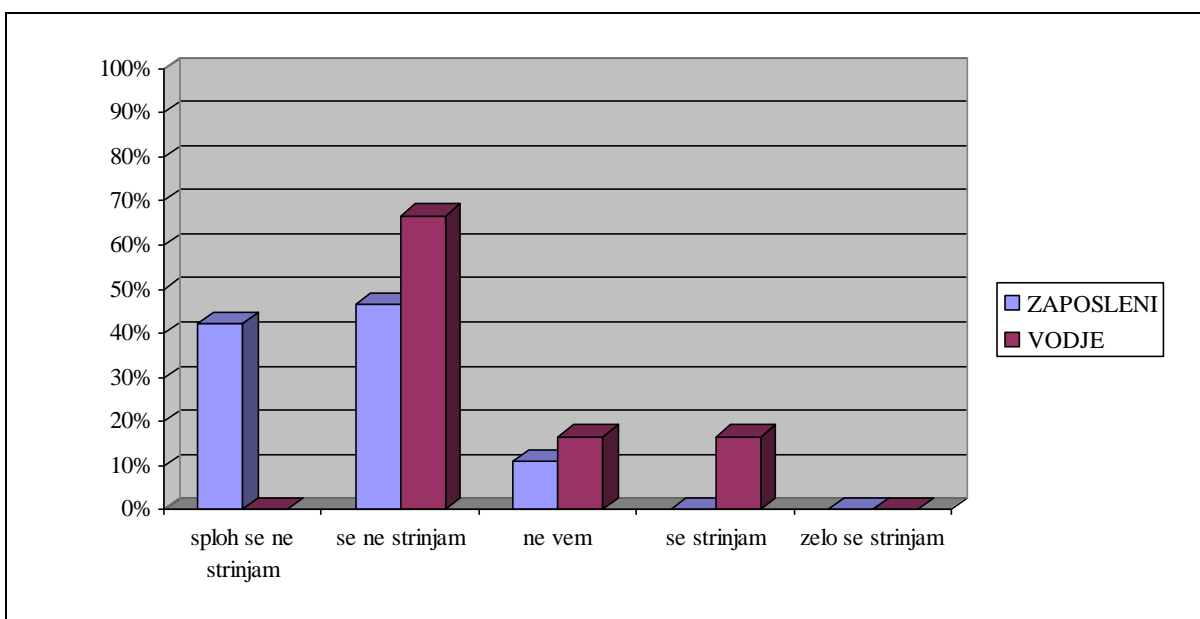
*Slika 4: Pri delu neprestano spoznavam samega sebe in ohranjam svoje resnične vrednote, identiteto ter prepričanja*



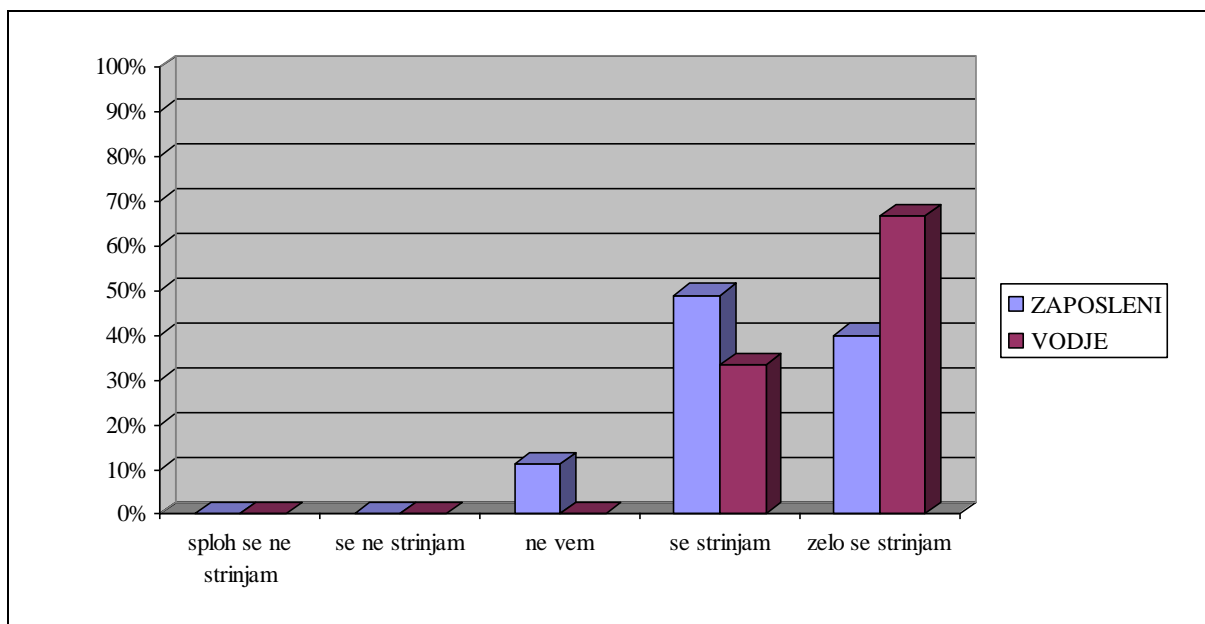
Slika 5: Moje etično ravnanje je v veliki meri odvisno od etičnega ravnanja nadrejenih



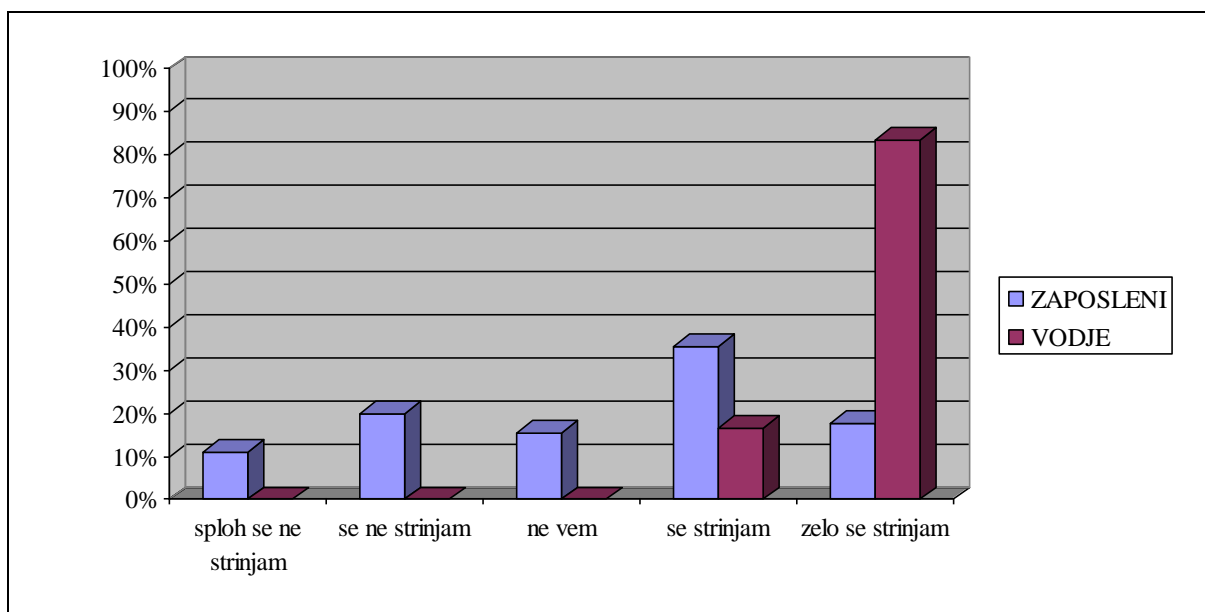
Slika 6: V Agenciji se spodbuja razvoj zaupanja, pozitivnih čustev ter optimizma med zaposlenimi



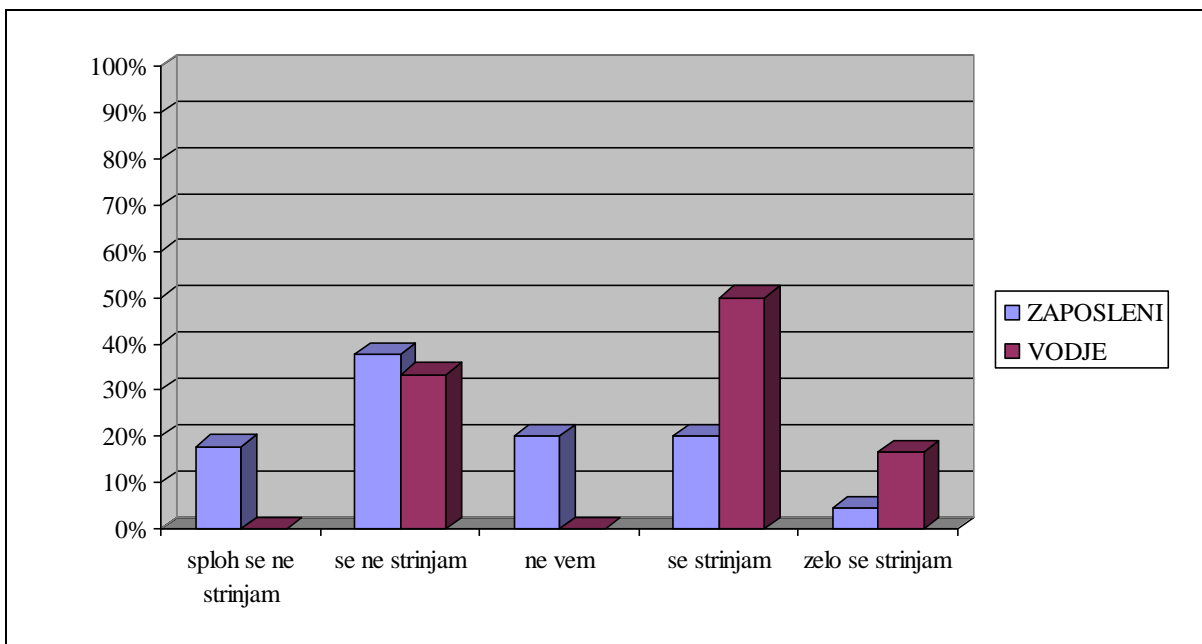
Slika 7: Delo opravljam strokovno, vestno in pravočasno



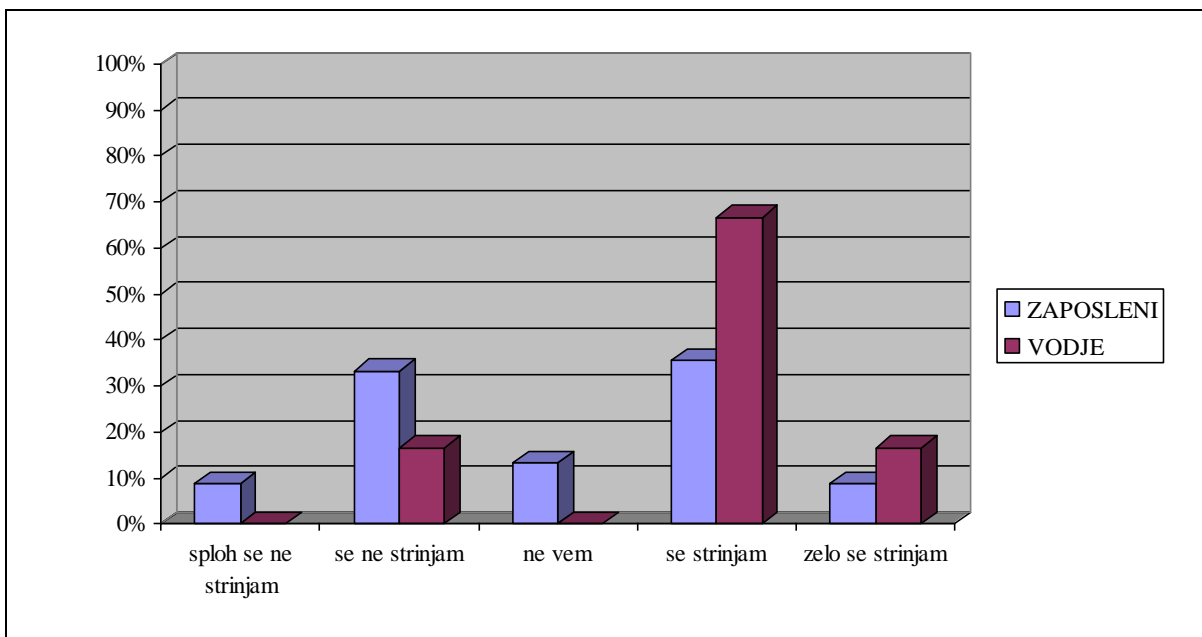
Slika 8: Pri delu se odločam samostojno po svoji vesti, ne glede na različne pritiske nadrejenih



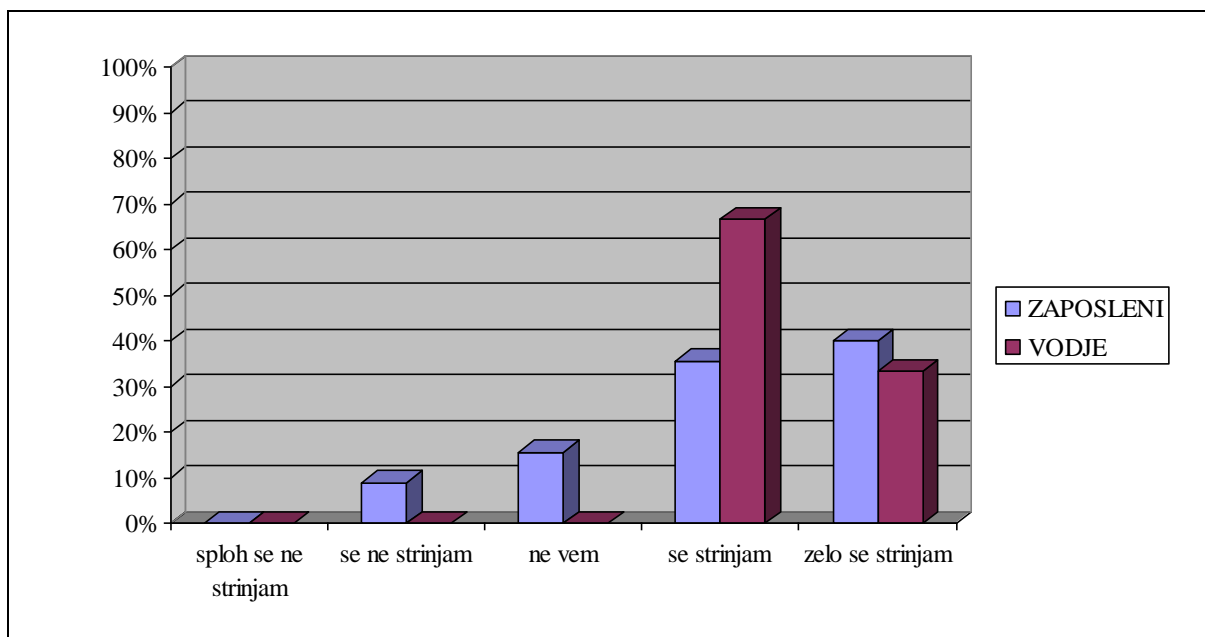
*Slika 9: Vedenje posameznih zaposlenih je pri Agenciji v skladu z etičnimi normami in vrednotami*



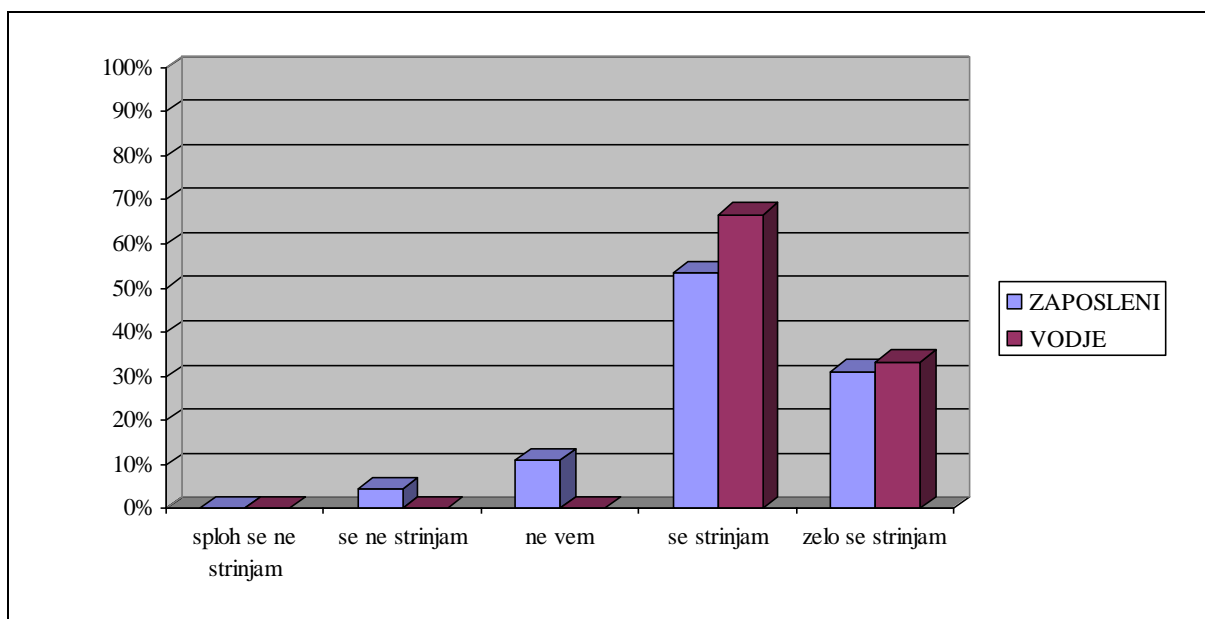
*Slika 10: Med zaposlenimi prihaja do izmenjave znanj, informacij, izkušenj in dobrih praks*



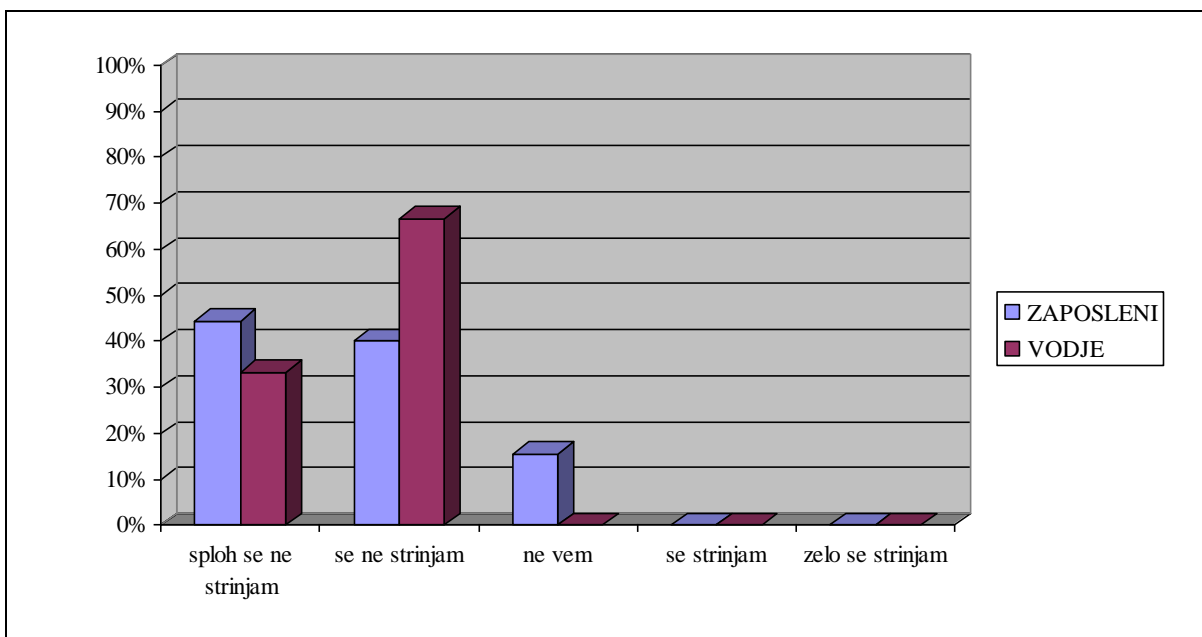
Slika 11: Javne naloge izvršujem v javno korist, politično nevtravno in nepristransko



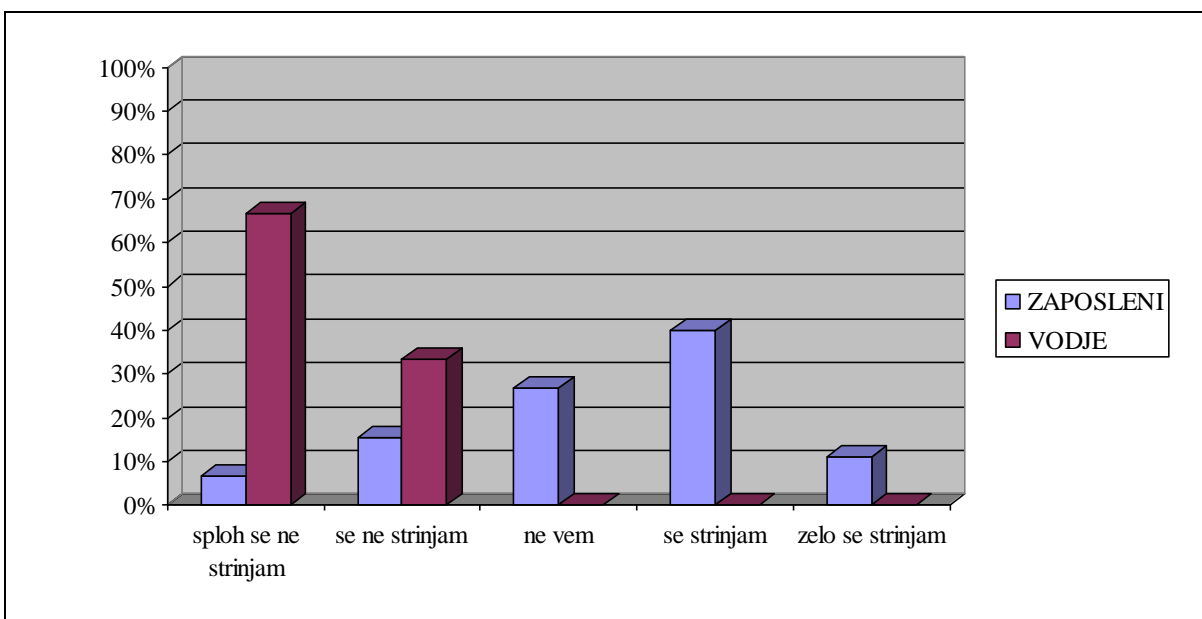
Slika 12: Gospodarsko in učinkovito uporabljam javna sredstva



Slika 13: Na področju etike se v Agenciji stalno izobražujemo ter usposabljam

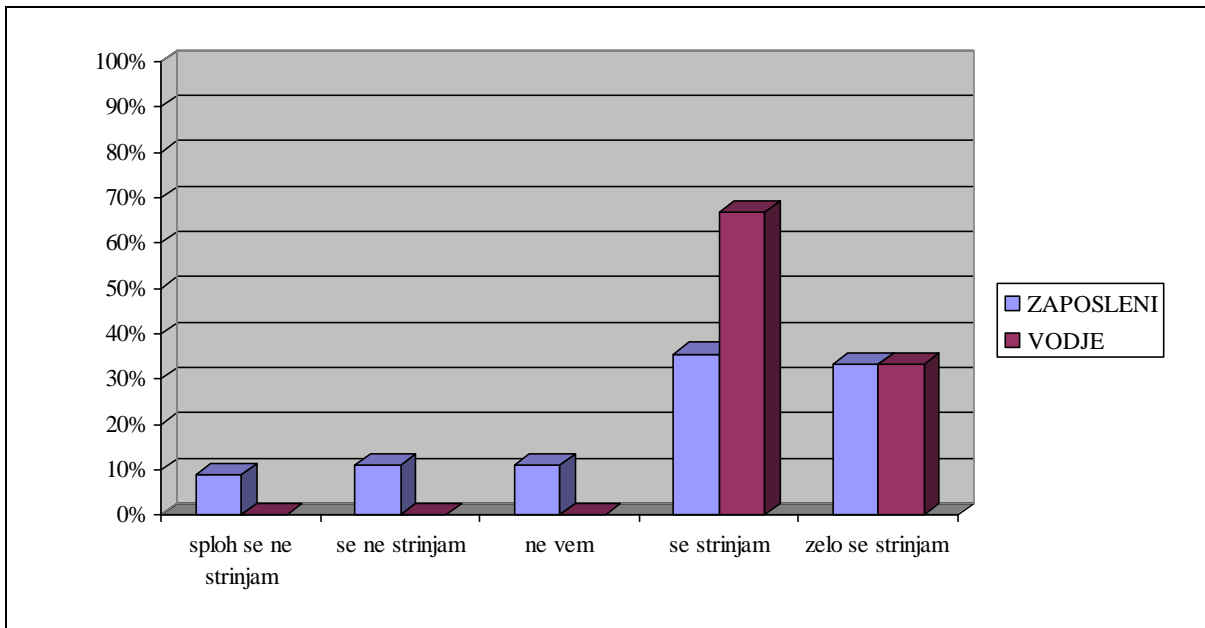


Slika 14: Vodje nas s svojimi odločitvami pogosto postavljajo pred etične dileme

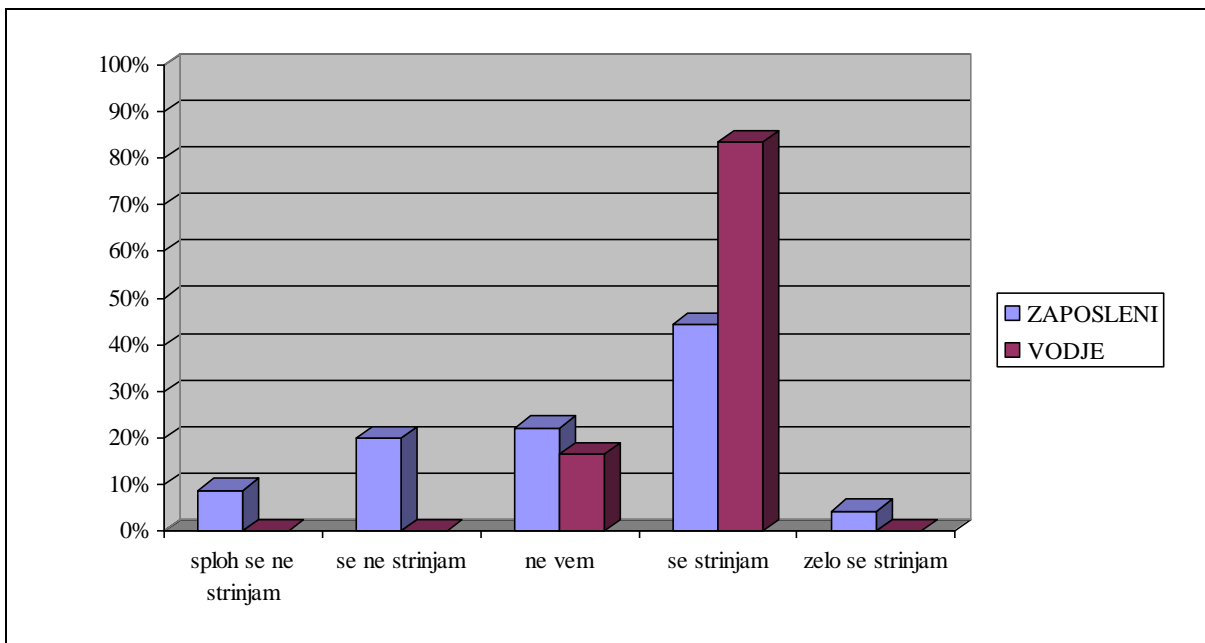


## Priloga 7: Grafični prikaz rezultatov ankete o etičnem kodeksu

Slika 15: S kodeksom ravnanja javnih uslužbencev sem seznanjen

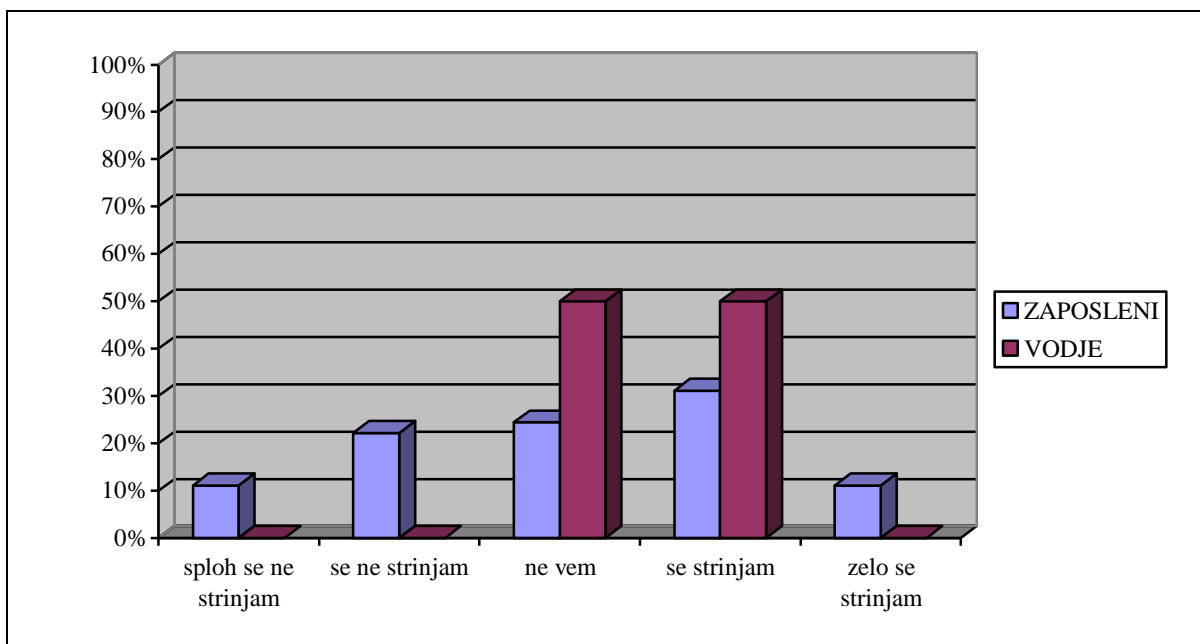


Slika 16: Etični kodeks je učinkovit instrument in ga v primeru etičnih dilem uporabljam

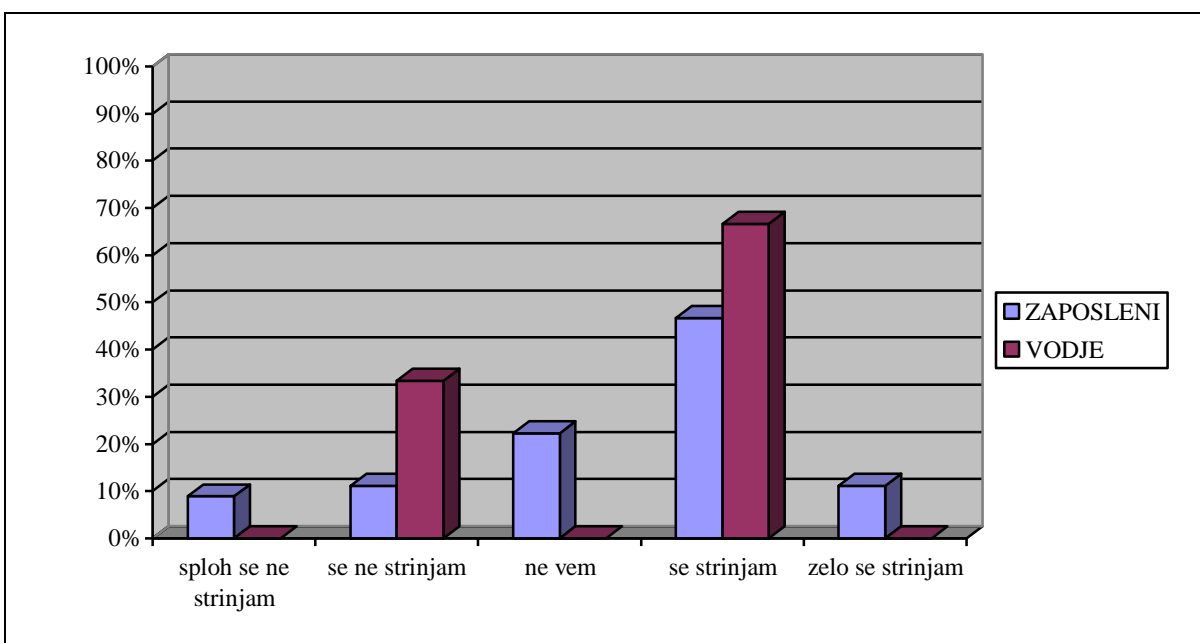




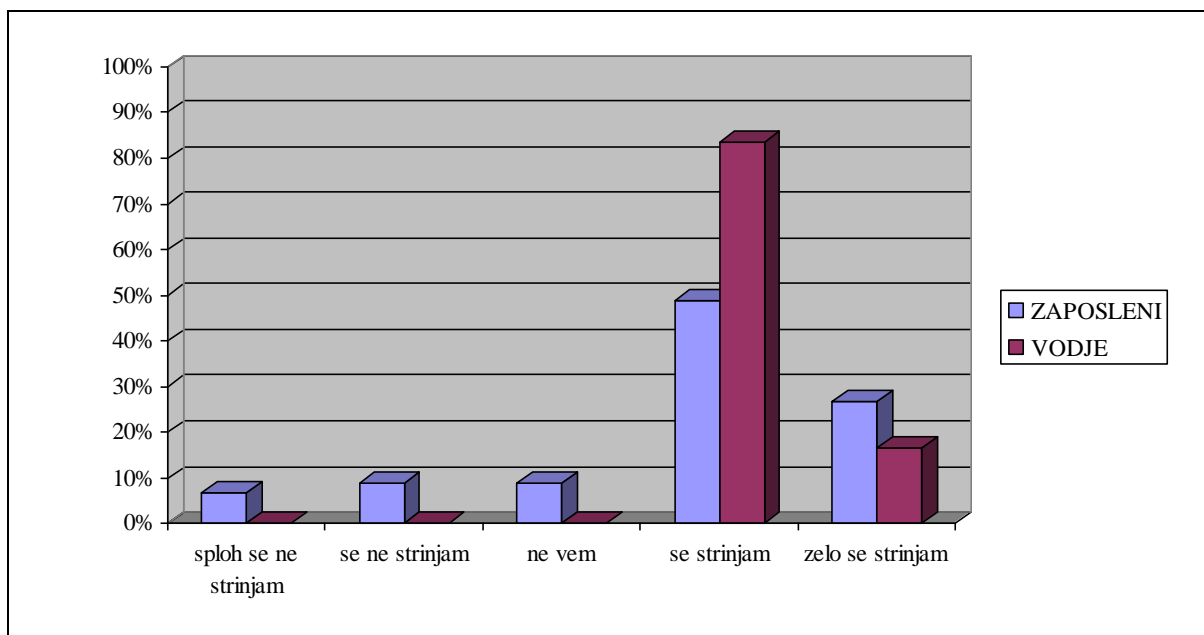
Slika 17: Etični kodeks se uporablja le kot orodje pri opravljanju nalog



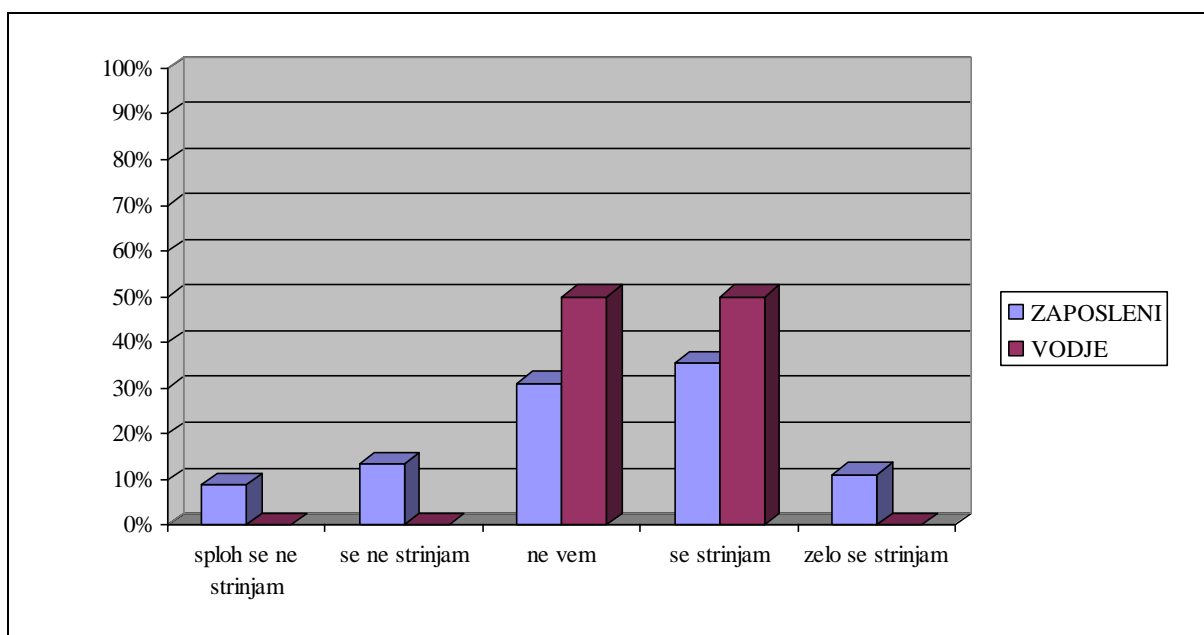
Slika 18: Kodeks obravnavam kot uporaben dokument, ki vključuje skupne moralne norme



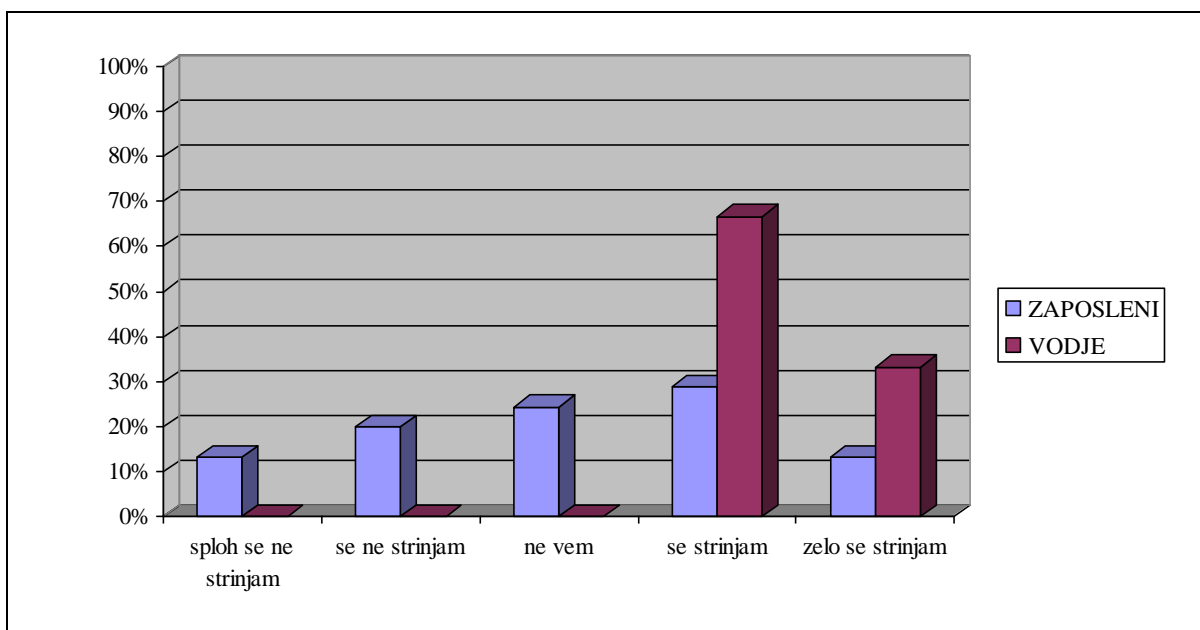
Slika 19: Vsebina etičnega kodeksa ustreza mojim osebnim etičnim vrednotam



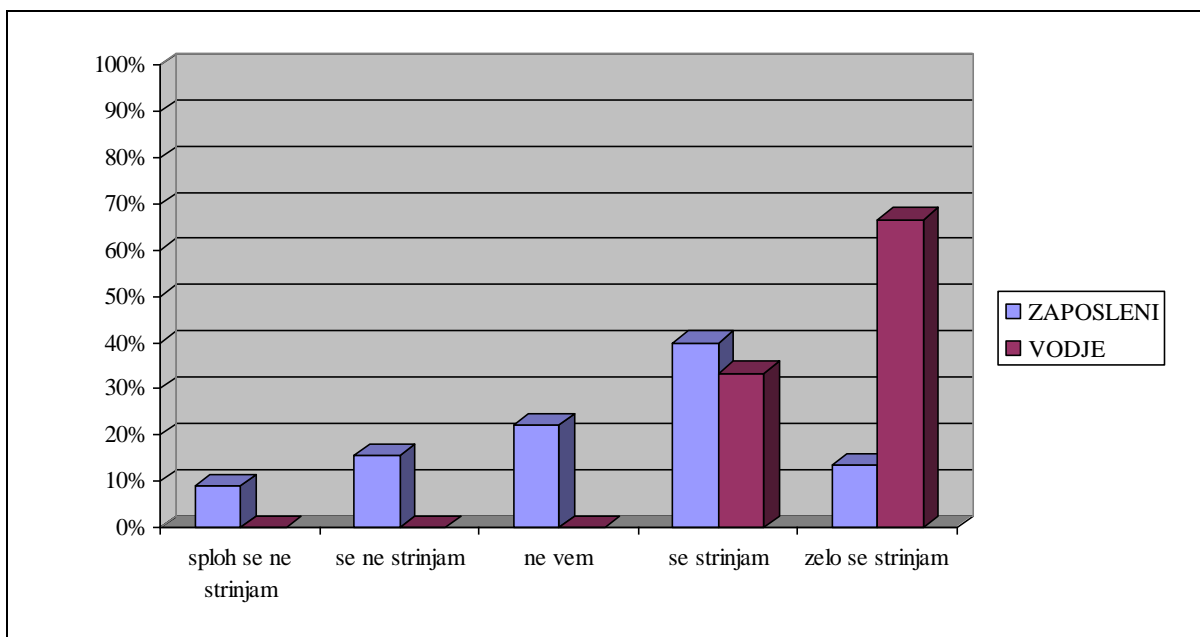
Slika 20: Držim se formalnih pravil, ki jih določa etični kodeks, čeprav bi me le-ta lahko odvrnila od etičnih sodb



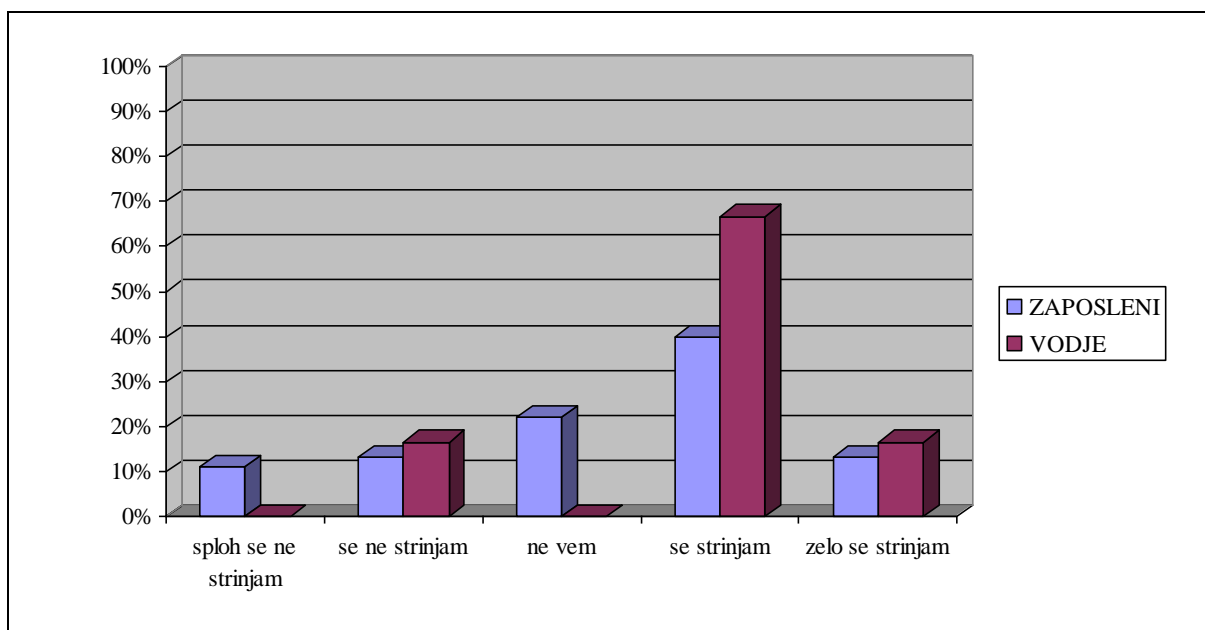
*Slika 21: V primeru, ko se od mene zahteva opravljanje nalog, ki je nezakonito, neetično ter neskladno s kodeksom ravnanja, le-to prijavim v skladu z zakonom pristojnemu organu*



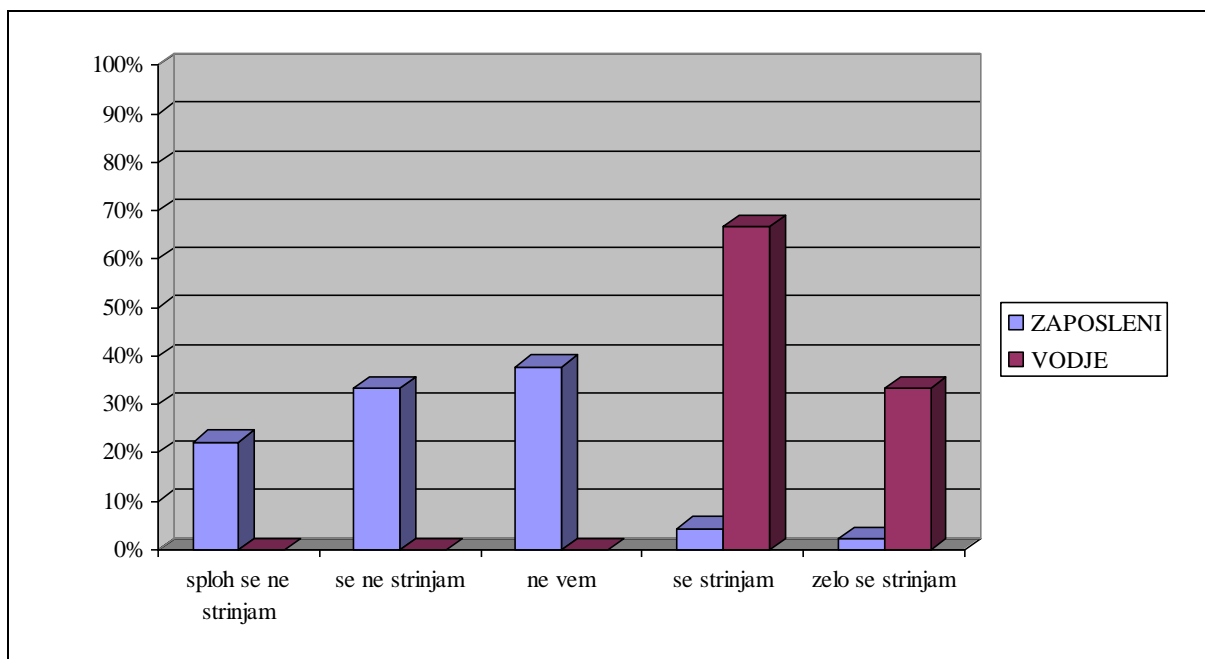
*Slika 22: Z upoštevanjem etičnega kodeksa prispevam k pozitivnemu vedenju zaposlenih*



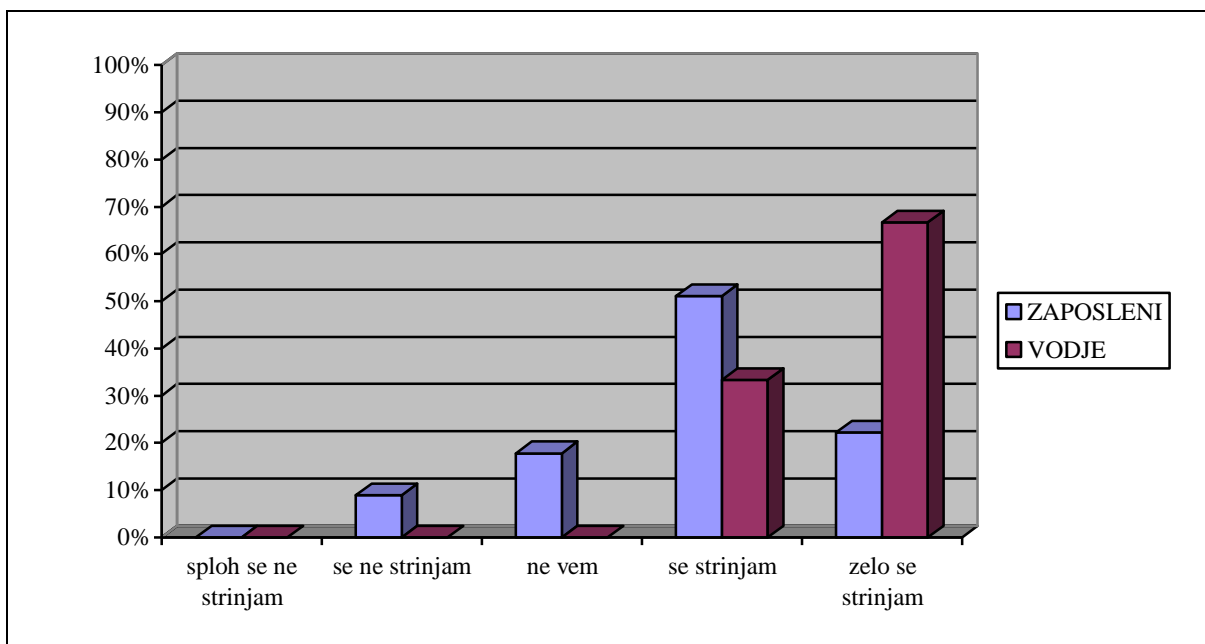
*Slika 23: Predpisani kodeks ravnanja javnih uslužbencev mi pomaga pri vsakodnevnem odločanju*



*Slika 24: Nadrejeni pri svojih odločitvah upoštevajo etični kodeks*



*Slika 25: Z uveljavljanjem etičnega kodeksa bi dosegli višjo raven etičnega odločanja*



*Slika 26: Vodja nadzoruje in preprečuje neetična ravnanja svojega osebja v zvezi z opravljanjem nalog*

