

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ETIČNO VEDENJE V ORGANIZACIJI: TEORETSKI PREGLED**

Ljubljana, september 2016

DRAGANA PRAČA



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana, Dragana Prača, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Etično vedenje v organizaciji: teoretski pregled, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc.dr. Katarino Mihelič,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 26.09.2016

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ETIKA IN POSLOVNA ETIKA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Opredeitev etike .....	3
1.2 Poslovna etika .....	5
<b>2 ETIČNO VEDENJE</b> .....	<b>8</b>
2.1 Dejavniki etičnega vedenja .....	8
2.2 Modeli etičnega odločanja .....	10
2.2.1 Model avtorjev Tenbrusnel in Smith-Crowe.....	10
2.2.2 Model odločanja po avtorici Treviño .....	12
2.2.3 Model odločanja avtorja Jonesa .....	13
<b>3 ETIKA V KADROVANJU</b> .....	<b>14</b>
3.1 Kadrovanje .....	14
3.2 Etično ravnanje v kadrovskih postopkih .....	16
<b>4 UKREPI ZA POVEČANJE ETIČNEGA VEDENJA V PODJETJU</b> .....	<b>17</b>
4.1 Vloga vodstva in etičnih vodij .....	17
4.2 Vloga zaposlenega .....	18
4.3 Poročanje zaposlenih o neetičnih dejanjih .....	19
4.4 Organizacijski ukrepi .....	20
4.4.1 Etični kodeksi.....	20
4.4.2 Etične delavnice .....	20
4.4.3 Uvedba sankcij .....	20
<b>SKLEP</b> .....	<b>21</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>22</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Odnos med moralo in etiko .....	4
Slika 2: Področje etike in morale.....	5
Slika 3: Kish-Gephart, Harrison, Treviño – meta-analitičen okvir za neetično vedenje.....	9
Slika 4: Model etičnega odločanja po Tenbrusnelu in Smith-Crowu.....	11
Slika 5: Model etičnega odločanja po avtorici Treviño.....	12
Slika 6: Jonesov model odločanja .....	13



## UVOD

Etika se v vsakdanjem življenju pojavlja na vsakem koraku, na delovnem mestu, v družini in med prijatelji. Etika je nekakšno sodilo o dobrem in zlem, o tem kaj je odovoljeno in kaj ni, kaj je sprejemljivo in kaj ne. Čeprav so se z etiko ukvarjali že stari Grki, se je pomen le te okrepil šele v zadnjem desetletju, ko so poslovni svet in širša družbo zaznamovale neetične prakse (npr. v Enronu). Želja podjetja po vse večjem dobičku in želja po uspehu sta pogosta razloga, da se podjetja obračajo k neetičnemu ravnanju, zato se je tudi zanimanje za poslovno etiko povečalo. Poslovna etika se nanaša na etično vedenje v podjetju. Vsako organizacijo sestavljajo ljudje, ki so glavni akterji v predstavi etike. Njihovo neetično vedenje vpliva na ugled podjetja. Pričujoči dokazi so polne naslovnice časopisov o aferah s področja neetičnega ravnanja podjetij in zaposlenih, zato sem se pri obravnavi problema osredotočila na zaposlene v podjetju. Neetično vedenje managerjev ima lahko socialne posledice, predvsem na področju zdravja, varnosti, dobrobiti potrošnikov, zaposlenih in celotne skupnosti (Trevino, 1986).

Zaključno delo obravnava etično vedenje s pomočjo uveljavljenih in preverjenih teoretskih modelov. Obstajajo številni modeli, ki obravnavajo etično vedenje v podjetjih vendar sem se osredotočila na tri najbolj uveljavljene. Prvi model, ki ga predstavim, je model avtorjev Tenbrunsel in Smith-Crowe, katerega glavni element je moralno zavedanje. Drugi model, ki ga predstavim, je model avtorice Treviño, ki v proces odločanja vključi kognitivni moralni razvoj posameznika. Tretji model je model avtorja Jones in je najbolj uveljavljen me vsemi. Glavni element modela avtorja Jones je moralna intenziteta.

Kadrovanje je del poslovnega procesa, ki se ukvarja z zaposlenimi v podjetju, od vstopa v podjetje do prenehanja delovnega razmerja. Je nekakšen vmesni člen med vodstvom in zaposlenimi v podjetju. Zelo pomembno vlogo igra pri reševanju etičnih dilem. Zato podjetja veliko pozornosti posvečajo razvoju kadrovske funkcije, ki mora zadovoljiti pravnim zahtevam in etičnim zahtevam zaposlenih in vodij.

Ljudje vstopajo v podjetju v določene odnose, razmerja, v delovnem procesu so odvisni eden od drugega. Tako lahko z neetičnim vedenjem vplivajo tudi na sodelavce. Veliko raziskav (npr. Brown & Mitchell, 2010) je pokazalo, da prav na tej relaciji nastaja največ etičnih dilem, zato se je v zadnjem desetletju uveljavil pojem etičnega vodje. Vodje s svojim neetičnim vedenjem vplivajo na etično vedenje zaposlenih. Etično vedenje, je vedenje posameznika, ki ustreza splošnim sprejetim normam, pravilom (Trevino, 2006). Etična odločitev je po Jonesu (1991), odločitev, ki zadostuje tako pravnim kot moralnim normam.

Zaposleni, ki so priča neetičnemu dejanju, se pogosto odločajo o tem ali naj nepravilnosti prijavijo nadrejenim ali ne. Strah pred maščevanjem kršiteljev je tisti, ki največkrat

povzroči, da se odločijo, da so tiho. Tiste, ki zberejo pogum, da o neetičnih praksah obvestijo formalno avtoriteto, imenujemo žvižgači (Mihelič & Culiberg, 2016). Podjetja morajo spodbujati zaposlene, da opozarjajo na nepravilnosti že v podjetju samem (torej interno), zato predlagam uvedbo nekaterih ukrepov, kot so etični kodeksi, etične delavnice in sankcije. Ključnega pomena je, da se podjetja strogo držijo sprejetih ukrepov ter jih dosledno izvršujejo.

**Namen** zaključnega dela je prispevati k razumevanju etike in etičnega vedenja v organizacijah, preko spoznavanja teoretskih izhodišč.

**Cilji** naloge so opredeliti etiko in poslovno etiko, glavne modele etičnega vedenja, kadrovanje, ki je pomemben proces pri pridobivanju in ravnanju z zaposlenimi in navesti ukrepe za izboljšanje etičnega vedenja v podjetju.

**Metoda dela** je deskriptivna, pri opisovanju sem uporabila teoretična izhodišča iz domače in tuje literature (monografije, znanstveni članki). Naloga ne vsebuje praktične preverbe.

**Struktura dela** je sledeča – v prvem poglavju sem opredelila pojme etika, morala in poslovna etika. V drugem poglavju sem opredelila etično vedenje ter dejavnike, ki vplivajo nanj. Predstavila sem tri modele etičnega odločanja. V tretjem poglavju sem pozornost preusmerila na kadrovanje ter predstavila vlogo le tega v organizaciji. Četrto poglavje obravnava vlogo vodij in vpliv posameznika v podjetju, poročanje zaposlenih o neetičnem ravnanju, na koncu sem predstavila še ukrepe za povečanje etičnega vedenja v podjetju.



# 1 ETIKA IN POSLOVNA ETIKA

Poglavje opredeljuje etiko in moralo, ki ju zaradi podobnosti v pomenu velikokrat enačimo. V nadaljevanju predstavim poslovno etiko, ki obravnava etiko na nivoju podjetja in je po mnenju mnogih avtorjev nujno potrebna za uspešno poslovanje podjetja.

## 1.1 Opredelitev etike

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeli etiko kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000). Ime izhaja iz besede *ethos*, ki v grškem jeziku pomeni značaj, nrav, način življenja. Z etiko so se ukvarjali številni filozofi že v obdobju stare Grčije. Eden izmed najpomembnejših je Aristotel, ki je etiki posvetil veliko pozornosti. V II. knjigi Nikomahove etike opredelitev le te povezuje z etičnimi vrlinami, ki izvirajo iz grške besede *ethosa*, kar pomeni navada, šega, običaj. Aristotel tako etiko označuje kot spretnost človeka, da si pridobi navado, da teži k dobremu.

Etika je veda filozofije, ki se v prvi vrsti ukvarja z izvorom človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja, razumevanja ciljev, dejanj, obnašanja in dosežkov (Jelovac, 2000).

Juhant definira etiko kot panogo, ki skrbi za dobro človeka. Etika je veda, ki na podlagi vrednot človeku narekuje pravila obnašanja, z namenom, da njegovo življenje in življenje v skupnosti poteka urejeno. Etiko določajo vrednote, ki človeka usmerjajo na poti k dobremu ter mu pomagajo pri odločitvah, kot npr. kaj je dobro, kaj naj stori. Glavni cilj etike je doseči dobro, kar je osnova za srečo. Aristotel v 10. knjigi Nikomahove etike pojasnjuje, da lahko človek etični cilj doseže le v sodelovanju z drugimi.

Vir etike je človekova lastna narava, vsebuje človekovo osebno izkušnjo, versko izročilo, umetnost, avtoriteto, filozofijo, znanost (Juhant, 2003). Človek se postopoma oblikuje v etično bitje, pri tem mu osnovne vrednote, temelje postavlja primarna družina in okolje, v katerem živi. Otrok pri razvoju posnema okolico, zato je najbolj verjetno, da bo največ moralnih, etičnih vrednot pridobil od staršev. V največji meri pa na osebni razvoj vpliva človek sam, zato Juhant postavi v ospredje človeka, ki je po njegovo temelj etike. Kljub omenjenemu pa je človek bitje, ki se lahko razvija samo v skupnosti; sam nikakor ne more preživeti (Juhant, 2003). Potrebe človeka silijo v odnose. Živimo v skupnosti, zato je izrednega pomena, da se razvijemo v etična bitja, ki stremijo k doseganju dobrega zase in za celotno skupnost.

Kolikor je mislecev in raziskovalcev etike, toliko je lahko definicij. Dojemanje etike se skozi čas spreminja, saj se spreminjajo tudi dejavniki, ki vplivajo na naš odnos do etike, kar pomeni, da ne moremo postaviti nekih točno določenih kriterijev, sodil in norm, ki bi

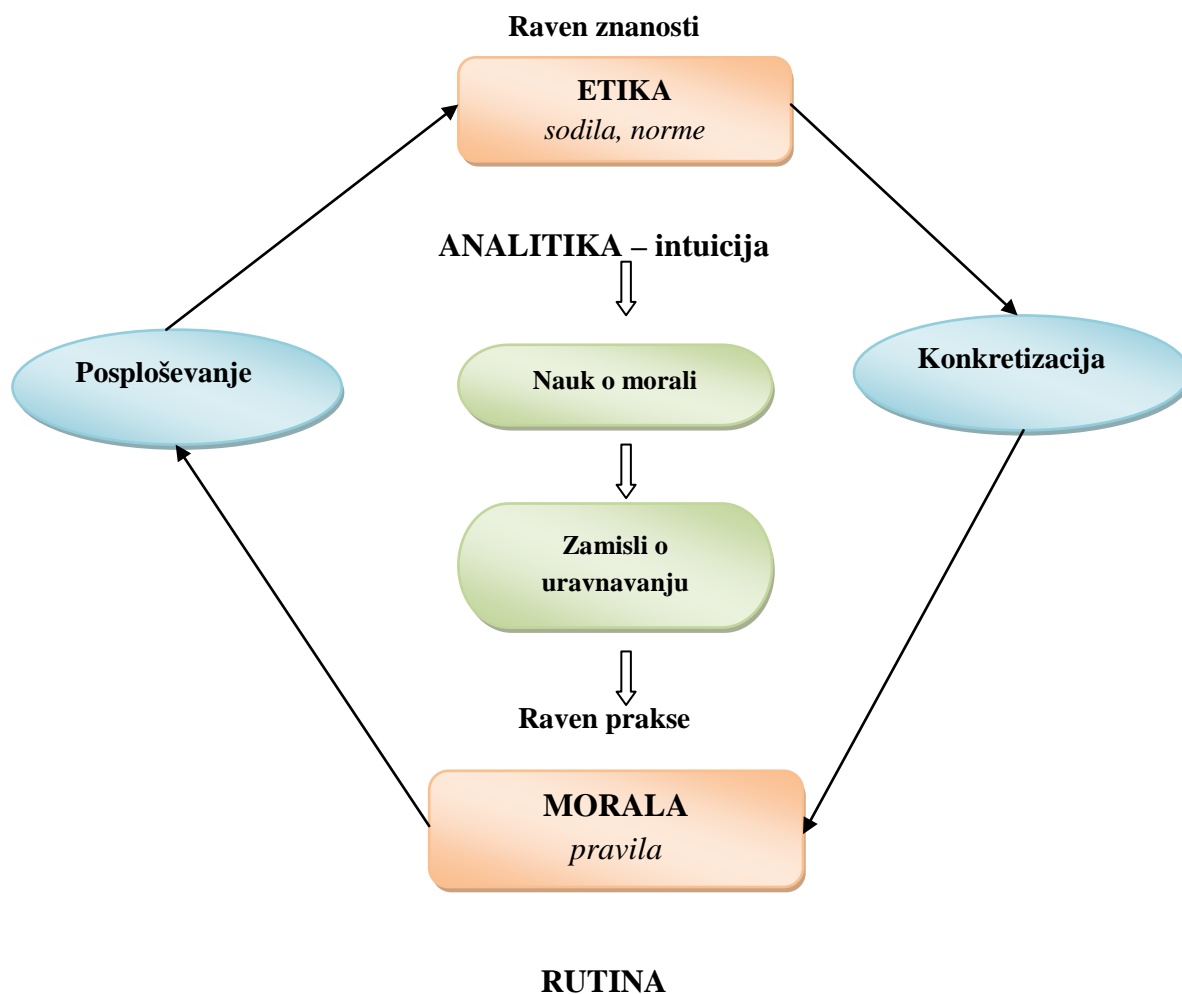
odgovorili na temeljna vprašanja etike – kaj je dobro, kaj naj storimo. Jones (1991) definira etično odločitev, kot odločitev ki je pravno in moralno sprejemljiva.

Pojma etika in morala se velikokrat enačita, saj imata enak pomen besede po izvoru, vendar pa obstaja različno definiranje izrazov. Na Sliki 1 je prikazan odnos med etiko in moralo. Morala izhaja iz latinske besede *mos, mores*, ki pomeni običaj. Slovar slovenskega knjižnega jezika pojasnjuje pojem morala kot nekaj, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi, kot posledica pojmovanja dobrega in slabega (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000).

Tavčar (1994) opredeli razliko med etiko in moralo na naslednji način:

- **Etika** je veda, ki obravnava načela o dobrem, zlem in norme oziroma kriterije za ravnanje po teh načelih; je filozofija morale.
- **Morala** obsega ravnanje in delovanje v skladu z etiko.

Slika 1: Odnos med moralo in etiko



Vir: M. Tavčar, *Etika in moralno delovanje managementa*, 1994, str. 137.

Etika in morala pa nista edino sodilo o dobrem in slabem, saj se v vsakdanjem življenju srečujemo z zakoni, ki prav tako narekujejo »pravila obnašanja« na vseh nivojih. Zakoni veljajo za vse enako, zato se jih moramo držati, tako posamezniki kot podjetja. V vsaki situaciji obstaja tudi področje proste izbire, v katerem svobodno izbiramo odločitve glede na lastne želje, hotenja, cilje.

*Slika 2: Področje etike in morale*



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

Iz Slike 2 je razvidno prepletanje vseh treh področij. Med njimi ni točno določenih razmejitev. Področje etike in morale se prepleta tako s področjem zakona kot s področjem proste izbire. Etika in morala narekujejeta neke splošne vrednote in načela, ki naj bi se jih posamezniki držali in zaradi kršenja le teh podjetje ne trpi nobenih posledic. Področje zakona jasno določa pravila in sankcije za neupoštevanje omenjenih načel. Lahko rečemo, da gre za vrednote in načela, ki so zapisana v zakonih. Etika dopolnjuje pravni sistem. Področje etike in morale pa posega tudi v področje proste izbire. Pri svojih odločitvah, poleg splošno sprejetih norm in vrednot, upoštevamo tudi interese vseh vpletenih in obratno. Iz navedenega sledi, da mora biti dobra etična odločitev pravno in družbeno moralno sprejemljiva (Daft, 1994).

## **1.2 Poslovna etika**

Maks Weber je na začetku 20. stoletja etiko postavil v samo središče kapitalizma, v katerem igra pomembno vlogo etična odgovornost, tako poslovnih ljudi kot skupnosti. Lahko rečemo, da je postavil temelje poslovne etike kot vede, ki se ukvarja s procesi izpolnjevanja poslovnega življenja na podlagi razumevanja razlike dobrega od slabega poslovanja. Kasneje se je pomen etike v poslovnem svetu samo krepil in vse bolj prihajal v ospredje delovanja podjetij.

Poslovna etika preučuje moralo, moralna načela in sodila, kriterije ter postopke za etično odločanje menedžerjev. Gre za skupek normativnih pravil, ki so podlaga za odločanje, kot so kodeks, standardi, ki narekujejo, kako naj menedžer ukrepa, ko odloča o koristi, pravicah in dolžnostih do sebe, zaposlenih v podjetju ter do okolja, v katerem podjetje deluje. Etika in morala menedžmenta sta vezani na podjetje, zato govorimo o podjetniški etiki, morali (Možina, 2003).

Poslovna etika zajema tri ravni (Možina, 2003):

- Poslovna etika v okolju podjetja – nanaša se na razmerje med podjetjem in poslovnimi partnerji, konkurenti; osredotoča se na družbeno odgovornost menedžmenta, ki vključuje odnose z ostalimi posamezniki, skupinami, podjetji v okolju.
- Poslovna etika znotraj podjetja – nanaša se na razmerje menedžerjev z vsemi zaposlenimi v podjetju; gre za pogoje dela, osebni razvoj, nagrajevanje.
- Poslovna etika in osebna etika – nanaša se na vpliv osebne etike menedžerjev na poslovno politiko v podjetju.

Glas (2007) opredeli področja, ki so bolj izpostavljena etičnim dilemam:

- Področje zaposlovanja, kjer je v ospredju položaj delodajalca v primerjavi z delojemalcem v danih okoliščinah pri zaposlovanju, nagrajevanju, napredovanju, odpuščanju zaposlenih.
- Področje zasebnosti na delovnem mestu; nove tehnologije omogočajo delodajalcem dostop do informacij o delavcih.
- Področje diskriminacije in enakih možnosti; gre za področje, kjer se posamezniku omejujejo priložnosti ali koristi, ker pripada določeni skupini, do katere obstajajo predsodki.
- Spolno nadlegovanje; gre za nezaželene spolne zahteve ali drugo verbalno in fizično ravnanje spolne narave, zaradi katerih prihaja do ustvarjanja spolno sovražnega okolja; spolne zahteve kot pogoj za zaposlitev, napredovanje.
- Varnost in zdravje na delovnem mestu; pri delu z nevarnimi snovmi ali z nevarno tehnično opremo. Etična dilema nastopi, ko želi podjetje prikriti informacije o tveganjih in pravice zaposlenih, da zavrnejo nevarna dela.
- Lojalnost zaposlenih in razkritje nemoralnih ali nezakonitih dejanj vodstva podjetja, kjer gre za odziv vodstva in sodelavcev do razkriteljev.
- Trgovanje z notranjimi informacijami; pojavi se v primeru, ko gre za trgovanje z vrednostnimi papirji na podlagi dostopa do pomembnih informacij.
- Intelektualna lastnina; tu se pojavljajo dileme v zvezi s piratstvom, ki se kažejo predvsem pri programski opremi, modnih artiklih, glasbi. Obravnava dileme glede avtorskih pravic, patentov, blagovnih znamk in poslovnih skrivnostih.
- Korupcija, podkupovanje; nanaša se na opredelitev podkupovanja, na vprašanje, kdaj pravzaprav gre za podkupovanje, saj v določenih kulturah sodi podarjanje daril v poslovne običaje.

Zakaj sploh potrebujemo poslovno moralo, etiko? Biti dober gospodar, ki želi ohraniti ta sloves, ne glede na izzive in zanke, je zahtevna naloga vsakega menedžerja. Takšen cilj pa

je možno doseči le z upoštevanjem poslovne etike. Poslovnež ima v podjetju zelo pomembno vlogo. Odločitve, ki jih sprejema, vplivajo na dobro zaposlenih, podjetje in posledično na celotno družbo (Jelovac, 2010).

Jelovac (2010) našteje nekaj pglavitnih vlog poslovneža v podjetju in v družbi:

- Poslovnež je nosilec svobode gospodarske pobude. Svoboda je možnost izbire, nemotenost delovanja, vendar svoboda brez odgovornosti postane pošast, zato potrebujemo poslovno moralo, ki nas opozarja, da vse, kar ni prepovedano s pravno normo, ni nujno dovoljeno.
- Poslovnež ima moč. Moč za poslovneža predstavlja izziv, saj mu daje možnost uporabe in zlorabe, zato potrebuje poslovno etiko kot vodilo pri poslovnih odločitvah na poti k odličnosti.
- Odločitve poslovneža prizadenejo ljudi. Poslovneži imajo močan vpliv na življenje posameznikov in skupin. Njihove odločitve in posledice le teh vplivajo na dobrobit vseh vpletenih, zato je pomembno, da pri svojih odločitvah poleg lastne blaginje upoštevajo tudi potrebe posameznikov in blaginjo skupnosti, v kateri poslujejo.
- Poslovnež ima interes. V poslovnem svetu poteka nenehen boj med interesi podjetja in interesi skupnosti. Gre za še en dober razlog za aktiviranje poslovne morale v obliki nenapisanih pravil, vzorcev za sistematično organiziranje, upravljanje, krmiljenje in ohranitev gospodarjenja v okviru moralno sprejetih, s kulturno tradicijo podedovanih obrazcev obnašanja in zaželenih norm ravnanja ter značajev poslovnih ljudi (Jelovac, 2000).
- Poslovnež vzpostavlja pravo mero med organizacijskimi in osebnimi vrednotami ter cilji. Z namenom, da se izogne konfliktom, je izrednega pomena, da se pri odločanju v poslovnem svetu pri ločevanju zaželenega od nezaželenega, sprejemljivega od nesprejemljivega, konkretnega od nekonkretnega opira na moralne vrednote.
- Poslovnež gradi mostove med različnimi deležniki organizacije. Različni interesi vpletenih povzročajo dileme pri odločanju, zato je pomembno, da vse obravnava enakovredno, kar prinaša dobrobit za vse. Tudi tu je pomembna poslovna etika.
- Poslovnež deluje v gospodarstvu kot podsistem moderne družbe. Poslovna etika pomaga, da poišče načine na poti do trajnostnega razvoja družbe kot celote.
- Poslovnež je nosilec dobrih poslovnih običajev.
- Poslovnež inducira mobilnost. Svobodno podjetništvo spodbuja socialno in geografsko gibljivost ljudi, kapitala, znanja. Mobilnost ni prinesla samo napredka in blaginje, prinesla je tudi veliko slabega. Poslovno etiko potrebujemo za zaščito negativnih učinkov nekontrolirane mobilnosti.
- Poslovnež deluje samo-regulatorno.

## 2 ETIČNO VEDENJE

Poglavje opredeljuje etično vedenje in predstavlja modele etičnega vedenja, med katerimi je najbolj uveljavljen Jonesov model odločanja, kjer moralna intenziteta predstavlja bistveno komponento pri odločanju. Osrednji element modela avtorjev Tenbrusnela in Smith-Crowa je moralno zavedanje, medtem ko je model avtorice Treviño bolj osredotočen na posameznika v okviru organizacije.

### 2.1 Dejavniki etičnega vedenja

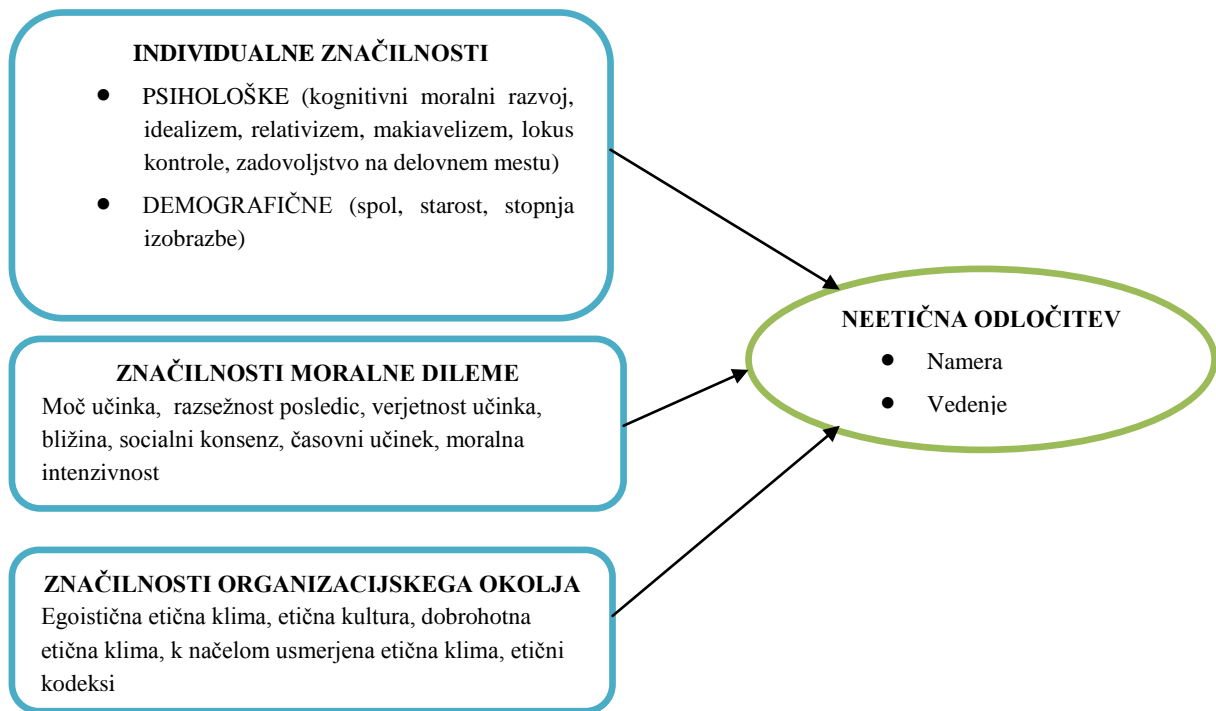
Jones opredeli etično odločitev kot tisto, ki je za skupnost sprejemljiva tako s pravnega kot z moralnega vidika (1991 v Tenbrusnel & Smith-Crowe 2008). Po Treviñovi se etika vedenja nanaša na vedenje posameznika, ki je v skladu s splošno sprejetimi moralnimi normami (Tenbrusnel & Smith-Crowe 2008). Kantova teorija (Juhant, 2003) sloni na »načelu spoštovanja«; etično je spoštovati človeka in z drugimi ravnati tako, kot si želiš, da bi oni ravnali s teboj.

Fromm pravi, da etično vedenje temelji na sposobnosti človeka, da na osnovi razuma odloča med dobrim in zlim (Fromm, 1970). Doseganje večje etičnosti v podjetju ni le realna možnost; s pravo kombinacijo osnovnih elementov postane doseganje etičnosti samoumevna realnost (Jaklič, 1999).

V sodobnem poslovnem svetu in družbi nasploh se je zanimanje za etično vedenje podjetij in zaposlenih izredno povečalo, o tem pričajo mnoge znanstvene študije. Kish-Gephar, Harrison in Treviño so na primer opravili raziskavo dejavnikov, ki vplivajo na neetično odločitev posameznika. Pri raziskavi so izhajali iz obstoječih modelov etičnega odločanja. Proces odločanja je po Restu (1986 v Kish-Gephar, Harrison & Treviño, 2010) sestavljen iz štirih korakov: moralno zavedanje, moralno presojanje, moralna motivacija, moralni značaj. Osnova za etično ali neetično odločitev je moralna namera, tako je vedenje udejanjenje etične namere. Neetično vedenje Rest definira kot dejanje kateregakoli člana organizacije, s katerim krši splošno sprejete moralne norme. Neetična namera pa je posameznikova volja ali zaveza, da izvrši neetično dejanje.

Slika 3 prikazuje tri sklope dejavnikov, ki vplivajo na etično vedenje, in sicer individualne značilnosti, značilnosti moralne dileme in značilnosti organizacijskega okolja, ki imajo bistveno vlogo v procesu etičnega odločanja. Model izhaja iz meta-analize, ki je bila narejena v letu 2010.

Slika 3: Kish-Gephart, Harrison, Treviño – meta-analitičen okvir za neetično vedenje



Vir: J. J. Kish-Gephart, D.A.Harrison, L. K. Treviño: *Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work*, 2010.

Individualne značilnosti:

- Kognitivni moralni razvoj. Teorija kognitivnega moralnega razvoja preučuje, kako se posameznikovo vedenje spreminja skozi različne faze moralnega razvoja, od otroštva do starosti (Rest, 1986). Izsledki študije so pokazali, da kognitivni moralni razvoj negativno vpliva na neetično odločitev v podjetju.
- Idealizem in relativizem. Predstavlja posameznikov pogled na sprejete norme, standarde. Idealizem se osredotoča na dobrobit drugih, relativizem pa prilagaja etične norme posamezni situaciji (Forsyth 1980 v Kirsh-Gephart, Harrison & Trevino, 2010).
- Makiavelizem. Posameznik s pomočjo zvijače doseže lastni cilj. Študije so pokazale pozitiven učinek makiavelizma na neetično vedenje.
- Lokus kontrole. Prepričanje posameznika ali je njegovo vedenje posledica lastne volje ali zunanjih dejavnikov.
- Zadovoljstvo na delovnem mestu. Posameznikovo zadovoljstvo vpliva na etično vedenje v podjetju.
- Spol. Ženske in moški različno odločajo v etičnih dilemah, zelo verjetno je, da se bodo ženske odločale na podlagi skrbi za druge vpletene; tako so bolj etična bitja (Gilligan 1977 v Kirsh-Gephart, Harrison & Trevino, 2010).

- Starost. Posameznikov odnos do etičnih odločitev se v različnih starostnih obdobjih spreminja. Po številnih študijah na tem področju naj bi bili mlajši posamezniki bolj nagnjeni k sprejemanju neetičnih odločitev kot starejši.
- Stopnja izobrazbe. Vpliv stopnje izobrazbe na etično, neetično odločitev – bolj izobraženi posamezniki sprejemajo bolj etične odločitve, saj se bolj zavedajo odgovornosti.

Moralna intenziteta po Jonesu (1991) vsebuje naslednje elemente:

- Razsežnost posledic, ki meri celotno škodo, ki jo ima žrtev zaradi neetične odločitve.
- Socialni konsenz, ki predvideva vpliv sodelavcev na neetične odločitve.
- Verjetnost učinka se nanaša na verjetnost, da bo neetična odločitev povzročila škodo.
- Bližina žrtve neetičnemu vedenju.
- Časovni učinek, ki meri čas od nastanka neetične odločitve do njenih posledic.
- Moč učinka, ki pomeni, kako hitro bo čutili učinek neetičnih odločitev.

Moralna intenziteta se proporcionalno poveča vsakič, ko se poveča katerikoli od zgoraj naštetih elementov.

Značilnosti organizacijskega okolja:

- Etična klima temelji na percepciji, kako organizacija vidi in rešuje etične dileme in na področju organizacijske klime, ki vpliva na etično vedenje v podjetju (Victor & Cullen, 1988 v Treviño in dr., 2013).
- Etična kultura je del organizacijske kulture in predstavlja vzajemno delovanje formalnih in neformalnih etičnih standardov, ki vplivajo na etično ali neetično vedenje zaposlenih (Treviño, 1990 v Treviño in dr., 2013).
- Etični kodeks je zbir napisanih standardov, etičnih dilem in koristi znotraj organizacije. Čeprav v zadnjem času vse več podjetij sprejema etične kodekse, meta-analitična študija, ki sta jo opravila Kish-Gephart in drugi 2010 ni našla bistvenega vpliva etičnih kodeksov na neetične odločitve v podjetju (Treviño in dr., 2013).

## **2.2 Modeli etičnega odločanja**

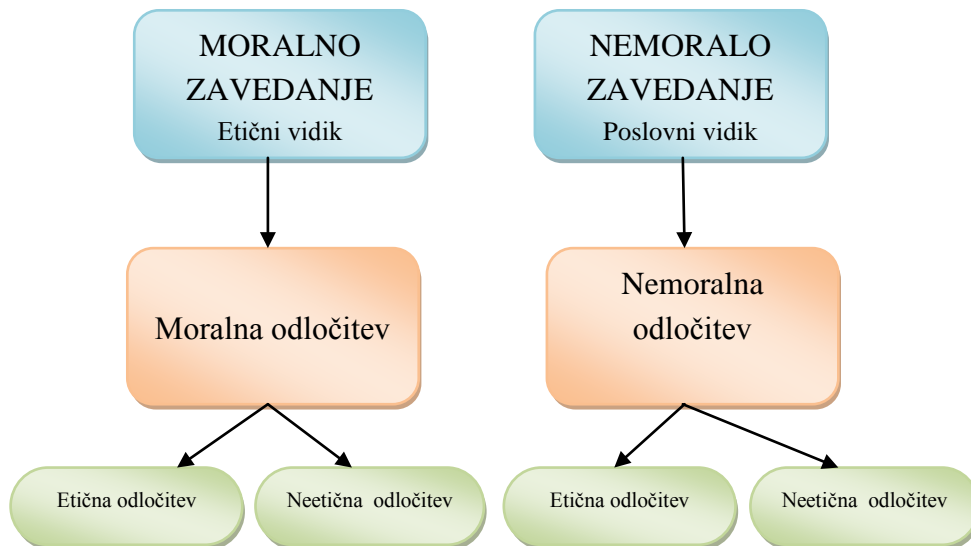
### **2.2.1 Model avtorjev Tenbrusnel in Smith-Crowe**

Prvi model etičnega odločanja, ki ga obravnavam, je model avtorjev Tenbrusnel in Smith-Crowe. Model, ki ga prikazuje Slika 4, vsebuje tri pomembne elemente, in sicer moralno zavedanje, moralno odločitev in nemoralno odločitev. Osrednji element modela je moralno zavedanje. Ali bo sprejeta odločitev moralna ali nemoralna, je odvisno od moralnega



zavedanja tistega, ki odloča. Rest (1986) je prvi avtor, ki je v proces odločanja vključil moralno zavedanje. Posameznik se najprej sooči z moralnim zavedanjem, potem, ko prepozna etično dilemo, moralno presodi o tem, kaj je prav in kaj ne, kasneje se oblikuje moralna namera, ki pripelje do končne odločitve.

*Slika 4: Model etičnega odločanja po Tenbrusnelu in Smith-Crowu*



*Vir: A.E. Tenbrusnel, K. Smith – Crowe, Ethical decision making: Where we've been and where we're going, 2008.*

Moralno zavedanje je Rest (1986) definiral kot proces, v katerem se odločamo, kaj bomo storili na podlagi premisleka o tem, kakšne posledice bo naša odločitev imela za vse vpletene in kakšno korist bomo imeli mi. Avtorji modela, ki ga prikazuje zgornja slika, so dejavnike, ki vplivajo na moralno zavedanje, razdelili v dve skupini:

Individualni dejavniki:

- spol,
- nacionalnost in kultura,
- etična izkušnja,
- učinek in zadovoljstvo,
- vrednosti in orientacija.

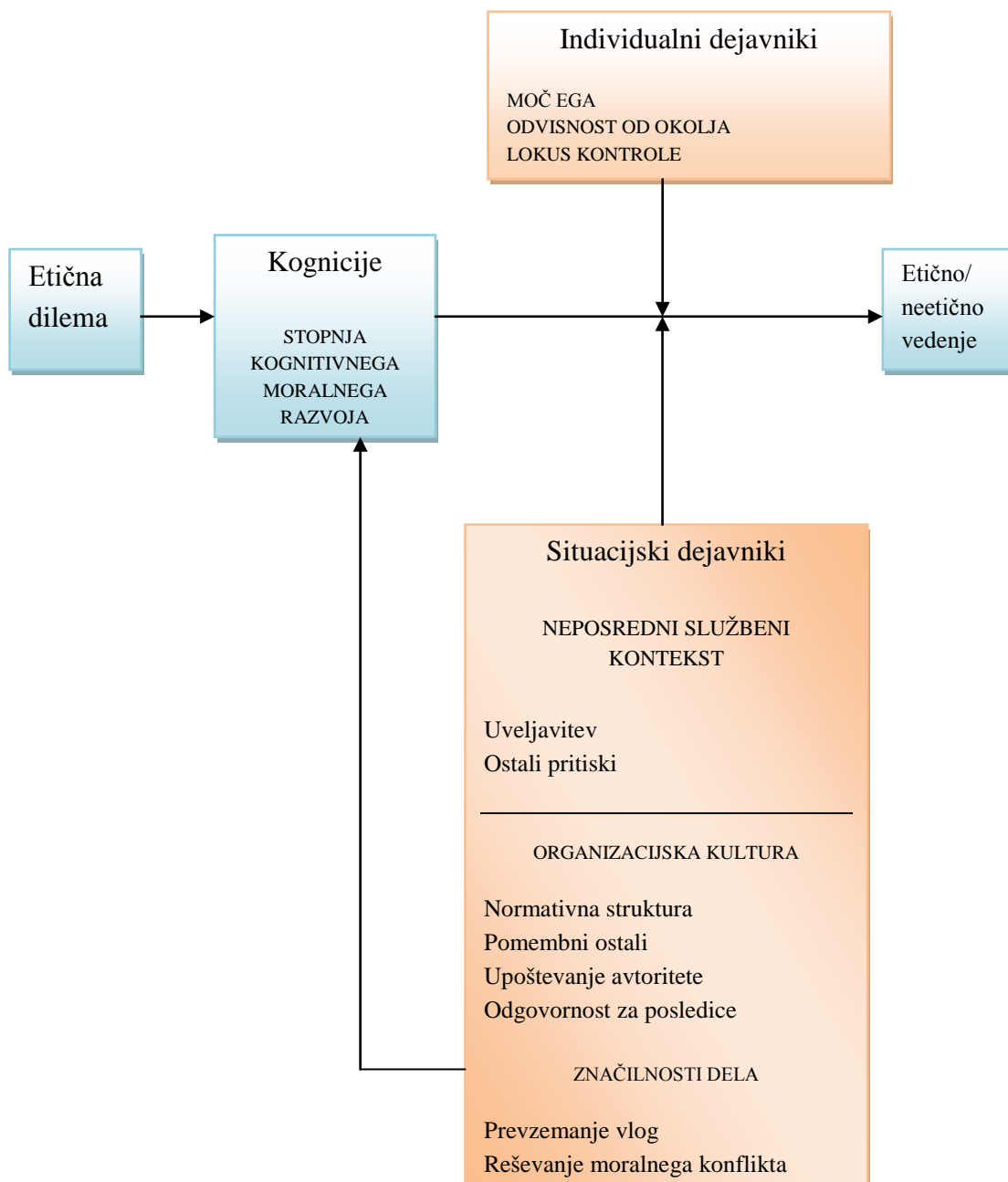
Situacijski dejavniki:

- intenziteta etične dileme,
- etična infrastruktura.

## 2.2.2 Model odločanja po avtorici Treviño

Drugi model etičnega odločanja, ki ga obravnavam, je model avtorice Treviño. Model odločanja, ki ga je razvila Treviño (1986), prikazuje vpliv individualnih in situacijskih dejavnikov na etično vedenje posameznika v podjetju (Slika 5). Prva faza predstavlja zaznavanje etične dileme, tej sledi odločanje, ki pa je odvisno od stopnje kognitivnega moralnega razvoja. V procesu odločanja so prisotni individualni in situacijski dejavniki, od katerih je odvisno ali bo odločitev etična ali neetična.

Slika 5: Model etičnega odločanja po avtorici Treviño



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

Individualni dejavniki:

- moč ega, ki se nanaša na moč prepričanja v lastne sposobnosti,
- odvisnost od okolja se nanaša na vpliv dejavnikov iz okolja,
- lokus kontrole.

Situacijski dejavniki:

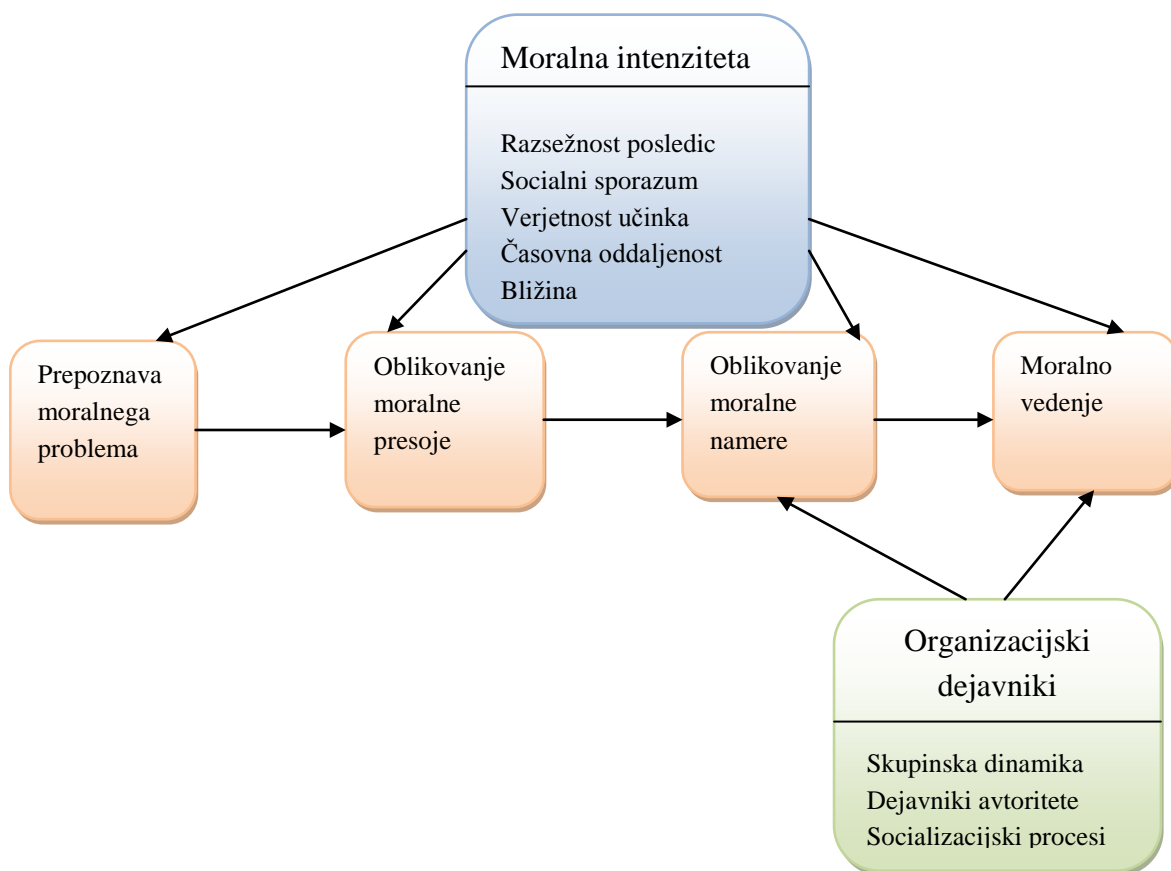
- neposredni službeni kontekst,
- organizacijska kultura,
- značilnosti dela.

Situacijski dejavniki se nanašajo na položaj zaposlenega, ki je odvisen od organizacijske kulture in značilnosti dela ter stopnje kognitivnega moralnega razvoja.

### 2.2.3 Model odločanja avtorja Jonesa

Tretji model etičnega odločanja, ki ga obravnavam, je model avtorja Jonesa (1991, str. 366- 392), ki je svoj model odločanja razvil po Restovem modelu odločanja, v katerega je kot ključno komponento dodal moralno intenziteto. Jonesov model odločanja prikazuje Slika 6.

Slika 6: Jonesov model odločanja



Vir: *Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model*, 1991, str. 370.

Moralna intenziteta je raven, ki ima dimenzijo moralne nujnosti v določeni situaciji. Moralna intenziteta je fokusirana na etično dilemo, ki se lahko spreminja v odvisnosti od situacije.

Jonesov model odločanja poteka po naslednjih fazah:

- Prva faza je faza etične dileme. Vsak proces odločanja se začne s problemom, ki vključuje moralno komponento s karakteristikami moralne intenzivnosti.
- Prepoznavanje problema. Proces odločanja se prične, ko oseba, ki se odloča, prepozna problem. Prepoznavanje le tega vsebuje za odločevalca dva elementa; odločitev kaže posledice na vseh vpletenih, odločevalec ima moč izbire v svojih rokah. Če vključimo moralno intenzivnost, sklepamo, da imajo etične dileme z višjo moralno intenzivnostjo višjo prepoznavnost.
- Moralni razvoj in moralno razsojanje. Ko je etična dilema prepoznana, pričakujemo, da bo prišlo do moralne odločitve. Pri tem se vprašamo, kako ljudje presojujejo o etičnih dilemah. Na tej točki je Jones vključil Kohlbergov (1976 v Jones 1991) model moralnega razvoja, ki pojasni proces moralnega odločanja ljudi z njihovim moralnim razvojem. Proces odločanja je odvisen od stopnje moralnega razvoja in intenzivnosti etične dileme.
- Moralna namera. Ko je človek v procesu odločanja razsodil o etični dilemi, se mora odločiti, kaj bo storil. Po Restu (1986 v Jones 1991) moralni agent uravnoteži vse moralne dejavnike in pri tem upošteva lastni interes. Moralna intenziteta vpliva tudi na moralno namero; višja kot je stopnja moralne intenzitete, hitreje bo sprejeta odločitev.
- Moralno vedenje nastane, ko se moralna namera udejanji. Etično vedenje bo bolj pogosto v etičnih dilemah z višjo moralno intenzivnostjo.

### **3 ETIKA V KADROVANJU**

V tem krajšem poglavju je nekoliko več pozornosti namenjene kadrovanju, ki je zaradi svoje občutljivosti zelo pogosto izpostavljeno etičnim dilemam. Najprej je predstavljen proces kadrovanja po posameznih fazah, nato kodeks o etičnem ravnanju kadrovskih strokovnjakov.

#### **3.1 Kadrovanje**

»Kadrovanje je proces pridobivanja, razvrščanja, ohranjanja ustrezno številčne in kakovostne delovne sile, z namenom pozitivnega vpliva na uspešnost organizacije« (Novak, 2008).

Kadrovanje je razdeljeno na več faz, ki skupaj tvorijo kadrovski proces (Novak,2008), in sicer:

Planiranje – je prva faza, kjer se odločamo, katera delovna mesta potrebujemo, katere so delovne naloge posameznega delovnega mesta, kakšen profil delavca potrebujemo in koliko delavcev potrebujemo za posamezno delovno mesto.

Pridobivanje – v tej fazi določimo način pridobivanja kadrov. Kadrovske vire lahko pridobimo iz notranjih ali iz zunanjih virov. Notranji viri predstavljajo že zaposlene delavce, ki jih prerazporedimo na drugo delovno mesto. Ta način kadrovanja prinaša številne prednosti, saj je cenejše in hitrejše, kandidata poznamo, poznamo njegove sposobnosti, uvajanje je hitrejše. Prisoten pa je tudi negativen učinek, saj pri internem zaposlovanju izgubimo priliv novih idej.

Zunanji viri pridobivanja potekajo (Florjančič, Berjan & Bernik, 1999):

- direktno iz šol, preko štipendiranja, priporočil,
- s pomočjo specializiranih agencij,
- s pomočjo oglaševanja,
- preko osebnih virov.

Selekcija je izbira kandidatov, kjer podjetje najprej izloči neprimerne kandidate, odvisno od kriterijev, ki si jih postavi za izbor. Med primernimi kandidati izbere tiste, ki so najbolj primerni. Z njimi opravi razgovore in testiranje. Delovno razmerje sklene s tistim, ki je najbolj primeren.

Uvajanje pomeni, da novo zaposlenemu delavcu predstavimo delovne naloge, delovno okolje, proces dela, naša pričakovanja, seznanimo ga s pravili, s sodelavci. Uvajanje je zelo pomembno v procesu kadrovanja, saj velikokrat pravimo, da je prvi stik najpomembnejši, ne glede na to, za kakšno situacijo gre. Če se delavec v kolektivu počuti dobrodošlo in če ima jasno predstavo o delovnem mestu, bo čutil večjo pripadnost podjetju.

Razvoj kadra je prav tako pomembna faza kadrovanja. V tej fazi podjetje nadgrajuje znanje zaposlenih, skrbi za njihov osebni razvoj, jih usmerja na različna usposabljanja in seminarje. S tem se mu omogoči napredovanje na delovnem mestu, kar še dodatno poveča motivacijo zaposlenega.

Prenehanje delovnega razmerja pomeni prenehanje kadrovskega procesa. Do prekinitve delovnega razmerja lahko pride tako s strani delodajalca kot strani delavca (Novak, 2008).

## 3.2 Etično ravnanje v kadrovskih postopkih

Kadrovski strokovnjaki, ki se ukvarjajo s kadrovanjem v podjetju, pri svojem delu upoštevajo Zakon o delovnih razmerjih, Kolektivno pogodbo dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja in interne pravilnike. Delo kadrovskega strokovnjaka ni lahko, saj mora poleg pravnih norm upoštevati tudi pričakovanja podjetja in izpolnjevati etične norme.

Menim, da je to področje eno najbolj kompleksnih v poslovanju podjetja, saj je od tega odvisno veliko stvari v podjetju. Pravilna izbira kadrov ter skrb za njihov razvoj pripomoreta k ustvarjanju prijetne delovne klime, ki pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Slovenska kadrovska zveza je pripravila Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije (Slovenska kadrovska zveza, 2012), ki opredeljuje temeljne etične in profesionalne standarde dela, vedenja in ravnanja kadrovskih strokovnjakov. Kadrovski strokovnjak je vsaka oseba, ki se ukvarja s kadrovsko dejavnostjo.

Temeljna načela za delo kadrovskih strokovnjakov so (Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije, 2012):

- Spoštovanje integritete človekove osebnosti. Kadrovski strokovnjak spoštuje integriteto človekove osebnosti, prizadeva si za objektivno, pravično, pošteno in humano ravnanje z ljudmi pri delu in v zvezi z delom.
- Enakopravna obravnava. Kadrovski strokovnjak ravna po načelih pravičnosti in enakih možnosti za vse zaposlene in se zavzema za kadrovanje, ki temelji na znanju in kompetentnosti posameznika, ne glede na spol, raso nacionalnost, barvo kože, starost, zdravstveno stanje, invalidnost, versko ali politično prepričanje, nacionalni in socialni status, družinski status, premoženjsko stanje, spolno usmerjenost in druge osebne okoliščine.
- Varstvo osebnih podatkov. Kadrovski strokovnjak pri zbiranju, obdelavi in uporabi osebnih podatkov upošteva zakonska določila. Pridobivanje podatkov opravlja strogo profesionalno, etično in odgovorno. Zbranih podatkov o zaposlenih ne sme uporabljati za namene, ki so etično vprašljivi in niso v povezavi z namenom, zaradi katerega so zbrani.
- Odgovornost za lastni strokovni in osebni razvoj. Kadrovski strokovnjak skrbi za stalni strokovni razvoj.
- Nasprotje interesov. Kadrovski strokovnjak mora ohranjati visoko raven strokovnosti in zaupanja pri zaposlenih, vodstvu in lastnikih organizacije ter vseh deležnikih organizacije. Pri svojem delu upošteva ustavo, zakonodajo, podzakonske akte in etična načela.
- Odgovornost za razvoj in ugled stroke. Kadrovski strokovnjak opravlja svoje delo po načelih strokovnosti, pravičnosti, demokratičnosti, natančnosti in preglednosti vseh

postopkov. Zagotoviti mora nemoten pretok informacij med posameznimi deli organizacije, stalno in kvalitetno obveščenost sodelavcev. Poslanstvo kadrovskega strokovnjaka je, da širi zavest o nujnosti etičnega in strokovnega ravnanja pri delu z ljudmi, tako da nudi najboljši zgled.

- Ukrepi zoper kršitve etičnih in profesionalnih standardov. Kadrovski strokovnjak je dolžan opozarjati na kršitve etičnih in profesionalnih standardov dela, vedenja in ravnanja pri izvajanju kadrovske dejavnosti. Kadar ugotovi, da gre za kršitev, je dolžan tudi ustrezno ukrepati.

## **4 UKREPI ZA POVEČANJE ETIČNEGA VEDENJA V PODJETJU**

Poglavje predstavlja vlogo vodstva in etičnih vodij v podjetju ter njihov vpliv na etično vedenje. V nadaljevanju predstavi vlogo zaposlenega v podjetju, njegovo reakcijo na morebitno neetično ravnanje v okviru poročanja ter na koncu predlaga ukrepe za spodbujanje poročanja o neetičnem vedenju znotraj podjetja.

### **4.1 Vloga vodstva in etičnih vodij**

Ljudje v podjetju vstopajo v določena razmerja, zato med njimi in podjetjem nastanejo razmerja, pri katerih se pojavljajo vprašanja, povezana z etiko. Lipovec opredeljuje organizacijo podjetja kot skupek razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj, družbeno ekonomske značilnosti podjetja ter smotno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1997).

V poslovnem okolju vodje postavljajo cilje tako s poslovnega kot z etičnega vidika. S svojim vedenjem zaposlenim dajejo vzgled, jih motivirajo in usmerjajo k doseganju zastavljenih ciljev. Pri reševanju etičnih dilem zaposleni pogosto posnemajo odločitve vodij (Treviño, 1986 v Brown & Mitchell 2010). Etični vodja ima dve lastnosti; je moralni človek in moralni manager. Močna moralna oseba je poštena in zaupanja vredna, zato ji zaposleni brez težav zaupajo svoje težave, saj so prepričani, da jih bodo poslušali in upoštevali. Vodja, ki ima značilnosti moralne osebe, je moralni menedžer, ki na nivoju podjetja narekuje vedenje zaposlenih. Ima moč, ki jo uporabi, da zaposlene usmerja k etičnemu vedenju in predstavlja vzor za vse.

Etično vedenje managerjev ima številne pozitivne učinke na poslovanje podjetja in na splošno zadovoljstvo zaposlenih. V vodji, ki je moralno močna osebnost, vidijo vzornika, mu zaupajo in sledijo, kar prispeva k večji produktivnosti. Etično vedenje se s tem odraža tudi v okolju, kjer podjetje posluje. Po raziskavi, ki sta jo opravila Brown in Mitchell (2010), ima neetično vedenje vodij veliko večji učinek na zaposlene kot etično vedenje. Neetično vedenje, ki ni v skladu z etičnimi normami, posledično pripelje do neproduktivnosti, nezadovoljstva zaposlenih, kar uničujoče deluje na delovni proces in

podjetje. Vodje zaradi želje po doseganju visokih organizacijskih ciljev pogosto delujejo v nasprotju z moralnimi načeli, zaposleni jim pri tem sledijo, kar pripelje do neetičnega vedenja na nivoju celotne organizacije. Neetično vodenje je vedenje vodij, ki je v nasprotju tako s pravnimi kot z etičnimi normami, in posledično vpliva na vedenje vseh, ki mu sledijo (Brown & Mitchell, 2010).

Povezavo med moralno identiteto vodij in percepcijo zaposlenih o etičnem vodenju so potrdili tudi Mayer, Nurmohamed, Trevino, Shapiro & Schminke (2012 v Treviño in dr., 2013). Kognitivni moralni razvoj vodij je element, ki zaposlenim predstavlja merilo etičnega vedenja, višji ko je moralni razvoj, bolj etično je vodenje (Jordan in dr. 2011 v Treviño in dr., 2013). Vodenje v organizacijah lahko poteka na več nivojih, kjer je prav tako prisoten vpliv vodenja na podrejene. Vpliv etičnega vodenja se prenaša iz enega nivoja vodenja na drugega (glede na organizacijo dela) in s tem tudi na vse zaposlene (Mayer in dr., 2012 v Treviño in dr., 2013).

## **4.2 Vloga zaposlenega**

Znotraj organizacije je poleg vpliva vodij na etično vedenje pomemben tudi vpliv posameznikov. Odnosi med sodelavci vplivajo na etično klimo v podjetju ter na etično vedenje na splošno. S svojim vedenjem tako vplivajo na vedenje ostalih v delovni organizaciji. Nemalokrat se zgodi, da pobudniki neetičnega ravnanja pravzaprav sami ne storijo kršitve, temveč sodelavce na nek način usmerijo k neetičnemu ravnanju.

V kolikšni meri bo posameznik sprejemal etične odločitve je odvisno tudi od njega samega in njegovih osebnih lastnosti. Tako na primer študije ugotavljajo, da so posamezniki z večjo stopnjo moralne pozornosti bolj kritični pri presojanju etičnih dilem (npr. Mihelič & Culiberg, 2016). Moralna pozornost je stopnja, do katere posameznik presoja o moralnosti svojih dejanj.

Reynolds (2008 v Treviño in dr. 2013) loči moralno pozornost od moralne intenzitete in moralnega zavedanja, saj ta dva dejavnika zahtevata obstoj etične dileme, medtem ko moralna pozornost ne. Stopnja moralne pozornosti je odvisna od percepcije in interpretacije moralnih vprašanj posameznika. Reynolds zagovarja dejstvo, da lahko organizacije vplivajo na moralno pozornost posameznika in oblikujejo etično pobudo z upoštevanjem le te. Moralna pozornost se ukvarja s prepoznavanjem in premišljevanjem o etičnih dilemah v vsakdanjem življenju.



### 4.3 Poročanje zaposlenih o neetičnih dejanjih

V zadnjem času so mediji polni naslovnice o neetičnih dejanjih podjetij. Zaposleni, ki so kršili pravila in se neetično vedli, so negativno vplivali na ugled podjetja v poslovnem okolju ter prinesli veliko gospodarsko škodo za podjetje. Menedžerji bi morali spodbujati zaposlene, da spregovorijo o neetičnih dejanjih, ki jih zasledijo v delovnem procesu. S tem bi s kršitelji opravili na nivoju organizacije in neetično ravnanje ne bi pridobilo tolikšne razsežnosti.

Interni »whistle-blowing« je interno poročanje o vedenju zaposlenih, ki je nezakonito in nemoralno. Po raziskavah naj bi tovrstno poročanje o neetičnih dejanjih zaradi reakcije sodelavcev vzbujalo strah pri zaposlenih. Kako se bodo zaposleni odzvali na neetična dejanja je odvisno od dveh ključnih dejavnikov iz socialnega okolja, in sicer vodje in sodelavcev. Vodje bodo po vsej verjetnosti pozitivno odreagirale na poročanje o kršitvah. (Mayer in dr. 2013).

Obstajajo različna mnenja glede »whistleblowerjev«, po slovensko žvižgačev; nekateri so mnenja, da gre za samozavestne in močne osebnosti, ki skrbijo za dobrobit podjetja, s tem ko opozarjajo na nepravilnosti. Drugi pa so mnenja, da gre za osebe, ki to storijo zaradi občutka ogroženosti (Barnett, 1992 v Mihelič & Culiberg, 2016).

Poročanje zaposlenih, »peer reporting«, je definiran kot poizkus vplivanja na člane skupine, ko ugotovijo neetično ravnanje in to sporočijo nadrejenim (Treviño, Victor, 1990 in Mihelič & Culiberg 2014). Poročanje o kršitvah sodelavcev za posameznika predstavlja moralno dilemo. Moralna presoja igra pomembno vlogo pri odločitvi ali prijaviti kršitev ali ne. Lasten odnos do neetičnega vedenja je bistven pri odločitvi o poročanju o neetičnem ravnanju. V novejših raziskavah se v procesu odločanja pojavlja moralna pozornost kot še en individualni dejavnik pri odločanju o etičnih dilemah (Mihelič & Culiberg, 2014).

Zaposleni se v podjetju zaradi strahu pred maščevanjem sodelavcev pogosto odločijo za tišino. Kish-Gephart, Detert & Treviño v Edmondson (2009) trdijo, da je tišina zaposlenih samoumevna zaradi rizika, ki ga vidijo v poročanju in zaradi strahu, ki ga pri tem čutijo (Mayer in dr. 2013). Vsak od nas si želi, da bi se v okolju, kjer dela, dobro počutil, zelo pomemben je občutek pripadnosti. S tem, ko nadrejenim prijavimo neetično dejanje, obstaja velika verjetnost, da nas bodo sodelavci označili za izdajalca. Kako huda bo reakcija zaposlenih, je v največji meri odvisno od njihovega odnosa do neetičnega ravnanja in od posledic, ki jih neetično ravnanje ima za njih.

## **4.4 Organizacijski ukrepi**

Podjetja lahko z določenimi organizacijskimi ukrepi spodbujajo poročanje o neetičnem ravnanju zaposlenih. Predlagam uvedbo naslednjih ukrepov, in sicer etične kodekse, etične delavnice in uvedbo sankcij.

### **4.4.1 Etični kodeksi**

Pri etičnih kodeksih gre za napisana pravila vedenja in moralnih norm znotraj organizacije. Po vsebini določajo ravnanje posameznikov in predstavljajo podlago za ukrepanje ob kršitvi dolžnega ravnanja. Vsi zaposleni morajo biti seznanjeni z etičnim kodeksom podjetja. Novo zaposleni ob podpisu pogodbe prejmejo tudi etični kodeks ter podpišejo, da so ga prejeli in prebrali (Mihelič & Culiberg, 2014).

Podjetja zaradi popularnosti etičnih kodeksov sprejemajo le te brez premisleka. Na tem mestu predlagam sistematično izpeljevanje uvajanja kodeksov. Pri sestavi se mora najprej preučiti področje, ki je najbolj izpostavljeno etičnim dilemam in neetičnemu ravnanju ter predvideti morebitne posledice. Etični kodeks mora navajati tudi sankcije za posamezno kršitev, ki jih je podjetje dolžno izvajati.

### **4.4.2 Etične delavnice**

Namen etičnih delavnic je seznanitev zaposlenih z etičnimi dilemami. S pomočjo delavnic podjetja zaposlenim predstavijo minimalne etične norme, odgovornost zaposlenih in načine poročanja o neetičnem ravnanju. Na ta način se poveča moralno zavedanje zaposlenih o neetičnem ravnanju ter način ukrepanja v določenih situacijah (Mihelič & Culiberg, 2014).

Etične delavnice naj podjetja izvajajo v sklopu obveznih izobraževanj za zaposlene. Pri izvajanju le teh k sodelovanju povabijo kadrovske strokovnjake, psihologe. Preko primerov iz splošne prakse jim predstavijo neetično ravnanje ter posledice. Najbolj zanimiva pri tem se mi zdi igra vlog, kjer zaposleni poskušajo prepoznati neetično ravnanje s tem, ko se postavijo v različne vloge. Tako lažje prepoznajo etično dilemo ter posledice neetičnega ravnanja.

### **4.4.3 Uvedba sankcij**

Podjetja morajo imeti predpisane sankcije za kršitelje, saj so etični kodeksi brez njih brez pomena. S tem, ko obstajajo sankcije za kršitev, se zaposleni zavedajo posledic neetičnega dejanja. Ob tem pa je potrebno poudariti, da morajo sankcije veljati za vse enako, tako za vodje kot za zaposlene. Neetično vedenje, ki je sankcionirano opazovalec sprejme kot prepovedano vedenje. Bolj pogosto ko podjetja kaznujejo neetično vedenj močnejši učinek ima na opazovalca. ( Trevino, 1992 v Mihelič & Culiberg , 2014)

## SKLEP

Z zaključno strokovno nalogo sem s pomočjo teoretskih izhodišč želela prispevati k razumevanju etike in etičnega vedenja v organizacijah. Malo več pozornosti sem namenila zaposlenim v organizaciji.

Etika je veda, ki na podlagi vrednot človeku narekuje pravila obnašanja z namenom, da njegovo življenje in življenje v skupnosti poteka urejeno (Juhant, 2003). Poslovna etika je veja etike, ki se ukvarja z etičnim vedenjem znotraj podjetja. Številni avtorji so pri raziskovanju etičnega vedenja razvili modele odločanja ter pojasnili vpliv različnih dejavnikov na proces odločanja.

Na tem mestu naj navedem še omejitve svojega dela. Zaključna strokovna naloga vsebuje zgolj teoretična izhodišča iz področja domače in tuje literature, ki so omejena, kljub temu pa sem uporabila bistvena dela z omenjenega področja. Obravnava tri modele etičnega vedenja, model odločanja po avtorjih Tenbrusnel in Smith-Crowe, po avtorju Jonesu in po avtorici Treviño. Obstajajo še drugi, vendar sem izpostavila tri najbolj odmevne in uveljavljene. Prihodnje raziskave bi lahko sistematično preučile skupne točke vseh obstoječih modelov vodenja ter s tem postavile nekakšen enoten model odločanja. Zelo malo sem zasledila literature, ki bi obravnavala prisotnost etičnega in neetičnega vedenja v podjetjih v Sloveniji, zato menim, da so potrebne empirične raziskave s tega področja tudi za Slovenijo.

Etika ima v naših življenjih zelo pomembno vlogo, tako na osebni kot poslovnem področju. Lahko bi trdila, da skoraj ne mine dan, da ne bi nekdo omenil etike ali morale. Videti je, da smo zelo razočarani glede vedenja in ravnanja ljudi okoli nas, bodisi da gre za osebno bodisi poslovno življenje. Vsak posameznik je sam odgovoren za svoja dejanja, zato bi se moral na področju etike nenehno izobraževati in izpopolnjevati. Tudi moje osrednje vodilo v življenju je etika, morala. V tej smeri tudi vzgajam svoje otroke, saj so tudi oni del družbe in bodo s svojim etičnim vedenjem vplivali na vedenje drugih. Nalogo zaključujem z mislijo, ki mi veliko pomeni: »Z drugimi ravnaj tako, kot bi si želel, da oni ravnajo s teboj.«

## LITERATURA IN VIRI

1. Aristotel, (1994). *Nikomahova etika*. Ljubljana: SM
2. Bohns V. K., Mahdi Roghanizad, M. & Xu A. Z.,(2014). *Personality and social psychology bulletin*, 40(3), 348-362.
3. Brown E. M. & Mitchell, (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.
4. Culiberg, B. & Mihelič, K. K. (2016 a). Three ethical frames of reference: insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace. *Business ethics: A european review* 25(1), 94-110.
5. Culiberg, B. & Mihelič, K. K. (2016 b). The evolution of whistleblowing studies: A critical research agenda. *Journal of Business Ethics*,
6. Daft, R.L. (1994). *Management (3<sup>rd</sup> ed.)*. The Dryden Press : Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
7. Etika (2000). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 10. septembra 2016 na <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D14843>
8. Fromm, E. (1970). *Zdrava družba* (str. 148-149). Ljubljana: DZS
9. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
10. Jelovac, D. (2010). Poslovna etika kot nujen pogoj odličnosti. *Prispevek*, 22. *Forum odličnosti in mojstrstva*. Najdeno 10. septembra 2016 na [http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/22\\_forum/jelovac.pdf](http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/22_forum/jelovac.pdf)
11. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue – contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.
12. Juhant, J. (2003). *Etika ali človeškost, Filozofski temelji etike*. Ljubljana: Društvo študentov Teološke fakultete.
13. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology* 95(1), 1-31.
14. Mayer D. M., Nurmohamed S., Trevino L. K., Shapiro D. L. & Schminke M. (2013). Organizational behavior and human decision processes. *Elsevier*, 121, 89-103.
15. Mihelič K. K. & Culiberg B. (2014). Turning a blind eye: a study of peer reporting in a business school setting. *Ethics & Behavior* 24(5), 364-381.
16. Morala (2000). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 10. septembra 2016 na <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D36287>
17. Možina, S. (2003). Poslovna etika in menedžment. *Delavska participacija*. Najdeno 7. september 2016 na [www.delavska-participacija.com/priloge/ID000808.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID000808.doc)
18. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Slovenska kadrovska zveza. *Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije* (2012). Najdeno 13. Septembra 2016 na <http://www.skz.si/wp-content/uploads/Kodeks-SKZ.pdf>
20. Tavčar, M. (1994). *Etika in moralno delovanje managementa*. Radovljica: Didakta

21. Tenbrunsel A. E. & Smith-Crowe K. (2008). Ethical decision making: Where we've been going. *The academy of management annals* 2(1), 545-607
22. Treviño L. K., 1986. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The academy o management review*, 11(3), 601-617.
23. Treviño L. K., den Nieuwenboer N. A. & Kish-Gephart J. J. (2014), (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65, 6.1-6.26.