

Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima

Randy Richards*, Ivona Škreblin Kirbiš**, Mirna Koričan***

Sažetak

Rad obrađuje temu etike u poslovnom okruženju, a usmjeren je na upravljanje ljudskim potencijalima. Podloga za etično ponašanje prema zaposlenicima je briga za odnos između organizacije i zaposlenih temeljen na reciprocitetu. Autori predlažu tri osnovna načela kojima bi se osiguralo etično odnošenje prema zaposlenicima u organizaciji: jasno postavljanje pisanih pravila i očekivanja, transparentno provođenje postavljenih pravila te nepristranost, odnosno jednakost u njihovu provođenju. U daljnjem tekstu autori prolaze kroz osnovne funkcije ljudskih potencijala, navodeći moguća neetična i potrebna etična ponašanja od strane organizacija.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, načela etičnosti, reciprocitet, organizacija i zaposlenici

Uvod

Unatrag desetak godina brojni udžbenici iz područja upravljanja ljudskim potencijalima počinju obrađivati tematiku etike, etičnog ponašanja te etičkih načela¹. Nekoliko autora temi upravljanja ljudskim potencijalima pridaje i čitavo poglavlje o etici i etičnom ponašanju². Neki od autora prepoznaju društveno odgovorno ponašanje kao novi i bitan element za menadžere ljudskih potencijala. Najčešće se o ovom problemu raspravlja u kontekstu teorije interesnih skupina (engl.

* Prof. dr. sc. Randy Richards, St. Ambrose University, Adresa: 518 West Locust Street, Davenport, Iowa 52803, SAD. E-pošta: randy.richards@sau.edu

** Dr. sc. Ivona Škreblin Kirbiš, Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Adresa: Jordanovac 110, 10 000 Zagreb, Hrvatska. E-pošta: ivona.skreblin@zsem.hr

*** Mirna Koričan, mag. psih. i struč. spec. posl. admin., Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Adresa: Jordanovac 110, 10 000 Zagreb, Hrvatska. E-pošta: mirna.korican@zsem.hr

1 Mondy, W. R., *Human Resource Management* — 10th Edition, Pearson Education, Inc, New Jersey, 2008.

2 Ivancevich, J. M., *Human Resource Management* — 10th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2007.

stakeholder theory)³. Percipira li se poslovanje neke organizacije kao niz međusobno povezanih odnosa te organizacije s kupcima, zaposlenicima, dobavljačima, dioničarima i drugim važnim interesnim skupinama, razumljivo je zbog čega etičnost u poslovanju dobiva na svojoj važnosti. Kao jedna od najvažnijih interesnih skupina ističu se zaposlenici kao resurs za održivost organizacije, a etika se u ovom kontekstu često razmatra kroz odnos i obveze organizacije i zaposlenika.

Legitimno pitanje je i koje su etičke dužnosti i obveze nužne za održavanje odgovarajućeg odnosa među dvjema stranama. Odnos organizacije sa zaposlenicima, pa i ostalim interesnim skupinama počiva na logici reciprociteta, u kojem svaka strana u odnosu duguje drugoj strani recipročan odnos, temeljen na prirodi njihovih odnosa. Reciprocitet bi trebao biti shvaćen kao etička obveza, a nerijetko je i osnovno vjerovanje mnogih društava, utjelovljen u nekoj varijanti Zlatnog pravila. Još je Konfucije razmatrao koje etičke obveze vladari (vođe) imaju prema svojim podređenima (sljedbenicima) te obrnuto. Smatrao je da ukoliko obje strane poštuju svoje obveze, život će biti obilježen harmonijom i prosperitetom.⁴ Polazimo li od jačeg pola u odnosu organizacija–zaposlenik, svakako je na organizacijama da proaktivno zasnuju, a onda i zadržavaju etično ponašanje prema zaposlenicima. Slijedom pravila reciprociteta zaposlenici će vratiti istom mjerom.

Kako bismo pojasnili što mislimo pod etičnim ponašanjem organizacije, u našem ćemo radu predložiti tri načela za održavanje dobrog etičnog odnosa sa zaposlenicima.

1. Jasno postavljena pismena pravila i očekivanja

Izbor za ulazak u neki odnos morao bi se zasnivati na mišljenju obje strane da će novi odnos za njih imati pozitivne posljedice. U našem slučaju organizacija mora smatrati da će joj zaposlenik donijeti dodatnu vrijednost — vrijednost koja se može prenijeti na kupce ili korisnike. S druge strane, zaposlenik mora smatrati kako organizacija zadovoljava njegove interese poput dobrih radnih uvjeta, mogućnosti napredovanja ili razvoja znanja i vještina.⁵

Da bi se obje strane odlučile žele li stupiti u odnos, potrebno je odvojiti vremena za pregled specifičnih informacija potrebnih za odlučivanje. Što su informacije relevantnije i pogodnije, lakša je i odluka. Stoga svaka strana u odnosu ima obvezu da ne limitira, iskrivljuje, lažira ili izmišlja informacije koje bi mogle utjecati na odlučivanje. Ovakvi pokušaji svakako su neetični, bez obzira na stranu koja ih obavlja ili komunicira. Stoga npr. potencijalni zaposlenici koji svjesno lažiraju ili izmišljaju informacije u životopisima nisu etični. Također, organizacije koje skrivaju

3 Gomez–Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L., *Managing Human Resources* — 5th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.

4 Confucius, *Analects*, trans. Lau, D. C., Penguin Classics, Harmondsworth, England, 1979.

5 Robinson, J., Turning Around Employee Turnover. *Gallop Management Journal*, 2008, May 8, nalazi se na <http://gmj.gallup.com/content/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>, pristupljeno listopad 2009.

ili iskrivljuju informacije u javnosti možemo svrstati u kategoriju neetičnih organizacija.

U svrhu smanjivanja mogućnosti obmanjivanja, laganja ili iskrivljavanja u odnosu zaposlenika i organizacije, smatramo da svaka organizacija treba imati jasno postavljena pravila i očekivanja. Ovo mišljenje temeljimo na sljedećim postavkama:

- a) Ukoliko organizacija nema jasne i vidljive politike i procese, potencijalni zaposlenik nema načina za utvrđivanje hoće li njegove potrebe, želje i zahtjevi biti ispunjeni.
- b) U slučaju netransparentnosti potencijalni zaposlenici su u većoj opasnosti da će im biti nanesena šteta. Za zaposlenike organizacije je vjerojatnije da će napraviti pogrešku ukoliko nisu upoznati s pravilima ili politikama organizacije.⁶
- c) Organizacije imaju dominantan položaj u započinjanju odnosa — one mogu ponuditi zaposlenje nekom potencijalnom zaposleniku. Imaju bolji pristup informacijama, uvid u selekcijske procese, više uvida i u potencijalnu uspješnost ili neuspješnost kandidata. Zbog ovoga dominantnog odnosa, uz moguću ranjivost zaposlenika, veći je zahtjev upućen na organizacije da budu transparentne i odgovorne.⁷
- d) Svim zaposlenicima su potrebna jasna i vidljiva pravila, ali i očekivanja menadžmenta, kako bi regulirali vlastita te izbjegli kažnjiva ponašanja. Neosiguravanje poznavanja pravila i politika smanjuje mogućnost da će zaposlenici u većoj mjeri ispoljavati ponašanja koja su korisna za organizaciju.
- e) Bez postojanja pravila bezobzirni supervizori i menadžeri mogu manipulirati radnim situacijama i iskorištavati zaposlenike. Ponašanje nadređenih prema podređenima, u situacijama kada pravila ne postoje ili nisu jasna, teže je kontrolirati.

Zbog navedenih stvari prvi od predloženih etičkih načela za organizaciju je postojanje jasno postavljenih pisanih politika i očekivanja od zaposlenika.

2. *Transparentno provođenje jasno postavljenih pisanih politika*

Nužno je imati pismene politike i pravila, ali nije dovoljno. Pravila i politike moraju biti primijenjene na svim ponašanjima unutar organizacije pravodobno i pravovaljano. Provođenje pisanih pravila i politika mora biti jasno svim zaposlenicima budući da im je svrha propisivanje korisnih i poželjnih ponašanja, a stigmatiziranje nepoželjnih. Skrivanje, preformuliranje ili ignoriranje ovih pravila nema dugoročne koristi za organizaciju.

6 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

7 Collins, J., Getting People Off the Bus, 2009, at http://www.jimcollins.com/media_topics/first-who.html#audio=28, pristupljeno listopad 2009.

Nepoštivanje pravila ili njihovo neprimjenjivanje u zaposlenika može izazvati cinizam ili nepovjerenje. Ono može narušiti odnos između ovih dviju strana, a poznato je da tvrtke i zaposlenici mogu profitirati jedino iz uzajamnog poštovanja i snažnog odnosa.

S druge strane pravovremeno i pravovaljano provođenje pravila zahtjevno je za menadžere jer od njih iziskuje određeni stupanj samodiscipline u ponašanju. Etika u ovom kontekstu zahtijeva da prepoznamo utjecaje našeg ponašanja na druge te da u obzir uzmemo i njihove interese prilikom odlučivanja o ponašanju. Naša korist na štetu drugog tumači se neetičkim ponašanjem.

Stoga pridržavanje pisanih pravila i politika te njihovo pravovremeno i pravovaljano provođenje navodimo kao drugo načelo etičkog ponašanja organizacija.

3. Nepristranost i jednakost

U trećem načelu se okrećemo prema sadržaju politika organizacije. Međutim trenutno nas ne zanima specifičan i detaljan kontekst nego načelo koje bi trebalo biti primjenjivano kroz sadržaj svih politika.

Pravilo da se svi ljudi trebaju tretirati nepristrano i objektivno već je duže vrijeme ustaljeno u etici. Značenje riječi »nepristran« varira ovisno o situaciji. Obično se odnosi na mišljenje da sve osobe treba tretirati jednako, s jednakim pridavanjem značajnosti.⁸ U odnosu između organizacije i zaposlenika nepristrano tretiranje zaposlenika podrazumijeva primjenu pravila organizacije uz jednako primjenjivanje privilegija, prava i prilika za sve zaposlenike. Stoga se nejednako ponašanje prema pojedincima u organizaciji bez objektivnog pojašnjenja smatra neetičnim ponašanjem. To objektivno pojašnjenje ili razlog zbog kojeg se prema nekom članu organizacije ponaša drugačije mora imati podlogu u radnom učinku zaposlenika, njegovim doprinosima organizaciji te organizacijskom uspjehu, a ne u razlozima subjektivne prirode.

Drugačiji odnos prema zaposlenicima od onoga propisanog pravilima, a temeljen na razlikama u spolu, rasi, etničkoj skupini, religiji ili nacionalnosti tumači se kao neetičan jer se te razlike ne smatraju relevantnima za različito ponašanje, tj. drukčiji odnos. Drugačije ponašanje prema zaposlenicima, a temeljeno na njihovu znanju, vještinama, mogućnostima, obrazovanju ili iskustvu je ispravno. Te karakteristike su u pozadini pojedinčeva utjecaja na organizaciju te njegova doprinosa organizacijskom uspjehu.

Zbog svega prije navedenog, treće načelo za etično ponašanje organizacija prema zaposlenicima je nepristrano i jednako tretiranje svih zaposlenika. Ova osnovna načela nisu sveobuhvatna i mogla bi se nadograditi. Tako bi npr. mogli na-

8 Nagel, T., *The View From Nowhere*, Oxford University Press, NY, 1986.

dodati načelo da organizacije moraju razvijati svoj ljudski kapital te da moraju brinuti o sveukupnom psihofizičkom zdravlju pojedinca.⁹

Navedeni set osnovna tri načela konzistentan je s etičkim zahtjevima Immanuela Kanta da je sve ljude potrebno tretirati s poštovanjem i dostojanstvom.¹⁰ Prema Kantu, nikad se niti jedna osoba ne smije tretirati kao sredstvo za postizanje vlastitih ciljeva.¹¹ U predložena tri načela ostvarena je i konzistentnost s utilitarističkim etičkim pravilima da je potrebno ponašati se na način da smo sretni, ali i da drugima donosimo najveću moguću sreću.¹² K tome, utilitaristi govore o nepristranosti, odnosno o ukupnoj količini sreće, ne pridajući važnost pojedincima i njihovoj pojedinačnoj sreći.¹³

4. Primjena etičkih načela u upravljanju ljudskim potencijalima

Nakon što smo čitatelju objasnili teoretski okvir unutar kojeg ćemo razmatrati etičnost u upravljanju ljudskim potencijalima, možemo raspravljati o primjeni triju etičkih načela u osnovnim aktivnostima ili funkcijama ljudskih potencijala. Različiti autori navode različite funkcije ljudskih potencijala, no većina nabroja sljedeće, koristeći istu ili sličnu terminologiju:

- a) analiza i opis posla,
- b) pridobivanje i selekcija,
- c) ocjenjivanje radnog učinka,
- d) nagrađivanje,
- e) razvoj i obrazovanje,
- f) smanjivanje broja zaposlenih i otpuštanja¹⁴.

4.1. Analiza i opis posla

Analiza posla je sustavni proces utvrđivanja vještina, dužnosti i znanja potrebnih za izvođenje nekog posla u organizaciji.¹⁵ Kroz analizu posla prikupljaju se

9 Dougherty, N. and Tyson, S., HRM and Employee Well-being: Raising the ethical stakes, in Winstanley, D. Woodall, J. (Eds.), *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, 2000.

10 Kant, I., *Critique of Practical Reason*, trans. Pluhar, W., Hackett, 2002.

11 Kant, I., *The Groundwork of the Metaphysics of Morals*, trans. Patton, H. J., Harpers Perennial Classics, 2009.

12 Mill, J. S., *Utilitarianism*, Filquarian Publishing, 2007.

13 Berčić, B., Utilitarizam, *Filozofska istraživanja*, 110, 2008, sv. 2, 363–377

14 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006; Beardwell, J. And Claydon, T., *Human Resource Management. A Contemporary Approach* — 5th Edition, Harlow: Pearson Education, 2007; Dessler, G., *Human Resource Management* — 11th Edition, Pearson Education, Inc, New Jersey, 2008; Mondy, W. R., *Human Resource Management* — 10th Edition, Pearson Education, Inc, New Jersey, 2008.

15 Mondy, W. R., *Human Resource Management* — 10th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.:

detaljne informacije o zadacima, dužnostima i odgovornostima nekog posla.¹⁶ Ovaj je proces temelj svega što se izvodi u okviru upravljanja ljudskim potencijalima. Naime kako bi organizacija odabrala najbolje kandidate za određeni posao, mora prije toga znati sve informacije o tom radnom mjestu. Isto tako, ove su informacije potrebne i za odluke o tome u kojim područjima se zaposlenici trebaju usavršavati, odluke o radnom učinku (koje se potom koriste u svrhu unapređenja, rasta plaće i slično) ili odluke o razvoju karijere zaposlenika.¹⁷ Bez kvalitetnih informacija o poslu navedene aktivnosti gube svoj doprinos za organizaciju i zaposlenike.

Analiza posla provodi se na različite načine. Primjerice, kada glavni menadžer malog hotela traži od svojih zaposlenika na recepciji da vode dnevnik o svojim poslovnim zadacima i aktivnostima tijekom dana, riječ je o jednoj vrsti analize posla. Najčešće korištene metode za analizu su intervju, upitnik, opažanje, vođenje dnevnika i kvantitativne metode.¹⁸

Temeljem analize posla piše se dokument koji nazivamo opis posla. Opis posla nema neku općeprihvaćenu formu, ali obično sadrži sljedeće informacije: naziv posla, njegov kratki opis, informacije o odnosima (unutar i izvan organizacije), ovlasti i odgovornosti, standarde učinkovitosti i uvjete rada.¹⁹ Opis posla trebao bi biti »živi dokument« koji služi za kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima organizacije. Moguće ga je također sagledati kao dokument koji jasno i napismeno izražava politike i očekivanja od strane organizacije, što je ujedno i naše prvo etičko načelo.

Kada u organizaciji ne postoji opis posla, često se javljaju zbunjenost i sukobi u upravljanju ljudima. Kao posljedica nedostatka opisa posla mogu se javiti i razlike u plaćama između muškaraca i žena koji obavljaju isti posao. Organizacija koja nema opis posla može i češće diskriminirati određene skupine prilikom selekcije ili odluke o promaknuću zaposlenika. Također, nije etično ponuditi posao kandidatu bez da mu se jasno pokaže koje su potencijalne opasnosti za zdravlje koje taj posao nosi.

Osim što je opis posla često neophodan za zadovoljavanje prvoga etičkog načela, prikupljanje podataka za opis posla, odnosno analiza posla, također treba zadovoljiti prvo etičko načelo. Kada se analiza posla provodi u organizaciji, proces kojim će se podaci prikupljati trebao bi biti vođen jasnim napisanim politikama i pravilima. Uzmimo na primjer da organizacija provodi restrukturiranje, zbog čega joj je nužna analiza posla. Tada ona treba imati pismeni plan o procesu kojim će se analiza provoditi, gdje će se pisati, koje će se metode analize posla koristiti, tko

16 Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L., *Managing Human Resources* — 5th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.

17 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

18 Dessler, G., *Human Resource Management* — 11th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.

19 Mondy, W. R., *Human Resource Management* — 10th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.

će biti zadužen za pojedine dijelove tog procesa i slično. To može biti i pismo upućeno zaposlenicima u kojem se objašnjava zašto se provodi analiza te što se od njih u tom procesu očekuje (sudjelovanje u intervjuima, vođenje dnevnika i slično).

Drugo etičko načelo nalaže transparentnost u provođenju priopćajnih politika i očekivanja. Nije etično ako menadžer, kako bi ubrzao i pojednostavio proces, odluči samostalno napisati opis posla za svoje podređene iako je planom dogovoreno da se provode intervjui s podređenima.

Konačno, vezano uz posljednje etičko načelo koje se odnosi na nepristranost politika i njihove provedbe, nije etično ako organizacija za neke poslove prikuplja informacije od zaposlenika koji te poslove obavljaju, dok to za druge poslove ne čini. Plan provedbe analize posla treba biti sročeni i provedeni na način da osigura u što je moguće većoj mjeri objektivnost podataka o poslu.

4.2. Pridobivanje i selekcija

Kada poslodavac ima potrebu zaposliti novog zaposlenika, jedna od prvih stvari koje čini je da se pobrine da na vrijeme privuče dovoljno kandidata s traženim kvalifikacijama za posao.²⁰ Ovaj se proces naziva pridobivanje. Ono se može vršiti unutar ili izvan organizacije, ili kombinacijom oba izvora. To znači da organizacija može kandidate tražiti među svojim postojećim zaposlenicima kojima je to prilika za promaknuće, među osobama koje su nezaposlene ili rade u drugim organizacijama, ili u obje ove grupe. Neke od metoda kojima organizacija nastoji privući kandidate su: oglasi za posao, preporuke, baze podataka s potencijalnim kandidatima, elektronski mediji, javne i privatne organizacije koje posreduju u zapošljavanju, posjete fakultetima, lovci na talente.²¹ Pridobivanje je važno jer osigurava kvalitetnu selekciju.²²

Selekcija je proces odlučivanja o tome koje će kandidate organizacija zaposliti, a koje ne.²³ Od velikog broja kandidata organizacija nastoji probati one najbolje metodama kao što su testovi, centri za procjenjivanje, provjera podataka i preporuka, intervjui i liječnički pregledi.²⁴ Korištenjem navedenih metoda poslodavac nastoji predvidjeti koji će kandidati najviše doprinijeti organizaciji na poziciji za koju su se prijavili.²⁵

20 Beardwell, J. and Claydon, T., *Human Resource Management. A Contemporary Approach* — 5th Edition, Harlow: Pearson Education, 2007.

21 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

22 Beardwell, J. and Claydon, T., *Human Resource Management. A Contemporary Approach* — 5th Edition, Harlow: Pearson Education, 2007.

23 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

24 Dessler, G., *Human Resource Management* — 11th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.

25 Hackett, P., *Personnel: The Department at Work*, London, IPM., 1991.

Pridobivanje i selekcija su usko povezani procesi, vrlo važni za uspjeh organizacije. Zapošljavanje krive osobe predstavlja veliki trošak i utječe na klimu u organizaciji.²⁶ Važnost kvalitetnog pridobivanja i selekcije odražava se i u tvrdnji da su najvažniji resurs organizacije upravo ljudi²⁷, što mnoge i ističu na svojim internetskim stranicama.

Kao prvo etičko načelo spominjemo jasna pisana pravila i očekivanja, što u okviru pridobivanja i selekcije znači imati pisani, već spomenuti opis posla koji je važan dokument za oba ova procesa. Podaci iz opisa posla se u velikoj mjeri koriste za oglas za posao u procesu pridobivanja. To je važan način komunikacije prema potencijalnim kandidatima o tome tko je kvalificiran prijaviti se za određeni posao i koji su zahtjevi posla za koji se kandidat javlja. Opis posla također oblikuje proces selekcije i osigurava objektivnost tog procesa jer jasno pokazuje koja su znanja, vještine i druge osobne karakteristike ključne za dobro obavljanje posla. Stoga upravo te karakteristike tijekom selekcije moraju biti mjerene i uzete u obzir prilikom odluke o tome kome će posao biti dodijeljen. Osim u opisu posla, u politikama zapošljavanja također trebaju stajati važne informacije o tome uzima li npr. organizacija u proces selekcije prvo unutarnje kandidate, a tek potom razmatra vanjske, ili stav o tome u kojoj mjeri zapošljava pripravnike i traži najbolje diplomante. U priručniku za zaposlenike također mogu stajati važne informacije o politikama vezanim uz pridobivanje i selekciju, kao npr. opis procedura koje organizacija koristi kada se ukaže potreba za popunjavanjem određenoga radnog mjesta.

Nije dovoljno da organizacija ima ove dokumente s jasnim očekivanjima i pravilima, već ih treba i transparentno provoditi da bi bila etična. To znači da bi poslodavac prvo trebao oglasiti posao i provjeriti postoji li kvalitetan kandidat za poziciju unutar organizacije prije nego ga oglasi izvan organizacije, ako je to njezina politika. Također, ako organizacija ima opis posla, tada prilikom selekcije treba mjeriti one karakteristike kandidata koje stoje u opisu posla i koje zaista utječu na uspješnost njegova obavljanja. U suprotnom je organizacija neetična jer ne postoji konzistentnost između onoga što se priopćuje kandidatima i onoga što se zaista provodi.

Na kraju, da bi organizacija bila etična, nužno je i voditi računa o sadržaju politika i procedura koje sastavlja kako bi osigurala nepristranost i jednakost u procesu pridobivanja i selekcije. Etična organizacija mora se pobrinuti da u opisu posla, a zatim i u oglasu za posao navodi isključivo one karakteristike koje su vezane uz uspjeh na poslu. Primjerice, nije etično u oglas za posao napisati da se traži prodavačica u dobi od 20 do 35 godina. Ovime su diskriminirani svi muškarci koji posjeduju kvalifikacije za taj posao, kao i svi ljudi izvan dobne skupne koja se traži. Ne postoji dokaz da osoba od 36 godina ne može isti posao obavljati jednako kvalitetno. U opisu posla također mora jasno stajati koliko na primjer putovanja po-

26 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

27 Collins, J., *Good to Great*, Harper Collins, NY, 2001.

sao zahtijeva, obavlja li se u posebnim uvjetima koji štete zdravlju, te to mora biti jasno izloženo kada se posao nudi kandidatu.

Isto vrijedi i za proces selekcije. Zabrana diskriminacije prilikom procesa selekcije je zakonska regulativa, ali i pitanje etičnosti.²⁸ Ako organizacija prilikom odabira prodavača uzima u obzir dob kandidata koji su se prijavili, vrši se diskriminacija. Također, prilikom selekcije treba biti pažljiv u odabiru testova za koje postoji dokaz da ih određene manjinske grupe lošije rješavaju. To naravno vrijedi u situacijama kada test ne mjeri osobinu ili vještinu koja je povezana s radnim uspjehom. I na kraju, etičan poslodavac treba se pobrinuti da se prema kandidatima koji se jave za određenu poziciju odnosi s poštivanjem i da u procesu selekcije omogućava dvostranu komunikaciju.²⁹ Isto tako, organizacija koja ne odgovori ništa kandidatima koji posao nisu dobili u tom smislu nije etična, kao niti organizacija koja kandidatima ne objasni zašto rješavaju određeni test i što se testom mjeri prilikom selekcije.

4.3. Ocjenjivanje radnog učinka

Upravljanje radnim učinkom sljedeća je važna aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje radnim učinkom definira se kao proces kojim organizacija osigurava da zaposlenikova ponašanja budu u skladu s organizacijskim ciljevima.³⁰ Ocjenjivanje radnog učinka kao dio tog procesa sastoji se od:

- a) određivanja radne učinkovitosti u terminima karakteristika, ponašanja, kompetencija i postizanja ciljeva,
- b) mjerenja radnog učinka raznim metodama,
- c) pružanja povratne informacije o radnom učinku.³¹

Ocjena radnog učinka važna je za mnoga druga područja upravljanja ljudskim potencijalima. Ovi se podaci koriste za odluke o nagradama, promaknućima ili otkazima te za odluke o daljnjem obrazovanju. Također, mogu biti važna povratna informacija za poboljšanje procesa selekcije.³²

Svaka organizacija provodi neki oblik formalnog ili neformalnog upravljanja radnim učinkom. Primjerice, voditelj znanstveno–istraživačkog projekta može sa svojim kolegama, članovima tima, raspravljati o istraživačkim aktivnostima i količini radova koje planiraju objaviti i prezentirati u nadolazećoj godini. Tijekom godine voditelj prati rad svojih kolega, ukazuje na probleme i pomaže u njihovu rješavanju. Na kraju godine svaki istraživač piše izvještaj o provedenim istraživačkim aktivnostima i objavljenim i prezentiranim radovima. To se zatim uspoređuje

28 Dessler, G., *Human Resource Management* — 11th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.

29 *Isto*

30 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

31 *Isto*, str. 340

32 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

s planom, te voditelj projekta nagrađuje one istraživače koji su ostvarili ili nadmašili postavljene ciljeve tako što im financira odlazak na znanstveni skup. To je primjer metode ocjenjivanja radnog učinka koja se naziva upravljanje pomoću ciljeva. Druge metode koje se u tu svrhu koriste su na primjer povratna informacija od 360 stupnjeva, skale procjene, metoda kritičnih situacija, esej, rangiranje, i prisilna distribucija.³³

Usprkos velikoj važnosti upravljanja i procjene radne učinkovitosti, menadžeri često imaju negativan stav prema ovoj aktivnosti.³⁴ Razlog tome je najčešće nedostatak kontinuiranog praćenja radnog učinka, izostanak uključivanja zaposlenika u proces i nedovoljno povezivanje nagrađivanja s procjenom radnog učinka.³⁵ Također, mnogi problemi vezani uz procjenu radnog učinka su često etičke prirode — misli se na nedosljednost u korištenju kriterija i standarda radne uspješnosti, na situacije u kojima menadžeri imaju pretjeranu moć nad svojim zaposlenicima u procesu procjene radnog učinka, stresnost procesa procjene radnog učinka za podređene te pogreške i pristranosti menadžera prilikom ocjenjivanja.³⁶

Kako bi se izbjegli problemi etičnosti u procesu ocjene radnog učinka, organizacija prvenstveno treba imati jasna, pisana pravila o procesu koji koristi. Kao važan dokument ponovo spominjemo opis posla koji sadrži i standarde uspješnosti. Kroz opis posla poslodavac jasno priopćava zaposlenicima koji standardi uspješnosti se od njih očekuju. Također, u dokumentima ljudskih potencijala trebao bi imati opisan proces procjene radnog učinka. To primjerice na sveučilištu može biti Pravilnik o izboru u zvanje. U slučaju kada organizacija ne priopćuje svojim zaposlenicima na koji način će se procjenjivati njihov rad, govorimo o neetičnosti. Takva organizacija uzrokuje mnogo stresa u svojim zaposlenika, koji uopće ne znaju na temelju čega će se donositi odluke o promaknućima, plaćama, otkazima, edukacijama i slično.

Etična organizacija treba voditi računa i o transparentnoj provedbi priopćenih pravila, procedura i očekivanja. Primjerice menadžer koji procjenjuje radni učinak svojih podređenih mora slijediti proceduru propisanu od organizacije, npr. ispunjavanje skala procjene. Neetično je ako se menadžer radi pojednostavljenja svoga posla u procjeni oslanja na svoj subjektivni dojam o zaposlenicima i zanemaruje ispunjavanje skala procjena jer mu se čine zamorne i dugačke. Da bi organizacija osigurala da njezini menadžeri poštuju propisani sustav procjene radnog učinka, potrebno ih je educirati. U toj edukaciji ih trebaju poučiti važnosti procjene radnog učinka, kao i pogreškama i pristranostima koje smo kao ljudi pri procjeni skloni činiti.

33 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

34 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

35 Lee, C., Performance Appraisal: Can We Manage Away the Curse? *Training*, May 1996, 44–49.

36 Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L., *Managing Human Resources* — 5th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.

Nadalje, vezano uz jednakost i nepristranost, važno je da dva zaposlenika koja obavljaju isti posao budu i ocijenjena jednakom metodom. Isto tako, uvijek je dobro da proces procjene radnog učinka ne bude isključivo u rukama jednog menadžera, koji na taj način može manipulirati rezultatima, već da netko nadgleda proces.³⁷ Ovdje je jako važno i da menadžeri budu educirani te na taj način izbjegavaju pristranosti i pogreške koje se često javljaju prilikom procjenjivanja radnog učinka. Također, u slučaju da organizacija odlučuje o plaćama na temelju ocjene radnog učinka, jako je važno da se sustav procjene zasniva na standardima koji jasno odražavaju razlike između zaposlenika koji posao obavljaju bolje od onih koji isti posao obavljaju lošije.

4.4. Nagrađivanje

Nakon što su zaposlenici ocijenjeni, očekuju biti i nagrađeni za svoj trud. Nagrađivanje se odnosi na financijsku naknadu (npr. plaće, dnevnice, bonusi, udjeli u prodaji) i indirektnu financijsku naknadu (npr. životno osiguranje, plaćeni godišnji odmor, pravo na dionice).³⁸ Osim navedenih financijskih naknada, u nagrađivanje ulaze i nefinancijske nagrade kao što su zadovoljstvo poslom ili zadovoljstvo okruženjem u kojem se posao odvija. To mogu biti vješti menadžeri, kvalitetne politike i procedure organizacije i slično.³⁹

Kvalitetno upravljanje nagrađivanjem važno je iz najmanje dva razloga. Prosječno do 60% svih troškova organizacije otpada na troškove nagrađivanja zaposlenika.⁴⁰ Dobar sustav nagrađivanja služi njihovu privlačenju, zadržavanju i motiviranju.⁴¹ Znači ako je sustav nagrađivanja loš, posljedica su loši, nezadovoljni i neproduktivni zaposlenici, što za sobom povlači niz troškova.

Jedan je vrlo važan aspekt nagrađivanja povezan uz etičnost. Prema motivacijskoj teoriji ravnoteže zaposlenici pokazuju tendenciju uspoređivanja svoje plaće i drugih nagrada s onima drugih zaposlenika. Oni uspoređuju pravednost svoje situacije u odnosu na situaciju drugih.⁴² S obzirom na svoju procjenu pravednosti odlučuju raditi jednako, manje, ili nešto samoinicijativno uzeti od organizacije da bi ostvarili stanje ravnoteže (npr. posjećuju internetske stranice za svoje potrebe tijekom radnog vremena ili telefoniraju prijatelju u Americu na račun organizacije). Kao što je iz ovih primjera vidljivo, problem pravednosti u nagrađivanju nije samo problem etičnosti već i financijskog rezultata.

37 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

38 Dessler, G., *Human Resource Management* — 11th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.

39 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

40 Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L., *Managing Human Resources* — 5th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.

41 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

42 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

Prvo etičko načelo o kojem organizacija treba voditi računa je jasno priopćavanje pravila i očekivanja u sustavu nagrađivanja. Primjerice, organizacija može u svojim dokumentima koji su dostupni zaposlenicima napisati da odluke o plaćama temelji između ostalog na troškovima života. U slučaju da poslodavac ima platne razrede, tada je važno da organizacija napiše kako su platni razredi formirani te koliko plaća u pojedinom platnom razredu može varirati. Na taj način zaposlenik koji ima mjesečnu plaću od 7.000,00 kuna u platnom razredu u kojemu je to najveća moguća plaća zna da mu je jedina šansa za povišicu promaknuće na viši položaj i prelazak u sljedeći platni razred. Ove informacije trebaju također biti priopćene na razumljiv i jasan način. Kao što je ranije u tekstu spomenuto, to nije samo etično već dugoročno donosi i financijsku dobit. Često organizacijama ne treba novi sustav nagrađivanja, već je potrebno bolje informirati zaposlenike o postojećem sustavu kako bi oni bili zadovoljniji.⁴³

Što je s prvim etičkim načelom i tajnosti plaće? Oko jedne trećine organizacija u privatnom sektoru u SAD-u ima jasna pravila kojima se zabranjuje raspravljati o plaći s kolegama na poslu.⁴⁴ Upitna je zakonska opravdanost takvih pravila, a još i više njihova etičnost. S obzirom na naše prvo etičko načelo, takva praksa može se smatrati neetičnom. Osim toga, postoji još jedan važan čimbenik zbog kojeg bi organizacije trebale promisliti o ispravnosti takvih pravila. Kada ljudi nemaju dovoljno informacija, tada pokazuju tendenciju njihova iskrivljavanja. Isto tako, u slučaju tajnosti plaća i sustava nagrađivanja, čak i ako organizacija ima jako dobar, objektivan i logičan sustav nagrađivanja, on gubi na svojoj snazi.⁴⁵

Etičan poslodavac treba transparentno provoditi svoj sustav nagrađivanja. Ako multinacionalna organizacija u svojim dokumentima kaže da nagrađivanje temelji djelomično na troškovima života, tada u slučaju porasta tih troškova u određenoj regiji gdje posluje plaće zaposlenika moraju sukladno rasti. Organizacija može primjerice imati pravilo prema kojem za prekovremene sate dodjeljuje slobodne dane. Nije etična ako u vrijeme godišnjih odmora odjednom odluči da umjesto slobodnih dana zaposlenicima dodijeli novčanu naknadu jer joj to u tom trenutku više odgovara.

Naposljetku, treće etično načelo traži nepristranost i jednakost samih pravila i politika, kao i njihove provedbe. Sustav nagrađivanja treba biti takav da osigurava da svi zaposlenici koji obavljaju slične poslove s obzirom na vještine, znanja, trud i radne uvjete budu jednako nagrađeni. Nadalje, ako dva zaposlenika koji rade jednake poslove jednako dobro imaju jednaku plaću, ali je jedan od njih uspio s menadžerom dogovoriti da dobije na korištenje automobil u posjedu organizacije, poslodavac nije etičan. Ovaj je problem često povezan s diskriminacijom s obzirom na spol i rasnu pripadnost.⁴⁶

43 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

44 Bierman, L. And Gely, R., Love, Sex and Politics? Sure. Salary? No Way: Workplace Social Norms and the Law, *Berkley Journal of Employment and Labor Law* 2004, 25, 168.

45 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

46 Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

4.5. Razvoj i obrazovanje

Kako bi zaposlenici imali potrebne vještine za uspjeh u konkurentnom okruženju, važno je njihovo redovno obrazovanje, koje im pomaže u razvoju karijera. Neki autori smatraju da su trening i obrazovanje srce kontinuiranog nastojanja da se poboljša kompetentnost zaposlenika te organizacijska učinkovitost.⁴⁷

Razvoj se definira kao proces u kojem se zaposlenicima omogućava usvajanje specifičnih vještina ili ispravljanje postojećih nedostataka u djelovanju.⁴⁸ Obrazovanje je nastojanje da se zaposlenicima omogući razvoj sposobnosti koje će organizacija trebati u budućnosti.⁴⁹ Obrazovanje i razvoj su ključni prilikom uvođenja promjena, poboljšanja organizacijske strukture i sustava kako bi se potpomoglo postizanje organizacijskih ciljeva.⁵⁰ Detaljnije razlike ovih dvaju termina prikazane su u tablici niže (Tablica 1).

Tablica 1: Razvoj i obrazovanje⁵¹

Table 1: Development and education

	Razvoj	Obrazovanje
Fokus	Trenutni posao	Trenutni i budući posao
Opseg	Zaposlenik kao pojedinac	Radne grupe ili organizacije
Vremenski okvir	Trenutno	Dugoročno
Cilj	Ispraviti trenutni nedostatak vještina	Priprema za buduće zahtjeve na poslu

Kako bi politike za provođenje razvoja i obrazovanja bile etične, tvrtke moraju imati jasno definirana pismena pravila i očekivanja. Definicija pravila i očekivanja od zaposlenika mogla bi biti detaljnije obrađena u priručnicima za zaposlenike, godišnjim izvještajima ili nekim drugim izvješćima vezanim uz društvenu odgovornost organizacije. U tom slučaju zaposlenici imaju mogućnost da proučavaju pisane politike kako bi im procesi u organizaciji bili jasniji. Jasnoća procesa, s druge strane, smanjuje mogućnost neetičnog ponašanja zaposlenika.

Jedan od značajnih elemenata u razvoju je i prilagodba novih zaposlenika u organizaciji. Svaki novi zaposlenik trebao bi imati mogućnost prolaženja orijentacijskog procesa i upoznavanja s organizacijom. Pravila i politike organizacije tre-

47 Mondy, W. R., *Human Resource Management* — 10th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.

48 Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L., *Managing Human Resources* — 5th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.

49 Op. cit

50 Porter, C., Bingham, C. and Simmonds, D., *Exploring Human Resource Management*, McGraw Hill Companies, Inc., New York, 2008.

51 Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006, str. 383

baju biti jasno istaknuti u dokumentima koji su namijenjeni novozaposlenima. Razvoj i obrazovanje trebaju biti definirani u skladu s potrebama organizacije, ali i potrebama zaposlenika.⁵² Transparentnost u obavještanju kao i omogućavanje pristupa pravilima i procedurama osigurava upoznatost zaposlenika s njihovim obvezama te umanjuje mogućnost njihovih tužbi.

Proces za prijavu, proces selekcije te određivanje rasporeda edukacija i treninga treba biti transparentan, svima jasan i dostupan. Na ovaj način zaposlenici mogu postati proaktivni u upravljanju vlastitim karijerama.⁵³ Također, smanjuje se mogućnost da pojedini zaposlenici kontinuirano odlaze na edukacije, a da se druge isključuje. Vrlo je važno da se zaposlenici koji namjeravaju provesti nekoliko sati ili dana na edukaciji kvalitetno pripreme za taj proces, kako na poslu tako i privatno. Za vrijeme dok izostaju s posla, njihovi kolege iz tima i supervizori moraju se dodatno uključiti i nadoknaditi posao. Pravovaljana komunikacija informacija omogućuje pripremu osobe koja je na edukaciji, ali i tima koji će obavljati posao.

Svi zaposlenici moraju imati pristup informacijama o razvoju i obrazovanju podjednako, te pristup programima ne bi smio biti onemogućen na temelju subjektivnih čimbenika. Ukoliko je mogućnost odlaska na razvojne programe te obrazovanje pružena malom broju žena ili manjinskih skupina, postoji mogućnost da su odluke o obrazovanju donesene neetično, te da je u pitanju diskriminacija.⁵⁴ Ovaj slučaj povezan je s našim trećim načelom da se pravila i politike moraju pripremati nepristrano i jednako za sve članove organizacije. Neprikladan program obrazovanja otvara mogućnost da organizacija bude tužena za nemar odnosno nebrigu za zaposlenike.⁵⁵

Sve grupe, manjinske prema nekim demografskim karakteristikama, trebaju imati mogućnost ulaska u razne edukacijske i trening–programe. Ulazak im može biti onemogućen nekim objektivnim karakteristikama vezanim uz njihove performanse ili doprinos organizaciji. Raznolika radna snaga može dovesti do stereotipa i diskriminacije. Ključna je promjena svijesti da ljudi iz drugih kultura donose prednost u timove te potpomažu kreativnost i inovativnost.⁵⁶

4.6. Smanjivanje broja zaposlenih i otpuštanje

Smanjivanje broja zaposlenih ili otpuštanje rezultira odlaskom zaposlenih iz organizacije i određivanjem roka radnog odnosa.⁵⁷ Svojevoljni odlazak potrebno

52 Mondy, R. W., *Human Resource Management* — 11th Edition, Prentice Hall, Boston, 2010.

53 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

54 Gomez–Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L., *Managing Human Resources* — 5th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.

55 Dessler, G., *Human Resource Management* — 11th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.

56 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

57 Gomez–Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L., *Managing Human Resources* — 5th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.

je odijeliti od nametnutog odlaska iz organizacije. Razlog za smanjivanje broja zaposlenih može biti odluka menadžmenta da ne postoji dovoljno dobro preklapanje sposobnosti zaposlenih i potreba organizacije. Otpuštanja su i posljedica odluke menadžmenta o smanjenju troškova i primjeni strategija smanjenja u broju te smanjenja opsega poslovanja kako bi se poboljšale financijske performanse organizacije. Legitimni razlozi otpuštanja ili terminiranja radnog odnosa mogu biti i neproduktivnost zaposlenika, nekvalitetnost rada, nepoštivanje pravila organizacije, višak zaposlenika, umirovljenje i sl.⁵⁸ Ove odluke kreiraju najosjetljivije situacije kojima menadžeri ljudskih potencijala moraju upravljati.

Ukoliko poslodavac može dokazati da zaposlenik nije savjesno obavljao svoj posao, ili se razlog može kategorizirati u pet niže navedenih razloga, organizacija je postupila etički:

- a) direktno nepoštivanje autoriteta nadređenog
- b) direktno nepoštivanje naredbi nadređenog
- c) nepoštivanje politika, pravila, regulacija i procedura organizacije
- d) nepoštivanje zadanih uputa na radnom mjestu
- e) nepoštivanje lanca naredbi⁵⁹

Chater Institute of Personel and Development također nudi neke objektivne kriterije koji mogu pomoći u odluci za terminiranjem radnog odnosa:

- a) duljina zaposlenja
- b) podaci o dolascima na posao
- c) podaci o disciplini
- d) vještine, kompetencije i kvalifikacije
- e) radno iskustvo
- f) podaci u performansama⁶⁰.

Popis razloga za otpuštanje koje se može prozvati neetičkim nalazi se u daljnjem tekstu, ali potrebno je napomenuti kako ova lista razloga svakako nije konačna. Neki od razloga mogu biti:

- a) otkazi zbog povezanosti sa sindikatom
- b) otkazi zbog trudnoće
- c) otkazi zbog zdravstvenih problema
- d) otkazi zbog subjektivnih razmirica sa zaposlenicima.⁶¹ Vratimo li se na tri predložena načela na početku ovog rada, razvidno je da organizacija mora

58 Foot, M., and Hook, C., *Introducing Human Resource Management* — 5th Edition, Pearson Education Ltd., Essex, 2008.

59 Dessler, G., *Human Resource Management* — 11th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2008.

60 <http://www.cipd.co.uk/subjects/emplaw/redundancy/redundancy.htm?IsSrchRes=1> pristupljeno prosinac 2009.

61 Foot, M., and Hook, C., *Introducing Human Resource Management* — 5th Edition, Pearson Education Ltd., Essex, 2008.

imati jasno postavljena pravila i očekivanja od zaposlenika, kao i moguće razloge za određivanjem roka radnog odnosa. Pravednost je moralno, kao i pravno pitanje, i ponekad organizacije koje se trude u velikoj mjeri biti pravedne i korektne prema zaposlenicima s legalne točke gledišta postupaju nepravedno.⁶² Stoga se prilikom pripreme pravila za terminiranje radnog odnosa svaka organizacija mora povoditi za zakonom propisanim pravilima zemlje u kojoj posluje. Ne poznaju li zaposlenici pravila, teško da će se ponašati u skladu s njima. Stoga se pravila moraju istaknuti u Etičkom kodeksu ili Pravilima ponašanja neke organizacije. Pravila se mogu ponavljati sa zaposlenicima u godišnjem mjerenju performansi te utvrđivati u kojoj mjeri ih zaposlenici poštuju ili ne poštuju.

Također, nepristrano i transparentno provođenje pravila o određivanju roka radnog odnosa je nužno kako bi se osiguralo pridržavanje pravila. Za održavanje korporacijske kulture u kojoj se svi zaposlenici pridržavaju pravila, svi članovi organizacije moraju imati isti tretman te ne smije biti iznimaka. U suprotnome motivacija zaposlenika može rapidno biti umanjena, što utječe na smanjenje produktivnosti, pa time i na uspješnost organizacije.

Ukoliko se poštuju tri temeljna načela, smanjuje se vjerojatnost da se u zaposlenika kojima je terminiran radni odnos razviju snažni negativni osjećaji. Prvo temeljno načelo je pravednost ishoda koje se može protumačiti činjenicom da ljudi promatraju druge u okolini. Kao što je već spomenuto, prema teoriji ravnoteže, ako zaposlenik percipira pravednost primljenih ishoda u odnosu na ishode koje su primili drugi u okolini, manja je vjerojatnost negativnih emocija.⁶³ Usredotočenost na postupke koji su korišteni naziva se i pravednost postupka, a bitna je i međuljudska komponenta, odnosno način na koji je zaposlenicima ukazano da će doći do terminiranja radnog odnosa — proceduralna pravednost.

5. Zaključak

Za održivost poslovanja vrlo je bitno održati dobar odnos organizacije prema zaposlenicima. Za ostvarivanje okruženja u kojem vlada etičnost, organizacija kao jača strana u odnosu sa zaposlenicima mora započeti i održavati kulturu u kojoj vlada etičnost. Primjenom triju osnovnih načela koje autori predlažu — jasno postavljanje pisanih pravila i očekivanja, njihovo transparentno provođenje te nepristranost i jednakost u provođenju — omogućuje se pravedno postupanje prema svim članovima organizacije.

Primjena ovih pravila nužna je kroz sve funkcije ljudskih potencijala. Ovime se povećava mogućnost većeg zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika, pa time i produktivnosti. Na ovaj način moguće je ostvarivati ciljeve organizacije uz odgovorno ponašanje prema jednoj od najvažnijih interesnih skupina, zaposlenicima.

62 *Isto*

63 Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M., *Human Resource Management — Gaining a competitive advantage* — 5th Edition, McGraw Hill/Irwin, New York, 2006.

Principles of Ethicality in Human Resource Management

Randy Richards^{*}, *Ivona Škreblin Kirbiš*^{**}, *Mirna Koričan*^{***}

Summary

This article deals with the topic of ethics in a business environment with a focus on human resource management. The foundation for ethical treatment towards employees can be found in the concern for the relationship between an organization and its employees. This relationship is based on the reciprocity model. The authors of this article propose three basic principles that could provide ethical treatment of employees in an organization. Suggested principles are: clear, written policies and expectations, transparent execution of those policies and expectations, impartiality, that is equality in the implementation of rules. Through the rest of the paper authors outline the basic functions of human resource management listing possible unethical behaviours and stressing ethical behaviours performed by an organization.

Key words: human resource management, ethical principles, reciprocity, organization and employees

* Ph. D. Randy Richards, St. Ambrose University, Address: 518 West Locust Street, Davenport, Iowa 52803, SAD. E-mail: randy.richards@sau.edu

** Ph. D. Ivona Škreblin Kirbiš, Zagreb School of Economics and Management. Address: Jordanovac 110, 10 000 Zagreb, Croatia. E-mail: ivona.skreblin@zsem.hr

*** Mirna Koričan, MA in psychology, MBA, Zagreb School of Economics and Management. Address: Jordanovac 110, 10 000 Zagreb, Croatia. E-mail: mirna.korican@zsem.hr