

ETIKA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Mr. sc. Aldin Okanović, email: aldin@modernizacija.ba

Modernizacija d.o.o. – metal recycling company, Ulica, Sarajevska bb, 76250 Gradačac
Bosna i Hercegovina

Sažetak: Napredak civilizacije, ubrzani razvoj nauke i tehnologija kao i opća tržišna konkurencija doveli su do pojave krize osnovnih vrijednosti u mnogim sferama društvenog života. Zato „etika“ danas kao i prije više od dva milenija, traži odgovor na pitanje o valjanosti života čovjeka. Filozofi modernog doba, uvažavajući dileme i protivrječnosti najvećih mislilaca iz prošlosti, pokušavaju da uspostave mjerila na osnovu kojih čovjek ili grupa ljudi može da odredi odnos prema onome šta je „ispravno“ ili „neispravno“. Posljednjih godina etika, etičko ponašanje i etička načela primjenjuju se u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Društveno odgovorno ponašanje je nov i bitan element za menadžere ljudskih resursa. Najčešće se o ovom problemu raspravlja u kontekstu teorije interesnih grupa (*stakeholder theory*). Kako su zaposleni najvažniji resurs za održivost organizacije, etika se u tom kontekstu promatra kroz odnos i obaveze organizacije i zaposlenih.

Ključne riječi: etičko ponašanje, moralna ispravnost, organizacija, poslovanje.

ETHICS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: The progress of civilization, accelerated development of science and technology as well as general market competition led to the emergence of a crisis of core values in many spheres of social life. Because of that, ethics today as well as more than two millennia before seeks the answer for the question of the validity of human life. Philosophers of modern times, with respect for dilemmas and contradictions of the greatest thinkers in the past, are trying to set benchmarks on the basis of which man or group of people can determine a relationship to that what is really „right“ or „wrong“. In the last years ethichs and ethical behavior and ethical principles are applying in the field of human resource management. Socially responsible behavior is new and important element for HR managers. Most commonly is being discussed about this problem in the context of the interest groups theory (*stakeholder theory*). How employees are the most important resource for sustainability of the organization ethics in that context is being watched through the relationship and obligations of the organization and employees.

Key words: ethical behavior, moral correctness, organisation, management.

UVOD

U današnje vrijeme ljudi se svakodnevno suočavaju sa etičkim dilemama. Često se ima varljiv utisak da je pri pomenu etike u menadžmentu ljudskih resursa uvijek lako na brojati bar nekoliko njegovih pokazatelja bliskih svakome ko ima izvjesno iskustvo o radu u okviru organizacije, da se tačno zna šta je etika u menadžmentu ljudskih resursa. Međutim, brzo se pokazuje da je predstava o pojavi do čije suštine ovi pokazatelji treba da vode prilično neodređena.

Iako se dnevne novosti u Bosni i Hercegovini ali i u inozemstvu bave finansijskim aferama velikih razmjera koje su počinili top menadžeri, realnost pokazuje da u biti etički prekršaji zapravo dolaze iz menadžmenta ljudskih resursa. Praktičari za etiku, kada je u pitanju menadžment ljudskih resursa, u smislu pravičnosti disciplinskih mjera, seksualno uznemiravanje i jednak tretman u analizama učinka često navode da uzrok problema u etičkoj

dimenziji. Istraživanja pokazuju da su šest od deset najozbiljnijih etičkih problema, bezbjednost na radu, bezbjednost podataka o zaposlenima, zaposleni koji kradu, pozitivna akcija, jednake nadoknade za slične poslove i prava zaposlenog na privatnost povezani s menadžmentom ljudskih resursa.

Kršenje etičkih normi ne vezuje se samo za menadžment ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa, odnosno poslovi vezani za HRM mogu utjecati na pozitivne promjene i igraju centralnu ulogu u korporativnim poslovima na etičkom planu.

1. ZNAČENJE ETIKE

Pojam etika je nastao od grčke riječi *ethos*, što znači običaj, navika značaj, ćud. Kao posebna filozofska disciplina ima za predmet moral te se može naći i pod terminom filozofija morala, prakse, odnosno ljudskog djelovanja. Pridjev, etičan trebalo bi upotrebljavati samo za etiku kao nauku, a ne u smislu moralan.

Ljudsko djelovanje kao kompleksna kategorija obilježavaju dva pojma: sloboda i odgovornost. Ono u prvom redu, implicira, idealno govoreći, mogućnost slobodnog odlučivanja djelatnog subjekta, što znači da nije okrenuto samo ciljevima (npr. transformiranju prirode, odnosno proizvodnji – „*poesis*“), nego da, zato što se time dotiču i interesi drugih osoba (komunikativno djelovanje – „*praxis*“), ima i svoj ćudoredni aspekt.

Etička pitanja (o najvišem dobru, sreći, ili: čemu uopće moralne norme?) postaju posebno aktualna u kriznim povijesnim momentima – kako u početnom stadiju, u grčkom prosvjetiteljstvu V i VI st. pr.n.e., tako i u modernom industrijskom društvu – naime, onda kada se gubi legitimnost tradiranog¹³³ načina života, ćudoređa¹³⁴ i institucija.

Razlikujemo dvije forme etike: deskriptivnu etiku i normativnu filozofsku etiku.

Deskriptivna etika opisuje i razjašnjava razne pojave morala te uspostavlja empirijsku teoriju dotične prakse (zadatak povijesti, etnologije, psihologije, sociologije). Naravno da tu pripada i analitička etika (metaetika¹³⁵), koja kritički analizira jezične elemente praktičkog argumentiranja, odnosno moralnog utemeljivanja i oblike moralnih iskaza.¹³⁶

Normativna filozofska etika za razliku od, npr. normativne teološke etike (koja zapravo i nije etika nego moral), pokušava isključivo metodički, tj. bez pozivanja na vanjske autoritete, iznijeti i opravdati općevažeće sudove o dobroj i pravednoj praksi i time prosvjetliti moralnu svijest, a ne razviti, opravdati i uspostaviti stanoviti moral. Iako se moralni sudovi ne mogu u istom smislu i istim metodama naučno utemeljiti kao npr. logičko – matematički ili sudovi empirijskih nauka, nužnost razumskog utemeljenja data je činjenicom što čovjek živi socijalno, te time automatski podliježe regulativnim normama društvenog života.

Ekonomski, politički i socijalni razvoj što je kulminirao u građanskim i industrijskim revolucijama XVIII stoljeća donosi u potrebu za jedinstvenom koncepcijom moralnog utemeljivanja. Prekretnu novost uvodi I. Kant u *Kritici praktičnog uma* 1788. godine, gdje pokazuje da svi dotadašnji principi ne mogu utemeljiti etiku jer su, kao materijalne odrednice morala, parcijalni, tj. svaki put su odraz mišljenja ili sklonosti pojedinaca ili grupa.¹³⁷ Da bi mogao vrijediti za sve, moralni princip mora biti isključivo formalan, tj. bez ikakvih sadržajnih

¹³³ Tradirati, glagol Predati, predavati, izručiti, isporučiti, usmeno prenijeti, raznijeti (vijest, priču, pouku); poučavati.

¹³⁴ Ćudoredan, onaj koji postupa moralno, koji je u skladu s postavljenim etičkim normama.

¹³⁵ Metaetika je nastala početkom XX stoljeća kao relativno neovisan smjer, čiji je predmet etika kao socio-naučna disciplina.

¹³⁶ A. Halder: *Filozofijski rječnik*, (s njemačkoga preveo Ante Sesar), Naklada Jurčić, Zagreb 2002, 298.

¹³⁷ I. Kant, *Kritika praktičnog uma*, Kultura, Beograd 1970, 522.

određenja. Kantov „kategorički imperativ“ – „Djeluj tako da maksima tvoje volje u svako doba ujedno može važiti kao princip općeg zakonodavstva“ – nije nikakvo prirodno svojstvo, nego proizilazi iz unutarnjeg autonomnog, slobodnog, umnog samoodređenja.

Marks i Engels shvaćaju etiku kao dio teorije povijesti, odnosno društva.¹³⁸ Tradicionalnu etiku kritiziraju kao klasnu ideologiju, te uspostavljaju novu, socijalističku etiku na osnovama uklonjenih materijalnih uvjeta stare etike i morala. Njezino se utemeljenje nalazi u sistemu materijalnih i društvenih odnosa, a ne u svijesti, jer određeni historijski i društveno uvjetovani način življenja, odnosno proizvodnje uvjetuje i određene nazore, pravila i norme, koji opet aktivno djeluje i utječu na društvenu stvarnost. Moralne norme i etike kao nauka pripadaju društvenoj svijesti, koja nastaje iz konkretnih historijskih socijalno – ekonomskih odnosa i koja na njih povratno djeluje. Egzistencijalna filozofija i psihoanaliza kao dvije, uz marksizam, dominantne duhovne orijentacije XX stoljeća nisu razvile etiku kao disciplinu.¹³⁹

Danas, na mnogim nivoima rado se raspravlja o odnosi globalizacije i etike. Treba naglasiti da tu tri problema potiču tu raspravu: 1. Socijalna kriza – nivo solidarnosti u svijetu dostigao je najnižu tačku, jer s jedne strane, u manjini oni koji „plivaju“ u bogatstvu, dok drugi jedva preživljavaju. 2. Kriza sistema rada – novim tehničkim pronalascima obezvrjeđuje se ljudski rad, čovjeka zamjenjuju „inteligentne“ mašine i uređaji. 3. Ekološka kriza – neodgovorni je konzumizam čovječanstvo stavio pred sveopću katastrofu.

Navedene probleme možemo nazvati „globalnima“. Da bismo ih riješili, mnogi se drže da nam je potrebna „globalna etika“ ili „globalna optika“ koja otvara mnogostrani i mnogoznačni dijalog.¹⁴⁰

2. NEPRIMJERENO PONAŠANJE NA POSLU

Poimanje etike nam govori da postoji redovna moralna ispravnost, ali da postoje i iznimke u kojima je moralno ispravno ono što je prema redovitim mjerilima danas neispravno, da ista načela moralne ispravnosti ne vrijede redovno i u iznimnim situacijama, a u svakodnevnom moralu i u primijenjenim područjima za koja se čini kao da sva imaju svoja osebujna mjerila moralne ispravnosti.

Nagomilavanje definicija i istraživanja u toku nekoliko decenija nije mnogo doprinijelo stvaranju jedinstvenog pogleda, i potpunijem obuhvaćanju pojave. Izvjesni autori smatraju da je prvobitna nejasnost pojma bila od dalekosežnog utjecaja na njegovo današnje stanje uprkos činjenici što su se novija istraživanja oslobodila nekih ranijih zabluda.

Nema sumnje da se društvene okolnosti u kojima je pojam etika u menadžmentu ljudskih resursa nastao i ciljevi istraživačkih poduhvata u kojima je primjenjivan (ma koliko najčešće sami bili praktični i jasni) veoma utjecali na to da ovaj pojam ostane nepotpun i nedovoljno razjašnjen.

Brojna istraživanja upućuju na zabrinjavajuće stanje poštovanja etičkih principa u današnjem poslovnom svijetu. Anketa koju se sprovelo Udruženje za menadžment ljudskih resursa (*Society for Human Resources Management*) pokazala je da samo 27% zaposlenih smatra da se

¹³⁸ K. Marks, *Capital*, sv. 1. International Publishers, New York 1976, 461.

¹³⁹ N. Potkonjak i P. Šimleša, *Pedagoška enciklopedija 1*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, IRO Školska knjiga Zagreb, SOUR Svjetlost, OOUR Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Sarajevo, Republički zavod za unapređivanje vaspitanja i obrazovanja, OOUR Izdavanje udžbenika i udžbeničke literature Titograd i Zavod za izdavanje udžbenika Novi Sad, Beograd – Zagreb – Sarajevo – Titograd – Novi Sad 1989, 189-190.

¹⁴⁰ I. Koprek, *Gospodarska etika u vremenu postmoderne i u vremenu globalizacije* u Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, ur. K. Krkač, Mate d.o.o., Zagreb 2007, 187.

lideri njihovih organizacija ponašaju u skladu sa etičkim principima. S druge strane lideri tretiranih organizacija ističu da je riječ o pogrešnoj predstavi koja je posljedica nedovoljno jasnih i preciznih korporativnih politika, obzirom da je 45% stručnjaka za menadžment ljudskih resursa izjavilo da su sigurni u etičnost svojih lidera.¹⁴¹

Današnjica u Bosni i Hercegovini nam pokazuje da učestalost etičkih prekršaja sama po sebi dovoljno govori. Uključujući lažiranje računa poslovnih troškova koje plaća poslodavac, neprijavljivanje zaposlenika, falsificiranje potpisa, diskriminiranje kolega, davanje i primanje mita i neprijavljivanje slučajeva kršenja zakona o zaštiti životne sredine.

S druge strane, istraživanja pokazuju i da veliki procenat zaposlenika priznaje da su krali od svojih poslodavaca, počinili prevaru uz pomoć kompjutera, oštetili imovinu organizacije, sabotirali projektne organizacije, odsustvovali sa posla zbog „bolesti“, itd.

Sve ovo upućuje na zaključak da je u pitanju jedna vrsta etike, pa bi pojava morala imati i osnovna obilježja etike uopće, bez obzira na posebnu oblast prakse na koju se odnosi (rad u organizaciji).

Ovakvi oblici neetičnog ponašanja stručnjaci za odnose s javnošću definiraju kao „neprimjereno ponašanje na poslu“. Naravno da to organizacije košta dosta finansijskih sredstava.

Ljudi su najčešće svjesni razlike između svojih uvjerenja o tome šta treba činiti i onoga što se u određenoj društvenoj sredini smatra poželjnim. Posljedice tog nesklada pogađaju ih na različite načine. Ako im pridaju važnost, istovremeno osjećaju potrebu da skrivaju svoja stvarana etička uvjerenja, pogotovu ako je etična norma o kojoj je riječ veoma važna i čvrsto utemeljena u društvenom iskustvu. Otud se i može desiti da njihovo ponašanje bude bez moralnog pokrića, da ne pokazuje stvarni etički stav, tj. onu relativno postojanu spremnost da se postupi po normi ili protiv nje. Ono može biti iz drugih razloga a ne moralnih pobuda, iako je za društvo zadovoljavajuće.

3. INDIKATORI ETIKE LJUDSKIH RESURSA

Lako je pretpostaviti da su u situaciji kad se etika različito definira, kad se zanemaruju jedne, a ističu druge njegove dimenzije, različiti i pokazatelji preko kojih se želi doći do pojave. Stoga, često izostaje mogućnost komparacije rezultata pojedinih istraživanja ili se o pojavi pogrešno zaključuje.

Indikatori etike u jednom kontekstu, nisu to u drugom. Pojedini među njima morali su se tumačiti s obzirom na vrijeme, društvenu sredinu, oblast privrede, vrstu preduzeća, stanje ekonomije itd.

To se može lijepo vidjeti na primjeru produktivnosti, činioca tako često i čvrsto vezivanih za etiku. Zaposlenik može biti prema uobičajenim ekonomskim mjerilima zadovoljavajuće produktivan, jer mu efikasnije proizvođenje omogućuje da zadovolji izvjesne svoje potrebe, ali ne i zato što je usvojio ciljeve organizacije. Može se očekivati da taj stepen zalaganja padne čim zaposlenik zadovolji svoje potrebe, ili nađe bolja sredstva za njihovo zadovoljenje. A njegov etički stav ostaje problematičan. On ne mora osjećati nikakvu unutarnju nelagodnost od toga što ne zadovoljava etički zahtjev.

U drugom slučaju, imajući određena etička uvjerenja, on će se osjećati pozvanim da proizvodi prema očekivanjima, i kad izostanu pomenuti lični motivi. Objektivni činilac – visoka produktivnost, ne može činiti organizatore proizvodnje spokojnim – ukoliko se ne zna na čemu

¹⁴¹ J. Schramm, *Perception on Ethics*, HR magazin 49 (November 2004), 176.

se temelji. Ona može svakog trenutka opasti, i to iz razloga koji sa stanjem radne etike nemaju direktne veze. Dakle, ni grupa indikatora ne daje uvijek vjernu sliku stanja radne etike.

Samo praćenje spoljašnjeg ponašanja zaposlenika i prosuđivanje o radnoj etici na osnovu njega, kao i predviđanje budućeg ponašanja bez poznavanja etičkog stava kao trajne spremnosti na određeno ponašanje, veoma je nepouzđano. Kao što je nepouzđano i zaključivanje jedino iz poznavanja etičkog stava, shvaćeno kao spremnost.

Uprkos tome što je stečeno na različite načine, iskustvo ranijih empirijskih istraživanja radne etike pokazalo je:

- da su indikatori radne etike, ako se ona iole kompleksnije shvati, i sami veoma složeni i da njihov međusobni odnos nije dovoljno ispitan;
- da pojedinačno koristeći neke među njima možemo računati sa velikim stepenom proizvoljnosti.¹⁴²

Imajući u vidu ono što se dosad postiglo u iskazivanju radne etike, u svakom slučaju istraživanja se mora pribjeći izboru grupe značajnih međusobno povezanih i provjerenih indikatora, računajući sa mogućnošću poređenja. Njih u toku istraživanja treba neprekidno kontrolirati imajući pri tom u vidu složenost etike.

4. DRUŠTVENO ODREĐENJE RADNE ETIKE

Rad – ljudska proizvodna djelatnost (tehničko – racionalno odnošenje čovjeka prema postojećem koje ima društvene određenje), kao vid ljudske prakse daje etici posebno obilježje na osnovu kojeg se ovaj razlikuje od drugih moralnih shvaćanja. Čini od njega radnu etiku.

Suštinska promjena rada bitno mijenja i etička shvaćanja nastala povodom njega, pa razmatranje radne etike, pored toga što uvažava univerzalni karakter ljudske djelatnosti, obavezuje i na relativistički pristup. Vrijeme u kome je nastajao pojam etike rada, s obzirom na posebnu društveno – historijsku sredinu najšire shvaćeno, odnosno karakter – tip rada, da bi se otkrio dublji smisao etičkih zahtjeva i tačnije odredila radna etika.

Ovo nekoliko najopćijih odredbi čini tip rada koji u osnovi određuje dosadašnju radnu etiku. Etika rada u suštini ima jedan smisao za poslodavca a drugi za zaposlenika mada im se interesi i sreću. Etički zahtjev je usklađen sa ciljevima organizacije i nema prvenstvo u vidu razvijanja zaposlenikovih stvaralačkih moći, još manje njegovu radost ili zadovoljstvo, već efikasnost, podobnost, prilagođenost, ... Njima se manje ili više grubo i jasno služi u određene svrhe.

4.1. Etika i pravda

Organizacije u kojima egzistira pravda i pravičnost obično su organizacije u kojima se poštuju etički principi. Zapošljavanje, procjena učinka, disciplina i otkazi mogu da budu etička pitanja zato što podrazumijevaju poštenje, pravičnost i dostojanstvo pojedinca.¹⁴³ U praksi, korektan tretman odražava konkretne akcije, kao što su „zaposlenima se vjeruje“, „prema zaposlenima se postupa s poštovanjem“, i „prema zaposlenima se postupa pravedno“.

Tabela 4.1. ilustrira skalu doživljaja pravednog interpersonalnog tretmana.

Kakva je uglavnom vaša organizacija? Zaokružite DA ako iskaz opisuje vašu organizaciju, NE ako je ne opisuje i ? ako ne možete da se odlučite.

¹⁴² Tako je pojedinačno ispitivanje valjanosti nekoliko indikatora (odsustvovanje, napuštanje posla – rotacija, učinak) pokazalo da ni jedan od onih prvobitno vezanih za etiku i zadovoljstvo nije odolio temeljnoj kritici.

¹⁴³ G. Dessler, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, četvrto izdanje*, Data Status, Beograd 2007, 252.

U organizaciji:			
1. Zaposleni dobivaju pohvale za dobar rad.	Da	?	Ne
2. Supervizori viču na zaposlene. (N)	Da	?	Ne
3. Supervizori imaju svoje favorite. (N)	Da	?	Ne
4. Zaposlenima se vjeruje.	Da	?	Ne
5. Žalbe zaposlenih se blagovremeno rješavaju.	Da	?	Ne
6. Zaposleni su tretirani kao djeca. (N)	Da	?	Ne
7. Zaposleni uživaju poštovanje.	Da	?	Ne
8. Pitanja i problemi zaposlenih brzo se rješavaju.	Da	?	Ne
9. Zaposlenima se govore laži. (N)	Da	?	Ne
10. Prijedlozi zaposlenih se zanemaruju. (N)	Da	?	Ne
11. Supervizori psuju zaposlene. (N)	Da	?	Ne
12. Napori zaposlenih se uvažavaju.	Da	?	Ne
13. Supervizori prijete zaposlenima da će ih otpustiti. (N)	Da	?	Ne
14. Prema zaposlenima se pravedno postupa.	Da	?	Ne
15. Kolege se međusobno pomažu.	Da	?	Ne
16. Kolege se međusobno svađaju. (N)	Da	?	Ne
17. Kolege se međusobno omalovažavaju. (N)	Da	?	Ne
18. Kolege se međusobno poštuju.	Da	?	Ne
(N) - ovaj iskaz se negativno boduje.			

Tabela 4.1. Skala doživljaja pravednog interpersonalnog tretmana¹⁴⁴

4.2. Pravedno postupati sa zaposlenima

U današnjem globaliziranom poslovnom okruženju osnova uspješnog poslovanja svake organizacije je sposobnost pružanja jedinstvenih i kvalitetnih proizvoda i usluga. To podrazumijeva da su organizacijama potrebni vjerni zaposlenici koji daju svoj doprinos za dobrobit organizacije. Organizacijsku vjernost možemo definirati kao emocionalnu privrženost zaposlenika organizaciji, lojalnost i identifikaciju s vrijednostima i ciljevima organizacije, te želju da ostanu njezinim članom.

To nam govori da je mnogo razloga zbog čega menadžeri treba da budu pravični i pravedni, a neki od tih razloga su i očigledni. Petar Drucker ističe: „Oni nisu radnici, oni su ljudi“, a menadžer treba da se ophodi prema ljudima dostojanstveno i s velikim poštovanjem.¹⁴⁵ Također, razlog više je i taj da zaposleni imaju određene pravne mogućnosti jer ih radna legislativa u tom pogledu štiti.

Način na koji zaposleni doživljavaju pravičnost također utječe na organizaciju. Veći osjećaj pravičnosti kod zaposlenika, izaziva i veći stepen zadovoljstva koje se zasniva na organizaciji, poslu i liderima i ponašanjem koje održava osjećanje pripadnosti organizaciji.

Da li će se osoba na poslu ponašati u skladu sa etičkim principima obično ne zavisi samo od jedne stvari. Faktori koji oblikuju etičko ponašanje si definirani kao individualni i organizacioni faktori, utjecaj nadređenog, etičke politike i kodeksi i organizaciona kultura.

5. ULOGA HR MENADŽMENTA

Ne postoji samo jedan uzrok neetičnog ponašanja na poslu, isto tako ne postoji ni univerzalno rješenje za taj problem. Prema tome, stvaranje kulture koja stimulira zaposlene da se ispravno ponašaju jedan je od najvažnijih faktora. Upravo menadžeri su ti koji moraju da preduzmu aktivnosti da bi se zaposleni ponašali u skladu sa etičkim principima.

¹⁴⁴ M. A. Donovan et.al. *The Perceptions of Their Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of a Interpersonal Treatment in the Workplace*, Journal of Applied Psychology 83., br. 5., 1988, 692.

¹⁴⁵ P. Drucker, *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb 2005, 123.

Mjere koje u okviru menadžmenta ljudskih resursa su aktivnosti poput ispravnog regrutiranja i selekcije, obuke, evaluacije učinaka, kreiranja disciplinskih sistema i sistema nagrađivanja, stvaranje ispravne komunikacije i druge ilustrativne mjere u pogledu etike.

ZAKLJUČAK

Etika uopće podrazumijeva postojanje normi, zahtjeva, očekivanja društva (užih društvenih grupa i društva u cjelini) upućenih pojedincima, koje se po pravilu uobličavaju dugotrajno i spontano. Štiti ih neformalna društvena sankcija, što će reći da ne postoji nijedna organizacija koja se bavi posebno zaštitom ove vrste normi, brine o njihovom održavanju ili usavršavanju. U stvaranju i primjeni etike na izvjestan način i nejednako učestvuju svi pojedinci. Nema etike mimo pojedinačnih svijesti i ponašanja, uprkos tome što se može identificirati društvena norma koja prevazilazi individualni moralni svijet. U idealnom slučaju, očekuje se intimna saglasnost pojedinca sa društvenim zahtjevima i očekivanjima, usvajanje norme tako i toliko da ona postaje dio nas, da je primjenjujemo, da nas podstiče i upravlja našim ponašanjem i bez vanjske prinude i nadzora, da povodom nje stvaramo složenu, čudesnu, intimnu sankciju – grižnju savjesti, koja može djelovati i nezavisno od društvene moralne sankcije. Zato što je u pitanju i unutarnji etički svijet pojedinca, može se govoriti o etičnim stavovima kao složenim fenomenima, moralnim pobudama, moralnim motivima djelovanja, zadovoljstvu koje se ima od ispunjenja norme itd.

Etička norma se usvaja uvijek manje ili više stvaralački i kritički. Društvo, izazivajući u ljudima unutarnju potrebu da postupaju u skladu sa društvenim interesom, da ga osjećaju kao svoj interes, nikada do kraja ne uspijeva u tome. Moglo bi se reći da postoji neka vrsta trajne napetosti između u društvu ustanovljenog morala i ličnog doživljaja etičke norme. A u otuđenom svijetu taj nesklad može uzeti neslućene razmjere kao što je prisutno danas.

menadžment ljudskih resursa može na brojne načine da utječe na etičko ponašanje i korektan tretman u radnom ambijentu. pravičan i otvoren izbor kandidata koji pokazuje koliko važnosti organizacija pridaje etici i jedinstvu, uvođenje posebnih programa obuke o etičkim principima, provjere tokom procjene učinka čiji je cilj da se utvrdi da li zaposleni poštuju visoke etičke standarde i nagrađivanje (ili kažnjavanje) etičkog (ili neetičkog) ponašanja na poslu neki su primjera za to.

LITERATURA

- [1] Dessler, G. 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, četvrto izdanje*. Beograd: Data Status.
- [2] Donovan, M.A. et.al. 1988. *The Perceptions of Their Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of a Interpersonal Treatment in the Workplace*, Journal of Applied Psychology 83., br. 5., 1988.
- [3] Drucker, P. 2005. *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: MEP Consult.
- [4] Halder, A. 2002. *Filozofijski rječnik* (s njemačkoga preveo Ante Sesar). Zagreb: Naklada Jurčić.
- [5] E. Huseinagić, 2018. *Osnove menadžmenta, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [6] Kant, I. 1970. *Kritika praktičnog uma*. Beograd: Kultura.
- [7] Krkač, K. 2007. *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate, d.o.o.
- [8] Marks, K. 1976. *Capital, sv. 1*. New York: International Publishers.

[9] Potkonjak, N. i Šimleša, P. 1989. **Pedagoška enciklopedija 1**. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Zagreb: IRO Školska knjiga, Sarajevo: SOUR Svjetlost, OOUR Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Titograd: Republički zavod za unapređivanje vaspitanja i obrazovanja, OOUR Izdavanje udžbenika i udžbeničke literature i Novi Sad: Zavod za izdavanje udžbenika.

[10] Schramm, J. 2004. **Perception on Ethics**. HR magazin 49 (November 2004).

