

II.6

Etične vsebine pri delu psihologa v delovnih organizacijah

Katja Grgić
Darja Potočnik Kodrun
Eva Esih
Ana Frühauf

Povzetek

Psiholog v delovni organizaciji se na različnih področjih svojega dela sooča z etičnimi dilemami ter se pogosto znajde sredi konflikta med zaposlenim in delodajalcem. Poleg poznavanja in upoštevanja zakonodaje je psiholog, ne glede na svojo funkcijo v podjetju, dolžan spoštovati tudi *Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije* in *Kodeks poklicne etike psihologov*. V pričujočem poglavju so v prvem delu razmisleki o etičnosti delovanja zbrani ob posameznih členih etičnega kodeksa psihologov, v drugem delu pa avtorice razlagajo etičnost delovanja znotraj nekaterih posebej izpostavljenih področij, s katerimi se psiholog sreča pri svojem delu v organizaciji. Predstavljeni odgovori na izpostavljene etične dileme so vodilo pri iskanju najustreznejših odzivov, zavedati pa se moramo, da univerzalne rešitve ne obstajajo ter da vsaka situacija predstavlja specifičen izziv. Pri svojem delu se psiholog zaveda, da posameznika nikoli ne presoja z vidika njegove motivacije, vrednot, inteligentnosti, osebnostne strukture itd. v smislu »to je dobro« ali »to je slabo«, pač pa se vedno sprašuje le o skladnosti njegovih vedenj, ravnanj in dosežkov z vidika pričakovanj do njegove vloge v organizaciji;

Grgić, K., Potočnik Kodrun, D., Esih, E., in Frühauf, A. (2023). Etične vsebine pri delu psihologa v delovnih organizacijah. V V. Poštuvan in Mojca Čerče (ur.), *Psiholog v dilemi: etične vsebine in etična zavest v praksi* (str. 217–235). Založba Univerze na Primorskem. <https://doi.org/10.26493/978-961-293-275-6.217-235>

gre za *vodilo presoje skladnosti*. Kadar ga pri delu usmerja to vodilo, lahko pričakuje, da bodo tudi etične dileme manjše, saj bo vedno delal v smeri, ki bo najboljša za posameznika in hkrati za organizacijo. Avtorice izpostavljajo tudi, kako pomembno je, da si psihologi med sabo delijo situacije, ki jim predstavljajo izziv, ter skupaj poiščejo primere dobrih praks, ki so jim v pomoč pri vsakdanjem delu in ravnanju.

Ključne besede: psiholog v delovni organizaciji, razvoj zaposlenih, organizacijska kultura, zaposlovanje

Uvod

Psiholog v delovni organizaciji se na različnih področjih svojega dela (iskanje in izbor ustreznih zaposlenih, izvajanje psiholoških testiranj, zaposlovanje, razvoj zaposlenih, razvoj organizacijske kulture itd.) sooča z etičnimi dilemami ter se pogosto znajde sredi konflikta med zaposlenim in delodajalcem. Minimalni standard njegovega dela sicer predstavlja delovnopravna zakonodaja, kjer so opredeljene osnovne smernice, ki pa ne zajamejo vseh področij. Poleg poznavanja in upoštevanja zakonodaje je psiholog (Boštjančič, 2011), ne glede na svojo funkcijo v podjetju, dolžan spoštovati tudi *Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije* in *Kodeks poklicne etike psihologov* (v nadaljevanju tudi *Kodeks*).

Pri razmišljanju o etičnih dilemah na področju psihologovega dela v organizacijah se nam zatakne že pri nazivih pozicij, ki jih zasedamo. Veliko psihologov ima, skladno s sistemizacijo podjetja, v svojem nazivu še vedno besedno zvezo *človeški viri* (npr. vodja upravljanja s človeškimi viri). Upravljanje s človeškimi viri je splošno sprejet izraz, ki pokriva širok razpon področij delovanja (npr. iskanje in izbor ustreznih kandidatov, organizacijsko vkrcavanje in izkrcavanje (pojasnjeno v nadaljevanju), razvoj zaposlenih, sistemi nagrajevanja, organizacijska kultura), vendar se ga vse pogostejše poskušamo izogniti, saj beseda *vir* asociira na sredstvo za doseganje cilja, razumevanje zaposlenih kot kakršno koli sredstvo pa pri razmišljanju o etičnosti našega delovanja ne deluje pomirjujoče.

V pričujočem poglavju vam ponujamo razmislek o etičnih dilemah, s katerimi se psiholog v delovni organizaciji pri svojem vsakdanjem delu pogosto sreča. Predstavljeni odgovori na izpostavljene etične dileme so vodilo pri iskanju najustrežnejših odzivov, zavedati pa se moramo, da univerzalne rešitve ne obstajajo ter da je vsaka situacija specifičen izziv. Zato je še toliko pomembneje, da si psihologi med sabo delimo situacije,

ki nam predstavljajo izziv, ter skupaj poiščemo primere dobrih praks, ki so nam v pomoč pri vsakdanjem delu in ravnanju.

Z namenom čim večje jasnosti ter strukturiranosti predstavitve etičnih dilem je poglavje razdeljeno na dva dela. V prvem delu so pomisleki glede etičnosti delovanja zbrani ob posameznih členih etičnega kodeksa psihologov, v drugem delu pa avtorice razlagajo etičnost delovanja znotraj nekaterih posebej izpostavljenih področij, s katerimi se psiholog sreča pri svojem delu v organizaciji (npr. razvoj zaposlenih, zaposlovanje invalidov, raznolikost in vključenost, kadrovska analitika).

Zavedamo se, da je področje etičnih dilem nikoli dokončana zgodba, saj se z razvojem trga dela ter družbe v splošnem odpirajo vedno nova področja etičnih dilem (npr. delo od doma), zato se nam zdi tudi za razvoj stroke zelo pomembno, da spodbujamo odprt dialog ter skupno iskanje odgovorov. Upamo, da bodo izpostavljene dileme, razmisleki in odgovori zmanjšali morebitno bralčevo negotovost glede ustreznosti ravnanja v situacijah, kjer nismo čisto prepričani, kako naj se odzovemo, da bo naše ravnanje etično.

Izpostavljeni členi Kodeksa poklicne etike psihologov (Društvo psihologov Slovenije, 2019) z razlagami v kontekstu delovnih organizacij

Načela spoštovanja človekovih pravic (členi pod 1.) (Društvo psihologov Slovenije, 2019)

1.1.: Psiholog spoštuje vse ljudi, s katerimi prihaja v poklicni odnos oziroma spoštuje dostojanstvo, osebnost, znanje, spoznanja, izkušnje in stroke vseh oseb, s katerimi prihaja v stik.

Vsak od nas se pri svojem delu srečuje z najrazličnejšimi profili posameznikov in spoštovanje posameznikovega dostojanstva, njegovih kompetenc in izkušenj bi moralo biti temeljno vodilo ravnanja ter delovanja vsakega posameznika, ne glede na to, ali je psiholog ali ne. Psihologi imamo v tem oziru še posebej odgovorno nalogo, saj v svoji funkciji o posamezniku pogosto izvemo veliko več, kot drug o drugem izvemo v običajni medosebni interakciji. V zaposlitvenem postopku, npr. s kompetenčnim intervjujem ter z uporabo psihodiagnostičnih sredstev, dobimo vpogled v posameznikovo osebnostno strukturo, intelektualne zmožnosti, motivacijski sistem vrednot, zanimanja in interese itd. Seveda vse informacije

vedno zbiramo z določenim namenom in ob obveščenem soglasju udeležencev, pa vendar moramo posvetiti zavestno pozornost temu, da do pridobljenih informacij nikoli in v nobeni situaciji ne izražamo nespoštovanja ali jih izrabljamo. Popolnoma neprimerno in neetično je izražanje osebnih sodb ter osebnih prepričanj in stališč (npr. »A res vas zanima to? Meni se zdi pa to res dolgočasno in zastarelo!«), kakršno koli zasmehovanje in obrekovanje (npr. »Poglej tega, kako lahko živi s tako nizkimi intelektualnimi zmožnostmi?!«) ali kakršno koli izražanje večje naklonjenosti nekomu (npr. preferiranje nekega kandidata v zaposlitvenem procesu, ker so nam osebno bliže ekstrovertirani ljudje).

Spoštovanje dostojanstva pomeni enakovredno obravnavo vseh (brez vrednostnih sodb) ter skrbno ravnanje z vsemi informacijami, ki bi lahko vodile do občutka izgube dostojanstva. Na prvi pogled zelo preprosto, a v praksi izjemno učinkovito vodilo je, da se vprašamo, *ali bo imel posameznik po zaključku interakcije z nami* (npr. zaposlitveni razgovor) *o sebi boljše ali slabše mnenje*. Naše vodilo mora biti, da naša interakcija ne bo nikoli poslabšala občutka lastne vrednosti osebe, s katero prihajamo v stik (četudi npr. v zaposlitvenem razgovoru ugotovimo, da posameznik ni primeren za zasedbo nekega položaja, ga moramo čez razgovor voditi tako, da zavrnitev ne zniža njegove samozavesti). V primeru, da je interakcija z nami vodila do tega, da se je pri posamezniku občutek lastne vrednosti zmanjšal, smo »padli« na prvem členu etičnega kodeksa (in ko zavestno ter iskreno reflektiramo svoje delo, ugotovimo, da se nam to zgodi še po več letih našega dela, zato je res pomembno, da temu posvetimo zavestno pozornost). Bralci s poglobljenim poznavanjem in razumevanjem kodeksa bodo ugotovili, da zgornja tematika naslavlja še veliko drugih členov kodeksa, npr.: 1.2.: *Psiholog pri svojem delu spoštuje in ščiti pravice obravnavanca do zasebnosti, samoodločanja in avtonomije*; 1.7.: *Psiholog pri svojem delu s svojim vedenjem (fizično, besedno ali nebesedno) ne ustvarja in/ali ne sodeluje pri ustvarjanju za obravnavanca zastrašujočega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja*; 1.21.: *Psiholog ne sme, ne glede na soglasje obravnavanca, objavljati podatkov, ki bi lahko kakorkoli škodili obravnavancu*.

1.9.: *Psiholog odkloni svetovanje, usposabljanje ali posredovanje podatkov nekomu, za katerega utemeljeno domneva, da bo uporabil to znanje ali podatke na način, ki lahko pomeni kršenje človekovih pravic*.

Psihologi v kadrovskih službah v organizacijah velikokrat predstavljajo most med organizacijo in zaposlenimi. Zaradi svoje povezovalne vloge se pogosto znajdejo na razpotju med dvema akterjema – zaposlenimi in organizacijo.

Če omenjeno trditev ponazorimo s konkretnim primerom z dela: lahko se zgodi, da bo direktor organizacije psihologa zaprosil po osebnih informacijah kandidatov, ki so prišli v zadnji krog selekcije za določeno delovno mesto. Med psihološkim testiranjem in poglobljeno obravnavo kandidatov smo ugotovili, da ima eden izmed kandidatov izraženo blago stopnjo depresije. Omenjene informacije smo zapisali tudi v kadrovsko mapo in sedaj direktor organizacije zahteva, da se mu ta mapa posreduje. Kaj storimo v takšnem primeru?

V skladu s členom 1.9. etičnega kodeksa so psihologi zavezani k temu, da odklonijo svetovanje, usposabljanje ali posredovanje podatkov nekomu, za katerega utemeljeno domnevajo, da bo to znanje ali podatke uporabil na način, ki lahko pomeni kršenje človekovih pravic. Če niso prepričani, da bo direktor posredovane podatke uporabil na ustrezen način (npr. da bi posredovanje osebnih informacij pomembno vplivalo na končni izbor kandidatov), jih kodeks zavezuje, da mu podatkov ne posredujejo. V kolikor bi rezultati nakazovali, da bi oseba potrebovala dodatno kliničnopsihološko obravnavo oz. psihiatrični pregled, o tem govorimo z njo in ji predstavimo dobrobiti tega. Podatkov o osebi pa brez njenega privoljenja nismo upravičeni posredovati dalje.

1.17.: Psiholog pozna in upošteva pravice, načela in ukrepe, s katerimi se preprečujejo nezakoniti in neupravičeni posegi v integriteto človekove osebnosti, njegovega osebnega in družinskega življenja zaradi zbiranja, obdelave, shranjevanja in posredovanja osebnih podatkov ter njihove uporabe.

Z digitalizacijo organizacijskih procesov in vse širšo uporabo interneta, napredne tehnologije ter družbenih omrežij se je močno povečal obseg zbiranja in posredovanja informacij o posameznikih (Plešivčnik, 2018). Ker se je situacija na področju varovanja osebnih podatkov v zadnjih nekaj letih močno spremenila, je Evropska unija leta 2016 dosegla skupni dogovor o novih pravilih na področju varovanja osebnih podatkov. Splošna uredba o varstvu podatkov (The General Data Protection Regulation –

GDPR) se je v vseh članicah Evropske unije začela uporabljati leta 2018 (Wachter, 2018).

V skladu z GPDR organizacija nosi odgovornost za varovanje osebnih podatkov zaposlenih, kar pomeni, da mora v vsakem trenutku dokazati, da deluje v skladu z GDPR in da ne krši nobenega zakona (Wachter, 2018). V GDPR (Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov), 2016) je določeno, da se lahko zbira-jo vsi osebni podatki, ki jih določa zakon, in da morajo biti hkrati zbrani v uradnih obrazcih. V organizacijskem primeru gre predvsem za podatke, ki jih delodajalec zbira z namenom uresničevanja pravic in obveznosti do zaposlenega, ki jih ima v okviru delovnega razmerja (Žurej, 2017). Uredba še opredeljuje, da se lahko poleg zakonsko določenih podatkov zbirajo tudi drugi osebni podatki zaposlenega, vendar le s pisno privolitvijo zaposlenega. Prav tako je opredeljeno, da v primeru, če zaposleni ne želi, da organizacija zbira dodatne informacije, delavčeva odklonitev soglasja ne bi smela imeti posledic za slednjega (Truong idr., 2019). Uredba zaposlenim nadalje prinaša pravico do popravkov, izbrisa, ugovora in prenosljivosti (Žurej, 2017). Smiselno je, da je uporaba in obdelava osebnih podatkov zaposlenih jasno definirana in natančno določena v pogodbi o zaposlitvi. Zaposleni imajo pravico do okrepljenega nadzora nad svojimi osebnimi podatki, in sicer morajo biti s strani organizacije obveščeni o tem, kako dolgo se bodo njihovi podatki hranili, za kakšne namene se bodo obdelovali in ali bodo posredovani kam izven organizacije (Birkhoff idr., 2021).

Če omenjeno združimo s členom psihološkega etičnega kodeksa, ki naslavlja pravice, načela in ukrepe, s katerimi se preprečujejo nezakoniti in neupravičeni posegi v integriteto človekove osebnosti, njegovega osebnega in družinskega življenja zaradi zbiranja, obdelave, shranjevanja ter posredovanja osebnih podatkov in njihove uporabe, lahko sklenemo, da moramo biti kot psihologi izredno previdni pri posegu v posameznikovo osebno in družinsko življenje. Neetična so npr. vprašanja tekom izvajanja selekcijskih postopkov, ki se navezujejo na posameznikovo osebno življenje (npr. »Kaj dela vaš mož?«, »Koliko otrok imate?« itd.).

Načela strokovne kompetentnosti (členi pod 2.) (Društvo psihologov Slovenije, 2019)

2.2.: Psiholog uporablja pri svojem delu tiste psihološke postopke, metode, tehnike in sredstva za psihološko ocenjevanje, ki jih je ocenila in sprejela psihološka stroka.

2.4.: Pri izboru psiholoških postopkov, metod, tehnik in sredstev za psihološko ocenjevanje je psiholog neodvisen in avtonomen ter upošteva smernice stroke na svojem delovnem področju.

Poleg psihologa v kadrovski službi delujejo strokovnjaki drugih profilov, ki niso dolžni upoštevati psihološke etike in imajo posledično pomanjkljivo poznavanje le-te. Etična dilema se lahko pojavi, ko sodelavci znotraj kadrovske službe ali vodstvo organizacije nevede želijo uvesti postopke ali tehnike, ki niso v skladu z etičnim kodeksom. V skladu s členoma 2.2. in 2.4. je naloga psihologa, da transparentno predstavi in opredeli svoje strokovne kompetence ter pristojnosti.

Primer s tega področja je lahko, da želi vodstvo v postopku selekcije za zasedbo delovnega mesta uvesti psihološko testiranje kandidatov. Odločili so se za vprašalnik osebnosti, ki je v angleščini dostopen preko spleta in takoj priskrbi interpretacijo rezultatov, hkrati pa ga ni treba plačati. Vprašalnik ni validiran in standardiziran na slovenskem vzorcu ter ni namenjen ocenjevanju kandidatov v selekcijske namene in za konkretno delovno mesto. Poleg tega je tudi diskriminatoren do kandidatov, ki nimajo ustreznega znanja angleščine.

Na tem mestu je naloga psihologa, da vodstvo opozori na pomanjkljivosti vprašalnika in možne posledice ter posledično pristranosti pri izbiri kandidatov. Psiholog lahko predstavi ustreznejša psihodiagnostična sredstva, ki so objektivna, veljavna, zanesljiva in preverljiva. Sodelavce in vodstvo opozori na znanstven in celosten pristop k psihološkemu ocenjevanju ter testiranju. Pri izboru psihodiagnostičnih sredstev je psiholog strokovno avtonomen.

2.7.: Psiholog o poteku psihološke obravnave vodi urejeno, sistematično ter vsebinsko in časovno popolno strokovno dokumentacijo (dosje) ter s tem zagotavlja kakovost in preglednost strokovnega dela ter poklicnega odnosa.

To pomeni, da psiholog ob vsakem razgovoru (osebnem, telefonskem, preko videoklica; krajšem nekajminutnem ali daljšem enournem svetovanju; v pisarni ali drugem prostoru) beleži vsebino razgovora oz. jo sproti zapisuje. Čeprav se v trenutku pogovora s svetovancem/z zaposlenim zdi, da si bo psiholog večino ključnih informacij zapomnil, temu ni tako. Zelo neetično in nedopustno se je npr. ne spomniti, kaj je udeleženec v coachingu že povedal, pozabiti na kakšne dogovore, zamešati vsebino povedanega s strani različnih soudeležencev, ker ni bila zapisana, ne beležiti napredka, ciljev, posebnosti ipd. V primeru neupoštevanja tega pomembnega etičnega načela psiholog pri svojem delu ne dosega ter ne vzdržuje najvišje ravni strokovne kompetentnosti, temveč se spušča na raven klepeta in presplošnega pogovora, kar nikakor ne sme biti predmet njegovega dela in je etično nedopustno. Psiholog je odgovoren, da je vsa psihološka dokumentacija zaklenjena, ustrezno shranjena in je vpogled vanjo omogočen le njemu oz. njegovi strokovni skupini.

Naše ravnanje poleg zakonodajne podlage utemeljuje tudi člen 1.13: *Psiholog mora kot poklicno skrivnost varovati podatke o psihičnem in zdravstvenem stanju uporabnika ter o vzrokih, okoliščinah in posledicah tega stanja. Te podatke morajo, kot zaupne podatke, varovati tudi osebe, ki so jim ti podatki dostopni zaradi narave njihovega dela. Psiholog mora kot poklicno skrivnost varovati tudi psihološki arhiv, ki vsebuje sredstva za psihološko ocenjevanje in psihološke dosjeje. Za vse dokumente in podatke, ki so poklicna skrivnost, mora psiholog s pomočjo delodajalca zagotoviti ustrezne pogoje za shranjevanje in varovanje.*

Načela odgovornosti psihologa (členi pod 3.) (Društvo psihologov Slovenije, 2019)

3.17.: Psiholog je pozoren na etične dileme, jih prepoznava in si pri zadevate dileme razreševati v skladu z načeli tega kodeksa. Pri razreševanju etičnih dilem se posvetuje s kolegi na svojem delovnem področju in/ali se obrne po pomoč na Komisijo za etična vprašanja pri Društvu psihologov Slovenije.

Odgovornost za samorefleksijo svojega dela je ključna drža vsakega psihologa. Ne glede na izkušnje ali uspešnost na svojem področju dela je prav, da vsak posameznik načrtno in zavestno izvaja stalno samorefleksijo o svojem delu (razmislek o tem, ali je bilo njegovo ravnanje v določeni situaciji ustrezno) ter se o svojih razmislekih, dilemah, vprašanjih pregovori v (formalni ali neformalni) mreži stanovskih kolegov. Pomembno

je, da se povezuje v različna združenja, kjer ima priložnost presoditi pravilnost svojih odločitev, slišati dileme in vprašanja drugih ter odgovore iskati s skupnimi močmi. Supervizija ni zakonsko določen pogoj za psihologovo delo, je pa etični standard, ki bi nam moral biti vsem ključno vodilo pri našem delu.

Združenja, kjer lahko psiholog, ki deluje na področju organizacijske psihologije, poišče informacije, primere dobrih praks ali enostavno sogovornika za razrešitev kakšne dileme, so npr: *Slovenska kadrovska zveza (SKZ)*, *Sekcija za psihologijo dela in organizacije znotraj Društva psihologov Slovenije* (tudi Facebookova skupina), Facebookova skupina *HRM in the new world*, neformalno združenje *Še boljši*, supervizijske skupine na *Gospodarski zbornici Slovenije*, LinkedInova skupina *Psychology in human resources (Organizational psychology)*.

Načela integritete poklica (členi pod 4.) (Društvo psihologov Slovenije, 2019)

4.2.: Psiholog se mora pri svojem delu zavedati svojih osebnih in poklicnih omejitev ter omejitev svojega delovnega mesta, raziskave ali vloge v psihološki obravnavi.

4.5.: Psiholog predstavi svojo strokovno usposobljenost, izkušnje in pristojnosti obravnavancem, sodelavcem, kolegom psihologom in širši javnosti objektivno in pošteno.

2.1.: Psiholog strokovno deluje v mejah svoje izobrazbe, usposobljenosti, izkušenj, etičnih načel in pristojnosti delovnega mesta ali vloge v psihološki obravnavi.

Na psihologe v kadrovskih službah se zaposleni pogosto obračajo z različnimi vprašanji, ki so vezana na zaposlitev in delo, včasih pa se zgodi, da želijo nasvet na čisto osebnem področju (npr. glede partnerskih odnosov, vzgoje otrok, obvladovanja razpoloženjskih nihanj). V skladu z etičnimi standardi (čl. 2.1. in 4.2.) je naloga kadrovskega psihologa, da jim pojasni svoje kompetence in razloži, da njihova stiska morda presega njegove pristojnosti in usposobljenosti. Tega zaposleni lahko ne razumejo, češ, *saj si vendar psiholog*. Treba jim je razložiti skupne kompetence kot tudi razlike med vsebino dela kadrovskega psihologa, kliničnega psihologa in drugimi sorodnimi strokovnjaki. Lahko se zgodi, da tudi med selekcijskim intervjujem pridobi zaupno informacijo, ki zahteva intervencijo; tudi takrat

je kadrovski psiholog kandidata dolžan usmeriti k ustreznemu strokovnjaku, bodisi na dodatno klinično psihološko ocenjevanje ali svetovanje.

Omenjena dolžnost je posebej zahtevna v primerih, ko pride zaposleni z večjo duševno stisko, npr. s samomorilnimi in/ali sumničavimi mislimi, je žrtev fizičnega ali psihičnega nasilja, ima panične napade. Na splošno gre za težje situacije in zaposleni je verjetno potreboval veliko časa ter poguma, preden se je zaupal oz. poiskal pomoč. Psiholog mu lahko prisluhne, vendar mu je dolžan čim prej pojasniti svoje omejitve ter ga usmeriti k ustreznemu zunanemu strokovnjaku. V situaciji ostane miren, razumevajoč in mu v skladu s svojimi kompetencami nudi krizno intervencijo ter osnovno psihološko podporo, ki izhaja iz temeljnih kompetenc psihologa, potem pa ga v primeru težjih stisk usmeri v ustrezno obravnavo (npr. osebni zdravnik, hitra psihiatrična pomoč, klinična psihološka obravnava, center za socialno delo). Psiholog v svoji vlogi v organizaciji nudi podporo ranljivim posameznikom tudi po njihovi morebitni vključitvi v obravnavo izven organizacije. Njegova vloga v smislu podpore takšnemu posamezniku lahko predstavlja tudi podaljšano skrb in je del etičnega ravnanja psihologa.

Izpostavljene vsebine in konkretne etične dileme v kontekstu delovnih organizacij

Vkrcavanje/organizacijsko uglaševanje

Psiholog je bil morda vključen v presojo ustreznosti posameznikovih potencialov in kompetenc ter izkušenj za zasedbo delovnega mesta. Raven skladnosti je bila ocenjena kot ustrezna, zato je bil posameznik prepoznan kot ustrezen kandidat za zasedbo položaja. Kljub ustreznemu znanju in izkušnjam je ključen dejavnik uspešnosti posameznika na novozasedenem delovnem mestu ustrezno vkrcavanje/organizacijsko uglaševanje (angl. *onboarding*). Etična drža psihologa v organizaciji vključuje tudi to, da nadrejenemu pomaga razumeti, kaj novozaposleni potrebuje, da bo lahko uspešen na položaju, ki ga je zasedel. Prav je, da spremlja tudi počutje in samozavest novozaposlenega ter mu pomaga pri izzivih, s katerimi se sooča, saj bi bilo neetično dopustiti, da je nekdo odpuščen zaradi neuspešno opravljenih poskusnih dob, ker mu na strani organizacije nismo nudili ustrezne podpore v procesu vkrcavanja. Psiholog lahko tudi pomaga pri vzpostavljanju mentoriranja v podjetju, nudi konkretno podporo mentorju pa tudi mentorirancu znotraj posameznega procesa vkrcavanja.

Pomaga razumeti, da je lahko npr. menjava službe, delovnega položaja ali lokacije stresna situacija, ki zahteva obdobje prilagajanja. Skladno s členom 3.16. *Kodeksa poklicne etike psihologov* (Društvo psihologov Slovenije, 2019): *Kadar psiholog vodi projekt, poučuje, opravlja mentorstvo ali supervizijo, je odgovoren za korektno znanstveno in strokovno delovanje vseh sodelujočih in za upoštevanje poklicnih etičnih načel.*

Razvoj zaposlenih

Odgovornost za razvoj zaposlenih je zagotovo naloga, s katero se psiholog, ki je zaposlen v delovni organizaciji, sreča slej ko prej (npr. strukturiranje letnih razvojnih razgovorov, razvoj modela kompetenc, izobraževanje vodij za ustrezno podajanje povratnih informacij, sodelovanje pri pripravi načrta izobraževanja, izvedba delavnic konstruktivne komunikacije, coaching zaposlenih).

Primer etične dileme, s katero se lahko sreča psiholog, je situacija, ko npr. vodja želi, da se zaposleni udeleži coachinga, zaposleni pa v tem ne vidi smisla. Izhajajoč iz člena 1.2. (*Psiholog pri svojem delu spoštuje in ščiti pravice obravnavanca do zasebnosti, samoodločanja in avtonomije*) in 1.3. (*Psiholog pri svojem delu v največji možni meri zagotavlja obravnavancu odločanje o njem samemu, vključno z odločitvijo o vzpostavitvi in o zaključku psihološke obravnave*) *Kodeksa* (Društvo psihologov Slovenije, 2019) je psiholog v tem primeru dolžan vodji, kljub neposrednemu navodilu, naj zaposlenega sprejme na coaching, pojasniti, da se kakršno koli svetovanje ali coaching lahko izvaja samo tedaj, ko se zaposleni strinja z opredeljenimi področji za razvoj na področju svojih kompetenc in s svojo vključitvijo v proces coachinga. Šele tedaj se lahko oblikuje t. i. tripartitna pogodba, s katero se vse tri strani (zaposleni, coach in nadrejeni) zavežejo k procesu, opredelijo cilje ter trajanje procesa.

Če coaching ali svetovanje izvaja psiholog, ki je zaposlen v delovni organizaciji, mora biti še posebej pozoren na to, da nadrejenim ne razkrija vsebine pogovorov, ki jih ima s coachejem, četudi je po tem vprašan. Etično je, da se z zaposlenim, ki je vključen v proces coachinga, dogovori-ta, katere informacije bodo posredovane dalje nadrejenemu in kaj ostane samo med njima. Nadrejeni se mora strinjati s področji, ki jih obravnavata

(tj. katere kompetence bosta krepila), obvestiti ga je treba tudi o uspešnosti procesa, ne pa tudi o vsebini pogovorov. Prav tako bi bilo neetično, če bi psiholog, ki v delovni organizaciji deluje kot coach, informacije, ki mu jih zaposleni zaupa v okviru svetovalnega pogovora, potem delil v neformalni razpravi z drugimi sodelavci, npr. med druženjem na kavi.

Druga dilema, ki jo lahko psiholog zazna pri svojem delu na področju razvoja kompetenc zaposlenih, se lahko pojavi znotraj različnih delavnic, ki so namenjene nadgradnji specifičnih veščin (npr. učinkoviti medosebni odnosi, konstruktivna komunikacija). V tovrstnih delavnicah, kjer se udeleženci npr. učijo učinkovitega komuniciranja z različnimi profili ljudi, udeleženci pogosto sprašujejo, če prilagajanje svojega vedenja in načina komuniciranja specifičnih profilom ljudi ali specifičnim situacijam ni pretvarjanje. Tu torej ne gre toliko za etično dilemo, ki jo zazna psiholog, pač pa za tisto, ki jo zaznavajo udeleženci in pogosto potrebujejo pojasnilo. Seveda v nobenem smislu ne posegamo v integriteto posameznikov in od njih ne zahtevamo, da se spremenijo v svoji temeljni osebnostni strukturi (kar tudi ne bi bilo mogoče), pač pa jim samo pomagamo razviti veščino, ki jim omogoča, da so slišani in razumljeni (tako kot govorjenje v angleščini v Angliji ni pretvarjanje); vsebinsko gledano še vedno povemo, kar smo mislili, le oblika, način je drug.

In nenazadnje je smiselno jasno izpostaviti še eno dilemo, ki bi jo psiholog v organizaciji na področju razvoja lahko zaznal kot etično. Skladno s členom 1.21. *Kodeksa* (Društvo psihologov Slovenije, 2019) *psiholog ne sme nikoli delovati v škodo obravnavancev: psiholog ne sme, ne glede na soglasje obravnavanca, objavljati podatkov, ki bi lahko kakorkoli škodili obravnavancu*. Na področju razvoja kompetenc pa se psiholog, podobno kot na področju iskanja in izbora ustreznih kandidatov, pogosto sreča z dilemo, da bo posamezniku škodoval, če bo podal mnenje, da nekdo nima ustreznih kompetenc za zasedbo nekega položaja (ali za zasedbo novega delovnega mesta ali pa za npr. napredovanje). Psiholog se mora zavedati in to pojasniti najprej sebi, nato pa na primeren način še kandidatu in morebiti njegovemu nadrejenemu, da z realno oceno posameznikovih kompetenc in morebitno zavrnitvijo napredovanja ali zavrnitvijo nekoga za zasedbo nekega delovnega položaja nikomur ne škodujemo, pač pa mu v resnici želimo dobro. Posameznik, ki bo nameščen na delovno mesto, ki ne ustreza njegovim kompetencam, bo v najboljšem primeru nezadovoljen, najverjetneje pa bo svoje delovno mesto občutil kot veliko frustracijo, saj nikakor ne bo mogel izpolniti pričakovanj delovnega mesta in biti uspešen. Na ta način bo začel izgubljati občutek lastne vrednosti, pretirano

prizadevanje za doseg pričačovanj, ki jim ni kos, pa lahko vodi tudi v izgorelost. Če nikomur ne želimo škodovati, je torej najetičnejše, da posameznika v strukturo delovne organizacije umestimo tako, da bo, s potenciali in kompetencami, ki jih ima, lahko uspešen in zadovoljen na svojem delovnem mestu ter da sistematično načrtujemo načrt razvoja njegovih kompetenc in karijerne poti.

Raznolikost na delovnem mestu

Raznolikost na delovnem mestu se nanaša na individualne razlike zaposlenih glede na spol, starost, raso, etično pripadnost, spolno usmerjenost, socialno-ekonomski status, verska prepričanja, politična prepričanja ali druge ideologije. Do vedno večje raznolikosti v delovnih organizacijah prihaja zaradi naraščajoče globalizacije, migracij in mobilnosti delovne sile (Patrick in Kumar, 2012).

Prav je, da psiholog v organizaciji zagovarja stališče enakih možnosti ter skrbi, da zaposleni zaradi svojega spola, verske usmeritve, starosti, narodnostne pripadnosti, spolne usmerjenosti itd. ni privilegiran ali diskriminiran; tovrstne kategorizacije sploh ne smejo biti predmet nikakršne presoje. Kakršna koli presoja (npr. presoja o primernosti kandidata za zasedbo delovnega mesta, presoja o napredovanju) mora temeljiti na presoji posameznikovi kompetenc in izkušenj, njegovi uspešnosti, skladnosti njegovega delovanja s kulturo podjetja, itd., ne pa npr. na narodnostni pripadnosti ali spolni usmerjenosti. Členi *Kodeksa* (Društvo psihologov Slovenije, 2019), ki utemnjujejo naše ravnanje, so npr.: 1.22.: *Psiholog enakopravno in enakovredno obravnava vse ljudi, ne glede na raso, narodnost, spol, vero, politično pripadnost, spolno usmerjenost ali druge osebne okoliščine. Ne dopušča, ne opravičuje, ne prikriva, ne olajšuje in ne sodeluje pri nobeni diskriminaciji*; 1.23.: *Psiholog zavrača in preprečuje postopke in obravnave, ki diskriminirajo ljudi*; 4.4.: *Psiholog ne vnaša svojih osebnih, ideoloških, političnih in verskih prepričanj v poklicno delo*.

Pri psiholoških ocenjevanjih in vzpostavljanju sistemov nagrajevanja je psiholog dolžan opredeliti ter upoštevati objektivne kriterije, ki med kandidati ne diskriminirajo. V postopku zaposlovanja je pozoren na plačne razlike med spoloma. Kot predstavnik kadrovske službe se pogosto znajde sredi konflikta med zaposlenimi in/ali delodajalcem. V teh primerih deluje kot objektivni mediator. V skladu s členom 1.23. (Društvo psihologov Slovenije, 2019) je psiholog o diskriminatornih postopkih dolžan opozoriti vodstvo organizacije in druge zaposlene. K temu ga, kot

vse ostale predstavnike kadrovske službe, zavezuje tudi 6. člen (prepoved diskriminacije in povračilnih ukrepov) Zakona o delovnih razmerjih. V tem kontekstu se lahko znajde tudi v etični dilemi na področju neposrednega iskanja kandidatov v procesu iskanja in izbora kadrov. Naročnik lahko npr. zahteva, da mu agencija za iskanje kadrov poišče moškega, starega 30 do 35 let, ter eksplicitno pove, da ne želi mladih mamici. Od psihologa, ki je zaposlen kot rekruter, bi bilo popolnoma neetično, če bi slepo sledil navodilom naročnika. Drža, ki je etična, od njega zahteva, da vedno predstavi vse kandidate, ki izkazujejo ustrezno raven skladnosti med zahtevami položaja in izraženimi kompetencami, ter naročnika usmeri pri tem, kaj so strokovni in objektivni kriteriji, na podlagi katerih sprejmemo odločitev o ustreznem kandidatu.

Eno izmed pomembnih področij spodbujanja raznolikosti in vključenosti je tudi promoviranje vključenosti skupnosti LGBT+. Raziskave so pokazale, da se posamezniki, ki se identificirajo kot pripadniki te skupnosti, na delovnem mestu pogosto srečujejo z diskriminacijo, s sovražnim govorom in z negativnim odnosom (homofobija, tranfobija), kar vpliva na njihovo delovno uspešnost in povečuje njihovo odsotnost z delovnega mesta. Podobno velja tudi za pripadnike drugih manjšin (Bonaventura in Biondo, 2016). Razumljivo je, da imajo zaposleni različna mnenja, prepričanja, norme, običajne, vrednote in stališča, vendar pa je psiholog dolžan, da deluje skladno s prej omenjenim členom 1.23. *Kodeksa* (Društvo psihologov Slovenije, 2019). Na tem mestu je njegova naloga spodbujanje raznolikosti na delovnem mestu z ustvarjanjem in ohranjanjem pozitivnega delovnega okolja, kjer se cenijo podobnosti in razlike med posamezniki. Z različnimi intervencijami v obliki delavnic, predavanj ali moderiranih razprav lahko pomaga pri ozaveščanju posameznikovih prepričanj in stališč ter pri prepoznavanju njihovega vpliva na pripadnike manjšin (Patrick in Kumar, 2012).

Invalidi in osebe s posebnimi potrebami

Delo ima izredno pomembno funkcijo v življenju vsakega človeka in je pogosto tudi središčni vidik človekovega življenja (Kanjuro Mrčela, 2002). To je še značilneje za deprivilegirane skupine ljudi, kot so invalidi, saj zanje zaposlitev pogosto pomeni tudi edino možnost za neodvisno življenje (Hartnett idr., 2011, v Destovnik, 2019). Po uradnih podatkih se v Sloveniji okvirna ocena deleža invalidov giblje od okoli 12 do 13 % celotnega prebivalstva.

Organizacija združenih narodov je sprejela vrsto dokumentov, ki posredno ali neposredno nakazujejo na pomen izenačevanja možnosti invalidov in s tem povezanega področja zaposlovanja (npr. *Deklaracija o pravicah invalidov*, *Talinske usmeritve za razvoj človeških virov invalidov*, *Dunajska deklaracija*).

V projektu ZA VSE – družba brez diskriminacije so ugotovili, da je glavni razlog za slabši položaj invalidov na trgu dela predvsem v stališčih delodajalcev in širše družbe do njihovega zaposlovanja. Po teh ugotovitvah celo zakonodaja, ki podpira zaposlovanje invalidov, ne more bistveno vplivati na njihovo dejansko zaposljivost, če delodajalci temu niso naklonjeni. Poleg spodbudne zakonodaje sta bistvenega pomena tudi ozaveščenost delodajalcev ter ustrezna in pravočasna informiranost o možnih spodbudah (Destovnik, 2019). Kadrovski psiholog je prvi znotraj organizacije, ki se informira in organizacijo ozavešča o različnih možnostih zaposlovanja ter prilagajanja delovnih mest tudi osebam s statusom invalida ali z odločbo osebe s posebnimi potrebami. Vedno izhaja iz tega, kaj lahko invalid ponudi delodajalcu, ne pa iz njegove invalidnosti in morebitnih ugodnosti, ki bi delodajalcu lahko pripadale, če zaposli invalida. Vedno je večja verjetnost, da bodo invalidi dobili slabše plačano delovno mesto, ostali nezaposleni dlje časa in bolj tvegali odpustitev (Greif, 2009).

Za spreminjanje stališč o zaposlovanju invalidov ima pomembno vlogo tudi psiholog v organizaciji. Delodajalcem sporoča, da:

- so invalidi zmožni opravljati različna dela, vendar je potreba po prilagoditvah odvisna od invalidnosti in dela samega;
- je treba biti pri zaposlovanju invalidov pozoren na to, kaj invalid zna in zmore ter prinese v podjetje;
- država delodajalcem omogoča različne spodbude za zaposlovanje invalidov, ko se pojavi potreba po prilagoditvah delovnega mesta in prihoda na delo.

Delodajalci imajo najpozitivnejša stališča do zaposlovanja oseb s telesnimi okvarami, gluhih in naglušnih ter oseb s kroničnimi boleznimi. Istočasno imajo najnegativnejša stališča do zaposlovanja oseb z motnjami v duševnem razvoju in oseb s težavami na področju duševnega zdravja. Prav z zaposlovanjem teh dveh skupin invalidov je povezanih največ predsodkov (Zovko Stele, 2016).

Členi *Kodeksa* (Društvo psihologov Slovenije, 2019), ki utemeljujejo naše ravnanje, so npr.: 1.1.: *Psiholog spoštuje vse ljudi, s katerimi prihaja v*

poklicni odnos oziroma spoštuje dostojanstvo, osebnost, znanje, spoznanja, izkušnje in stroke vseh oseb, s katerimi prihaja v stik; 1.2.: Psiholog pri svojem delu spoštuje in ščiti pravice obravnavanca do zasebnosti, samoodločanja in avtonomije; 1.7.: Psiholog pri svojem delu s svojim vedenjem (fizično, besedno ali nebesedno) ne ustvarja in/ali ne sodeluje pri ustvarjanju za obravnavanca zastrašujočega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Tudi eden izmed ključnih ciljev strategije politike zaposlovanja Evropske Unije je spoštovanje ter vključitev vseh ljudi in skupin na trg dela pod enakimi pogoji ter brez diskriminacije (Svetlik idr., 2002).

Kadrovska analitika

Pomembno področje, ki mu moramo znotraj naslavljanja etičnih dilem posveti dodatno pozornost, je področje kadrovske analitike. Gre za precej mlado področje, ki se je razvilo v zadnjih nekaj letih (Fernandez in Gallardo-Gallardo, 2020). Uporaba inovativnih kadrovskih orodij, ki temeljijo na obdelavi posameznikovih osebnih podatkov, za psihologe v organizacijah prinaša številne ugodnosti, a le ob zavedanju in pravilni naslovitvi etičnih dilem v organizaciji (Khan in Tang, 2016; Sharma in Sharma, 2017). Varovanje osebnih podatkov in posameznikove zasebnosti predstavlja enega izmed večjih izzivov, ki jih s seboj prinaša uporaba analitike. Zaradi razmaha informacijske tehnologije in programske opreme v ospredje vedno bolj prihajajo razprave o izgubi nadzora zaposlenih nad osebnimi podatki, saj novodobna analitična orodja temeljijo na sledenju, hranjenju, obdelavi ter izmenjavi informacij (Schwartz, 2011).

Poleg tega kadrovske oddelke hranijo velike količine osebnih podatkov zaposlenih, ki so bili zakonsko pridobljeni, a kljub temu obstaja dilema, kateri so tisti podatki, ki se lahko uporabijo v okviru izvajanja analitike (Plešivčnik, 2018). Popolnoma na mestu je vprašanje, ali je etično zajemati posameznikove osebne podatke v namene izvajanja prediktivnih analiz in organizacijskih trendov, ki bi lahko razkrili, kateri zaposleni so bolj nagnjeni k temu, da bodo v organizaciji ostali dalj časa kot drugi itd., kateri so pri svojem delu že izpolnili vse potenciale itd. V skladu s *Kodeksom* (Društvo psihologov Slovenije, 2019) je prav, da kot psihologiji v organizaciji spodbujamo opredeljevanje načel ter zapis internih pravil, ki določajo, katere podatke o zaposlenih, koliko časa in za kakšen namen lahko organizacije zbirajo ter tudi katerih podatkov ni etično uporabiti za namen prediktivne analitike. Konkreten primer s tega področja bi bilo oblikovanje kariernih načrtov zaposlenih na osnovi objav na družbenih

omrežjih. Na družbenih omrežjih vidimo, da se nekdo ukvarja z adrenalinskim športom in ves čas potuje, ter posledično o njem ne razmišljamo kot o potencialnem kandidatu za napredovanje, saj nismo prepričani, da bo na dolgi rok ostal z nami. Sprejemanje odločitev ali oblikovanje napovedi na osnovi nepreverljivih ter nestrokovnih virov je torej v nasprotju vsaj s členoma 2.5. in 3.3. etičnega kodeksa (Društvo psihologov Slovenije, 2019): 2.5.: *Psiholog pri svojem delu opravi le tiste psihološke postopke, metode, tehnike in sredstva za psihološko ocenjevanje, ki so optimalni za cilj in potek obravnave ter strokovna spoznanja*; 3.3.: *Psiholog je odgovoren, da pridobiva in sporoča obravnavancu samo tiste podatke, ki so povezani s ciljem obravnave*.

Zaključek

Ko govorimo o zaposlitvi psihologa v organizaciji, se pogosto srečamo z etičnimi dilemami, ki v veliki meri izhajajo iz dvojnosti njegove vloge. Zelo redko se namreč zgodi, da je psiholog v organizaciji zaposlen na delovnem mestu psihologa ali svetovalnega delavca, saj v večini delovnih organizacij to delovno mesto ne obstaja. Pogosto ima kot zaposlen poslovno funkcijo vodenja področja (npr. vodja področja upravljanja s človeškimi viri, vodja področja za ljudi in kulturo, vodja področja splošnih služb), ki od njega zahteva, da v vsakem trenutku dela hkrati za dobrobit vsakega posameznega zaposlenega ter za dobrobit organizacije kot celote. Tovrstna vloga lahko marsikomu predstavlja težko premostljivo dvojnost in obremenjujočo etično dilemo. Ob poglobljenejšem razmisleku ugotovimo, da je eno ključnih vodil in usmeritev, ki nam lahko pomaga reševati konfliktnost vlog, *vodilo presoje skladnosti*. Pri svojem delu se moramo namreč zavedati, da posameznika nikoli ne presoјamo (ali obsoјamo!) z vidika njegove motivacije, vrednot, osebnostne strukture itd., v smislu »to je dobro« ali »to je slabo«, pač pa se vedno sprašujemo le o skladnosti njegovih vedenj, ravnanj in dosežkov z vidika pričakovanj do njegove vloge v organizaciji. Svoje odločitve tako sprejemamo in utemeljujemo na osnovi presoje velikosti razkoraka med zahtevami položaja ter izraženimi kompetencami kandidata, pa najsibo to pri odločitvi o primernosti posameznega kandidata za neko delovno mesto, pripravi načrta izobraževanja ali pa npr. pri pripravi načrta reorganizacije. Od zaposlenih nikoli ne zahtevamo, da se spreminjajo v svojem jedru; ne zahtevamo, da spremenijo svoje vrednote, ne pričakujemo, da se bodo karakterno spremenili (to bi bilo neetično), pričakujemo pa, da se na ravni vedenja in ravnanja vedejo v skladu z normami kulture družbe, ter jim pomagamo, da na rav-

ni strokovnih in drugih kompetenc delujejo skladno z zahtevami položaja. Kadar nas pri delu usmerja to vodilo, lahko pričakujemo, da bodo tudi etične dileme manjše, saj bomo vedno delali v smeri, ki bo najboljša za posameznika in hkrati za organizacijo.

Literatura

- Birkhoff, D. C., Dalen, A. S. H. van, in Schijven, M. P. (2021). A review on the current applications of artificial intelligence in the operating room. *Surgical Innovation*, 28(5), 611–619.
- Bonaventura, L., in Biondo, A. E. (2016). Disclosure of sexual orientation in the USA and its consequences in the workplace. *International Journal of Social Economics*, 43(11), 1115–1123.
- Boštjančič, E. (2011). Biti etičen in hkrati biti učinkovit: zahtevna naloga na kadrovskem področju. *Panika*, 15(2), 28–31.
- Destovnik, K. (ur.). (2019). *Spodbujamo zaposlovanje invalidov: priročnik*. Združenje izvajalcev zaposlitvene rehabilitacije v Republiki Sloveniji.
- Društvo psihologov Slovenije. (2019). *Kodeks poklicne etike psihologov*.
- Fernandez, V., in Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 4(2), 89–103.
- Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate*. Društvo ŠKUC.
- Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., in Batiste, L.C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17–23.
- Kanjuro-Mrčela, A. (2002). Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja*, 39(1), 30–48.
- Khan, S. A., in Tang, J. (2016). The paradox of human resource analytics: Being mindful of employees. *Journal of General Management*, 42(2), 57–66.
- Patrick, H. A., in Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *SAGE Open*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Plešivčnik, M. (2018). *Izzivi kadrovske analitike* [Neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani.
- Schwartz, P. M. (2011). Privacy, ethics, and analytics. *IEEE Security & Privacy*, 9(3), 66–69.

- Sharma, A., in Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6), 684–697.
- Slovenska kadrovska zveza. (2004). *Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije*.
- Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A., in Trbanc, M. (ur.). (2002). *Politika zaposlovanja*. Fakulteta za družbene vede.
- Truong, N. B., Sun, K., Lee, G. M., in Guo, Y. (2019). GDPR-compliant personal data management: A blockchain-based solution. *IEEE Transactions on Information Forensics and Security*, 15, 1746–1761.
- Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov). (2016). *Uradni list Evropske unije*, (L 119), 1–88.
- Wachter, S. (2018). Normative challenges of identification in the internet of things: Privacy, profiling, discrimination, and the GDPR. *Computer Law & Security Review*, 34(3), 436–449.
- Zovko Stele, M. (2016). *Stališča delodajalcev do zaposlovanja invalidov* [Neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani.
- Žurej, J. (2017). Labirint osebnih podatkov. *HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 3(8), 15–17.