

práca v zahraničí a mzda za ňu, ako i podmienky v ktorých tu žijú, neporovnateľné s ich podmienkami v ich pôvodnej krajine. Preto odchádzajú za prácou, a preto zostávajú tam žiť. Nenecháva však postavenie ľudí, ktorí často nie sú prijímaní ako domáce obyvateľstvo stopy na ich morálnom a psychickom vývoji? Je spravodlivé a je správne, ak milióny ľudí sa sťahujú za prácou a vykonávajú prevažne len prácu málo kvalifikovanú. Dlhé roky nemajú prístup ani oni ani ich deti k lepšie plateným a lukratívnym miestam. Nezakladajú sa týmto korene pre novú tradíciu diskriminácie ďalších pokolení ľudí, tak o tom hovoríme v súvislosti s černošským obyvateľstvom v súčasných USA?

S problémom lacnej zahraničnej pracovnej sily sa stretávame aj v našich podmienkach. Z jednej strany naši občania často pracujú v zahraničí za nižšiu mzdu ako pôvodné obyvateľstvo. Z druhej strany naše podniky a firmy zamestnávajú zahraničných pracovníkov, ktorí vykonávajú práce, ktoré naši občania nie sú ochotní za tak nízku mzdu vykonávať, napr., ukrajinské ženy v textilnom alebo obuvníckom priemysle, ukrajinskí muži v stavebníctve a pod.

Ako sa dá diskriminácia odstrániť? Diskriminačné praktiky majú rôznu podobu a charakter. Často sa zaoberajú do úplne iných javov a preto ich je ťažko odhaliť. Jednou z najdôležitejších ciest je legislatíva, vychádzajúca z rešpektovania základných ľudských práv a slobôd, z uznania ľudskej dôstojnosti ako základného princípu spolunažívania. Zákonné odstránenie diskriminácie sa pokladá za prvú etapu, na ktorú časovo nadväzujú ďalšie opatrenia. Štáty, ktoré sú zainteresované na odstránení diskriminácie, vytvárajú rôzne anti-diskriminačné opatrenia, napr. zvýhodňujú podniky, ktoré prijímajú viac žien, resp. zdravotne postihnutých občanov a pod. (Vtedy sa hovorí o diskriminácii s opačným znamenkom.)

Diskriminácia z hľadiska nerovnakého odmeňovania je v stále väčšej miere odstraňovaná v súvislosti vytváraním nových štruktúr miezd. V súčasnosti sa najviac preferuje systém odmeňovania podľa tzv. porovnateľnej hodnoty. Hlavná myšlienka tohto prístupu spočíva v rozšírení princípu "rovnakú odmenu za rovnakú prácu" na princíp "rovnakú odmenu za porovnateľnú prácu". Mzda by potom mala vychádzať z hodnoty pracovného miesta. Porovnáva sa:

- zručnosť
- výcvik
- zodpovednosť
- pracovné podmienky

Miesta, ktoré majú porovnateľnú hodnotu by mali byť zamestnávateľom platené rovnako. Pri dodržaní tohto princípu by sa mohlo dospieť k odstráneniu diskriminácie a eliminovaniu mzdového rozdielu medzi mužmi a ženami tam, kde takýto rozdiel je.

Diskriminácia podľa rasy a pohlavia predstavuje komplexný jav. Jej odstránenie predpokladá komplexný sociálny, politický, ekonomický, etický prístup. Dejiny svedčia o tom, že aj na tomto poli sa dosahuje pokrok. Zároveň však svedčia o tom, že tendencie k diskriminácii stále pretrvávajú.

5.4. Lojalita a poslušnosť zamestnancov ako etický problém. Problém "whistleblowing".

Doteraz sme hovorili o tom, aké povinnosti majú zamestnávateľia k zamestnancom. Aby nedochádzalo k svojvoľnému vytváraniu pracovných podmienok, aby boli rešpektované základné ľudské práva, štát legislatívnou formou vytvára hranice, v ktorých sa zamestnávateľské organizácie musia a môžu pohybovať. Zamestnanci sú však tiež viazaní zákonmi, ktoré definujú ich základné povinnosti voči zamestnávateľom. Podľa Zákonníka práce k základným povinnostiam pracovníkov patrí najmä:

- a) pracovať svedomite a riadne podľa svojich síl a schopností, plniť pokyny nadriadených vydané v súlade s právnymi predpismi a dodržiavať zásady spolupráce s ostatnými pracovníkmi,
- b) plne využívať pracovný čas a výrobné prostriedky na vykonávanie zverených prác, kvalitne, hospodárne a včas plniť pracovné úlohy,
- c) dodržiavať právne predpisy vzťahujúce sa na prácu nimi vykonávanú; dodržiavať ostatné predpisy vzťahujúce sa na prácu nimi vykonávanú, pokiaľ boli s nimi riadne oboznámení,
- d) riadne hospodáriť s prostriedkami zverenými im organizáciou a strážiť a ochraňovať majetok organizácie pred poškodením, stratou, zničením a zneužitím a nekonať v rozpore s oprávnenými záujmami organizácie. (Zákonník práce, par. 73, ods. 1)

Je zrejme, že organizácia má právo požadovať od pracovníka pracovný výkon adekvátny jeho schopnostiam. Dodržiavanie pracovnej disciplíny a pracovného poriadku. Čo môže požadovať organizácia ďalej? Zdôrazňovali sme, že základná etická požiadavka, ktorú proklamatívne prijímajú všetky firmy a podniky, je princíp - neškodiť iným. Firma môže túto požiadavku aplikovať na svojich zamestnancov a zaviazat ich - neškodiť firme. Čo sa však stane vtedy, ak zamestnanec zverejní o firme údaje, ktoré sú síce pravdivé, ale škodia firme? Ako sa rieši tento konflikt? Čo vlastne môže, smie alebo musí požadovať firma od svojich zamestnancov? Spravidla každá organizácia vyžaduje lojalitu. Čo znamená lojalita a ako sa odlišuje od poslušnosti?

Lojalita je pojem na vyjadrenie požiadavky zo strany zamestnávateľov neškodiť firme a konať v súlade so záujmami firmy. Lojalita znamená rešpektovanie interných požiadaviek firmy, predpokladá pocit spolupatričnosti a vernosti firme, pocit zodpovednosti za rozvoj firmy a osobnú zainteresovanosť na úspechoch firmy.

Niektoré firmy požadujú, resp. uprednostňujú pracovníkov, ktorí sú poslušni, t.j. vykonávajú bez kritických poznámok a prehodnotenia všetko, čo od nich firma prostredníctvom manažmentu vyžaduje.

V odbornej literatúra sa pre problémy vzťahu zamestnancov voči firme z hľadiska morálnej povinnosti neškodiť firme zaužíval pojem "Whistle Blowing".

Pojem *whistle blowing* sa používa pre celý rad aktivít, ktoré sú disimilárne (rozličné) z morálneho hľadiska. Niekedy sa tento pojem používa pri odhalení zo strany zamestnancov v riadení firmy alebo medzi svojimi kolegami nevhodného správania, napr. keď uvádzajú nepravé údaje o nákladoch, alebo sú zaangažovaní na menšej alebo väčšej krádeži. (Podľa De George, 1990, s. 200)

V práci A. Lukniča "Štvrtý rozmer podnikania - etika" sa pojem *whistle blowing* prekladá ako "udávanie" a rozumie sa pod ním také správanie zamestnancov, keď informujú svojich nadriadených alebo niekoho mimo podniku, o nejakom nesprávnom - nelegálnom alebo nemorálnom, konaní, ktoré odhalili v ich vlastnej firme.

V danej práci používame tento pojem pre zverejnenie zo strany pracovníka organizácie informácie o konaní vo firme alebo v organizácii, v ktorej pracuje o konaní alebo činnosti, ktorú považuje za nelegálnu alebo nemorálnu.

Interný whistle blowing - (internal w.b.) - odhalenie alebo nedokázané tvrdenie o nevhodnom správaní urobené niekomu z vnútra organizácie alebo firmy (De George, 1990, s.201)

Ak sa napríklad študentom javí, že na skúške boli oklamaní, *whistle blowing* je spravidla morálne akceptovateľný, ale nemá charakter morálnej požiadavky.

Interný *whistle blowing* nie je chápaný ako nelojalita alebo ako neposlušnosť.

Personálny whistle-blowing (personal w.b.) sa týka zverejnenie skutku, ktorý sa netýka organizácie alebo systému, ale samej osoby. Osobný *whistle blowing* je morálne akceptovateľný, ale nie je morálnou požiadavkou, (napr. ak je pracovník sexuálne obťažovaný a osobný pohovor s danou osobou neprináša riešenie, potom ako ďalšia možnosť vystupuje zverejnenie tejto udalosti, obzvlášť pokiaľ by takéto správanie ďalej bezprostredne ohrozovalo iných ľudí).

Vládny whistle blowing (governmental w.b.) - keď ide o odhalenie, zverejnenie nemorálnych skutkov na úrovni vládnej byrokracie alebo štátneho aparátu. Napríklad, keď ide o odhalenie veľkých korupčných škandálov.

Vo všetkých týchto prípadoch ide o odhalenie takých javov, ktoré sú z morálneho hľadiska chápané ako nesprávne. Spravidla firmy sú samé zainteresované na odstránení týchto javov a neprotestujú proti ich odhaleniu. Mnohé firmy vytvárajú také kanály, aby zamestnanci mali možnosť bez zbytočného psychického napätia na tieto javy upozorniť.

Existuje však i ďalšia forma *whistleblowingu*, ktorá sa nazýva - nevládný, nepersonálny, externý *whistle blowing*. (De George, 1990 s. 202) Hovoríme o ňom vtedy, keď ide:

1. o zamestnancov z prosperujúcej firmy, ktorí sú presvedčení, že produkujú bezpečný výrobok;
2. o zverejnenie informácie o výrobku alebo o praxi firmy, ktorá urobila chybu v dizajne, pri používaní materiálu alebo v dodržaní technických predpisov;
3. o vážna škodu pre spoločnosť alebo pre individuálnych užívateľov.

Nevládný, nepersonálny, externý *whistle blowing* sa vždy uskutočňuje na verejnosti, spravidla na celospoločenskej úrovni, pretože je to verejnosť, ktorá utrpela nemorálnou činnosťou firmy škodu. Je zrejme, že žiadna firma nestojí o zverejnenie údajov a skutočností, ktoré sú v rozpore s morálnymi predstavami spoločnosti, ktoré škodia nejakým spôsobom verejnosti, ale ktoré prinášajú firme veľký zisk. Ak firma vedome takýmto spôsobom profituje, potom je maximálne zainteresovaná na utajení tejto informácie. Z pohľadu

firmy je konanie pracovníka, ktorý zverejní túto informáciu, nelojálne a neospravedlňiteľné.

Vzniká otázka: Je whistle blowing z morálneho hľadiska akceptovateľný a ospravedlňiteľný, alebo by mal byť zakázaný a nemal by sa tolerovať? Alebo, či by nemal platiť ako morálna požiadavka? Neexistuje jednoznačná odpoveď na tieto otázky.

Whistle blowing môže byť v niektorých prípadoch definovaný ako morálne akceptovateľný a v niektorých ako morálne záväzný, povinný. Základným predpokladom pre posudzovanie akceptovateľnosti a oprávnenosti whistle blowingu je motivácia subjektu, ktorý činí toto odhalenie. Je rozdiel, ak subjekt zverejňuje informáciu, lebo je hlboko presvedčený o nesprávnosti konania druhého človeka, alebo organizácie, alebo keď tak robí z čistej pomsty alebo z vlastnej ziskuchtivosti. O whistle blowing vo vlastnom zmysle slova hovoríme, keď ide o morálnu motiváciu.

Whistle blowing ako morálne neakceptovateľný

Existuje názor, že whistle blowing je nemorálny a neospravedlňiteľný. Zamestnanec nemá podľa tohto pohľadu právo zverejniť informáciu týkajúcu sa činnosti firmy, pretože tým firme škodí. Bráni jej v dosahovaní zisku a výsledkov, z ktorých sám doposiaľ profitoval, je voči zamestnávateľovi nelojálny. Takýto človek si nezaslúži uznanie, ale práve naopak, odsúdenie. V podobnom duchu vychováваме deti od útleho detstva, keď ich učíme, že "žalovať sa nepatrí" alebo "Ty si žalobababa, fuji!", alebo "Špinavé prádlo sa má prať doma, a nie na ulici". Podobne veľkú tradíciu má dištanc od ľudí, ktorí majú renomé "udavačov". Veľmi ťažko nájde zamestnanie manažér, ktorý zverejnil údaje o činnosti firmy. Spravidla býva v okruhu svojho profesionálneho pôsobenia diskreditovaný. Základom tohto tvrdenia je, že zamestnanec musí byť lojálny voči firme za každých okolností.

Whistle blowing ako morálne akceptovateľný

Whistle blowing sa považuje za morálne dovolený vtedy, keď ide o zverejnenie údajov o neetickej činnosti firmy, ktorá svojou činnosťou škodí verejnosti, alebo jednotlivým užívateľom. To znamená, že svojím výrobkom, službou alebo inou aktivitou ohrozujú verejnosť.

Podľa De Georgea existuje päť podmienok, za ktorých je whistle blowing z morálneho hľadiska prípustný. A to:

1. Ak firma, prostredníctvom svojho produktu alebo politiky spôsobuje vážne škody verejnosti, či osobe, ktorá používa jej produkt, nevinným divákom alebo celej spoločnosti, (štátu).
2. Ak raz zamestnanci odhalia nebezpečné konanie pre užívateľov, mali by to bezprostredne oznámiť svojim priamym nadriadeným a urobiť to ako morálnu záležitosť. Ak tak hneď neurobia, akt whistle blowing nie je celkom ospravedlňiteľný.
3. Ak záležitosť oznámená vyššie nie je efektívne riešená, zamestnanci by mali využiť vnútorné procedúry a možnosti vo vnútri firmy. Ak dotyčná osoba neuspje u priameho nadriadeného, mala by sa obrátiť na vedenie podniku, resp. na radu riaditeľov.

Whistle blowing ako morálna požiadavka

Whistle blowing je morálne prípustný, ale spravidla nie je stanovený ako morálna povinnosť. Zamestnanci nie sú zvyčajne zaviazaní nejakým špeciálnym reglementom k tomu, aby zverejňovali údaje o firme.

Whistle blowing je morálne požadovaný, ak sú splnené tieto podmienky:

4. Whistle blowing musí byť, alebo má byť prípustný, ak je založený na dôkazoch, vychádza z presvedčenia a racionality, z nezáujatosti, z korektného stanoviska, že spoločnosť produkuje a praktizuje veci, ktoré sú pre verejnosť alebo užívateľov nebezpečné.
5. Zamestnanec si musí byť dobre vedomý toho, že zverejnenie nevyhnutne prinesie so sebou zmeny. Možnosť dosiahnuť úspech musí byť takou hodnotou, že vyváži riziko, ktoré sa po zverejnení predpokladá.

Pred tým, ako sa ide s oznámením na verejnosť, potenciálny "whistle blower" by mal vedieť, komu chce poskytnúť dôkaz (vládnej byrokrácii, novinám, televízii) a s kým chce komunikovať. "Whistle blower" by mal dobre zvážiť aké dôsledky bude mať jeho odhalenie, aké zmeny nastanú voči zo strany ostatných.

Posledné dve podmienky whistle blowingu hovoria o tom, že ak sú dodržané, potom whistle blowing vychádza za hranicu

povinnosti, predstavuje vždy morálny heroizmus a tento nie je nikdy morálne povinný (De George, 1990, s. 213)

Týchto päť podmienok môže poslúžiť pri osobnom rozhodovaní, či pre danú osobu vystupuje whistle blowing ako to, čo je dovolené alebo ako morálna požiadavka. Pri prvých troch požiadavkách je dôležité, či whistle blowing je morálne motivovaný. Dá sa uvažovať o anonymnom zverejnení. Ale pri anonymnom zverejnení hrozí, že udalosť ostane bez povšimnutia, pretože každé seriózne zverejnenie musí byť založené na dôkazoch.

Mnohí si myslia, že to, čo nie je zakázané (permitted), nemusíme robiť. Veď neexistuje všeobecná morálna povinnosť robiť prevenciu voči všetkej amorálnosti.

6.

KAPITOLA

MANAŽÉRSKA ETIKA

- 6.1. Význam a podstata manažérskej etiky.
- 6.2. Problém morálneho rozhodovania.
- 6.3. Etický profil manažéra.
- 6.4. Moderný systém riadenia - diskurz.

Danú kapitolu považujeme za jednu z centrálnych častí týchto skript. Jej cieľom je poskytnúť základné teoretické etické východiská pre manažérov, senzibilných k otázkam etiky, pre ktorých etika nie je brzdou ekonomického vývoja, niečím, čo bráni rentabilite, efektívnosti, inencii. V tejto časti vystupuje etika ako súčasť manažérskej práce, ako integratívny element ekonomickej a sociálnej sféry.

6.1. Význam a podstata manažérskej etiky.

Manažérskou etikou sa spravidla rozumie kriticko-normatívna relexia riadenia podniku, firmy, inštitúcie zo strany manažmentu. Manažérska etika je etika riadenia, ktorej centrálnym problémom je vzťah medzi predstavenými a podriadenými, t.j. medzi riadiacimi pracovníkmi a ostatnými pracovníkmi firmy alebo podniku. Úroveň, stav a kvalita manažérskej etiky ovplyvňuje kvalitu a rozvoj medziľudských vzťahov na pracovisku.

Manažérska etika plní pre každého manažéra dvojakú funkciu: poskytuje mu základnú normatívnu orientáciu vo vzťahu k ostatným ľuďom, s ktorými prichádza do styku a ktorí patria do kategórie "podriadených" a zároveň mu poskytuje návod na sebareflexiu, sebakontrolu a samoreguláciu vlastného správania. Manažérska etika je relevantná s takými aplikovanými etikami ako je lekárska etika a učiteľská etika. (Ulrich, 1995)