

K OTÁZKE ETICKÝCH KOMPETENCIÍ V PROFESIJNEJ ETIKE MANAŽÉRA

Daniela Navrátilová

Kľúčové slová

Manažér - profesia - kompetencie - morálne postoje - etika

Key words

Manager – profession – competencies – moral attitudes – ethics

Abstrakt

V článku je venovaná pozornosť úlohe manažérskej etiky pri formovaní etických kompetencií ako dôležitej stránky profesionálnej prípravy manažéra. Autorka chápe tento proces ako otvorený a neukončený, ktorý sa stáva súčasťou intelektuálnej výbavy manažéra s požiadavkou jeho tvorivej implementácie.

Abstract

The article deals with the role of managerial ethics in the process of ethical competencies formation as important part of professional training of a manager. The author understands the process as open and continuous being integrated to intellectual equipment of a manager with the aim of its creative implementation.

Úvod

V príprave budúcich manažérov by sa mali odrážať základné tendencie súčasných spoločensko-ekonomických procesov, ktorých podstatnou črtou súčasnosti je okrem prekonávania hospodárskej krízy predovšetkým globalizácia ako komplexné prerastanie spoločenských procesov (ekonomických, sociálnych, právnych, kultúrnych) navzájom. Táto príprava samozrejme odráža aj prebiehajúce integračné procesy, ktorých zosobnením je používanie termínu „euromanažér“, ktorý v sebe zahŕňa aj neoddeliteľnú etickú dimenziu tohto povolania v podobe manažérskej etiky. Na zdôraznenie významu tejto etickej dimenzie profesionálnej prípravy manažéra autorka používa pojem „etické kompetencie manažéra“, ktorý sa v literatúre nepoužíva. Autorka ho zavádza na základe svojich doterajších skúseností výučby manažérskej etiky a chce ním podčiarknuť práve prepojenie na túto aplikovanú etiku ako systém teoretických poznatkov, ktorý profesijne rozvíja morálny rozmer osobnosti manažéra.

Samotný pojem „kompetencie“ podľa slovníkovej definície znamená oprávnenie vykonávať určitú činnosť. Vo vzťahu k vzdelávaciemu procesu a odbornej príprave manažérov vychádzame z európskych dokumentov, medzi ktoré patrí napríklad „Implementácia Lisabonského programu spoločenstva“ z roku 2006, ktorá podčiarkuje úlohu kľúčových a generických kompetencií pri rozvíjaní predovšetkým podnikateľských zručností pre uplatnenie sa na pracovnom trhu. V tomto európskom kontexte sa kladie dôraz na rozvoj kompetencií nad rámec odbornej prípravy, odborných vedomostí a zručností. K takémuto typu kompetencií podľa autorky neodškriepiteľne patria aj etické kompetencie, ktorých obsah úzko súvisí s etickými princípmi riadenia a podnikania.

1. Manažér a etika

Manažérska etika ako profesijná etika manažéra je širší pojem ako jednoduché dodržiavanie morálnych zásad v riadení a rozhodovaní manažéra. Ide predovšetkým o *tvorivé a proetické myslenie*, ktoré znamená schopnosť manažéra konfrontovať svoje úvahy a postoje k riadeniu na základe svojho vzťahu k morálke a svojich osobných predpokladov [Dytrt 2006, s. 3]. Manažérska etika ako súčasť vízie moderného manažmentu sa preto v súčasnosti musí venovať aj rozvíjaniu etických kompetencií manažéra ako súčasti jeho odbornej prípravy. Táto požiadavka súvisí so zmenou pohľadu na podnikanie na začiatku 21. storočia, ktorý podčiarkuje skutočnosť, že povest' firmy sa stáva konkurenčnou výhodou, čo znamená, že firmy okrem dosahovania efektivity podnikania musia aktívne prihliadať aj na záujmy strán, ktorých firma ovplyvňuje – teda od firmy sa požaduje byť sociálne zodpovednou organizáciou. Európska únia presadzuje model corporate social responsibility (podnikovej sociálnej zodpovednosti) a vyvíja aktivity na zlepšenie sociálne zodpovedného konania. Ide o prístup, v rámci ktorého firma pri svojom rozhodovaní berie do úvahy vplyv svojho konania na širšiu komunitu a spoločnosť. Toto tzv. firemné občianstvo (corporate citizenship) zahŕňa pomerne široký koncept, ktorý popri podnikateľskej a manažérskej etike sa dotýka aj ďalších oblastí, ako napr. ochrana ľudských práv a ochrana životného prostredia.

V súvislosti s týmito trendami prebiehajú vývojové zmeny aj v samotnom chápaní (teórii aj praxi) manažmentu. Progresívne trendy v 21. storočí sa orientujú predovšetkým na budovanie kultúry organizácie (corporate culture). Ide o plnenie nových a náročných úloh, ktoré súvisí s kreativitou ako neoddeliteľnou dispozíciou manažérov pri dosahovaní a udržaní dobrého mena firmy. A tu má svoje nezastupiteľné miesto aj etické vzdelávanie manažéra.

Problémom etiky v rovine etických kompetencií v profesii manažéra venujú veľkú pozornosť francúzski autori, ktorí sú u nás menej známi. Francúzska odborná literatúra analyzuje túto problematiku v rôznych súvislostiach. Všeobecne predovšetkým v rámci etiky v podniku (l'éthique de l'entreprise alebo l'éthique des affaires). Zároveň sa stretneme s touto problematikou aj pod názvom etika riadenia podniku (l'éthique dans la question de l'entreprise). Ethique managérial je zriedkavejšie sa vyskytujúci pojem, ale etika je považovaná aj za podstatnú manažérsku kompetenciu a analyzuje sa všeobecne v súvislosti s problémom vzťahu etiky a manažmentu.

Ako ilustráciu uvidíme publikáciu autorov Pesqueux, Y. a Biefnot, Y. L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale (2002), ktorá je široko koncipovaná. Manažérsku etiku chápu autori tejto publikácie ako novú disciplínu v rámci teórie riadenia a zároveň ako aplikovanú etiku [tamže XIII]. Zdôrazňujú predovšetkým aktuálnu potrebu zjednotenia teoretického prístupu obsiahnutého v rovine filozoficko-etickej a praktického prístupu, ktorý sa odráža v širších sociálnych kontextoch tejto problematiky a vytvára nové perspektívy prístupu k riadeniu. Upozorňujú pritom tiež na to, že nie je možné v rámci vzdelávania manažérov v tejto oblasti poskytnúť hotové odpovede a riešenia, ale je nutné pristupovať k tomuto vzdelávaniu ako k prostriedku, ktorý sa stáva intelektuálnou investíciou, ktorú je potrebné v praxi tvorivo rozvinúť.

Uvedených autorov zaujímajú aj širšie sociálne súvislosti tejto problematiky, čoho odrazom je situovanie tejto etiky do všeobecnej etiky práce. Autori sa snažia zodpovedať na otázku, za akých podmienok môže podnik pomôcť zamestnancom pri rozvíjaní ich osobnej etiky adekvátne k vlastným etickým perspektívam. V tejto súvislosti rozlišujú tri dimenzie etiky v situácii práce:

- vzťah k sebe samému (hodnotenie obsahu práce z pohľadu osobnej dôstojnosti a úcty k sebe);

- vzťah k iným (dôležitú úlohu tu pripisujú problému dôvery, ktorý sa premieta do spôsobu otvorenej komunikácie v spôsobe riadenia), pričom sa prikláňajú k Fukuyamovmu chápaniu dôvery ako centrálneho faktora pri rozvíjaní organizácií, kde dôvera sa stáva prostriedkom znižovania externalít v podobe nižších nákladov na kontrolu a znižovania rizika - k tejto rovine dôvery sa v našom článku ešte vrátíme;
- vzťah k podniku ako k inštitúcii [tamže s.93].

Ďalšou prácou, na ktorú by sme chceli upozorniť, je rozsahom menšia práca Fabienne Cardota *L'éthique d'entreprise* (2006), ktorá vytyčuje ako hlavný problém tejto etiky nezlučiteľnosť medzi dosahovaním zisku a morálnym úsilím a nasledovne problém hľadania zosúladenia týchto dvoch dimenzií ekonomického života podniku. Predstavuje ju ako etiku zodpovednosti, ktorá riadi aktivity a správanie v pracovnej činnosti. „Etika podniku je etikou jednotlivcov ako zamestnancov v individuálnej aj kolektívnej rovine, a týka sa aktivít a správania v profesionálnej oblasti vo výrobe a službách [s. 7]. Je považovaná najmä za etiku pragmatickú, ktorá sa rozvíja predovšetkým v súvislosti s potrebou reagovania na nedostatky – ako sú chyby, škandály poburujúce verejnú mienku, ktoré škodia obchodným aktivitám podniku [tamže s.10]. Pre nás je podstatné, že okrem teoretickej roviny tejto problematiky je u tohto autora špecifické, že podčiarkuje predovšetkým kontextový charakter tejto etiky, ktorý je podľa neho dôležitým aspektom vo svete, ktorý hľadá svoje hodnoty. Táto kontextovosť obsahuje v jeho ponímaní predovšetkým nezmieriteľnosť s neutralitou, vyhýbaním sa riešeniu páľčivých problémov. Pre slovenské, ale určite aj české prostredie, by mala vyznieť ako veľmi aktuálna výzva, aby táto profesijná etika popri rešpektovaní ekonomických efektov podnikania v súlade s realizáciou princípu zodpovednosti globálnej etiky neustupovala strachu, ľahostajnosti (*laisser-faire*), ale mala by aktívne vstupovať do debaty pluralitnej spoločnosti [porovnaj tamže s. 15 - 16]. Táto výzva je naplnená existenciou rôznych francúzskych inštitúcií, ktoré sa touto rovinou sociálneho života aktívne zaoberajú a slovenské a české inštitúcie by sa mali čo od nich učiť, najmä pri implementácii pestrejších nástrojov etiky do podnikania, ako sú len etické kódexy, ktoré často zostávajú len na formálnej úrovni (najmä v období hospodárskych turbulencií).

2. Podniková kultúra a kultúra dôvery

V rovine hodnotovej orientácie sa etická problematika ako súčasť podnikovej kultúry premieta do tzv. „etickej citlivosti“ organizácie, resp. firmy a vyjadruje vedomú reflexiu morálnych problémov podnikania. V tejto súvislosti vyvstáva otázka, aká organizačná štruktúra najviac vyhovuje etickým požiadavkám a zároveň, ktorá by otvárala priestor pre etickú reflexiu - etickú citlivosť organizácie.

Vytvorenie podmienok pre rozvoj etickej citlivosti organizácie vyžaduje takú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje získavanie informácií o eticky problémových situáciách a eticky problémovom správaní a vytvorenie priestoru pre diskurzívne riešenie týchto situácií. Musia byť zlikvidované komunikačné bariéry a preto vzniká potreba budovania otvorených systémov komunikácie. Okrem toho je potrebné budovať špeciálne štruktúry s etickým zameraním vo vnútri organizácie a zmeniť celkový charakter organizácie tak, aby bola otvorená pre etický postoj k problematike.

Za týmto účelom je potrebné, po prvé, formovať špeciálne interné štruktúry ako súčasť implementácie etiky do podniku (etické kódexy, dôvernici pre etiku, horúce linky, vnútropodnikový systém pre vybavovanie sťažností, oddelenie pre ochranu spotrebiteľov, pracovníci zodpovední za image spoločnosti, oddelenia pre styk s verejnosťou). Tieto súčasti organizačnej kultúry podniku prispievajú k inštitucionalizácii princípu dialógu. Uvedené

funkcie by mali fungovať ako partner pre interné či externé porozumenie v rámci konkrétneho podnikového správania. Prechádza na nich typická kompetencia dialógu v mene podniku, rozbiehajú v podniku proces argumentácie alebo naopak, obhajujú záujmy podniku voči kritikom. Pre budovanie etickej citlivosti organizácie je to však len prvý krok.

Po druhé, je ďalej potrebné budovať takú organizačnú štruktúru, ktorá by smerovala k tomu, aby sa celková organizácia stala komunikačne schopnejšou a pôsobivejšou. Opatrenia, ktoré by mali byť v tejto súvislosti realizované, vyplývajú v zásade z revízie klasickej taylorovskej organizačnej štruktúry.

Nevyhnutnosť takejto zmeny orientácie vychádza z presvedčenia, že klasická pyramídová organizácia je vybudovaná s úmyslom, aby zabezpečila poriadok pri realizácii celkovej úlohy za predpokladu deľby práce. Zabezpečiť poriadok ale znamená výber alebo koncentráciu na dopredu dohodnuté pravidlá a tým súčasne zabrániť kritickej reflexii. Organizácia znamená – klasicky – prevedenie naplánovaného, a nie jeho kritické spochybnenie. *Pokiaľ je tradičná organizácia založená na uzavretí problému, tak etika musí byť oproti tomu vedúcou myšlienkou otvorenia problému.* Etická citlivosť organizácie neznamena nič iné ako otvorenie zdedených tayloristicky uzatvorených pravidiel organizácie [pozri bližšie: Steinmann - Löhr 1995, s. 87].

V praxi to znamená orientáciu na skupinové procesy v rámci organizácie miesto zamerania na individuálne vzťahy, rovnako ako na správanie smerujúce na podporu predstavených miesto hierarchickej závislosti, ďalej na komunikačné spojenie naprieč hierarchiou namiesto hierarchicky spojených informačných kanálov, na delegovanie namiesto centralizácie rozhodovacích kompetencií, na uvoľnenie samokontroly namiesto vonkajšej kontroly a pod. Ide teda o budovanie „organizácie na základe dôvery“ namiesto tradičnej „organizácie na základe nedôvery.“

Kultúra dôvery je spojená s normami a hodnotami a zároveň s inštitúciami v rámci systému spoločnosti, ktoré ju môžu svojím fungovaním ovplyvniť. Toto prepojenie môžeme vidieť vo Fukuyamovom použití dôvery ako deliaceho kritéria pri analýze ekonomických systémov v rôznych krajinách. Fukuyama tvrdí, že existujú kultúry s vysokou mierou dôvery (high-trust cultures) [Fukuyama 1997, s. 77 an.] a kultúry s nízkou mierou dôvery (low-trust cultures) [tamže s.177 an.].

V dnešnom svete charakterizovanom existenciou dominantného ekonomického systému, tržnej ekonomiky, je výkonnosť určovaná predovšetkým schopnosťou ľudí združovať sa a spoločne (v organizáciách či skupinách) pracovať pre spoločný cieľ. Taká spolupráca vyžaduje osvojenie si určitých noriem a hodnôt, medzi ktorými je veľmi dôležitá dôvera. Spoločnosti, kde existuje vysoká dôvera, môžu významne ušetriť na transakčných nákladoch. Naopak, spoločnosti, kde je dôvera nedostatočná, potrebujú pre svoje fungovanie detailné zmluvy a mnoho regulačných a kontrolných mechanizmov. Výkonnosť týchto ekonomík je nutne nižšia.

L. Mlčoch v svojej práci *Ekonomie dôvery a spoločného dobra* doporučuje uvažovať o dôvere ako o súčasti kalkulovaného rizika. Poľa tohto autora je najpravdepodobnejšia varianta zrodu a budovania dôvery v tejto oblasti v tzv. opakovaných hrách. Stratégia „tit-for-tat“ (ako ty mne, tak ja tebe) dáva šancu na odštartovanie procesu posilňovania vzájomnej dôvery medzi partnermi. Tento proces je tiež procesom postupného budovania dobrej povesti či reputácie. Na vzniku „goodwillu“, dobrom mene a na budovaní reputačného kapitálu, či už osobného alebo firmy, musí mať záujem každý, komu ide o kontinuitu podnikania, kto hodlá podnikat' v dlhodobom časovom horizonte. Ide tu o výmenu zdania dôveryhodnosti za okamžitý zisk, kde sa platí cenou straty akéhokoľvek reputačného kapitálu. Toto bolo typické

pre „podnikateľské“ aktivity v počiatočnom transformačnom období aj v našej spoločnosti. Takto je síce možné niekedy rýchle zbohatnúť, nie však založiť prosperujúci podnik.

Dôvera je zaradená medzi tzv. „neviditeľné aktíva“ (Kenneth Arrow), bez ktorého nemôžu určité zložitejšie typy transakcií v hospodárstve, a najmä vo svete financií vôbec vzniknúť. Existujú autori, ktorí fenomén dôvery považujú za predpoklad ekonomickej prosperity. Neexistencia dôvery a neustále porušovanie zmlúv a dohôd narúša základné predpoklady fungovania trhového mechanizmu, ktorý predpokladá konsenzus a chýbajúca dôvera zvyšuje transakčné náklady.

Ako je dôvera v praxi spojená s ekonomickými benefitmi ukazujú aj zistené súvislosti medzi ukazovateľmi dôvery a elektronickým obchodom. Ten v porovnaní so Slovenskom, kde nákup cez internet tvorí len 3% obchodného obrátu, je oveľa vyšší v Dánsku (20%), ale tam je aj neporovnateľne vyššia dôvera obyvateľov v ľuďoch (66,5%) ako na Slovensku. Tu len 15, 7% obyvateľov odpovedalo kladne na otázku, že väčšine ľudí možno dôverovať [Jurzyca, 2009].

Dôvera vystupuje aj ako širší spoločenský fenomén, ktorým sa líšia jednotlivé kultúry, civilizácie a spoločnosti. Existuje už aj typ „etického auditu“ v medzinárodnom merítku, komparácia krajín, týkajúca sa cti a slušnosti partnerov, porovnávajú sa indexy korupčnosti verejnej a štátnej správy, ktoré odrážajú relatívnu nedôveryhodnosť byrokracie (rating a ratingové agentúry; audit a auditorské firmy; indexy vnímania korupcie – hodnotenie štátnej a verejnej správy; indexy hodnotenia prílišnej komplikovanosti, nejednoznačnosti a nevynútiteľnosti práva (tzv. opacity index).

Platí presvedčenie M. Novaka o tom, že kultúrne morálny systém slobodnej spoločnosti musí byť posilnený, ak nemá trhovú ekonomiku a štátny a občiansky sektor trpieť. Slobodná spoločnosť potrebuje viac cností, dodáva Mlčoch. Inštitucionalizovanú nezodpovednosť je potrebné začať riešiť práve úsilím o zvýšenie morálky v spoločnosti.

Pre slovenskú realitu zrejme platí to isté konštatovanie ako aj v českej realite: nepodarilo sa ešte v našich spoločnostiach odštartovať evolučný proces „private ordering“, rast ducha kooperatívnosti, zodpovednosti, posilňovania dôvery a reputácie [porovnaj: Mlčoch 2006, s. 72].

Na veľké rezervy v tejto oblasti na Slovensku poukazujú aj sociologické výskumy, ktoré robila predovšetkým Remišová. Jej novší výskum z roku 2005, ktorý porovnával úroveň etických kódexov na Slovensku a v Nemecku potvrdil vo vzťahu k Slovensku pretrvávajúce problémy zistené v roku 1992. Analýza a porovnanie týchto etických kódexov jasne poukázala na to, že na Slovensku sa považuje za problém to, čo vo vyspelejšej ekonomike (ako je nemecká) sa považuje za samozrejmosť. Odráža to problematika etických okruhov, na ktoré sa tieto kódexy sústreďujú. Základný rozdiel spočíva v tom, že v Nemecku sú etické požiadavky napríklad vo vzťahu ku stakeholderom orientované na menej skupín stakeholderov a v obsahu etických kódexov je zahrnutých menej okruhov s morálnymi záväzkami (Remišová konštatuje, že slovenské firmy majú celkovo väčšie množstvo morálnych problémov ako nemecké firmy). Kvalitatívna odlišnosť sa podľa zistení tejto autorky prejavuje v tom, že slovenské firmy zreteľne uprednostňujú etické okruhy spojené so vzťahmi a kvalitou medziľudských vzťahov vo vnútri firmy, akými sú lojalita k firme, ochrana majetku a mena firmy a slovenské prostredie sa ešte potýka s eticky nevyhraným vzťahom k súkromnému vlastníctvu. V západonemeckých firmách dominujú etické okruhy späté s rešpektovaním legislatívneho, ekologického a sociálneho rámca, v ktorom firmy realizujú svoju podnikateľskú činnosť [porovnaj: Remišová – Winkler, 2006]. Tieto závery jasne poukazujú na potrebu prekonávania formálnosti pri tvorbe etických kódexov a potrebu venovania väčšej pozornosti ich praktickej realizácii a funkčnosti v živote firiem, najmä

s dôrazom na poznanie konkrétnych problémov. Ide hlavne o potrebu rozvíjania nástrojov spätnej väzby, ako sú linky dôvery, etický audit, dôverník pre etiku, ktoré vôbec nie sú samozrejmosťou riadenia.

Aktuálnosť hore uvedeného spoločenského fenoménu, akým je dôvera, vystupuje nástojčivo aj v rovine menej rozvinutej problematiky finančnej etiky, kde sa stáva súčasťou insider trading, v ktorom ide o nákup či predaj cenných papierov, ktorý sa uskutočňuje na základe znalosti interných, neverejných či dôverných informácií. Táto činnosť sa považuje za neetickú a niektoré jej formy sú považované za nelegálne.

Ďalším veľmi aktuálnym problémom sa stáva otázka prístupu k informáciám medzi obchodnými partnermi. Zákonne upravená povinnosť predajcov (Obchodný zákonník) ich zaväzuje neklamať a nepodávať zavádzajúce informácie o produktoch, resp. službách, ktoré ponúkajú a predávajú, nemajú však žiadnu povinnosť poskytnúť všetky informácie. Iná situácia nastáva tam, kde vzniká voči klientovi tzv. fiduciárna povinnosť (investičné poradenstvo a iné klientské vzťahy), kde zo zákona vyplýva povinnosť konať v záujme svojich klientov. Reálne fungovanie týchto vzťahov na Slovensku aj v Čechách poukazuje na veľké rezervy v budovaní vzťahov dôvery v tejto rovine finančného podnikania. Ide totiž o vedomé prevzatie tejto zodpovednosti voči klientom, ktorý je napríklad formulovaný v etickom kódexe americkej spoločnosti CITI group tak, že spoločnosť koná vo fiduciárnej funkcii. To nás privádza k ďalšej rovine úvah v rámci etického uvažovania.

Pri rozvíjaní predpokladov manažéra pre typ podnikovej kultúry ako kultúry dôvery považuje autorka za potrebné chápať manažérsku etiku a s ňou späté etické kompetencie ako dôležitú súčasť formovania manažérskych kompetencií ako súčasti profesionálnej výbavy manažéra.

3. Morálka ako kompetencia

Predpokladom pre to je chápanie samotnej morálky ako kompetencie, ktoré nachádzame u Kohlberga, a ktoré vyzdvihuje psychologickú rovinu morálky. Morálna kompetencia vyjadruje predovšetkým schopnosť robiť rozhodnutia a sudy, ktoré sú morálne (to znamená založené na vnútorných princípoch) a na ich základe konať [Kohlberg, in Lind 2004 – podľa: Ráczová, B. – Babinčák, 2009 s. 26]. Ako podstatná tu vystupuje súvislosť, že aj keď pojem morálnej kompetencie súvisí s morálnym usudzovaním, tak prostredníctvom rozvíjania morálnych kompetencií v tomto zmysle sa dostávame k dotváraniu takých osobnostných čŕt manažéra, ktoré súvisia s jeho charakterom. Takýto typ morálneho usudzovania je založený jednak na dodržiavaní pravidiel stanovených spoločnosťou a zároveň sa opiera o vnútorné hodnoty jednotlivca – jeho vnútorné dispozície. Ide teda nielen o požadované správanie na základe spoločnosťou požadovaných noriem, ale zároveň sa tu odrážajú jeho vnútorné hodnoty, princípy a motívy. Z psychologického pohľadu, ako sa jednotliví autori odvolávajú na empirické výskumy, ani to však ešte nemusí viesť k morálnemu správaniu, pretože v realizácii, čiže v „čine“ ešte zohráva úlohu množstvo ďalších podmieňujúcich faktorov [porovnaj: P.Lajčiaková 2005, s.17; Vacek 2008].

Dôležité ale je, že z tohto pohľadu za morálne konanie možno považovať konanie, ktoré korešponduje so všeobecne platnými morálnymi štandardami a súčasne s osobným morálnym presvedčením jednotlivca (pričom samozrejme môže nastať situácia, keď morálne presvedčenie jednotlivca sa nebude stotožňovať s morálnymi štandardami spoločnosti, ktoré nemusí byť v súlade s princípmi etiky a humánnosti – D.N.). Vacek zároveň správne upozorňuje, že morálne presvedčenie smeruje k mravnému konaniu, iba ak má podporu v adekvátne rozvinutých vôľových a charakterových vlastnostiach (čestnosť, zásadovosť, cieľavedomosť, húževnatosť, vytrvalosť) [Vacek 2008, s. 63]. Morálne kompetencie

predstavujú z psychologického hľadiska most medzi morálnymi postojmi či morálnymi hodnotami na jednej strane a morálnym správaním na druhej strane. Morálne postoje predstavujú prevažne hodnotiaci vzťah, v ktorom sa odráža čiastočne rozumové poznanie, ale aj subjektívne emocionálne hodnotenie morálnych problémov [Lajčiaková]. Morálne kompetencie takto môžeme chápať ako spôsobilosť jednotlivca dospieť na základe svojich vnútorných zásad k morálnym úsudkom a následne konať v súlade s týmito úsudkami. Morálne kompetentná osoba sa teda nielen morálne rozhoduje, ale aj morálne koná. Jej morálne zmýšľanie sa odrazí v jej následnom morálnom správaní.

Za morálne konanie sa všeobecne považuje konanie v súlade s mravnými normami a hodnotami. Predstavuje to, čo skutočne robíme, ako sa prezentujeme navonok. Ale medzi morálnym konaním a morálnym myslením nemusí byť vždy súlad. Morálne konanie je ovplyvnené jednak úrovňou morálneho usudzovania, jednak situačnými faktormi. „Morálne myslenie (morálne usudzovanie) zahŕňa jednak znalosť morálnych noriem, ako i spôsob uvažovania o morálnych problémoch - spôsob ako jednotlivec vníma morálne problémy a pokúša sa ich riešiť“ [Lajčiaková 2008, s.17].

V takomto ponímaní je morálnosť vyjadrená ako schopnosť, kompetencia (nielen ako názor, hodnota, ideál), čím sa prekonáva rozdelenie medzi emočnou, kognitívnou a konatívnou zložkou morálky. Význam tohto chápania morálky ako kompetencie podľa Lajčiakovej spočíva v tom, že morálnosť bola definovaná vo vzťahu k vnútorným, prijatým morálnym princípom jednotlivca, nielen v relácii k externým sociálnym normám a štandardom - to sa skôr označuje za konformnosť (ako snaha vyhovieť spoločenským normám a pravidlám). Z psychologického hľadiska (Lind 1997) morálnosť musí byť vyjadrená predovšetkým prostredníctvom pojmov opisujúcich vnútorné stavy, až následne môžeme opisovať vonkajšie správanie jednotlivca. Z toho potom vyplýva, že „správanie označujem ako morálne len v tom prípade, ak osoba koná v súlade s vlastnými morálnymi princípmi a zásadami“ [Lajčiaková s.67]. Samozrejme, tieto vnútorné morálne zásady a princípy musia byť v súlade so základnými zásadami humánnosti a etiky.

V problematike morálnych kompetencií sa špecifickým spôsobom odráža podstatný, psychologický aspekt morálneho konania, ktorý zohráva dôležitú úlohu aj v profesionálnej oblasti, pretože aj tu motívom konania môžu byť často hlboko osobné, resp. vnútorné dôvody. Účinný morálny apel na človeka musí vychádzať predovšetkým z pochopenia psychologických čŕt a náklonností osobnosti, pretože len väčšie rešpektovanie významu vnútorných hodnôt, princípov a motívov a vnútorných dispozícií jednotlivca nám umožní prihliadať k psychickým, charakterovým a vôľovým vlastnostiam konajúceho.

Záver

Cieľom nášho príspevku bolo poukázať a vyzdvihnúť tie základné a aktuálne súvislosti, ktoré podčiarkujú potrebu implementácie etiky do manažérskej práce, ktorá najmä v čase súčasnej hospodárskej krízy nemusí byť považovaná za samozrejmú. Záverom môžeme pripomenúť aj aktuálnosť myšlienky T. Baťa, ktorý za dôležitú súčasť hospodárskej krízy považoval mravnú bídu spoločnosti a preto ako dôležitú podmienku jej prekonania videl v obnovení mravného stanoviska k ľuďom, k práci, verejnému majetku a znovuoobnovenie dôvery v spoločnosti.

Autorka je zároveň presvedčená, že tvorivé zvládnutie implementácie etiky do podnikovej kultúry sa nezaobíde bez osobného angažovania manažérov, ktorí musia byť presvedčení o význame etických nástrojov pri riadení firmy (morálka ako kompetencia so svojim sociálne – psychologickým rozmerom). K formovaniu ich etických kompetencií môže prispieť

praktická realizácia výučby manažérskej etiky v podobe prípadových štúdií, kde základom prípadovej štúdie sa stáva identifikácia etického problému v manažérskej praxi, rozbor konkrétnej etickej dilemy v aplikácii na konkrétne podmienky podnikateľského prostredia.

Literatúra:

- [1] CARDOT, F.: *L'éthique d'entreprise*. 1. vyd. Paris: Universitaires de France, 2006, 352 s. ISBN 2-8041-2617-X
- [2] DYTRT, Z. a kol.: *Etika v podnikateľskom prostredí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9
- [3] FUKUYMA, F.: *Zaufanie. Kapital społeczny a droga do dobrobytu*. 1. vyd. Warszawa: WN PWN, 1997, 432 s. ISBN 83-01-12488-1
- [4] LAJČIAKOVÁ, P.: *Psychológia morálky*. 1. vyd. Brno: CERM, 2008, 92 s. ISBN 978-80-7204-569-3
- [5] JURZYCA, E.: *Kolko to stojí, keď si ľudia neveria*. In: SME, 6.12.2009
- [6] MLČOCH, L.: *Ekonomie dôvery a spoločného dobra*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006, 195 s. ISBN 80-246-1188-0
- [7] NAVRÁTILOVÁ, D.: *Premený etiky a morálky v technologickom veku* (Konanie a zodpovednosť ako zmysel (nielen) aplikovanej etiky). 1. vyd. Prešov: FVT TU, 2008, 111s. ISBN 978-80-553-0054-2
- [8] NOVAK, M.: *Filosofie svobody*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 1998, 240 s. ISBN 80-7021-264-0
- [9] ORLÉAN, A.: *La confiance: un concept économique?* In: Problèmes économiques, 3 mai 1995, s.7 – 14
- [10] PESQUEUX, Y. - BIEFNOT, Y.: *L'éthique des affaires*. Management par les valeurs et responsabilité sociale. 1. vyd. Paris: Edition d'Organisation, 2002, 239 s. ISBN 2-7081-2816-7
- [11] QUERE, L.: *La structure cognitive et normative de la confiance*. In: Réseaux 2001/4 - n° 108 p. 125-152 podľa: www.cairn.info/article
- [12] RÁČZOVÁ, B. – BABINČÁK, P.: *Základy psychológie morálky*. 1. vyd. Košice: UPJŠ, 2009, 130 s. ISBN 978-80-7097-786-6
- [13] REMIŠOVÁ, A.: *Etické kódexy*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 1998, 128 s. ISBN 80-225-0952-3
- [14] REMIŠOVÁ, A. – WINKLER, I.: *Komparácia firemných etických kódexov v slovenských a západonemeckých firmách*. In: Ekonomický časopis, 54, 2006, č. 6, s. 597 – 610
- [15] ROUX, M.: *Finance éthique*. Revue Banque, 2005
- [16] STEINMANN, M. – LÖHR, A.: *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 133 s. ISBN 80-85865-56-4
- [17] VACEK, P.: *Rozvoj morálneho vedomí žáků*. 1. vyd. Praha: PORTÁL, 2008, 128 s. ISBN 978-80-7367-386-4
- [18] www.citigroup.com/citi/corporategovernance/codeconduct.htm

JEL A1 A13

PhDr. Daniela Navrátilová, CSc.

Katedra humanitných vied, vedúca katedry

Fakulta výrobných technológií TU Košice so sídlom v Prešove

Bayerova 1

08001 Prešov, SR

daniela.navratilova@tuke.sk