

POSILŇOVANIE ĽUDSKÝCH PRÁV V OBLASTI ZAMESTNANOSTI NA SLOVENSKU

Odborná konferencia
s medzinárodnou účasťou



Košice, 24. 11. 2016

**Zborník príspevkov z odbornej konferencie s medzinárodnou účasťou
Posilňovanie ľudských práv v oblasti zamestnanosti na Slovensku**

Košice, 24. 11. 2016

Vedecký výbor konferencie:

Prof. PhDr. Marcela Gbúrová, CSc., Filozofická fakulta UPJŠ v Košiciach
Doc. PhDr. Daniel Dobiáš, PhD., Filozofická fakulta UPJŠ v Košiciach
Doc. PhDr. Lubov Vladyková, PhD., Filozofická fakulta UPJŠ v Košiciach
Prof. ThDr. PhDr. PaedDr. Jozef Jurko, PhD., Teologická fakulta v Košiciach, KU v Ružomberku
Doc. ThDr. Martin Uhál, PhD., Teologická fakulta v Košiciach, KU v Ružomberku
Doc. PhDr. Ing. Lýdia Lešková, PhD., Teologická fakulta v Košiciach, KU v Ružomberku

Vydala: Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n.o.

ISBN: 978-80-971246-5-6

© Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n.o.

Dizajn a tlač: Tonio, s.r.o.

Príspevky v tomto zborníku predstavujú názory ich autorov,
ktoré nemusia byť identické s názormi vydavateľa.

Neprešlo jazykovou úpravou. Za odbornú, obsahovú
a jazykovú úroveň zodpovedajú autori príspevky.



**Realizované s finančnou podporou Ministerstva zahraničných vecí a európskych záležitostí SR
v rámci dotačného programu medzinárodné vzťahy a zahraničná politika SR.**

Za obsah tohto dokumentu je výlučne zodpovedná Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n.o.
MVZP-SK PRES/2016/91

ZOZNAM PRÍSPEVKOV V ZBORNÍKU

**Prečo potrebujeme starostlivú spoločnosť?
Sociálne ľudské práva z perspektívy etiky
starostlivosti**, Mgr. Adriana Jesenková, PhD.,
Katedra aplikovanej etiky Filozofickej fakulty
Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach5

**Models, options and strategies for the
integration of formal and informal care
in welfare policy – the Italian experience**,
Dr. Angela Genova, Department of Economics,
Society, Politics, University of Urbino Carlo Bo,
Urbino, Italy19

Boj za sociálne práva, JUDr. PhDr. Pavol Gojdič,
PhD., Katedra politológie Filozofickej fakulty
Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach28

Soustava řízení Baťa, Prof. Milan Zelený,
ZET Foundation36

PREDSLOV

Prehlbujúca sa globalizácia vo všetkých oblastiach spoločenského života so sebou prináša nové spoločenské výzvy, na ktoré musíme hľadať efektívne riešenia (nerovnosť v prerozdeľovaní bohatstva, chudoba, nezamestnanosť, narastajúce sociálne napätie v spoločnosti, migrácia, stúpajúca trestná činnosť a ďalšie). V dôsledku uvedených globalizačných trendov priebežne narastá značná časť ľudí, ktorí sú pre klasický trh práce nepotrební, jednoducho pre nich nie je dosť zmysluplnej práce. Navyše v súčasnosti začala vedecko technická revolúcia 4.0 v dôsledku ktorej 80% súčasných pracovných pozícií bude v priebehu 30 rokov nahradených strojnami (počítačmi, robotmi).

Základná otázka teda znie: „Čo budú robiť ľudia, ktorých trh práce nepotrebuje?“ Zároveň si je treba uvedomiť, že práca (alebo aktivita, činnosť) nie je len uspokojovanie potrieb trhu práce, ale predovšetkým je to jeden z hlavných znakov a prejavov človeka. Práve preto **práca patrí k základným sociálnym právam človeka** garantovaným aj v Ústave Slovenskej republiky (viď. čl.35 ods. (3)). Ak súčasný trh práce nepotrebuje časť pracovnej sily, resp. nedokáže poskytnúť prácu všetkým, ktorí chcú pracovať, je nevyhnutné hľadať zmysluplné riešenia pre tých, ktorí sa ocitli bez práce.

Rôzne pokusy o návrat tejto pracovnej sily späť na klasický trh práce sa ukazujú ako málo efektívne a preto sa snažíme vytvoriť pre túto pracovnú silu akýsi nový trh práce, kde hlavným motívom bude zabezpečenie osobných a spoločenských potrieb členov komunity ich vlastnými silami, vlastnou prácou a snahy o maximalizácia zisku, ktoré sú dominantné na klasickom trhu práce, nie sú na tomto novom trhu práce rozhodujúce. Je to snaha o návrat k hodnotám zodpovedného kapitalizmu, kde podnikanie bolo chápané ako služba verejnosti, pri ktorej podnikateľ vytváral pracovné miesta pre spoluobčanov nie za účelom zisku, ale aby si mohli svojou prácou zabezpečiť dôstojný život.

Takže ak priemyselná revolúcia 4.0, ako posledný produkt globalizácie, nedokáže zabezpečiť dostatok pracovných miest pre všetkých, ktorí chcú pracovať, ostáva zatiaľ pre nás návrat späť k lokálnej ekonomike a zodpovednému kapitalizmu jediným možným riešením.

Ing. Imrich Fülöp
predseda prípravného výboru konferencie

PREČO POTREBUJEME STAROSTLIVÚ SPOLOČNOSŤ? SOCIÁLNE ĽUDSKÉ PRÁVA Z PERSPEKTÍVY ETIKY STAROSTLIVOSTI

*Mgr. Adriana Jesenková, PhD.,
Katedra aplikovanej etiky Filozofickej fakulty
Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach*

Starostlivosť ako východisko alebo namiesto úvodu... Nasledujúci text predstavuje stanovisko, podľa ktorého je to práve otázka starostlivosti ako základnej súčasti našich každodenných životov, ktorá je kľúčom a východiskom pre realizáciu nielen sociálnych a hospodárskych ľudských práv, ale aj ľudských práv ako celku. Toto presvedčenie sa opiera o koncepciu starostlivosti ako morálnej, sociálnej a politickej praxe, ktorá je súčasťou etiky starostlivosti. Etika starostlivosti tak zásadným spôsobom mení našu perspektívu nahliadania na problém uskutočňovania ľudských práv, ako aj sociálnych a hospodárskych práv ako ich súčasti. S istou mierou zjednodušenia možno konštatovať, že namiesto tézy, podľa ktorej je dobrá prax, výkon a vzťahy starostlivosti v rôznych partikulárnych kontextoch sociálnej praxe výsledkom dodržiavania a rešpektovania jednotlivých špecifických ľudských práv, stavia etika starostlivosti tézu, podľa ktorej je kvalitná prax starostlivosti a dobré vzťahy starostlivosti základom, východiskom i faktorom v procese realizácie konceptu ľudských práv vo svojej pluralite.

Pokiaľ sa pokúsime uvažovať z tejto perspektívy, tak sa na začiatok musíme sústrediť na porozumenie fenoménu starostlivosti. Starostlivosť je fundamentálnou ľudskou skúsenosťou. V rôznych svojich podobách je samozrejmom súčasťou našich každodenných životov, a to tak na individuálnej úrovni, ako aj v živote spoločnosti ako celku. Neustále uskutočňujeme rôzne druhy aktivít, ktorých cieľom je postarať sa o to, aby sme boli v poriadku, v pohode, v dobrom stave my sami/y (staráme sa o seba), aby boli v poriadku ostatní, aby bolo v poriadku a dokázalo prežiť celé naše prostredie. Staráme sa o seba, o iných, o svet, ktorého sme súčasťou. Táto starostlivosť sa uskutočňuje v rôznej forme, na rôznych úrovniach sociálneho života (individuálnej, organizačnej, systémovej i globálnej), v rôznej miere a intenzite, uskutočňuje sa najmä uspokojovaním rôznych potrieb subjektov a objektov, o ktoré sa staráme. *Staranie sa* je jednoducho súčasťou života, a tam, kde zlyháva alebo je nedostatočné, tam sa kvalita života či už individuálnych ľudských bytostí, alebo sociálnych celkov, ktorých sú súčasťou, znižuje, upadá, stáva sa neuspokojivou.

Samozrejmosť starostlivosti má často za dôsledok, že jej jednotlivé aspekty, problémy, faktory, ale najmä aktérky a aktéri a ich vzťahy sa pre nás stávajú takmer neviditeľnými, a často aj nepodstatnými. Vnímame ich ako natoľko prirodzené, že našu zodpovednosť za ich formovanie, spoluvytváranie a reprodukovanie si prestávame uvedomovať, a niekedy aj vedome na ňu rezignujeme a zbavujeme sa jej. Starostlivosť sa tak stáva v našich životoch marginálnou, dostáva sa na okraj záujmu. Dôsledky tejto marginalizácie sú vážne: zanedbávanie starostlivosti vedie k nechote porozumieť procesom, ktoré sa v súčasnej praxi starostlivosti dejú, a tento nezájum a nechota nám potom zabraňujú identifikovať príčiny, faktory a mechanizmy, ktoré

sa podieľajú na uskutočňovaní tých vzťahov starostlivosti v rôznych oblastiach života, ktorých sme sami súčasťou. Avšak bez porozumenia nie je možná ani diagnóza, a ani následné žiaduce účinné riešenie problémov a výziev, ktorým v súčasnosti v moderných spoločnostiach čelíme.

Trendy a výzvy, ktorým čelíme. Vo všeobecnosti možno identifikovať viaceré relevantné trendy vyžadujúce si adekvátnu reakciu zo strany politických aktérov na troch úrovniach: v priestore globálnych vzťahov, v priestore samotnej rôznorodej praxe starostlivosti, a napokon v časopriestore regionálnych a lokálnych vzťahov.

V našom regióne – či už z perspektívy Slovenska a ešte výraznejšie z perspektívy východného Slovenska – a na lokálnej úrovni sme konfrontovaní so závažnými trendmi, ktoré prinášajú svoje efekty už teraz a ktoré sa môžu znásobiť v strednodobej a dlhodobej perspektíve. Ide najmä o skutočnosti súvisiace s vysokou mierou nezamestnanosti a s vysokou mierou dlhodobo nezamestnaných. Podľa PHSR KSK na roky 2016 – 2022 sú to práve nízke mzdy, nezamestnanosť a z nich vyplývajúca chudoba a sociálna exklúzia, ktoré sú najzávažnejšími problémami v regionálnom rozvoji Košického kraja.¹ Región Východného Slovenska je najchudobnejší na Slovensku, čo sa týka regionálneho HDP, výšky miezd a zamestnanosti. Pretrváva vysoká dlhodobá nezamestnanosť. Dlhodobo nezamestnaní (dlhšie ako 12 mesiacov) tvoria 61,8% z celkového počtu uchádzačov o zamestnanie. Dlhodobo nezamestnaných bolo 71,7% z celkového počtu nezamestnaných. Podiel populácie ohrozenej chudobou a sociálnym vylúčením prevyšuje hranicu 20%.²

S týmto stavom súvisí aj vysoká miera migrácie zo Slovenska, ktorá sa zvýšila po vstupe Slovenska do EÚ. Migrácia do zahraničia je na Slovensku skôr stratégiou hľadania lepšieho príjmu, než riešenia nezamestnanosti. V tejto súvislosti je významným javom pracovná mobilita za hranice Slovenska, ktorú uskutočňujú predovšetkým ženy a ktorá sa týka opatrovateľskej práce najmä vo vyspelých krajinách EÚ, ako sú Rakúsko a Nemecko. Masový odchod žien z východného Slovenska do Rakúska, Nemecka, Švajčiarska sa začal po roku 2008. Atraktivita Rakúska začala rásť až po legalizácii poskytovania opatrovania na živnosť registrovanú v Rakúsku a po otvorení pracovného trhu v máji 2011. V roku 2011 pracovalo v Rakúsku zo Slovenska okrem 16 tisíc zamestnaných aj približne 20 tisíc opatrovateliek seniorov pracujúcich zväčša na živnosť.³ V súčasnosti tvoria Slovenky 70 % percent všetkých opatrovateliek v Rakúsku. Z regionálneho hľadiska dominujú práve regióny východného Slovenska – Košický kraj 18% a Prešovský kraj 20%.⁴ Kým v roku 2005 bola polovica opatrovateliek v Rakúsku z pohraničia – z okolia Bratislavy a Trnavy, v roku 2009 začali prevažovať ženy z najchudobnejších oblastí juhu a východu Slovenska.⁵ To, aký má a v budúcnosti ešte bude mať efekt táto migrácia na vzorce, modely a stratégie starostlivosti v privátnej sfére a v osobných vzťahoch, sa ešte len stáva predmetom

1 Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja KSK. Na obdobie 2016 – 2022. Dostupné na: http://web.vucke.sk/files/dokumenty/pub/regionalny_rozvoj/phsr/2015/phsr_kosickeho_kraja_2016_2022.pdf [11. 10. 2016]

2 Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja KSK. Na obdobie 2016 – 2022. Dostupné na: http://web.vucke.sk/files/dokumenty/pub/regionalny_rozvoj/phsr/2015/phsr_kosickeho_kraja_2016_2022.pdf [11. 10. 2016]

3 Bahna, M. Súčasná migrácia zo Slovenska v historickej perspektíve. Dostupné online: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/index.cfm?action=media.download...>[07. 12. 2011].

4 Rozhovor s etnologičkou Martinou Sekulovou. Dostupné online: <http://www.jablko.sk/opatrovatelky/tie-zeny-maju-moj-respekt/> [24. 10. 2016]

5 Jancová, D. 2012. Živia svoje rodiny. Opatrujú v cudzine. Dostupné na: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/173457-zivia-svoje-rodiny-opatruju-v-cudzine/> [26. 02. 2012, 07:05]

skúmania sociálnovedných disciplín.⁶ Výskumníci a výskumníčky upozorňujú, že hoci má tento druh pracovnej mobility aj svoje pozitívne efekty v podobe tlmenia dopadov hospodárskej krízy a nezamestnanosti v chudobných regiónoch, má to aj svoje negatívne dopady, ku ktorým patrí akási „diera v starostlivosti“, deficit starostlivosti v konkrétnych vzťahoch starostlivosti, ktorý môže v budúcnosti vyústiť do absencie vzorcov a hodnôt pre reprodukciu starostlivosti. Zároveň to môže prispieť k tvorbe nových vzorcov, modelov a stratégií starostlivosti ako adaptácie na zmenené podmienky praxe a výkonu starostlivosti.

Uvedený trend vyvoláva ešte väčšie obavy v spojitosti s iným všeobecným demografickým trendom charakteristickým pre celé Slovensko, a tým je starnutie obyvateľstva, ktoré zvyšuje nároky na schopnosť, ochotu a zručnosti dôležité pre prax starostlivosti a starostlivé vzťahy. Podobne len potvrdzuje potrebu vyrovnať sa s touto situáciou ďalší trend, a tým je migrácia mladých ľudí – absolventov stredných škôl a vysokých škôl za prácou alebo možnosťami štúdia rovnako smerom na západ krajiny alebo za jej hranice.

Globálne trendy, ktoré zásadným spôsobom vstupujú do formovania súčasnej praxe a vzťahov starostlivosti, predstavujú osobitne terorizmus a ohrozenie bezpečnosti, globalizácia vo forme ekonomizmu a neoliberalizmu, nemenej klimatické zmeny a ekologická kríza, a jeden z najviac v súčasnosti diskutovaných fenoménov, ktorým je kríza demokracie.

Selma Sevenhuijsen, holandská filozofka a predstaviteľka súčasnej politickej etiky starostlivosti upozorňuje na to, že potreba vytvoriť nový normatívny rámec, vychádzajúci z koncepcie starostlivosti, je indikovaná dvoma paralelne prebiehajúcimi a vzájomne súvisiacimi procesmi, ktoré sa odohrávajú v súčasnej spoločnosti: sú to procesy premiestňovania – **relokácie politiky** a **relokácie starostlivosti**.⁷ Pod termínom relokácia politiky Sevenhuijsen chápe presun politických aktivít z centier moci (z vlády aj parlamentu) do sféry občianskej spoločnosti a jej rôznych inštitúcií, kde sa rozhodnutia prijímajú obrazne povedané „v pracovniach manažérov, na chodbách európskych a nadnárodných inštitúcií, v sálach národných a nadnárodných súdov“ a pod.⁸

Procesy relokácie starostlivosti prebiehajú v troch rovinách:

a) Starostlivosť sa presúva od žien k mužom, tým sa má na myslí, že ženy čoraz viac presúvajú svoje aktivity do verejnej sféry a sú aktívne vo svete platenej práce, kultúry a politiky. Vzniká tým potreba, aby muži viac prispievali k dennej starostlivosti o deti, partnerov a členov rodiny. Tento pohyb sa však uskutočňuje v oveľa pomalšom tempe ako presun žien do verejnej sféry.

b) Druhú líniu relokácie možno charakterizovať ako „zvnútra smerom von“. Starostlivosť, ktorá sa predtým uskutočňovala v domácnostiach, sa stále viac presúva do sveta mimo domácnosti, teda **z privátnej do verejnej sféry**, na kolektívne a komerčné služby, napr. v prípade mimoškolskej dennej starostlivosti, starostlivosti o chorých, starých rodičov a príbuzných, atď.

6 Pozri Bahna, M. 2011. *Migrácia zo Slovenska po vstupe do EÚ*. Bratislava: Veda. V súčasnosti je realizovaný výskumný projekt Sociologického ústavu SAV: *Bezhraničná starostlivosť? Opatrovateľky zo Slovenska v Rakúsku*. Dostupné na: http://sociologia.sav.sk/vyskumne_projekty.php?id=2344.

7 Sevenhuijsen, 2003. *The Place of Care. The Relevance of the Feminist Ethic of Care for Social Policy*. In *Feminist Theory* August 2003, vol. 4 no. 2, s. 179 – 197. , Sevenhuijsen, S. 1998. *Citizenship and the Ethics of Care: A feminist Considerations on Justice, Morality, and Politics*. London: Routledge.

8 Sevenhuijsen, S. 2003. *The Place of Care. The Relevance of the Feminist Ethic of Care for Social Policy*. In *Feminist Theory*, August 2003, vol. 4 no. 2, s. 179 – 197.

c) Tretia línia relokácie sa uskutočňuje **vo svete zdravotníctva** a má významné dôsledky pre sociálnu starostlivosť. V tejto rovine môžeme hovoriť o významnom posune **od liečby k starostlivosti**, čo súvisí napr. s nárastom chronických ochorení, s nárastom dĺžky života, dlhšej aktivity, a vyžaduje si nove spôsoby myslenia o kvalite života atď. V dôsledku uvedených procesov relokácie starostlivosti sa ukazuje výrazná potreba značnej diferenciacie v ponúkaní starostlivosti. Všetky tieto posuny sú výzvou, aby sme začali uvažovať o starostlivosti novým spôsobom a vytvárali nový normatívny rámec politických programov a dokumentov, ktoré sa starostlivosti, či už priamo, alebo nepriamo, týkajú.

Ako súvisí deficit starostlivosti s deficitom demokracie? Je zrejme, že naše sociálne, ekonomické a politické inštitúcie už nezodpovedajú našim spôsobom uskutočňovania starostlivosti. Ak hovoríme o kríze demokratických inštitúcií, tak máme na mysli najmä to, že narastá nedôvera občanov v schopnosť demokratických inštitúcií zabezpečiť demokraciu pre všetkých členov a členky demokratických spoločností. Čo to znamená? Demokraciu ako normatívny pojem definujeme prostredníctvom hodnôt, princípov a pravidiel, ktoré sú pre ňu charakteristické. Z tohto hľadiska možno zjednodušene povedať, že demokracia ako vláda ľudu (*demos*) spočíva v rovnosti a slobode všetkých pri účasti na vládnutí (rozhodovaní), pričom vládnutie spočíva najmä v rozhodovaní o tom, ako budeme žiť, t.j. ako budeme vytvárať, zveľaďovať, ochraňovať a rozdeľovať zdroje potrebné pre náš spoločný život. Reálnu demokraciu je potom možné identifikovať na základe toho, ako realizuje túto normatívnu ideu/ pojem, či sa jej teda darí zabezpečovať rovnosť a slobodu každého svojho občana/ občianky v prístupe k vládnutiu a rozhodovaniu o všetkom tom, o čom sú naše životy, o čo sa v nich staráme, ako aj o tvorbe a rozdeľovaní zdrojov, ktoré na výkon tejto našej starostlivosti o naše životy potrebujeme. V realite sme konfrontovaní s mnohými nedostatkami, zlyhaniami, nerovnosťami, nespravodlivosťami, krivdami, ktoré nám neumožňujú alebo komplikujú naše možnosti starať sa o seba, o svojich najbližších, o svoju komunitu, obec alebo spoločnosť kvalitatívne, uspokojivo, jednoducho dobre. Príliš často je tento stav či situácia spôsobená štrukturálnymi podmienkami a faktormi organizačnej alebo systémovej povahy, a nie individuálnym zavinením, a tak je takmer prirodzeným dôsledkom strata dôvery v inštitúcie, ktoré majú zodpovednosť za vytváranie, konštituovanie a funkčnosť týchto podmienok.

Joan Tronto upozorňuje na vzťah medzi deficitom demokracie a deficitom starostlivosti v súčasných liberálnych demokraciách. Kríza demokracie je krízou dôvery spôsobenou nedostatkom demokracie a nedostatkami v demokratických procesoch. Nedostatok dôvery – vedie k dezintegrácii spoločnosti, keďže sa narúša dôvera ako tmel sociálneho života. Jedna zo súčasných teoretičiek starostlivosti Virginia Held upozorňuje, že dôvera sa vytvára v praxi starostlivosti.⁹ Vychádzajúc z uvedenej premisy možno predpokladať, že kvalitná prax starostlivosti môže viesť k zvyšovaniu dôvery v demokratické inštitúcie v dlhodobom horizonte. Ako však realizovať uspokojivú a kvalitnú prax starostlivosti? Joan Tronto zdôrazňuje, že v demokratických spoločnostiach musí byť spôsob zmeny inštitúcií a praxe demokratický a viesť k demokratickej praxi starostlivosti.¹⁰

Podľa S. Sevenhuijsen možnosť tvorby účinných stratégií a verejných politik je podmienený tým, či budeme schopní uskutočniť aj posun v hodnotovom rámci nás všetkých občanov a občianok

tak, aby sme sa stali „starajúcim sa občianstvom“ (*caring citizenship*).¹¹ Pojem „starajúceho sa občianstva“ v sebe obsahuje požiadavku na autonómnych a morálne kompetentných občanov. A tu sa ukazuje aj nevyhnutný súvis s procesmi vzdelávania a výchovy k občianskej participácii, angažovanosti, ku kritickému mysleniu a schopnosti viesť dialóg a rozumne argumentovať. Musí ísť teda o skutočne komplexnú hodnotovú transformáciu jednotlivcov i spoločnosti ako celku, a tým aj našich vzťahov vo verejnej sfére, ale i v privatej sfére.

Úloha filozofie, humanitných a sociálnych vied. V tejto súvislosti má svoje nezastupiteľné postavenie filozofia spolu so sociálnymi a humanitnými vedami. Avšak práve na tejto pôde musíme konštatovať, že starostlivosť ako téma filozofického, ale i spoločenskovedného a humanitného skúmania dlhý čas absentovala. Táto skutočnosť má svoje príčiny a faktory vyvierajúce tak zvnútra filozofického a vedného skúmania, ako aj z historického a sociokultúrneho kontextu.¹² Skúmanie nielen v rámci feministického myslenia a teórie ukázalo ako skutočnosť, že predmetom filozofického skúmania bolo v dejinnom kontexte vždy to, čo bolo zafinované ako nemenné, trvalé, stále, večné, a jedinou cestou, ako sa k skutočnému poznaniu takéhoto predmetu dostať, znamenalo disponovať úplnou kompetentnosťou v rozumovej sfére. Vylúčenie aktivít starostlivosti sociálnoreproduktívneho druhu vykonávaných v privatej sfére (sfére oikos, gréc. – vo sfére domova, domácnosti a rodiny) ženami, manželkami a matkami, ako aj otrokmi a otrokyňami, vyplývalo potom nevyhnutne tak z povahy týchto činností, ako aj z nekompetentnosti a nedokonalosti či handikepu bytostí, ktoré ju každodenne realizovali.¹³ Vylúčenie žien z filozofickej reflexie ako témy i ako subjektu malo za dôsledok aj vylúčenie s nimi spojených aktivít z reflexie vo filozofickom myslení. Práve preto sa starostlivosť vykonávaná ženami v privatej sfére dostáva do pozornosti filozofie až vtedy, keď samotnú filozofickú aktivitu začnú realizovať ženy. Myslenie hlavného prúdu a línií európskeho filozofického a neskôr aj sociálnovedného a humanitnoviedného myslenia v historickom kontexte konceptualizovalo menejcennosť žien, ktorá bola výrazom faktickej všeobecnej podriadenosti žien, a zároveň ju samo touto konceptualizáciou podporovalo, a bolo teda jednou z príčin pretrvávania a udržiavania mužskej nadvlády, t.j. patriarchátu v spoločnosti. Bez kritickej reflexie tejto skutočnosti len ťažko porozumieme, prečo dnes stále zápasíme s podceňovaním a znevažovaním starostlivosti ako hodnoty, ako cnosti i ako praxe, a tiež so znevažovaním, nedocenením a podceňovaním, zneviditeľňovaním a zľahčovaním práce tých, ktorí/é starostlivosť uskutočňujú, i potrieb a záujmov tých, ktorí a ktoré sú na ňu odkázaní a potrebujú ju.¹⁴

Etika starostlivosti ako nástroj kritickej reflexie. Etika starostlivosti poskytuje kritickú reflexiu starostlivosti, a tým umožňuje hodnotenie reálnej konkrétnej praxe starostlivosti, tvorbu štandardov a meradiel konkrétnej praxe starostlivosti. Môže byť teda nástrojom na tvorbu účinných stratégií a politik na zvyšovanie kvality rôznych praxí starostlivosti.

11 Pozri Sevenhuijsen S. 1998. *Citizenship and the Ethics of Care*. London: Routledge. Kiczková, Z., Szapuová, M. 2005. *Rovnosť príležitostí cez prizmu etiky starostlivosti*. In Sociálna práca 2005/ 3, s. 56 – 70.

12 Bližšie pozri Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia.

13 Pozri aj Alcoff, L. M., Kittay, E. (ed.), 2007. *The Blackwell Guide to feminist Philosophy*. Oxford: Blackwell Publishing, s. 6 – 7.

14 Požiadavka a presvedčenie, že témy a výsledky filozofického bádania majú mať univerzálny rozsah, nezahŕňovalo len spôsoby, akými boli vylúčené z filozofického myslenia ženy, ale rovnako viedlo aj k vylúčeniu z filozofického skúmania takých rodovo špecifických javov, ako sú materstvo, antikoncepcia, potrat, tehotenstvo a pôrod. Bližšie pozri napríklad Alcoff, L. M., Kittay, E. (ed.), 2007. *The Blackwell Guide to feminist Philosophy*. Oxford: Blackwell Publishing.

9 Pozri Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia.

10 Pozri Tronto, J. 2013. *Caring Democracy. Markets, Equality, and Justice*. New York: New York University Press.

Za zakladateľku či iniciátorku etiky starostlivosti ako morálnej teórie je pokladaná americká psychologička **Carol Gilligan** svojou prácou *Iným hlasom* (1982). Gilligan sa ako vývojová psychologička snažila empiricky opísať psychologické postoje dievčat v priebehu ich morálneho dospievania. Dospela k záveru, že keď dievčatá a ženy interpretujú, reflektujú a komentujú morálne problémy, hovoria „iným hlasom“. Inakosť ich hlasu spočíva v tom, že sa viac zaujímajú o kontext a skutočné vzťahy medzi osobami a menej sa odvolávajú na abstraktné pravidlá než je to u chlapcov a mužov. Podľa Gilliganovej diferencovanosť morálnych perspektív dievčat a chlapcov, žien a mužov, je podmienená odlišnosťou ich skúseností v procese socializácie, pričom pre dievčatá je určujúcou skúsenosť starostlivosti. Morálny slovník, ktorým hovoria dievčatá, poskytuje sieťovitú predstavivosť vzťahov, ktorá nahrádza hierarchické usporiadanie. Morálny slovník chlapcov je jazykom práv, spravodlivosti a férovosti, jazykom pravidiel, ktorý zdôrazňuje, že do siete starostlivosti je nevyhnutné zaradiť nielen druhých, ale aj seba. Gilligan je presvedčená, že je potrebné namiesto jedného módu sociálnej skúsenosti a jej interpretácie stanoviť dva odlišné spôsoby, ktoré nám umožnia dospieť ku komplexnejšiemu vyjadreniu ľudskej skúsenosti. Tieto dva spôsoby však Gilligan chápe ako integrálne – i keď vo vzájomnej dialektike a napätí interagujúce – spôsoby morálneho usudzovania dospelaj zrelej osobnosti.¹⁵ Význam Gilliganovej práce spočíva v tom, že načrtla obraz dvoch odlišných perspektív, ktorých prostredníctvom sa možno pozeráť na morálne problémy. Perspektíva spravodlivosti zdôrazňujúca univerzálne morálne princípy uvažuje, ako tieto princípy aplikovať na konkrétne prípady a uprednostňuje racionálny prístup. Perspektíva starostlivosti viac sa sústreďujúca na potreby ľudí zas uvažuje ako udržiavať alebo vylepšovať skutočné vzťahy medzi ľuďmi, pričom pri vytváraní morálnych súdov kladie dôraz na osobné príbehy, ich chápanie a citlivosť voči kontextu. Gilligan tak sformulovala základné charakteristiky etiky starostlivosti. Sú to kontextualita, konkrétnosť, emocionalita a vzťahovosť.¹⁶ Gilliganovej práca bola vystavená kritike viacerých feministických teoretičiek. Hlavnou výhradou bolo podporovanie esencialistického ponímania ženskej prirodzenosti, podľa ktorého ženy sú prirodzene predurčené na starostlivosť a svojou prirodzenou emocionalitou sú ako stvorené na výkon starostlivosti. Tým sú takpovediac odsúdené na uzatvorenie v privátnej sfére domova, kde je ich poslaním niesť plnú zodpovednosť za starostlivosť. Gilligan argumentovala tým, že nejde o femininnu etiku,¹⁷ ale o perspektívu, ktorá sa formuje v procesoch rodovo špecifickej socializácie.¹⁸ Ako uvádza Held, Gilligan sama hájila názor, že na dosiahnutie primeranej morálnej úrovne, človek potrebuje obe perspektívy – muži by mali prekonať svoje zábrany voči citovej náklonnosti a posilňovať svoje starostlivé stránky, ženy by sa mali prestať obávať byť nezávislé a mali by sa začať viac starať o spravodlivosť.¹⁹ Napriek kritickým výhradám Gilligan svojou prácou otvorila nielen kritickú diskusiu, ale najmä upozornila na nedostatočnosť dovtedajších univerzalistických morálnych teórií pre opis a porozumenie morálnych skúseností mnohých žien. Viaceré teoretičky si uvedomili, že kontexty materstva, rodiny, priateľstva a starostlivosti a starostlivých spoločenstiev si vyžadujú primeranejšie morálne koncepty a teórie.

15 Pozri Gilligan, C. 2001. *Jiným hlasem. O rozdiľné psychologii žen a mužů*. Praha: Portál., s. 186 – 187.

16 Gilligan, C. 2001. *Jiným hlasem. O rozdiľné psychologii žen a mužů*. Praha: Portál.

17 Nejde o etiku, resp. morálnu perspektívu, ktorá by bola ženskou etikou v zmysle pohlavne determinovanej morálnej perspektívy.

18 Farkašová, E., Szapuová, M. 2002. *O inakosti ženského hlasu, alebo o potrebe (rodovej) komplementárnosti*. In *Aspekt 1 / 2002*, s. 219 – 223.

19 Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia, s. 56.

K predstaviteľkám prvej vlny etiky starostlivosti patria napríklad N. Noddings a V. Held. V súčasnosti k najvýznamnejším teoretičkám a predstaviteľkám etiky starostlivosti patria predstaviteľky politickej etiky starostlivosti: S. Sevenhuijsen, J. Tronto, F. Robbins a mnohé ďalšie. Téma starostlivosti je však zaujímavou témou aj pre filozofky a teoretičky premýšľajúce v rámci sociálnej kritickéj teórie, ako sú napríklad N. Fraser a I. M. Young.

Etika starostlivosti predstavuje normatívnu etickú teóriu, ktorá je veľmi kritická k tradičným morálnym predstavám o riešení morálnych otázok. Etika starostlivosti stavia na univerzálnej skúsenosti starostlivosti a starostlivosť pre ňu predstavuje základnú hodnotu. V súčasnosti najakceptovanejšia a najpoužívanejšia definícia starostlivosti pochádza od Joan Tronto a Berenice Fisher, ktoré definovali starostlivosť ako činnosť, ktorá zahŕňa „*všetko, čo robíme, aby sme udržiavali, zachovávali a opravovali náš svet tak, aby sme v ňom mohli žiť tak dobre, ako je možné. Tento svet zahŕňa naše telá, naše Ja (nás samých), a naše prostredie, ktoré spolu tvoria zložitú sieť udržiavajúcu život*“.²⁰ Táto definícia je značne všeobecná a široká, a tak umožňuje ako starostlivosť chápať naozaj široký súbor ľudských aktivít. Avšak na druhej strane umožňuje aplikovať túto definíciu aj do špecifických kontextov, v ktorých sa prax starostlivosti spravidla uskutočňuje, a otvára tým priestor pre skúmanie špecifických aspektov rôznorodých praxí starostlivosti v konkrétnych podmienkach.

Virginia Held upozorňuje na nasledujúce špecifické črty etiky starostlivosti:

1. zásadný morálny význam má **pozornosť a vychádzanie v ústrety potrebám konkrétnych druhých** (ľudí), za ktorých nesieme **zodpovednosť**,
2. **pozitívna hodnota emócií v epistemologickom procese** – reflexia a kultivácia emócií za účelom rozpoznanie, čo je morálne žiaduce,
3. uprednostňuje **konkrétnosť** a zohľadnenie **situovanosti** pred spoliehaním sa na abstraktné všeobecné pravidlá,
4. rekonceptualizácia vzťahu a hraníc medzi **verejnou sférou a súkromnou sférou**, a napokon
5. koncepcia osoby, z ktorej vychádza etika starostlivosti – relacionistické chápanie osoby a autonómie osoby.²¹

Z ontologického hľadiska je etika starostlivosti relacionistická, keďže fundamentálne sú pre ňu vzťahy medzi aktérmi/ aktérkami starostlivosti, a napokon aj identita a autonómia aktérov starostlivosti je chápaná vzťahovo. Naše vzťahy sú súčasťou toho, čo tvorí našu identitu. Osoby chápe ako existujúce vo vzťahoch, vzájomne od seba závislé. Autonómia potom spočíva v našej schopnosť rozhodovať o sebe, určovať seba, a tak zásadným spôsobom podmieňovať svoju sebarealizáciu. Naša nezávislosť je tak do veľkej miery výsledkom či efektom siete sociálnych vzťahov, ktoré nám umožňujú byť nezávislými, konať a myslieť ako nezávislí jedinci. Odlišuje sa teda od tradičného poňatia autonómnosti ako absolútnej nezávislosti od vôle a konania iných jedincov a absolútnej sebestačnosti. Held napríklad zdôrazňuje, že autonómia, o ktorú sa usiluje etika starostlivosti, je schopnosť pretvárať a kultivovať nové vzťahy.²² Z perspektívy etiky starostlivosti ako relacionistického obrazu bytia a sveta sú všetky ľudské bytosti chápané ako

20 Tronto, J. 1993. *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*. New York: Routledge, s. 103.

21 Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia.

22 Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia., s. 30 – 31.

zraniteľné a krehké a potrebujú starostlivosť, a rovnako sú všetky ľudské bytosti schopné tak poskytovať, ako aj prijímať starostlivosť.

Ontologická perspektíva sa potom odráža aj v dôraze etiky starostlivosti na zodpovednosť (niekedy je aj klasifikovaná ako etika zodpovednosti) v etickej rovine. Zodpovednosť vyplýva jednoducho s nášho esenciálneho spojenia so zvyškom nášho prostredia (sociálneho, kultúrneho, prírodného). Zodpovednosť tu je prítomná, či si ju uvedomujeme alebo nie. Je teda širším pojmom než tradičná morálna kategória, ktorou je pojem povinnosti. Zodpovednosť totiž nie je naplnená jednoduchým splnením povinnosti (právnej, sociálnej). Zodpovednosť je trvalá situácia človeka, ľudských bytostí ako súčasti siete vzťahov tvoriacej náš svet. V epistemologickej (z hľadiska teórie poznania) roviny je potom toto stanovisko vyjadrené v dôraze na tie poznávacie aktivity, schopnosti a zručnosti, ktoré umožňujú rozumieť našim vzťahom so sebou samými, s druhými bytosťami, i s celým našim prostredím komplexným spôsobom. Filozofka Margaret U. Walker hovorí o uprednostnení expresívno-kolaboratívnej morálky pred teoreticko-právnym myslením.²³ Napokon v politickej roviny prijať perspektívu etiky starostlivosti má za dôsledok zmenu v našom tradičnom chápaní demokracie. Demokracia potom predstavuje procesy alokovania/ pripísania/ určenia zodpovedností za starostlivosť v politickej komunite, a tiež metódu/ spôsob, ako poskytnúť rovnocenný hlas každému členovi/ členke spoločenstva v procesoch rozhodovania o pridelení/ určení zodpovednosti za konkrétny výkon a prax starostlivosti.²⁴

Demokracia z perspektívy etiky starostlivosti. Je zrejme, že prijatie etiky starostlivosti ako teoretického východiska pre tvorbu politických a sociálnych stratégií nás stavia pred zásadnú výzvu, ktorá je spätá s kritikou reflexiou našich súčasných liberálnych demokracií. Súčasné liberálne demokracie sa nachádzajú v stave, keď ekonomizmus a jazyk politickej ekonómie nahradil pluralitu politických jazykov, a jazyk práva, a často najmä právny formalizmus nahradil jazyk morálky.²⁵ Stratil sa človek a jeho predstava dobrého života, ktorá je nevyhnutne spätá so starostlivosťou. Starostlivosť v osobných a verejných životoch je prehlíadaná, marginalizovaná, znevažovaná. Avšak pokiaľ je stále našou ambíciou realizovať spoločnosť, ktorú by sme mohli považovať za spravodlivú, tak nemôžeme ignorovať kľúčovú úlohu, ktorú v nej musí mať starostlivosť. Nie je možné uskutočňovať spravodlivosť bez starostlivosti tak, ako nie je možné realizovať starostlivosť bez spravodlivosti. Starostlivosť sa preto musí stať súčasťou politickej agendy, musí sa stať politickou hodnotou. To si však vyžaduje, aby sme nanovo premýšľali a tvorili aj vzťahy medzi politikou a morálkou postavenou na zodpovednosti vyrastajúcej zo vzťahov starostlivosti.

Aj Joan Tronto je presvedčená, že korene oboch deficitov, o ktorých sme hovorili – deficitu starostlivosti i deficitu demokracie – spočívajú v ostrom oddelení a priepasti medzi verejnou sférou politického života občanov a súkromným svetom osobného života, intímnych vzťahov a rodiny. Toto oddelenie sa sformovalo už v antike. V explicitnej podobe ho nachádzame v Aristotelovej *Politike*. Pre Aristotela *polis* predstavovala verejný priestor, v ktorom ako jedinom sa môže človek realizovať v súlade so svojim špecifickým určením, a teda byť *zoon politikon*, *logon* a *echon* čiže byť bytosťou spoločenskou, mysliacou, a rozumejúcou. Dobrý život a dosiahnutie blaženosti (eudaimónie) je možné len prostredníctvom účasti na živote *polis*, a teda život v *polis* je hodnotnejší a nadradený akémukoľvek inému druhu života. Verejná sféra sa tak koncipovala ako

priestor slobodných, rovnocenných a plnohodnotných ľudských existencií, zatiaľ čo sféra *oikos* – domova a domácnosti bola vyčlenená pre bytosti závislé, neslobodné a neplnohodnotné.²⁶ Sféra súkromia – súkromná sféra sa koncipovala ako priestor nevyhnutnosti, životných potrieb, a teda aj hierarchických na moci postavených vzťahov. *Polis* a *oikos*, verejný a súkromný priestor sú teda od začiatku koncipované dualisticky a opozične. Verejný teda v antike predstavovalo spoločný priestor kolektívneho politického konania. V antike byť slobodným občanom oslobodeným od aktivít v rámci súkromnej sféry a mať možnosť podieľať sa na vláde a správe spoločných vecí bolo jediným spôsobom dobrého a cnostného života, teda morálne plnohodnotného života. Súkromná sféra bola teda z morálneho hľadiska irelevantná, pretože nebola priestorom pre cnostné konanie, ktoré si vyžaduje rozumné usudzovanie a na ňom postavené cieľavedomé rozhodnutie slobodnou vôľou obdareného jednotlivca.²⁷ Práve z tejto perspektívy je zrejme, ako sa formovalo hlboké presvedčenie, že starostlivosť je feminínna aktivita, t.j. činnosť prirodzene spätá so ženami, a teda pohlavne t.j. biologicky determinovaná. Zároveň to znamená, že sa týmto stotožnením starostlivosti ako aktivity, vlastnosti a roly s takto definovanou femininitou formovali predpoklady pre redukcionistické chápanie starostlivosti ako non-rationálnej činnosti založenej na emocionalite, pudovosti, inštinktoch a afektivite.

Vznik a formovanie modernej spoločnosti v novoveku diferenciu medzi verejným a súkromným, medzi verejnou a súkromnou sférou prehĺbilo a posilnilo jej dichotomické črty. Ako uvádza Z. Kiczková, od osvietenstva sa verejný chápe ako protiklad súkromného sveta či priestoru.²⁸ Vznik moderných spoločností a moderného štátu bol výsledkom dlhodobých štrukturálnych zmien, ktorých súčasťou, a teda aj nevyhnutným konštitutívnym prvkom modernej spoločnosti sa stalo oddelenie verejného sveta politiky, práva a platenej práce od súkromného sveta mimo politiky, práva a neplatenej práce čiže starostlivosti.

Klasický liberalizmus a najmä vo forme ekonomizmu sa k nemu vracajúci neoliberalizmus ako dominantná ideová koncepcia súčasných moderných spoločností reprodukuje toto dichotomické rozlíšenie medzi verejnou sférou a súkromnou sférou. Problémom je zotrvávanie na pozíciách atomizovaného individualizmu s jeho koncepciou osoby ako racionálneho aktéra a tradičným poňatím autonómnosti ako absolútnej nezávislosti od vôle a konania iných jedincov. Tradičný model verejnosti, na ktorom zotrváva neoliberalizmus, sa zakladá na zmluvných vzťahoch ako najvyššom výraze individuálnej slobody jednotlivcov, ktorí sa chápu ako racionálne, nezávislé, autonómne subjekty, rozhodujúce sa na základe slobodnej vôle, do ktorých vzťahov vstúpia alebo ktoré, naopak, zrušia. Závislosť (vzťah) je v tomto modeli interpretovaný ako slabosť. Sloboda je slobodou v ideálnom poňatí ako absolútna nezávislosť a sebastačnosť. Byť občanom z tejto perspektívy znamená byť osobou, ktorá prispieva spoločnosti svojou produktívnou prácou.²⁹ Ten, kto potrebuje pomoc, je potom vnímaný ako závislý, slabý alebo neschopný. Ten, kto potrebuje

23 Walker, M.U. 2007. *Moral Understandings: A feminist Study in Ethics*. Oxford University Press.

24 Tronto, J. 2013. *Caring Democracy. Markets, Equality, and Justice*. New York: New York University Press.

25 Pozri Tronto, J. 2013. *Caring Democracy. Markets, Equality, and Justice*. New York: New York Univ. Press. Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia.

26 Pozri Aristoteles 1988. *Politika*. Bratislava: Pravda, s. 19 – 24.

27 Jean Bethke Elshtain v tejto súvislosti hovorí o Aristotelovskej mocensko-politickej paradigme, v ktorej rozlíšenie medzi *polis* (verejným svetom) a *oikos* (súkromným svetom) je zároveň diferenciou medzi verejnou morálkou a súkromnou morálkou, a tiež medzi osobami s privilegiom plnej osobnosti vyznačujúcim sa duálnym statusom verejných i súkromných osôb – prináležiacim iba mužom, a osobami, ktoré neboli považované za osoby s plnou osobnosťou (full personhood), ale len s jednoduchým statusom súkromných osôb patriacich do súkromnej sféry (*oikos*). Pozri Elshtain, J. B. 1982. *Aristotle, the Public-Private Split, and the Case of the Suffragists*. In Elshtain, J. B. (ed.) 1982. *The Family in Political Thought*. The University of Massachusetts Press. s. 51 – 65.

28 Kiczková, Z. 2011. *Vzťah verejnej a súkromnej sféry z rodového aspektu*. s. 182 – 208. In Kiczková, Z. – Szapuová, M. (ed.) 2011. *Rodové štúdiá. Súčasné diskusie, problémy, perspektívy*. Bratislava: Univerzita Komenského.

29 Pozri Tronto, J. 2013. *Caring Democracy. Markets, Equality, and Justice*. New York: New York University Press.

pomoc vo forme sociálnych dávok, je vnímaný ako neschopný, príživník, parazit. Z neoliberálnej perspektívy potom pre výkon dobrej, kvalitnej starostlivosti potrebujeme splniť dve podmienky: individuálna/ osobná zodpovednosť + trh, ktorý ponúka alternatívy pre zabezpečenie rôznych foriem starostlivosti. Tradičná etika práce spätá s liberalizmom a neoliberalizmom potom hovorí, že váš úspech alebo naopak neúspech je vašou individuálnou zásluhou alebo osobným individuálnym zlyhaním. Pokiaľ nemáte napríklad dostatok zdrojov na kvalitnú starostlivosť (zdravotnú, sociálnu, výchovnú, vzdelávaciu, a inú) – je to vaše vlastné individuálne zlyhanie. Takéto chápanie má za dôsledok marginalizáciu slabých, handikepovaných, a v konečnom dôsledku narastanie sociálnych rozdielov. Zároveň z perspektívy neoliberálnej etiky práce vyplýva, že skutočne hodnotnou aktivitou – pre spoločnosť prínosnou a užitočnou aktivitou – je práca, pričom za prácu v tomto zmysle je považované to, čo má produktívny charakter (výroba), alebo, čo chráni spoločnosť ako celok (vonkajšia ochrana – vojenské zložky, vnútorná ochrana a bezpečnosť – policajné zložky). Aktivity, ktoré sú prínosom pre spoločnosť, sú vnímané v takejto symbolickej hierarchii, ktorá má však veľmi reálne a materiálne dôsledky. Je potrebné dodať, že ide o rodovo špecifické dôsledky. Efektom tohto symbolického usporiadania je hodnotenie, ktoré sa prejavuje v každodennom uznaní resp. zneuznaní, podhodnotení, nedocenení či podceňovaní, zneviditeľňovaní a marginalizácii ostatných rôznorodých aktivít, ktoré prospievajú spoločnosti ako celku i jej jednotlivým členom a členkám a ich vzájomným vzťahom. Najsignifikantnejším príkladom tejto marginalizácie sú aktivity starostlivosti realizované tak v inštitucionalizovaných a formalizovaných profesiách realizujúcich rôzne špecifické praxe starostlivosti (tzv. pomáhajúce profesie), ako aj v neformálnych aktivitách starostlivosti vykonávaných dennodenne v rôznych oblastiach a rovinách našich životov (neformálne opatrovatelstvo, dobrovoľníctvo, občiansky aktivizmus, a podobne). Opäť je potrebné zdôrazniť, že ide práve o tie profesionálne aktivity praxe starostlivosti, ktoré sa realizujú vo feminizovaných profesiách (s kvantitatívnou prevahou žien), alebo neprofesionálne aktivity, v ktorých rovnako prevažujú v ich realizácii ženy.

Cesta k spravodlivejšej a starostlivejšej spoločnosti musí teda nevyhnutne viesť aj cez zmenu tradičného konceptu práce a delenia činností na produktívne a reprodukčné. Etika starostlivosti usiluje o chápanie starostlivosti aj ako zdroja, ktorý sám produkuje a podmieňuje produkciu ďalších zdrojov.³⁰ Etika starostlivosti teda kritizuje predpoklad klasickej politickej ekonómie, že produktívna práca je len výroba tovarov. Tento predpoklad je potrebné doplniť uznaním skutočnosti, že reprodukčné činnosti, ako je napríklad opatrovatel'ská práca produkujú blahobyť.³¹

Na základe uvedeného je zrejmé, že na to, aby sme boli schopní prijať starostlivosť ako politickú hodnotu, ktorá bude účinne formovať naše politické rozhodnutia, potrebujeme **rekonceptualizovať tradičné poňatie pojmu starostlivosti**. Potrebujeme premýšľať o starostlivosti neesencialisticky, nestotožňovať ju s obetovaním sa/ so sebaobetovaním, a nechápať ju ako prirodzené danú (biologicky determinovanú) aktivitu, činnosť spätú so ženami ako pohlavím a rodom (feminínna aktivita). Potrebujeme prekonať dichotómiu medzi privátnou a verejnou sférou a uvažovať o starostlivosti ako politickej hodnote. To je predpoklad, aby sme sa mohli starať o spravodlivú distribúciu zodpovednosti za starostlivosť.

Aby mohla byť starostlivosť politickou hodnotou a aby mohla byť vnímaná ako alternatíva či inšpirácia pre súčasné chápanie demokracie, tak musí byť: demokratická, a teda založená na

rovnosti moci jej aktérov/ aktérok (či už na individuálnej alebo kolektívnej rovine), na rovnosti dôstojnosti, musí byť založená na hodnotách ľudských práv, vonkajšej slobody (liberálne poňatie slobody), hodnote a ocenení – čiže uznaní jednotlivcov zapojených vo vzťahoch starostlivosti.

Demokratická starostlivosť.

Demokratická starostlivosť musí byť **inkluzívna**, to znamená, že nikto nemôže byť vylúčený, ani zbavený zodpovednosti/ oslobodený zo zodpovednosti za starostlivosť. S vylúčením z rozhodovania o pripísaní zodpovednosti sa najčastejšie možno stretnúť v situáciách a prípadoch, keď je s vylúčením (exklúziou) spojené aj znevýhodnenie vylúčených aktérov starostlivosti, ktoré často spočíva v naložení najťažších úloh (často ide o nepríjemné, špinavé, stereotypné, zle platené činnosti). S iným druhom exklúzie resp. priam exkluzivity sa možno stretnúť ako s výnimkou, ktorou je oslobodenie zo zodpovednosti. Joan Tronto označuje toto zbavenie sa zodpovednosti pojmom *privilegovaná nezodpovednosť*. Najčastejšie je zdôvodňovaná bremenom zodpovednosti za výkon dôležitejších povinností, ktorými sú spravidla činnosti v symbolickom rebríčku aktivít prínosných pre spoločnosť umiestnené vyššie než sú dennodenné aktivity starostlivosti vykonávané v osobných konkrétnych vzťahoch v privátnej sfére.

Demokratická starostlivosť musí byť **realistická**. To znamená, že pri svojom výkone (v praxi starostlivosti) musí zohľadňovať: dynamiku moci v rámci vzťahov starostlivosti, minulé nespravodlivosti a krivdy, vzťahy nadvlády (hierarchické vzťahy), zápasy medzi poskytovateľom/ kou starostlivosti a príjemcom/kyňou starostlivosti, vzájomnú závislosť, čas, záväzky (povinnosti) vs/a zodpovednosť. Realistické videnie starostlivosti sa opiera o chápanie starostlivosti ako praxe, ktorá je zároveň praxou morálnou, sociálnou i politickou. Len z tejto perspektívy je možné zohľadniť rôznu mieru participácie rôznych aktérov na tejto praxi, rôznu mieru zodpovednosti v závislosti od prístupu k zdrojom, a podobne, a teda uvažovať o systémových štrukturálnych stratégiách a zmenách v systémoch starostlivosti v sociálnej praxi.

Starostlivosť, spravodlivosť, právo a práva. Realita vzťahov starostlivosti je najčastejšie realitou vyznačujúcou sa nerovnosťou moci zaangažovaných aktérov / aktérok, ide často o vzťahy, v ktorých sa vyskytuje napätie, konflikt, ba i násilie. Etika starostlivosti preto odmieta idealizáciu a romanticizáciu vzťahov starostlivosti, aby si ponechala otvorený priestor pre ich kritickú reflexiu a realistické videnie konkrétnych vzťahov a praxe starostlivosti. Etika starostlivosti považuje za jednu zo svojich hlavných úloh skúmanie sociálnych štruktúr moci, v ktorých sa prax starostlivosti uskutočňuje. Toto skúmanie sa potom sústreďuje na skúmanie príčin, faktorov a mechanizmov produkcie a reprodukcie vzťahov starostlivosti, procesov distribúcie zodpovednosti za výkon starostlivosti, a to tak na sociálnej rovine (starostlivosť ako zdroj – kto ho má poskytovať, kto ho má dostávať), ako aj na symbolickej rovine (kultúrne vzorce), a tiež v politickej rovine (reprezentácia) – t.j. kto sa podieľa na rozhodovaní, koho hlas je počuť.

Podľa Sarah Ruddick spravodlivosť ide vždy ruka v ruke so starostlivosťou. Rovnako V. Held zdôrazňuje, že: „*Etika starostlivosti, ktorá vychvaľuje starostlivosť, ale nejaví záujem o to, ako je bremeno, ktoré je s výkonom starostlivosti spojené, rozdeľované, prispieva k vykorisťovaniu žien a spoločenských menšín, ktorých príslušníčky a príslušníci vykonávajú väčšinu zle platených prác starostlivosti (opatrovatelia, ošetrovatel'ky) v bohatých domácnostiach, v centrách dennej starostlivosti, domoch opatrovatel'ských služieb (pre seniorov a i.) a podobných zariadeniach.*“³²

30 Starostlivosť bez hierarchie. Rozhovor so Selmou Sevenhuijsen. In ASPEKT 2/ 1999, s. 118 – 119.

31 Stiegler, B., 2009. Opatrovateľská práca: príklad z Nemecka. In Cviková, J. (ed.) 2009. *Spravodlivosť v rodových vzťahoch. Aspekty rozdeľovania (nielen) zdrojov*. Bratislava: Aspekt, s.23 – 25.

32 Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia.

Etiku starostlivosti však zaujíma aj to, ako sa dá z perspektívy starostlivosti vzdorovať existujúcim mocenským štruktúram, ako je možné transformovať existujúce vzorce distribúcie zodpovednosti za starostlivosť, ako aj symbolické a kultúrne vzorce podmieňujúce konkrétne vzťahy a prax starostlivosti. Z tejto perspektívy má samozrejme právo a koncept práv svoju nezastupiteľnú pozíciu. Kritikom etiky starostlivosti sa však zdá, že jej prístup je v rozpore s prístupom podporujúcim spravodlivosť, práva a zákon. Podľa predstaviteľov etiky starostlivosti zákon a právny spôsob myslenia nie sú vhodné pre riešenie všetkých morálnych problémov. No realitou je, že v liberálnej tradícii je dominantnou predstava, že pravidlá (zákony) vyriešia všetky problémy. Etika starostlivosti neodmieta práva a zákony – ide jej skôr preformulovanie existujúcej schémy práv, o rekonštrukciu pojmu práv a o rekonceptualizáciu pojmu zákona a práv. Záonné práva často pomáhajú uskutočniť niektoré aspekty potrebnej sociálnej zmeny. Dokážu zlepšiť konkrétne životy konkrétnych ľudí. Feministické teoretičky sú si vedomé toho, že problém vzťahov starostlivosti a moci sa nedá bez spravodlivosti a práva riešiť, ako ukazuje napríklad problém domáceho násillia a rodovo podmieneného násillia. Avšak diskurz zákona vedie často k jednostrannej „juridifikácii každodenného života“.³³

Je dôležité si uvedomiť, že argumenty založené na právach hrajú ústrednú rolu v hnutiach za sociálnu spravodlivosť. Väčšina feministických kritikov a kritičiek diskurzu práv chápe, že práva nie sú ničím nadčasovým alebo nemenným, ale že sa vyvíjajú a sú predmetom debát. Práva skôr odrážajú sociálnu realitu a sú schopné obmedziť aktuálny útlak a bezprávie.³⁴ Niektoré teoretičky, ako napríklad M. Minow, navrhujú reinterpretovať práva v ne-ideálnom zmysle. Minow kritizuje právnu rétoriku za to, že neberie ohľad na vzťahy. Podľa nej by sme nikdy nemali strácať zo zreteľa sociálne vzťahy moci a zvýhodnenia, v rámci ktorých sú individuálne práva konštruované.³⁵ A práve perspektíva starostlivosti nám môže pomôcť rozlíšiť, ktorá zákonná úprava nie je dobrá, a ktorá je naopak lepšia než iné.

Liberálne tradície, v rámci ktorej sa rozvíjajú práva, predpokladajú kontext sociálnej dôvery, ale samé k tejto dôvere prispievajú málo, ba často ju skôr podryvajú. Obhajcovia a obhajkyne etiky starostlivosti si uvedomujú, akú dôležitú úlohu hrá dôvera a súdržnosť ľudí, pretože, keď dôvera zanikne alebo keď sa ju nepodarí uviesť do života, môžu byť len veľmi ťažko dodržiavané práva.³⁶ Podľa Winstona Mortona určité základné črty konceptu univerzálnych ľudských práv môžu byť založené práve na etike starostlivosti a koncepte spoločenskej zodpovednosti. Ľudské práva chápe ako sociálne sformované tak, aby konkrétne vyjadrili spoločenskú zodpovednosť chrániť ľudí proti útlaku. Takéto chápanie sociálnej zodpovednosti sa opiera o presvedčenie, že sociálne vzťahy osôb starajúcich sa o seba navzájom natoľko, že sa rešpektujú ako členovia tej istej komunity, predchádzajú (sú prvotné/ prioritné) jednotlivcom, vnímaným ako držiteľia individuálnych práv, alebo občania v liberálnom štáte, a podobne.³⁷ Spoločenská zodpovednosť za starostlivosť o zraniteľných a utláčaných je jedným z etických koreňov ľudských práv. Práva vrátane ľudských práv, sú morálne konštrukty, zameriavajúce sociálnu zodpovednosť na niektoré skupiny príjemcov a pripisujúce zodpovednosť chrániť ich rôznymi spôsobmi určitým

33 Sevenhuijsen, S. 1998. *Citizenship and the Ethics of Care*. London: Routledge. 100 – 105.

34 Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia. s. 244.

35 Minow, M. 1990. *Making all the Difference. Inclusion, Exclusion, and American Law*. Ithaca: Cornell University Press. s. 15.

36 Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická a globální*. Praha: Filosofia., s. 257.

37 Morton Winston 2008. *Etika starostlivosti*. Dostupné na: <http://ethicsofglobalresponsibility.blogspot.sk/2008/02/ethics-of-care.html>

skupinám morálnych agentov. Ľudské práva sa tak podľa Mortona začínajú ako morálna odpoveď na historickú skúsenosť s rôznymi formami útlaku a sú nástrojom, ktorého účelom je posilniť postavenie tých, ktorí sú zraniteľní voči útlaku. Avšak aby sa stal tento nástroj účinným, musia byť vypracované inštitucionálne mechanizmy, ktoré zabezpečia efektívnu mobilizáciu sociálnych zdrojov na ochranu zraniteľných. Realizácia práva na základné životné potreby (sociálne, hospodárske a kultúrne práva) potrebuje teda etiku starostlivosti ako svoje východisko. Etika starostlivosti potom predstavuje jeden z hlavných základov etiky ľudských práv.

Literatúra:

- Aristoteles. 1988. *Politika*. Bratislava.
- Alcoff, L.M., Kittay, E. (ed.), 2007. *The Blackwell Guide to feminist Philosophy*. Oxford: Blackwell Publishing, s. 6 – 7.
- Bahna, M. 2011. *Migrácia zo Slovenska po vstupe do EÚ*. Bratislava: Veda
- Elshtain, J. B. 1982. *Aristotle, the Public-Private Split, and the Case of the Suffragists*. In Elshtain, J.B. (ed.) 1982. *The Family in Political Thought*. The University of Massachusetts Press. s. 51 – 65.
- Farkašová, E., Szapuová, M. 2002. *O inakosti ženského hlasu, alebo o potrebe (rodovej) komplementárnosti*. In *Aspekt 1 / 2002*, s. 219 – 223.
- Gilligan, C. 2001. *Jiným hlasem. O rozdílné psychologii žen a mužů*. Praha: Portál.
- Held, V. 2015. *Etika péče. Osobní, politická, a globální*. Praha: Filosofia.
- Kiczková, Z. 2011. *Vztah veřejnej a súkromnej sféry z rodového aspektu*. s. 182 – 208. In Kiczková, Z. – Szapuová, M. (ed.) 2011. *Rodové štúdiá. Súčasné diskusie, problémy, perspektívy*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Kiczková, Z., Szapuová, M. 2005. *Rovnosť príležitostí cez prizmu etiky starostlivosti*. In *Sociálna práca 2005/ 3*, s. 56 – 70.
- Minow, M. 1990. *Making All the Difference. Inclusion, Exclusion, and American Law*. Ithaca: Cornell University Press.
- Sevenhuijsen, S. 1998. *Citizenship and the Ethics of Care: A feminist Considerations on Justice, Morality, and Politics*. London: Routledge.
- Sevenhuijsen, 2003. *The Place of Care. The Relevance of the Feminist Ethic of Care for Social Policy*. In *Feminist Theory August 2003*, vol. 4 no. 2, s. 179 – 197.
- *Starostlivosť bez hierarchie. Rozhovor so Selmou Sevenhuijsen*. In *ASPEKT 2/ 1999*, s. 118 – 119.
- Stiegler, B., 2009. *Opatrovateľská práca: príklad z Nemecka*. In Cviková, J. (ed.) 2009. *Spravodlivosť v rodových vzťahoch. Aspekty rozdeľovania (nielen) zdrojov*. Bratislava: Aspekt, s. 23 – 25.
- Tronto, J. 1993. *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*. New York: Routledge, s. 103
- Tronto, J. 2013. *Caring Democracy. Markets, Equality, and Justice*. New York: New York University Press.
- Walker, M. U. 2007. *Moral Understandings: A feminist Study in Ethics*. Oxford: Oxford University Press.

Elektronické zdroje:

- Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja KSK. Dostupné na: http://web.vucke.sk/files/dokumenty/pub/regionalny_rozvoj/phsr/2015/phsr_kosickeho_kraja_2016_2022.pdf [11. 10. 2016]
- Bahna, M. 2011. Súčasná migrácia zo Slovenska v historickej perspektíve. Dostupné online: <https://ec.europa.eu/migrant-integration/index.cfm?action=media.download...> [07. 12. 2011]
- Rozhovor s etnologičkou Martinou Sekulovou. Dostupné online: <http://www.jablko.sk/opatrovatelky/tie-zeny-maju-moj-respekt/> [24. 10. 2016]
- Jancová, D. 2012. Živia svoje rodiny. Opatrujú v cudzine. Dostupné na: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/173457-zivia-svoje-rodiny-opatruju-v-cudzine/> [26. 02. 2012, 07:05]
- Morton Winston. 2008. *Etika starostlivosti*. Dostupné na: <http://ethicsofglobalresponsibility.blogspot.sk/2008/02/ethics-of-care.html>

MODELS, OPTIONS AND STRATEGIES FOR THE INTEGRATION OF FORMAL AND INFORMAL CARE IN WELFARE POLICY – THE ITALIAN EXPERIENCE

**Dr. Angela Genova, Department of Economics,
Society, Politics, University of Urbino Carlo Bo,
Urbino, Italy**

Abstract

Welfare state, as the collective management of individual risks, is one of the most representative aspects of European market economy societies, as part of the democratic systems. Nevertheless the relationship between the four main actors in answering social needs – the state, the family, the market and the third sector- shapes several different welfare regimes in Europe, outlining heterogeneous ethics of care. In the last decades the welfare reform processes have been characterised by territorial reorganization of responsibilities in a multilevel governance as well as new modes of governance. The paper outlines the European debate of welfare states policy and on different principles and ethics of care in a comparative European perspective with a focus on an Italian case study. As a local welfare innovative experience, the Italian case study shows the emerging of new relationship between formal and informal care and of new ethic of community care.

Introduction

Changes in socio-demographic features as well as in socio-economic aspects, and institutional and political organisations have strongly affected European societies in the last three decades increasing social inequalities (Franzini, Pianta, 2015). Slovakia, as other Eastern European countries, has been involved in the transition process toward market economy society, strongly reshaping societal aspects (Cicharska, 2014; Fiszler, 2016; Šoltés, Gavurová 2016; Karjanen, 2015; House, 2014; Szüdi et al. 2016). Within such a complex transformation process, and the socio-economic challenges that Slovakia is now facing, this paper takes part in the debate on socio-economic development in European member states, discussing the role of welfare systems in a comparative perspective, with a specific focus on the relationship between formal and informal care and related ethical issues.

Focusing on the analysis of national and local welfare states experiences, this paper brings to light one of the most sensitive aspects of societal life. Welfare state is in fact the historically defined construction regulating the social contract between the State and the citizens in the market economy society (Flora, Heidenheimer, 1981). One of the most explicit definitions considers the welfare state as the collective management of individual risks and therefore as a key pillar

of democratic societies. Nevertheless, welfare state might be considered as an umbrella term, common to all European member states, but presenting highly differentiated characteristic at national and even local level.

This work is articulated in four main parts. The first outlines the debate on welfare systems and welfare regimes in a comparative perspective in Europe. The second discusses the welfare reform processes within the European debate. The third part presents a local welfare innovative experience in an Italian case study, combining formal and informal care; while the last part develops some general comments.

European welfare systems

Since the '70s, several studies have focused on European welfare systems in a comparative perspective. In 1974 Titmuss elaborated a classification system, identifying three main welfare state typologies based on the relationship between the State, the market and the family:

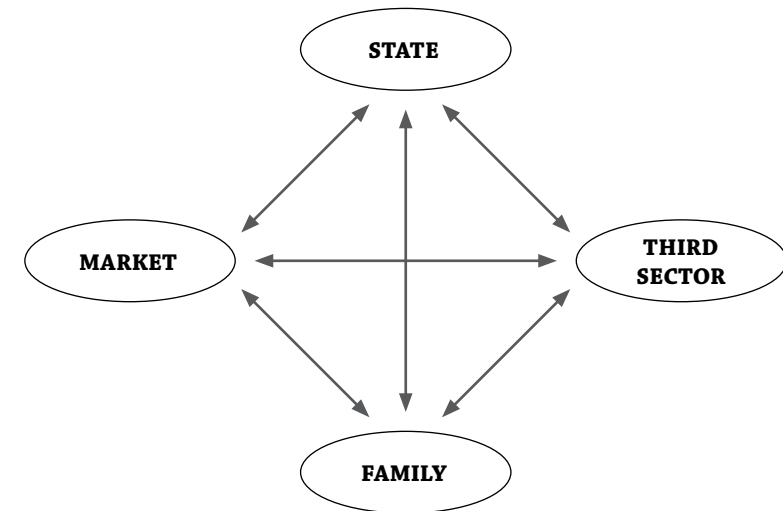
- In the *residual model* the State interventions is ex post, through time-limited actions and only when the traditional systems – family and market – fail in answering individual needs;
- In the *meritocratic – particularistic model* the State considers social policy as corrective of market. Nevertheless, the capacity to face social risks relays on one's individual position in the market and on one's individual capacity to invest in insurance systems.
- In the *redistributive – institutional model* the State adopts universalistic criteria in service supply. Access to services is guaranteed on the basis of residence and not on the labour market position, nor the capacity to pay for the services. Social wellbeing relays on social citizenship rights funded by general fiscal system and tax payment by all citizens. Such institutional model intervenes ex ante, before the social need is even manifest, according to a prevention paradigm instead of assistance.

More recently, Gosta Esping- Andersen (1990, 2000), one of the most influent scholars on welfare policies, has focused his comparative analysis on regulative principles as key aspect in explaining the differences in welfare state policies. Based on Polanyi (1974) analysis, Esping-Andersen (2000, p.67) confirms that the state, the market and the family are the three main institutions supplying welfare and care services, and that they face social risks according to radically different principles: within the family the main criteria is reciprocity; within the market it is the monetary relationships; within the state it is the redistribution by the authority. Therefore different welfare regimes are characterised by different modes in which social risks are managed by the three main institutions, according to the principles of reciprocity, monetary relationships and redistribution.

Moreover, Esping-Andersen, on the basis of Polanyi analysis, argues that the State intervention contributes in reducing the dependency of the individual from the market by answering their social needs. Therefore welfare regimes are characterised by a different level of *decommodification*, according to the capacity of the State to offer a minimum income independently by the position of each individual in the labour market. Such approach relays on two main assumptions: firstly, individuals are considered as commodity according to their position in the labour market; secondly, different socio-cultural backgrounds lead to heterogeneous *decommodification* outputs and tools. Therefore each welfare regime presents differences according to the different level of *decommodification* and to the different relationship between the State, the family and the market

in the process of risks socialisation. More recently, a fourth actor has been added in the analysis: the third sector, including voluntary associations as well as social cooperatives and foundations, outlining the so-called *welfare diamond* (Ferrera, 2006).

Figure 1 Welfare systems diamond: the four main stakeholders



Up to the mid '80s, Titmuss' classification was considered in an evolutionistic approach: from the residual toward the universalistic. Nevertheless, the analysis of the welfare regime in Europe in the last three decades has confuted such perspective and confirmed the presence of five models that are geographically situated: Mediterranean, Corporative, Liberal, Social Democratic and Eastern European.

The *liberal regime* is characterised by the prevalence of the market as main agent in socializing risks and by low level of decommodification. Such welfare regime rarely has social assistance with universal dimension targeted to all the population. In most cases, services address specific groups with high social risks. The state is residual in covering social risks. Social assistance is means-tested and targeted to the minority of the population who is not able to buy, through the market, adequate insurance systems to face social risks such as unemployment and health issues. Anglo-Saxon countries such as the USA, Australia and in part the UK belong to this model.

In the *corporative regime* – or conservative – the family and the third sectors organisations are the protagonists in the process of risk socialization. Social risks are decommodified according to the labour market position of individuals and to their social – economic position. Therefore each social category relays on specific corporative insurance systems. Social services are supplied on the basis of subsidiary principles, i.e. when the family is no longer able to answer social needs. Germany, France, Netherlands are the countries classified within such regime.

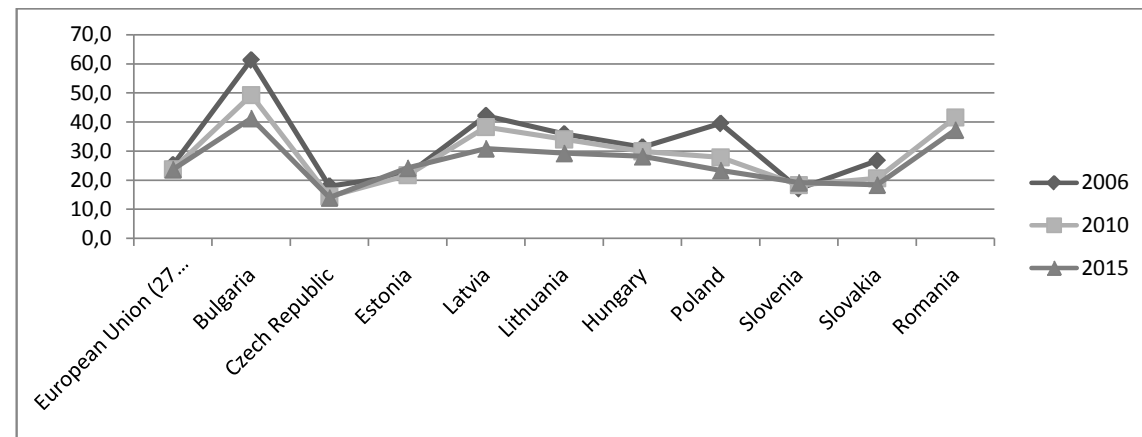
In the *Social Democratic regime* the State has a crucial role in decommodification processes within a universalistic approach in social policy. Social citizens rights are the criteria for social services supply, based on residence, independently of the position that each individual has within the labour market and of the economic contributes they invested in the insurance system. The aim of this welfare regime is the universalistic protection from social risk, contrasting social inequalities, and strongly focused on wellbeing decommodification, reducing individual dependency on

the market. Denmark, Sweden, Finland and Norway are the countries characterised by this welfare regime.

Further analyses have introduced two other welfare system typologies: Familistic or Mediterranean (Ferrera, 1998) and the fifth model, characterising the Eastern European transition countries (Kazepov, Carbone, 2007). In the *Familistic or Mediterranean system* the family is the main responsible in answering social needs and the state has a residual role. Italy, Spain, Greece, Portugal are therefore characterised by a passive subsidiary; on the contrary, the corporative system is dominated by active subsidiary due to the important role of the state in supporting the family.

Transition welfare systems have been developed in the Eastern European countries in the last two decades, sharing common deep changes in economic systems and an increase in social stratification and inequalities. Some national experiences more than others shows positive results in reducing the increase in poverty rate, such as Slovakia and Czech Republic.

Figure 2 People at risk of poverty or social exclusion, % of total population. (Eurostat, 2016)



Esping-Andersen's analysis has the merit of highlighting background differences among welfare regimes strongly related to the dominant regulative and ethical principles in the market economy of different European societies. Nevertheless several critiques were raised focusing on the generalisation of the models, hiding differences among countries. Furthermore, by developing the concept of regime, Esping-Andersen's analysis assumes a valuation approach instead of a descriptive one and, in doing so, it idealizes the social democratic regime. Moreover, the key concept of de-commodification presents some limits with regard to female position in the labour market, thus better representing the male perspective. Women's weaker position in the labour market and their role in the unpaid care work is not adequately considered in the analysis (Orloff, 1993). Focusing on the role of the State, Esping Andersen has also underestimated the contribute of the family, which has been introduced in his later (2000) work through the concept of *defamilization*, as the capacity of the welfare regime to reduce the individual dependency from the family, and therefore the possibility to access resources independently by the family reciprocity principle.

In discussing such theoretical background, two main approaches to welfare systems come to light. On the one side, the residual perspective considers welfare policies as reparative to support people in condition of extreme social exclusion. Moreover, within the political debate welfare reparative perspective tends to emphasise welfare cost aspects. On the other side, the universalistic welfare systems supports population wellbeing and within the political discourse, it tends to stress welfare policy as investment for social, as well as economic, development, tackling social inequalities. Between such two opposite typologies, it is possible to consider all the European national and local experiences.

Analysing welfare reform processes in Europe: challenges and potentialities

Socio demographic changes and economic crises have put national welfare systems under pressure and their resilience capacity has relied on their capacity of reforming the systems within the awareness of their political and ethical effects. Economic crises have further pushed welfare systems reform process towards a convergent strategy sharing cost control, activation approach (Taylor-Gooby, 2001) and the reshaping of the relationship between welfare actors and between formal and informal care. By regulating the relationship between the state and the family, the market and the third sector organisations, welfare policies shape and legitimate different ethics of care: those considered as the rules of conduct, those socially recognised, those in respect to the specific human actions of caring. Since welfare system is one of the most sensitive aspects of market economy and democratic societies, the national and regional welfare reform processes need to be carefully considered also in relation to socio and economic development of local and national experiences.

The welfare systems reform processes have been analysed according to two main analytical dimensions: rescaling and governance (Kazepov, 2010). On the one hand, the rescaling of welfare policy has focused on changes in regulative power between the supranational European level, the national and the local dimensions, moving backwards and forwards between centralisation and decentralisation. In the European multilevel governance, the subsidiary approach has legitimized the responsibility at local level in being the protagonist in answering welfare needs, and decentralisation processes have been experienced in most of the European countries since the 90's within a neoliberal framework that has pushed each local region in the arena of global competitiveness. Decentralisation has also brought about increasing differences in welfare services at local level, raising the issue of inequalities. Therefore in the last years the pendulum has moved back towards re-centralisation of some services, especially in social democratic welfare regimes. On the other hand, the welfare reform processes focused on changes in governance experiences as difference in the relationship between the main stakeholders in dealing with welfare needs. Literature has developed several analytical and theoretical frameworks for investigating governance experiences (Fung, 2006). Among such works, the study of Fung has the merit of considering several dimensions in governance analysis disentangling the complexity in the actors relationships strongly affecting the interaction between formal and informal care.

Fung theoretical proposal focuses on three main analytical dimensions: participant selection methods concerning the inclusion / exclusion criteria in policy making processes; the modes of communication and decision regulating the relationship among participants in policy making processes; the extent of authority and power related to the influence of participants in policy making outputs.

Several studies have highlighted the relationship between reform processes and outputs and outcomes of the reform processes. A more inclusive process within a multilevel governance approach tends to generate more efficient and effective measures and welfare policies, as it has also been confirmed by the Italian experience that is briefly discussed in the following paragraph.

Italian local welfare reform process: a local case study

The Italian welfare system is characterised by a central role played by the family and by the third sectors organisations, a highly fragmented regulative framework and severe regional differences. Within such framework characterised by a residual role of the state, some local contexts in Italy have been recently experiencing some innovative processes regarding the relationship between formal and informal care, between the state – the public interventions –, the families and third sectors organisation actions. One of the most relevant examples is represented by the ‘Accordi di comunità’ (Community agreements) in Parma. This municipality is located in Emilia Romagna, one of the richest and economically dynamic Italian region, with 194,000 inhabitants. Since 2012, Parma has been the protagonist of this innovative welfare project involving local bank foundation, municipality, health services, province, social cooperative and voluntary organisations.

The Community agreement is based on the awareness of: 1) the increasing weakness in familiar and neighbourhood relationships, the so called evaporation of social relationships; 2) the diffusion of vulnerability among the middle class; 3) the reduction in financial resources by the public administration against increasing social needs (Mazzoli, 2009). The aim of the community agreement is to reconsider social citizenship rights and to reconnect different islands of solidarity, crafting a new framework for innovative relationships between public services, families and third sector organisations within a preventive and wellbeing promotional approach.

The project has elaborated specific strategies focusing on three main points:

1. Activating processes aimed at increasing social cohesion between citizens and synergy between public services, third sector and citizens;
2. Supporting the growth of social capital in the community: networks of relationships, generalized trust and shared norms, promotion of the conditions for sustainable socio-economic development throughout the city;
3. Promoting and disseminating the initiatives that are already moving in this direction, generating ‘invisible’ answers, through the networks of relationships.

The Community agreement was elaborated on the following dimensions:

- a shared approach to community work as participative welfare experiences, as a joint project between public and third sector organisations, between formal and informal care organisations.
- a social work in charge of shaping a new governance experiences involving new families as well as market organisations and neighbours.
- a local social system in charge of managing community work, fostering and supporting the activation of local resources.

- a mapping process of working progress to constantly monitor local experiences in order to recognise them and consider them part of the community.
- a focus on local dimension and related personalisation of community agreement processes due to differences in specific local contexts within the same city.

Between 2012 and 2016 the project Community agreement in Parma has implemented several local pilot experiences characterised by innovative experiences of local governance, connecting formal and informal care through a bottom-up approach, coordinated by professionals with high competence in community work. In doing so, Parma has experienced a radically deep transformation in the relationship between formal and informal care, thanks to the agreement between public services and third sectors organisations. Moreover, the project has fostered and promoted the active participation of citizens in community life.

Several initiatives and actions have been implemented at local level within the community agreement project, among such initiatives we briefly present two experiences: the ‘family laboratory’ and ‘homework laboratory’. ‘Family laboratory’ is a project implemented at local level in each of the neighbourhoods in the city of Parma, offering a specific ‘space’ for fostering relationships among local families, for increasing their awareness of being part of the community and therefore promoting the overcoming of the dualistic perspective between care giving and care receiving, encouraging a reciprocity and active citizenship perspective towards the ‘common good’. Activities within the ‘family laboratory’ are planned according to the analysis of specific local needs to improve relationships among citizens and to build up informal mutual support relationships. ‘Homework laboratory’ has been organised in several neighbourhoods of the city to support children and their family in homework, the service is offered by local community volunteers and is open once a week.

Discussion

The collective management of social risks is the guarantee of social cohesion within market economy society against increasing social inequalities (Franzini, Pianta, 2015). In the last decade the redistributive power of the State has been challenged by the economic crisis that has strongly affected public administrations, especially in Southern European countries; moreover the increasing weakness of social relationships in liquid societies (Bauman, 2013) has put in discussion the social capital of local communities, reducing the redistributive power within the family and within third sector organisations. Monetary relationships have started to dominate part of the care relationships as shown by the ‘family assistants’ phenomenon, mostly represented by Eastern European women migrating to Central, Western and Southern European countries to answer the care needs for elderly population.

The analysis of welfare systems in Europe calls for new interpretative categories. Within the rescaling process most local authorities have gained power, in the framework of European social and economic development policy strategies, and new governance experiences have been fostered. Therefore, as the Italian case study shows, innovative organisational experiences concerning local welfare systems have been emerging, crafting original relationships between formal and informal care organisations and therefore promoting a new ethic of community care. Bottom-up experiences have emerged, characterised by an innovative joint agreement between public and third sector organisations, aiming at empowering local families and nourishing a new ethic of community care as inedited agreement between formal and informal care organisations.

Welfare state experiences, rather than being analysed through the lens of de commodification or defamiliarization, would need to be considered in relation to their capacity to generate community care ethic, in which each citizen is protagonist in the community and at the same time is a care giver as well as care beneficiary. Despite the support of the European policy towards welfare policy as a tool for social investment (European Commission, 2013), the debate is controversial and austerity and neoliberal policies are still dominant, strongly affecting social cohesion in European societies and challenging the ethical foundation of European societies. Bottom-up local welfare experiences towards a renewed ethic of community care needs to be networked and discussed at European level in the framework of innovative and upscaling practices.

References

- Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.
- Cicharska, A. (2014). Demographic changes in East Central Europe in the period of transformation. *Revista română de geografie politică year xvi*, (2), 126 – 133.
- Esping-Andersen, G. (1990). The three political economies of the welfare state. *International journal of sociology*, 20(3), 92 – 123.
- Esping-Andersen, G. (2000). I fondamenti sociali delle società post-industriali. *Il Mulino, Bologna*.
- European Commission (2013). Towards Social Investment for Growth and Cohesion-Including Implementing the European Social Fund 2014 – 2020. *Brussels*, 20, 2013.
- Eurostat (2016) Indicators. Social inclusion. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators>
- Ferrera, M. (1998). *Le trappole del welfare*. Il Mulino.
- Ferrera, M. (2012). *Le politiche sociali*. Il Mulino.
- Fiszer, J. M. (2016). From political transformation to Europeanization and democracy in the new European union member states: an attempt to review results. *Polish sociological review*, 195(3), 373 – 388.
- Flora, P., & Heidenheimer, A. J. (Eds.). (1981). *The development of welfare states in Europe and America*. Transaction Publishers.
- Franzini, M., & Pianta, M. (2015). *Explaining Inequality*. Routledge.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*, 66(s1), 66 – 75.
- House, F. (2014). *Nations in transit 2014: democratization from central Europe to Eurasia*. Rowman & Littlefield.
- Karjanen, D. (2015). Morality, normativity, and economic development in Slovakia. *Studies of transition states and societies*, 7(1).
- Kazepov, Y. (Ed.). (2010). *Rescaling social policies: towards multilevel governance in Europe* (Vol. 38). Ashgate Publishing, Ltd..
- Mazzoli, G., & Spadoni, N. (Eds.). (2009). *Piccole imprese globali. Una comunità locale costruisce servizi per le famiglie: Una comunità locale costruisce servizi per le famiglie*. Franco Angeli.
- Orloff, A. S. (1993). Gender and the social rights of citizenship: The comparative analysis of gender relations and welfare states. *American sociological review*, 303 – 328.
- Polanyi, K., Salsano, A., & Vigevani, R. (1974). *La grande trasformazione*. Giulio Einaudi.
- Šoltés, M., & Gavurová, B. (2016). Economic aspects of social services development in Slovakia in the context of demographic changes. *Scientific papers of the university of arduvice. Series d, faculty of economics and administration*. 37/2016.
- Szüdi, G., Kováčová, J., & Konečný, S. (2016). Transformation of Social Care Services for the Elderly in Slovakia. *Journal of Social Service Research*, 42(2), 199 – 217.
- Taylor-Gooby, P. (2001). Sustaining state welfare in hard times: who will foot the bill?. *Journal of European social policy*, 11(2), 133 – 147.
- Titmuss, R. M. (1974). *Social policy* (pp. 1 – 2). London: Allen & Unwin.

BOJ ZA SOCIÁLNE PRÁVA

**JUDr. PhDr. Pavol Gojdič, PhD.,
Katedra politológie Filozofickej fakulty
Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach**

Abstrakt

Moderný štát, na rozdiel od obdobných inštitúcií predchádzajúcich historických období, sa vyznačuje tým, že pod neho možno subsumovať kategórie v podobe demokratického, právneho a sociálneho štátu, teda ide o realizáciu hodnôt demokracie, princípov právneho štátu a prvkov sociálnej politiky. Na základe pomeru medzi trhom a sociálnymi istotami možno vymedziť viacero typov sociálnych štátov, pričom však pre sociálny štát vo všeobecnosti platí, že ide o ochranu sociálnych záujmov jednotlivcov, respektíve o sociálne orientovanú trhovou ekonomiku. Sociálny štát reaguje na rezonujúce riziká a s nimi späté negatívne dôsledky pre jednotlivca, prostredníctvom realizácie jednotlivých prvkov z oblasti sociálnej politiky, s cieľom eliminácie tvrdých dopadov fungovania trhového mechanizmu, keď úloha sociálneho štátu spočíva nielen v zakotvení sociálnych práv pre jednotlivca do právneho poriadku, ale predovšetkým v ich reálnom zabezpečení. Pri sociálnych právach rezonujú isté povinnosti štátu vo vzťahu k ich nositeľom a to v podobe aktívneho konania za účelom zabezpečenia určitých plnení. Sociálne práva predstavujú výraz ústavnej hodnoty v podobe ľudskej dôstojnosti, ktorá nachádza svoje vyjadrenie v jednotlivých ustanoveniach vnútroštátneho právneho poriadku i v medzinárodných dokumentoch. Výrazné deformity sa nachádzajú v rovine nedostatočného naplnenia sociálnych práv v praxi, čím dochádza v neposlednom rade k porušovaniu práva jednotlivca na dôstojný život. V rámci globálneho ekonomického vývoja a negatívneho vplyvu nadnárodného kapitálu sa eliminuje efektívnosť sociálneho štátu, s čím súvisí oslabovanie jednotlivých sociálnych práv z hľadiska ich realizácie v praxi. Ako riešenie sa ukazuje predovšetkým vhodne nastavená redistributívna politika štátu sledujúca hodnotu ľudskej dôstojnosti pre všetkých jednotlivcov, čo sa nemôže zaobísť bez aktívnej politiky zamestnanosti. Cieľom príspevku je poukázať na nevyhnutnú kompatibilitu moderného štátu s prvkami sociálnej politiky, zdôrazniť nepopierateľný význam sociálnych práv v podmienkach dnešnej spoločnosti, ale aj pomenovať nepriaznivé trendy eliminujúce atribúty sociálneho štátu a následne vymedziť spôsoby riešenia zamerané na posilnenie sociálnych práv sledujúc pritom rozvoj ľudskej dôstojnosti.

Kľúčové slová: Dôstojnosť. Sociálna politika. Sociálne práva. Sociálny štát.

Úvod

Z historického uhla pohľadu dochádza v dôsledku presadzovania ľudských práv prvej generácie³⁸ k formálnemu zrovnoprávneniu jednotlivcov, avšak aj naďalej medzi nimi rezonuje sociálna nerovnosť, čo vytvára živnú pôdu pre obhajobu ľudských práv druhej generácie³⁹ a to aj v rámci tézy, že sloboda prejavu nedokáže nasýtiť hladného a chudobného človeka. Politici disponujúci štátnou mocou následne reflektujú nevyhnutnú potrebu sociálnych práv, keď v zmysle prvopočiatkov danej agendy možno spomenúť nemeckého kancelára Otta von Bismarcka, ktorý zavádza základy systému sociálneho zabezpečenia, pričom však treba dodať, že prvé sociálne zákony reagujú na rozmáhajúce sa robotnícke hnutie i na hospodársku krízu. Bismarck pritom nesledoval záujem o vyprofilovanie sociálneho štátu, nakoľko sa usiloval o vytvorenie štátu vyznačujúceho sa stabilitou. Skutočný rozmach sociálnych práv sa spája až s obdobím dvadsiateho storočia, keď po druhej svetovej vojne dochádza k ich zakotveniu do ústav mnohých štátov, ktoré sa hlásia k atribútom sociálnej politiky. Koncept sociálneho štátu s akcentom na rozvoj sociálnych práv predstavuje reakciu na veľkú hospodársku krízu a druhú svetovú vojnu, keď je „*dietatom politiky, nie filozofie. Je výsledkom praktických ekonomických úvah, a nie idealistických morálnych teórií (...) pri vzniku sociálneho štátu nešlo o žiadny altruizmus, sväťuškárstvo či napĺňanie humanistických vízií a morálnych koncepcií (...) politikov zaujímala politická stabilita a výkonnejšia ekonomika.*“⁴⁰ Sociálny štát nevzniká ako dôsledok ekonomickej prosperity a rezonujúceho blahobytu v spoločnosti, nakoľko predstavuje priamočiaru reakciu na negatívne a nepriaznivé turbulencie politického, hospodárskeho či vojenského charakteru.

Koncept sociálneho štátu znamená, že dochádza k ochrane minimálnej úrovne príjmov jednotlivcov za účelom zabezpečenia ich ľudskej dôstojnosti, pričom sa predpokladá aplikácia určitých redistributívnych opatrení, ktoré sa zacielujú na vyprofilovanie sociálnej siete snažiacej sa o zabránenie poklesu stredných i nižších vrstiev v spoločnosti do absolútnej chudoby. Sociálny štát predstavuje „*označenie inštitúcie právnej záruky uspokojenia sociálnych potrieb občanov moderným štátom (...) a situáciu, v ktorej občania moderného štátu v okamihu oslabenia alebo straty svojej schopnosti zabezpečiť seba alebo tým, ktorí sú od nich závislí, očakávanú ekonomickú alebo sociálnu podporu, nie sú odkázaní na dobrovoľnú pomoc príbuzných a spoluobčanov, a majú právny nárok na poskytnutie pomoci.*“⁴¹ Sociálny štát je „*taká teoreticko-ideologická koncepcia (a súčasne realizovaná prax) typu štátu, ktorý zabezpečuje určitú (dôstojnú) životnú úroveň a participáciu (občiansku, politickú a sociálnu) pre všetkých občanov na základe ich (občianskych, politických a sociálnych) práv a prostredníctvom redistributívnej politiky štátu.*“⁴² Sociálny štát založený na báze občianskej solidarity eliminuje záujmové rozpory i eventuálne konflikty v spoločnosti, čo v neposlednom rade znamená jeho príspevok vo vzťahu ku komfortnému fungovaniu trhového mechanizmu. Nielen legislatívne zakotvenie sociálnych práv do ústavy a príslušných zákonov

38 Prvá generácia ľudských práv vyjadruje osobné a politické práva i slobody, ktoré nachádzajú svoju ústavnú kodifikáciu v období konca sedemnásteho a v priebehu osemnásteho storočia, keď ich základ tvorí sloboda jednotlivca.

39 Druhá generácia ľudských práv zodpovedá hospodárskym, sociálnym a kultúrnym právam i slobodám, pričom ich ústavné zakotvenie sa viaže na koniec devätnásteho storočia a predovšetkým na dvadsiate storočie, keď vychádzajú z hodnoty rovnosti jednotlivcov.

40 BLAHA, E. (ed.): Európsky sociálny model – čo ďalej? Bratislava: VEDA, 2014, s. 9.

41 MUSIL, L. (ed.): Vývoj sociálneho štátu v Európe. Brno: Doplněk, 1996, s. 10.

42 ČAMBÁLIKOVÁ, M.: Sociálny štát: občianstvo, práva, začlenenie. Sládkovičovo: Vysoká škola Danubius, 2015, s. 23.

v podmienkach sociálneho štátu, ale aj ich reálne využívanie predstavuje určité oslobodenie jednotlivcov od tvrdých zákonov trhu. Ak prijmemé tézu, že „ekonomika nie je samoučelom, ale iba prostriedkom na zabezpečenie dôstojného života pre celú spoločnosť“,⁴³ prichádzame k nevyhnutnému postulátu takého ekonomického modelu, ktorý vykazuje kompatibilitu so sociálnym štátom. Trhová ekonomika má znaky spoločenskej funkčnosti iba za predpokladu jej sociálnej orientácie, čo v žiadnom prípade neznamená negáciu trhu a jeho funkcií. V opačnom prípade, čiže v podmienkach absencie spoločenských rámcov trhovej ekonomiky by automaticky došlo k vyprofilovaniu divokého a ničím neregulovaného trhu. Sociálne dimenzie „nielenže neznižujú regulačný význam trhu, ale naopak, rozširujú jeho funkčný náboj aj z hľadiska ekonomického rozvoja.“⁴⁴ Iný model trhovej ekonomiky, nereflektujúci uvedené atribúty, predstavuje prítomnosť spoločensky neúnosných podmienok a má za následok narušenie základných práv a slobôd.

Sociálne práva ako nevyhnutná súčasť katalógu základných práv a slobôd

Sociálne práva ako nevyhnutná súčasť katalógu základných práv a slobôd disponujú, z pohľadu dôstojného života jednotlivca i plnohodnotného chodu spoločnosti, rovnako veľkým významom ako napríklad politické práva a slobody. Nepopierateľná dôležitosť sociálnych práv sa ukazuje vo svetle každodennosti, keď u človeka vyvstáva predovšetkým akútna potreba zaistenia svojej obživy, ktorú nemožno dosiahnuť bez skutočného zakotvenia i následného garantovania spomenutých práv. V centre pozornosti sociálnych práv sa nachádza jednotlivec v zmysle prvotného a najvyššieho účelu všetkých krokov zo strany štátnej moci, čím ho za žiadnych okolností nemožno degradovať do pozície nejakého prostriedku. Akákoľvek eliminácia sociálnych práv v rámci tvorby práva alebo jeho realizácie má preto za následok výrazné podkopanie základných záujmov človeka a znamená aj atakovanie kľúčových hodnôt, ku ktorým sa moderný štát intenzívne hlási. Právu na život v dôstojných podmienkach preto v oblasti sociálnych práv zodpovedá pozitívny záväzok štátu zabezpečiť svojou činnosťou predpoklady na ich realizáciu.

Plnohodnotný rozvoj sociálnych práv pritom disponuje svojimi pozitívnymi dôsledkami nielen vo vzťahu k jednotlivcovi, ale aj smerom k celej spoločnosti a v neposlednom rade ide o nezanedbateľný prínos pre štát. Z hľadiska dobrého fungovania spoločnosti má zmysel „trvať na sociálnej kohézii a sociálnej priepustnosti (...) Zlepšením postavenia najchudobnejších sa vytvoria predpoklady pre spoločenský rozvoj, takže sa tým spravidlalepší i postavenie ostatných. Fungujúci a efektívny sociálny štát je výhodný pre všetkých svojich občanov, keďže pri všetkých „ekonomických zázrakoch“ stálo i zlepšenie ekonomických, právnych a sociálnych podmienok tých najslabších (...) Prosperujúca spoločnosť nemôže fungovať bez viery všetkých svojich príslušníkov v možnosť sociálnej priepustnosti, bez sociálnej kohézie nemožno dosiahnuť bezpečie a príjemný pocit z verejného priestoru pre všetkých.“⁴⁵ Nemožno preto hovoriť o stabilite v spoločnosti, v rámci ktorej sú prítomné výrazne nespravodlivé sociálne distribúcie a obrovské sociálne rozdiely. Sociálna polarizácia spoločnosti disponuje svojimi nepriaznivými a negatívnymi dopadmi aj smerom k štátu, ktorý ak opomína zlepšovať sociálnu situáciu svojich občanov, musí následne zvýšeným spôsobom finančne investovať do zabezpečenia poriadku, nakoľko dochádza k zvyšovaniu kriminality.

43 BLAHA, L.: Späť k Marxovi? (sociálny štát, ekonomická demokracia a teórie spravodlivosti). Bratislava: VEDA, 2009, s. 88.

44 ČIČ, M. et al.: Komentár k Ústave Slovenskej republiky. Bratislava: EUROKÓDEX, 2012, s. 380.

45 PŘIBÁŇ, J. – BĚLOHRADSKÝ, V. et al.: Lidská práva – (ne)mysl české politiky? Praha: SLON, 2015, s. 154.

Aj sociálne práva so sebou nesú pozitívne i negatívne záväzky, ktoré na jednej strane vo vzťahu k štátu postulujú, aby sa zdržal neoprávnených zásahov a na druhej strane od neho požadujú aktívny prístup v podobe ich naplnenia a ochrany. „Pozitívnym záväzkom sa chránia aj práva a slobody ustanovené v Ústave Slovenskej republiky. Obsahom pozitívneho záväzku štátu vo vzťahu k právam a slobodám občana je povinnosť podniknúť opatrenia na ochranu práv, ktoré v ústave priznal občanovi, ale súčasťou pozitívneho záväzku nie je povinnosť dosiahnuť výsledok, ktorý občan žiada od štátu. Pozitívny záväzok štátu urobiť opatrenia potrebné na zabezpečenie ochrany ľudských práv a základných slobôd priznaných Ústavou Slovenskej republiky a medzinárodnými zmluvami nemožno interpretovať ako povinnosť orgánov štátu urobiť opatrenia na ochranu týchto práv a slobôd aj v prípade, ak sa o ich ochranu poškodená osoba neuchádza.“⁴⁶ V prípade napríklad politických práv prevláda povinnosť štátu zdržať sa určitého konania, čiže ide prevažne o autonómnu sféru jednotlivca, pri sociálnych právach vyvstáva do popredia povinnosť aktívneho prístupu štátu a to najmä v rovine zabezpečenia určitého plnenia alebo služby.

V spomenutom kontexte sa ako primárne ukazuje právo na prácu, ktoré nachádza svoje vyjadrenie v Ústave Slovenskej republiky, ale aj v rámci európskych a medzinárodných dokumentov. Z dikcie článku 23 Všeobecnej deklarácie ľudských práv prijatej v roku 1948 vyplýva, že každý má právo na prácu, na slobodný výber zamestnania, na spravodlivé a priaznivé pracovné podmienky a na ochranu pred nezamestnanosťou. Článok 6 odsek 1 Medzinárodného paktu o hospodárskych, sociálnych a kultúrnych právach uvádza, že štáty uznávajú právo na prácu implikujúce právo zarábať si na živobytie svojou prácou, pričom v danej súvislosti učinia kroky smerujúce k ochrane daného práva. Pri snahe o zaistenie práva na prácu plní dôležitú úlohu Medzinárodná organizácia práce, ktorá sleduje podporu plnej, produktívnej a slobodne zvolenej zamestnanosti. Právo na prácu a politika zamestnanosti nachádza svoje vyjadrenie aj v rámci Európskej sociálnej charty, z ktorej vyplýva potreba prijať za jeden z kľúčových cieľov dosiahnutie a udržanie podľa možností najvyššej a najstabilnejšej úrovne zamestnanosti s cieľom zabezpečiť plnú zamestnanosť a to za účelom účinného výkonu práva na prácu. Taktiež článok 15 Charty základných práv Európskej únie zakotvuje právo na prácu a vykonávanie slobodne zvoleného alebo prijatého povolania. Právo na prácu teda treba chápať ako nárok občana voči štátu, ktorý zaväzuje štát realizovať aktívnu politiku zamestnanosti. Uznanie práva na prácu je „sprevádzané aktívnou politikou štátu zameranou na podporu plnej a produktívnej zamestnanosti“,⁴⁷ ktorá sa koncentruje na umožnenie slobodnej voľby zamestnania, nadobudnutie vhodnej kvalifikácie za účelom výberu zamestnania, zabezpečenie práce pre jednotlivcov disponujúcich záujmom pracovať, ale sústreďuje sa aj na minimalizovanie nezamestnanosti.

Čo sa týka ochrany sociálnych práv zakotvených predovšetkým v Európskej sociálnej charte, ide vo svojich dôsledkoch o to, že európska integrácia nepredstavuje iba spoluprácu jednotlivých štátov na báze pragmatizmu. Význam Európskej únie v kontexte sociálnych práv sa ukazuje v tom, keď za predpokladu absencie európskej koordinácie nebudú jednotlivé európske štáty schopné vzdorovať tlaku prítomnom v rámci procesu globalizácie, ktorý deštruktívne vplyva na sociálne štáty a hodnoty s nim späté, pričom ide o európsky sociálny model, ktorého lajtmotív predstavuje akcent položený na sociálne orientovanú trhovou ekonomiku. Európsky sociálny model sa však v súčasnosti nachádza vo výraznej kríze a preto musí byť mimoriadne aktuálna požiadavka formulovaná spôsobom, že aspirujeme na plnohodnotné občianstvo Európskej únie a to aj s jeho sociálnym komponentom v podobe naplnenia sociálnych práv.

46 II. ÚS 8/96. Nález Ústavného súdu Slovenskej republiky zo 4. septembra 1996.

47 ČIČ, M. et al.: Komentár k Ústave Slovenskej republiky. Bratislava: EUROKÓDEX, 2012, s. 249.

Ak hovoríme o modernom občianstve, žiada sa dodať, že T. H. Marshall vytvoril koncepciu trojdimenzionálneho občianstva, ktorej najstaršou zložkou bola občianska dimenzia kreujúca sa v priebehu osemnásteho storočia, po nej sa začala v devätnástom storočí rozvíjať politická dimenzia a napokon najmladšiu zložku občianstva rozvíjajúcu sa v dvadsiatom storočí tvorí sociálna dimenzia⁴⁸ obsahujúca sociálne práva a sledujúca zabezpečenie štandardných sociálnych podmienok jednotlivca nevyhnutne potrebných za účelom realizácie občianskych a politických práv. V súčasných podmienkach dochádza k eliminácii sociálnej dimenzie, bez ktorej nemožno hovoriť o plnohodnotnom rozvinutí moderného občianstva.

Kriticky treba poznamenať, že aj v dôsledku aplikácie určitých politických a ideologických koncepcií dochádzalo a taktiež to naďalej vedie k redukcii sociálnych práv, čo sa prejavuje vzdávaním sa nástrojov, prostredníctvom ktorých sa majú vyrovnávať veľké sociálne rozdiely v režii sociálneho štátu. Výrazné nerovnosti vo sfére mocenskej, majetkovej či sociálnej rezonujúce v spoločnosti majú za následok, v neposlednom rade, nielen apatiu občanov voči politickej diskusii a voľbám, ale aj zradikalizovanie voličov a ich podporu extrémistických politických síl, čoho sprievodný jav predstavuje skutočnosť, že „*likvidácia stredných vrstiev, ktoré neutralizovali radikalizmus nižších vrstiev, vedie k zvyšovaniu napätia (nenávisť) medzi elitou a najchudobnejším obyvateľstvom*“⁴⁹ čím sa ukazuje ako mimoriadne nevyhnutné predchádzať ekonomickým turbulenciám a sociálnej nestabilite pomocou plnohodnotného rozvoja a efektívneho napĺňania sociálnych práv, čiže zastavenie zanedbávania sociálnej dimenzie moderného občianstva sa javí ako mimoriadne žiaduce.

Priority v podmienkach Slovenskej republiky i v rámci Európskej únie treba nevyhnutne zvoliť spôsobom, aby „*smerovali k modernému občianstvu, ktoré predpokladá rovnomernú transformáciu vo všetkých troch marshallovských úrovniach občianstva. Aby sa tak stalo, musí sa dosiahnuť vyrovnanosť transformácie sociálneho občianstva na úroveň občianskeho a politického občianstva v zmysle moderných európskych štandardov občianstva. Najväčšie predpoklady dosiahnuť tento transformačný cieľ má v sociálne zodpovednom demokratickom štáte, ktorý kladie dôraz na zabezpečenie dôstojnej životnej úrovne pre všetkých občanov na základe dobre premyslenej redistributívnej politiky štátu*“⁵⁰

Sociálne práva ako nezastupiteľný predpoklad ľudskej dôstojnosti

Ľudská dôstojnosť ako hodnota vychádza z prirodzeno-právnej koncepcie, čiže jednotlivec ňou disponuje bez ohľadu na vôľu štátu, ktorý ju nekonštituuje a nevytvára, no za predpokladu jeho viazanosti hodnotami demokracie, princípmi právneho štátu a atribútmi sociálnej politiky ľudskú dôstojnosť premieta do právnej úpravy a následne ju garantuje a ochraňuje, pričom reflektuje rovnakú morálnu hodnotu každého človeka. Hodnota ľudskej dôstojnosti a jej prepojenie na základné práva i slobody a to vrátane sociálnych práv nachádza svoje vyjadrenie aj v Ústave Slovenskej republiky: „*Ľudia sú slobodní a rovní v dôstojnosti i v právach. Základné práva a slobody sú neodňateľné, nescudziteľné, nepremlčateľné a nezrušiteľné*“⁵¹ čo znamená prítomnosť prirodzeno-právnych východísk, ktorých stredobod tvorí každá ľudská bytosť, pričom štát má

48 GBŮROVÁ, M.: Marshallova teória moderného občianstva a rozvoj sociálneho občianstva v Slovenskej republike po roku 1993. In: BLAHA, L. (ed.): Európsky sociálny model – čo ďalej? Bratislava: VEDA, 2014, s. 360.

49 KELLER, J.: Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti. Praha: SLON, 2012, s. 11.

50 GBŮROVÁ, M.: Marshallova teória moderného občianstva a rozvoj sociálneho občianstva v Slovenskej republike po roku 1993. In: BLAHA, L. (ed.): Európsky sociálny model – čo ďalej? Bratislava: VEDA, 2014, s. 384.

51 Zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

povinnosť to reflektovať, nakoľko v opačnom prípade by stratil svoju legitimitu. Moderný štát musí prostredníctvom právneho poriadku i následným konaním príslušných štátnych orgánov skláňať úctu vo vzťahu k ľudskej dôstojnosti a to spôsobom, keď ju má chápať ako cieľ svojej existencie i pôsobenia.

Zo základného zákona štátu v podmienkach Slovenskej republiky i z medzinárodnoprávných dokumentov vyplýva, že zamestnanci majú právo na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky a to najmä právo na odmenu za vykonanú prácu, dostatočnú na to, aby im umožnila dôstojnú životnú úroveň, keď sociálne práva vo všeobecnosti možno „*chápať ako rozvinutie ústavnej hodnoty ľudskej dôstojnosti, pričom súvislosť s hodnotou ľudskej dôstojnosti má zásadný interpretačný význam pre stanovenie minimálneho štandardu toho ktorého základného práva*“⁵² Pre hodnotu ľudskej dôstojnosti platí, že ústava priznáva konkrétnym komponentom či vonkajším prejavom základných hodnôt podobu základného práva alebo slobody, čiže formuluje ich v podobe subjektívneho nároku fyzickej osoby, prípadne právnickej osoby voči štátu.⁵³ Aj Ústava Slovenskej republiky vychádza z hodnoty ľudskej dôstojnosti, keď štát danú hodnotu uznáva a vychádza z nej, pričom jej patrí ústavná ochrana. Ľudská dôstojnosť teda tvorí integrálnu súčasť moderného štátu, ktorý reflektuje hodnoty demokracie, princípy právneho štátu a atribúty sociálnej politiky, pričom neexistuje z dôvodu potreby garancie základných práv a slobôd, ale právna ochrana vznikla za účelom jej samotnej prítomnosti, čiže ľudská dôstojnosť predstavuje kľúčový základ základných práv a slobôd. Zo vzájomného prepojenia ľudskej dôstojnosti a základných práv a slobôd vyplýva, že ide o samostatnú hodnotu, ktorá sa však odráža v celom katalógu základných práv a slobôd.

Z hľadiska európskeho práva Charta základných práv Európskej únie zakotvuje hneď v prvom článku hodnotu ľudskej dôstojnosti v zmysle jej nedotknuteľnosti, ktorá sa má čtiť a chrániť. Vymedzenie ľudskej dôstojnosti na prvom mieste v rámci hierarchie základných práv a slobôd znamená, že sa chápe ako primárna hodnota právneho a spoločenského poriadku Európskej únie, pričom disponuje podstatným významom z hľadiska výkladu, respektíve interpretácie ďalších základných práv a slobôd, čím sa štylizuje do pozície základnej garancie vo vzťahu k iným právam i slobodám a to vrátane sociálnych práv.

Ľudská dôstojnosť s rovnosťou a so slobodou tvorí v podstate tri základné stavebné kamene, ktoré spolu so solidaritou predstavujú všeobecnú koncepciu základných práv a slobôd.⁵⁴ Rovnosť v prístupe k jednotlivým plneniam štátu, pokiaľ ide o ich sociálny charakter, musí vychádzať z princípov distributívnej spravodlivosti, ktorá odráža rozdielnosť z hľadiska potrieb jednotlivcov či sociálnych skupín. „*Neporušiteľnosť ľudskej dôstojnosti (...) je základným meradlom pre špecifické poňatie rovnosti v prístupe k sociálnym právam*“⁵⁵ V kontexte slobody jednotlivca sa profiluje nevyhnutnosť zabezpečenia jeho materiálnych podmienok, aby ju mohol reálne využívať v každodennom živote, pretože „*sloboda stráca význam, ak človek nemá základné prostriedky na jej uplatnenie*“⁵⁶ Sloboda preto „*neznamená iba nechať človeka na pokoji; to môže byť tiež slobodou hladovať. Sloboda sa spája skôr s rozvojom osobnosti a s rozkvetom jednotlivca, t. j. so schopnosťou jednotlivca dospieť k plnej sebarealizácii*“⁵⁷ Ak sa život jednotlivca nevyznačuje prítomnosťou

52 WINTR, J. – ANTOŠ, M. (eds.): Sociální práva. Praha: Leges, 2011, s. 10 – 11.

53 OROSZ, L. – SVÁK, J. – BALOG, B.: Základy teórie konštitucionalizmu. Bratislava: EUKÓDEX, 2011, s. 151.

54 JANIČOVÁ, E.: Ľudská dôstojnosť ako prejav zmluvnej slobody v pracovnom práve. In: HODÁLOVÁ, I. (ed.): Dôstojnosť zamestnanca v pracovnoprávných vzťahoch. Bratislava: Sprint dva, 2011, s. 103.

55 BOUČKOVÁ, P.: Rovnosť a sociální práva. Praha: Auditorium, 2009, s. 179.

56 DUBČEK, A.: Nádej zomiera posledná. Bratislava: Nová práca, 1993, s. 57.

57 HEYWOOD, A.: Politologie. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 65.

ľudskej dôstojnosti v súvislosti s jeho životnými podmienkami, nemožno hovoriť o jeho slobode. Otázku možno v kontexte ľudskej dôstojnosti postaviť v zmysle hodnotového zápasu: „Vylastnenie sociálnych práv teda zďaleka nie je otázkou financií, otázkou miery zadlženosti krajiny či otázkou makroekonomickej rovnováhy. Prebiehajúca reforma sociálnej politiky čoby reálneho základu modernizácie sociálneho štátu je výrazom kultúrneho boja, teda zápasu o to, ktoré hodnoty sa budú naďalej uznávať ako spoločensky najvyššie a najzávažnejšie.“⁵⁸ Globálny ekonomický vývoj s obrovskou intenzitou ohrozuje hodnoty, na ktorých sú založené sociálne práva, pričom vo výraznej miere atakuje aj ich ochrancu v podobe sociálneho štátu, ba dokonca oslabuje štát vo všeobecnosti. Súčasné procesy globálnej ekonomiky sa nachádzajú v réžii nadnárodného kapitálu, ktorý disponuje potenciálom podmaniť si politické elity a vnútiť im svoje pravidlá hry, kde nemajú miesto hodnoty, z ktorých vychádzajú sociálne práva. Nadnárodný kapitál, zohľadňujúci a presadzujúci svoje úzko vyprofilované záujmy, vplýva na politikov a následne determinuje ich rozhodovacia činnosť, z ktorej sa vytrácajú hodnoty spojené so sociálnou politikou, pričom sofistikovane využíva praktiky partokracie, lobokracie a mediokracie, prostredníctvom ktorých aplikuje pravidlá výhodné pre seba. Vplyv nadnárodného kapitálu na politické elity a ich následné ústretové konanie voči svojim mecenášom z prostredia domáceho i zahraničného kapitálu znamená vytrácanie sa konfliktných línií založených na hodnotovom základe a namiesto nich prebiehajú konflikty na báze pragmatizmu, nehovoriac už o tom, že konkurenčné stranické subjekty vytvárajúce fasádu slobodnej súťaže politických síl sú neraz prestúpené tými istými vrcholnými predstaviteľmi nadnárodného kapitálu. Stranícke subjekty v zmysle predávajúcich sa marketingových produktov potrebujú pre svoj vznik, existenciu a pôsobenie výrazné materiálne zázemie zo súkromných zdrojov, nakoľko finančné prostriedky získané zo štátneho rozpočtu sa ukazujú ako nedostatočné a preto dochádza k finančným transakciám zo strany nadnárodného kapitálu, ktorý si však žiada recipročne určité plnenie, v súvislosti s ktorým sme neraz svedkami klientelistických praktík pri súkromnej privatizácii či verejnom obstarávaní, čím sa v konečnom dôsledku z politiky vytráca realizácia primárnych hodnôt spojených s jednotlivcom. Momentálna sociálna a ekonomická situácia v kontexte intenzívnych globalizovaných vzťahov za prítomnosti aj nepriaznivých a negatívnych tendencií postuluje nevyhnutnú potrebu smerom k diskusiám o sociálnych právach, ktoré nemožno vidieť len ako prostriedok v rámci pôsobenia nadnárodného kapitálu a v súvislosti s výrobným procesom, nakoľko predstavujú imanentnú súčasť materiálneho zabezpečenia jednotlivca a neodmysliteľný predpoklad ľudskej dôstojnosti.

Záver

Rudolf von Ihering konštatuje: „Cieľom práva je pokoj, prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je však boj (...) životom práva je boj, boj národov, štátnej moci, stavov, jednotlivcov. Všetko právo na svete bolo vybojované, o každý dôležitý právny princíp bolo treba bojovať s tými, ktorí mu odporovali, a každé právo, právo národa i jednotlivca, predpokladá ustavičnú pripravenosť brániť sa. Právo nie je pojem, ale živá sila.“⁵⁹ Právo teda predstavuje permanentné úsilie a to nielen štátnych orgánov, ale aj jednotlivcov, ktorí sa intenzívne snažia o jeho presadenie, pričom neraz ide aj o potrebu prekonania odporu za účelom obhajoby daného práva v rámci boja. Ihering pokračuje: „Právu a spravodlivosti sa nedarí v nejakej krajine len vďaka tomu, že sudca sedí na stoličke v ustavičnej pohotovosti a že polícia vysielá drábov, ale preto, lebo k tomu každý prispieva svojím dielom. Každý je povolaný a povinný rozšliapnúť

58 KELLER, J.: Soumrak sociálního státu. Praha: SLON, 2005, s. 87.

59 IHERING, R.: Boj za právo. Bratislava: Kalligram, 2009, s. 35.

hlavu hydre svojvôle a nezákonnosti, bez ohľadu na to, kde ju vystrčí. Každý, kto užíva požehnanie práva, má aj zo svojej strany prispievať k tomu, aby sa moc zákona a úcta k nemu zachovávala, skrátka, každý je rodeným bojovníkom za právo v záujme celej spoločnosti.“⁶⁰ Pod boj za právo možno subsumovať aj obhajobu katalógu sociálnych práv a to v prvom rade s cieľom zabezpečenia ľudskej dôstojnosti, ale aj za účelom presadenia výkonnej ekonomiky, ktorú si len ťažko predstaviť v situácii, keď jednotlivci vykonávajú svoju prácu na hranici chudoby, pričom nedisponujú dostatočnými sociálnymi istotami a nenachádzajú sa v podmienkach kompatibilných s kategóriou spomínanej ľudskej dôstojnosti, pretože za daných okolností nepracujú produktívne. Indiferentný postoj k právu na prácu alebo odmietavý prístup k právu na spravodlivé mzdové ohodnotenie preto vo svojich dôsledkoch nevykazujú žiadny prospech a to ani vo vzťahu v podnikateľskom sektore, pre ktorý sú nestabilita v spoločnosti, štrajky či sociálne turbulencie rôzneho charakteru nežiaduce. Sociálny štát kladúci akcent na katalóg sociálnych práv v rovine tvorby práva i v podobe jeho realizácie v praxi predstavuje teda nevyhnutný determinant ekonomiky, pretože v prípade jeho eliminácie sa vynára nestabilita v spoločnosti a neproduktívny výkon práce.

Bibliografia:

- BLAHA, L.: Späť k Marxovi? (sociálny štát, ekonomická demokracia a teórie spravodlivosti). Bratislava: VEDA, 2009.
- BLAHA, L. (ed.): Európsky sociálny model – čo ďalej? Bratislava: VEDA, 2014.
- BOUČKOVÁ, P.: Rovnosť a sociálne práva. Praha: Auditorium, 2009.
- ČAMBÁLIKOVÁ, M.: Sociálny štát: občianstvo, práva, začlenenie. Sládkovičovo: Vysoká škola Danubius, 2015.
- ČIČ, M. et al.: Komentár k Ústave Slovenskej republiky. Bratislava: EUKODÉX, 2012.
- DUBČEK, A.: Nádej zomiera posledná. Bratislava: Nová práca, 1993.
- HEYWOOD, A.: Politologie. Praha: Eurolex Bohemia, 2004.
- HODÁLOVÁ, I. (ed.): Dôstojnosť zamestnanca v pracovnoprávných vzťahoch. Bratislava: Sprint dva, 2011.
- IHERING, R.: Boj za právo. Bratislava: Kalligram, 2009.
- KELLER, J.: Soumrak sociálního státu. Praha: SLON, 2005.
- KELLER, J.: Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti. Praha: SLON, 2012.
- MUSIL, L. (ed.): Vývoj sociálního státu v Evropě. Brno: Doplněk, 1996.
- OROSZ, L. – SVÁK, J. – BALOG, B.: Základy teorie konstitucionalizmu. Bratislava: EUKODÉX, 2011.
- PŘIBÁŇ, J. – BĚLOHRADSKÝ, V. et al.: Lidská práva – (ne)mysl české politiky? Praha: SLON, 2015.
- WINTR, J. – ANTOŠ, M. (eds.): Sociální práva. Praha: Leges, 2011.
- Zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.
- II. ÚS 8/96. Nález Ústavného súdu Slovenskej republiky zo 4. septembra 1996.

60 IHERING, R.: Boj za právo. Bratislava: Kalligram, 2009, s. 72.

SOUSTAVA ŘÍZENÍ BAŤA

Prof. Milan Zelený, ZET Foundation

Česká i evropská podniková praxe, teorie i vzdělávání mají v Baťově soustavě podnikového řízení základnu tak bohatou a spolehlivou, navíc úspěšnou praxí plně prověřenou, že bychom ve světové literatuře jen obtížně hledali něco podobného. Systémy řízení kvality, řízení znalostí, učící se korporace, aliance a sítě, globální konkurenceschopnost, řízení s otevřenými knihami, vnitropodnikové trhy, autonomie dílen, týmová organizace, zaměření na zákazníka, outsourcing, benchmarking, atp., většina moderních přístupů nachází své kořeny a první praktická uplatnění právě ve zkušenostech firmy Baťa. Navíc jsou v ní všechny dimenze managementu a podnikání propojeny a integrovány do plně funkčního celku, do živého organismu učícího se podniku.

Účel podnikání

Je podnik pouhým strojem na peníze? Lze na něj ovšem takto pohlížet a mnozí v ČR ještě dnes považují za smysl podnikání krátkodobé „vydělávání peněz“. Proto vlastně žádné peníze nevydělávají, musí nakonec šidit, tunelovat a krást. Nejsou to kapitalisté. Nepohlížel však takhle na podnik Tomáš Baťa, bezpochyby nejúspěšnější český podnikatel:

Kdo se honí za penězi, ten je nikdy nedohoní. Hleďte si práce, dělejte ji lépe než soused. Peníze za vámi přiběhnou samy. Nemá to chybu. Jinde Baťa rozvádí své zkušenosti dále: **Nejhlavnější smysl podnikání a práce: všechno, co podporuje, rozmnožuje a zlepšuje život, tvoří nové hodnoty, a tudíž se také nakonec samo zaplatí.**

Cílem kapitalistického podnikání je tedy růst a trvání podniku, který svou funkcí a prací přidává hodnotu. Účelem tohoto snažení je *uspokojení zákazníka a služba veřejnosti*. Vše ostatní je „job“, jak říká Peter Senge v předmluvě ke knize de Geuse (1997) *The Living Company*. Baťovo **Náš zákazník – náš pán** anebo **Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti** jsou původní vyjádření dnešních postojů podniků světové třídy.

Ve 30. letech, Alfred Sloan specifikoval smysl existence GM: „Vydělávat peníze, nejen vyrábět automobily.“ Absentní držitel akcií GM byl účelem a důvodem úsilí GM. Později přišlo: „Vyrábět kvalitní automobily se ziskem.“ Manažer a zaměstnanec se stali primárním účelem: „fachmanství“ se vrátilo do automobilek. Nakonec máme: „Uspokojit dopravní potřeby zákazníků ziskovou výrobou automobilů.“ (Haackel, 1999) Od peněz, přes zaměstnance až k zákazníkovi. Baťa je, ale předběhl všechny.

Myron Tribus (2001) nabídl zajímavou analýzu vývoje cílů a prostředků (omezení) podniku:

1. **Akcionář je účelem.** Cíl: vydělávej peníze. Prostředky: uspokoj zaměstnance, uspokoj trh
2. **Zákazník je pán.** Cíl: uspokoj trh. Prostředky: uspokoj zaměstnance, vydělej peníze
3. **Zaměstnanec první.** Cíl: uspokoj zaměstnance. Prostředky: uspokoj trh, vydělej peníze
4. **Baťa.** Cíl: Služ veřejnosti. Prostředky: uspokoj trh, vydělej peníze, uspokoj zaměstnance

Baťův přístup služby veřejnosti je tedy nejkompletnějším a nejmodernějším vyjádřením smyslu podnikání. Jde o velmi úspěšný model trvalého a spolehlivého poskytování kvalitní služby, ne o krátkodobé zhodnocení akcionářského kapitálu. Opravdový podnikatel není nikdy „za vodou“.

Systém „Osm S“

Součástí kultury národní je a musí být i kultura podniková a podnikatelská. Každá země disponuje s celou škálou typů kulturního bohatství: viditelné věci, jako budovy, katedrály a umělecká díla, ale i literatura, hudba, malířství, divadlo a film, obvykle dominují právě svou viditelností a přetrváváním. Existuje však bohatství méně viditelné, obsažené ve znalostech, schopnostech, chování a zkušenostech lidí. Podniky a podnikové prostředí o národní kultuře vypovídají více než katedrály: jsou totiž současné. Je jistě „nekulturní“, když jsou naše podniky nevykonné, špatně řízené, nesloužící veřejnosti, špinavé a hlavně, když se v nich krade. Proto je třeba se vrátit k soustavě řízení Baťa. Lidské současné znalosti a chování jsou pravou podstatou kultury národa. Soustava řízení Baťa je součástí naší kultury a je ponižující to nevidět.

Baťův systém lze shrnout do několika základních rozměrů. Tyto rozměry se navzájem podmiňují a doplňují: tvoří *systém*. Baťa Co. praktikovala systém *Osmi S*.

(„S“ vychází z českého názvu daného klíčového rozměru), viz tab. č. 1:

Rozměr	Realizace
Světová třída	Globální srovnávání
Spolupráce	Pracovní partnerství
Sebeřízení	Soukromá společnost
Spoluúčast	Sdílení zisku
Spoluvlastnictví	Zhodnocování lidského kapitálu
Samostatné řízení	Nezávislost obchodní jednotky
Společné podnikání	Zaměření na trh/zákazníka
Soutěživost	Vnitřní srovnání

Systém 8S zahrnuje také tři další, odvozené rozměry jako samostatnost (independence), spolupodílňictví (sharing) a synergie (synergy).

Můžeme si jednotlivé rozměry „8S“ Soustavy Baťa krátce připomenout.

1. *Světová třída*, neboli World class, srovnávání se s nejlepšími na světě, global *benchmarking*. Baťa byl bezesporu prvním „globálním podnikem“, prvním moderním podnikem, který považoval celý svět za svůj tržní prostor. Tvrdé benchmarking bylo u Baťů od předních zaměstnanců vyžadováno smluvně.
2. *Spolupráce* vně i uvnitř podniku, podnikové sítě, strategické aliance, partnerství. Baťa pochopil, že konkurence musí být doplněna spoluprací, aby se nezvrhla v podnikový „kanibalismus“. Všichni zaměstnanci firmy byli „spolupracovníci“. Jan Baťa dokonce napsal knihu pod názvem *Spolupráce*, shrnující principy globální konkurence. Každý podnik je jen tak dobrý, jak dobrá je síť spolupráce, jíž je součástí.

3. *Sebeřízení*, sebekontrola, a sebevláda. Baťův podnik byl podnikem *soukromým*, ne podnikem veřejně akciovým. Vlastnické funkce byly soustředěny na podnikové „insidery“, ne rozptýleny mezi tisíce vnějších, absentních DIKů. S Baťou se nespekulovalo na burze, Baťa nebyl na prodej a vlastnictví nebyla hra s kontrolními balíky akcií. Podniková strategie nebyla předmětem politických machinací a mocenských pučů. I podnik musí mít svoji „hrdost“.
4. *Spoluúčast* všech zaměstnanců na zisku a na výsledcích práce samosprávných dílen. Bez spoluúčasti nelze vyžadovat spoluzodpovědnost za svěřené prostředky. Bez osobní zodpovědnosti všech zaměstnanců (hlavně manažerů a ředitelů) se ve veřejně vlastněném podniku bude krást, uplácet a lhát.
5. *Spoluvlastnictví*: zodpovědnost vyplývá ne z „pocitu vlastnictví“, ale z vlastnictví samého. Zhodnocování lidského kapitálu, tj. lidských znalostí, je účelem zhodnocování kapitálu finančního, ne naopak. Každý zaměstnanec Baťa měl u podniku „konto“, ve vnitropodnikové bance, jako dodatek k normálnímu platu. Zde byly převáděny podíly na zisku a strhávány částky za škody podniku. I ředitel musí být finančně zodpovědný, jako byl Baťa. Tím se stal každý dělník kapitalistou.
6. *Samostatné řízení* jednotlivých oddělení a obzvláště obchodních jednotek po celém světě bylo nutné. Baťova obchodní síť nebyla sítí najatých námezdníků, ale sítí *franchise*, tj. nezávislých obchodníků-podnikatelů, spojených motivy konkurenceschopnosti a spolupráce. Jejich samostatnost byla předpokladem jejich zodpovědnosti.
7. *Společné podnikání*: Baťův podnik byl „společností podnikatelů“. Podnikatel nemůže podnikat bez zákazníka. Zákazník dělá podnikatele a zákazníka – svého pána a vládce – musí podnikatel uspokojovat. Peníze jsou dobrým sluhou, ale velmi špatným pánem v podnikání. Každý zaměstnanec měl svého zákazníka, uvnitř i vně podniku.
8. *Soutěživost* musí probíhat i uvnitř podniku: proto se u Baťů zveřejňují výsledky, pohrdá se tajnostkářstvím a ustrašenectvím a pracuje se s otevřenými knihami. Kdo není konkurenceschopný, kdo nevykazuje výsledky, nemůže spolupracovat. Nekvalitní, neproduktivní práce se v podniku neprovádí: taková práce se dává těm, kteří ji umí lépe. (Dnes tomu někteří říkají „outsourcing“.) Bez konkurence (schopnosti) není spolupráce, a naopak.

Všech „8S“ jsou principy prosté, průhledné a základní, vycházející ze zdravého „selského“ rozumu. Můžeme jim říkat také „osm selských rozumů“. Proto je celá řada podniků nejen neprovozuje, ale snad je ani nezná. Podniky se řídí a jsou řízeny vším možným, jenom ne těmi svými „8S“.

Baťova soustava řízení má totiž i *rozměr celoevropský*. Evropa a Evropská Unie obzvláště totiž nemá výrazné manažerské kořeny podnikového řízení (kromě snad Fayola a REFA). Evropský a tudíž i český management již dlouhé dekady v podstatě „opisují“, hlavně z USA a Japonska, někteří i z SSSR – tedy z kulturně zcela neevropských zdrojů. Od JIT, přes TQM až po ERM, vše je přesazeno, bez hlubších kořenů, často velmi povrchně a téměř vždy *per partes*, bez systémového pochopení. Toto se odráží na sebevědomí, originalitě a pocitu sounáležitosti evropského managementu. Baťova soustava je dnes jediným evropským systémem, který může ztracené sebevědomí evropskému managementu vrátit – a česká podnikatelská a vzdělávací sféra by v této renesanci mohla sehrát vedoucí, katalyzační roli. Především však je třeba soustavu Baťa znát a její základní principy pochopit. Pak bude možno i jednat.

Výběr z principů Baťa: moderní interpretace

Tomáš Baťa sám vyjadřoval své základní principy a hodnoty velmi jednoduše a úsporně, bez dnes tak pronikavě laické dýchavičnosti „mnoha slov“. Baťovy přímé citáty jsou vyznačeny tučně.

Náš život je jediným předmětem na tomto světě, který nemůžeme považovat za své soukromé vlastnictví, neboť jsme ničím nepřispěli k jeho vzniku. Byl nám jen propůjčen s povinností odevzdati jej potomstvu rozmnožený a zdokonalený. Tvorba a zhodnocování vlastního života je povinností i privilegiem: ze všech nám propůjčených darů života skládáme účty vrstevníkům i příštím generacím. Naše vyúčtování by nemělo skončit schodkem, ztrátou anebo snad přímým okradením či ochuzením našich následníků. Začínáme s MÁ DÁTI, končíme s DAL – a za konečnou bilanci jsme zodpovědní jen my sami.

Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte napřed sebe. Jen velký člověk může vytvořit velký podnik. Každý (opravdový) podnikatel vyrábí tři věci: sebe, podnik a výrobek – v tomto pořadí důležitosti. Především sebe: hodnoty, přesvědčení, vizi, charakter, vytrvalost, znalosti a schopnosti. Potom podnik: schopnost vyrábět a poskytovat služby, umět dělat věci správně a hlavně – dělat správné věci. Organizovat, koordinovat, rozhodovat – dobře a na světové úrovni – musí umět nejen podnikatel, ale i jeho podnik. A nakonec je výrobek a služba, které by uspokojily zákazníka lépe a hodnotněji než kdokoliv jiný.

Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudival jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli zdárně rozvíjet. Morální a psychologická základna podniku! Kdo se tím dnes zabývá, kdo to umí, kdo vůbec ví, že to má umět? Úspěšný podnik je založen na (*správných*) vztazích a stanoviscích: k práci, ke spolupracovníkům a k zákazníkům. Příkazová hierarchie, administrativní přístupy a byrokracie řídí papíry a ne lidi. „Systémy“ řízení papíru lidské vztahy nebudují, ale ničí.

Jen na tom poli se obilí rodí, po kterém vlastní hospodář za pluhem chodí. Jen pastýř, jemuž ovce patří se postaví vlkům a své ovce ochrání. Námezdník, jemuž ovce nepatří, uteče. „Chodit za pluhem“ je povinností každého podnikatele. Jen ti dělníci, jimž podnik patří, jen spoluvlastníci, budou pro podnik pracovat a za podnikem stát i ve chvílích nejtěžších. Lid námezdný se rozuteče již při prvním zavytí vlků. Podnik je jako selský statek.

Kdo se honí za penězi, ten je nikdy nedohoní. Hleďte si práce, dělejte ji lépe než soused. Peníze za vámi přiběhnou samy. Peníze jsou jako plaché srny či krásné ženy – musí se na ně pomalu, nepřímou, oklikou a s trpělivostí. Nejde o peníze samotné, ale o proces vydělávání peněz. Nechcete přece udělat kšeft zde, urvat sumu támhle, jít z jobu do jobu a z kšeftu do kšeftu. Nejste přece „podnikáči“. Vy chcete spolehlivý, vzrůstající a trvalý příliv peněz, tedy proces sám, ne pouze výsledek. Vy nechcete job, ale kariéru.

Nechte si poradit, hospodařit umím. Naučil jsem se jak vydělávat haléře i miliony. Od Bati si nechte vždy poradit. Představte si, kde jsme mohli být, kdybychom si nechali od Bati poradit, kdybychom se od Bati učili, třeba jen od r. 1945, anebo alespoň od r. 1989. Kdyby ... od Bati jsme se mohli učit již od r. 1925, již tehdy to bylo jasné. Od koho jsme se ale v posledních dvanácti letech učili? Co jste se vy naučili? Důraz je na slově „vydělávat“. Tedy ne dostat, ne ukrást, ne pobírat a ne vyšulit – *vydělávat!*

První podmínkou prospívání našeho závodu jest, abyste se nedomnívali, že závod jest váš, jen pro vás. Závod náš nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen

jeho zakladatelů. Závodem našim přinášíme nový, do toho času nepoznaný, blahobyt a vzdělání našemu lidu.

Účelem podnikání je služba veřejnosti, služba národu a služba světu. *Vždy a jen služba.* Vedení a řízení službou je základem úspěchu v podnikání. Podniky jsou instituce přinášející kvalitu života a možnosti vzdělání národu. Země bez dobrých podniků, země pouhých spotřebitelů není dobrou zemí.

Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali. Proto poskytujeme účast na zisku, který byl dosažen v dílně, ve které pracujete.

Samostatné pracující dílny jsou malé a proto může každý uplatnit svůj vliv na zvýšení zisku své dílny bez ohledu, jestli jiná oddělení pracují třeba se ztrátou. Účtování je tak jednoduché, že mu porozumíte každý a účet ztráty a zisku bude každý týden vyvěšen v dotyčném oddělení. Pokud některý týden bude vykazovat vaše oddělení ztrátu, nebudete postiženi, čili na ztrátě nemáte účasti. Zde je účast na zisku kombinovaná se samosprávou dílen, tedy spoluúčastnictví a spolupodnikání jsou integrovány. Toto Baťa zavedl již v r. 1924. Dnes to plně praktikuje jeden z nejlepších podniků na světě: japonská Kyocera. Proč ne účast na ztrátě oddělení? Zisk se vytváří na dílně, ale ztráta je spoluzodpovědností managementu, který nevytvořil dostatečně dobré podmínky pro realizaci zisku. Dílna již je potrestána tím, že žádné podíly na zisku nemá. Navíc, jestliže by produkovala ztrátu delší dobu, její existence v podniku ohrožena: žádný podnik nemůže tolerovat trvalou ztrátovost třeba i u jediné složky podniku, uklízečky anebo ředitele. Jedinci, týmy a oddělení nepřidávající hodnotu do podniku nepatří.

Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak i mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítit a s ním růst. Přejeme si učinit ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu. Žádáme, abyste zvýšených příjmů použili k zlepšení životních poměrů svých rodin a ke svému vzdělání. Jen tak máme naději, že se vydané peníze opět závodu vrátí ve zvýšených vašich schopnostech, ať již se tyto schopnosti projeví prací pro závod nebo prací ve veřejném životě našeho státu. Z každého dělníka by se měl stát kapitalista, kapitálový účastník podniku, spolupodnikatel. Baťa přímo nutil své spolupracovníky, aby se vzdělávali. Vzdělání, školení a trénink nebyly položky nákladové, které podnik krátí první, když „nejsou peníze“. *Vzdělání je investice*, strategický nástroj ke zlepšení výkonu a konkurenceschopnosti – ve správně organizovaném podniku.

Samospráva dílen. Účast na zisku neznamenal každoroční přerozdělení bonusů a extra platů, na základě výkonu celého podniku. To není spolupodnikání, ale kolektivní spotřeba. Účast na zisku je nedílnou součástí samosprávy dílen: aby se lidé mohli na zisku podílet, musí mít optimální podmínky k ovlivnění jeho tvorby, individuálně i týmově:

1. Vyúčtování dosaženého zisku musí být provedeno v době co nejkratší: u Baťů týdně, v dnešní Kyocera denně.
2. Každý spoluúčastník musí být schopen si svoji účast vypočítat sám.
3. Účastnické oddělení musí být dostatečně malé, aby se každý zaměstnanec mohl podílet.

K tomu všemu chybí znalosti. Aby se lidé mohli účastnit, *musí vědět* co dělat, kdy, kde, s kým a proč, jak zlepšovat výrobní procesy i správu dílen tak, aby byly potřebné zisky vytvářeny.

Samospráva dílny jest nejen lacinější, ale také lepší. Nikdo nemůže tak dobře vědět, co mi v práci vadí, jako já to vím, konaje ji. Výkon práce je nejlepším zdrojem znalostí o práci.

Nositelům těchto znalostí je ten, kdo práci vykonává. Že dělník má tento souhrn specifických znalostí vyplývá z výkonu práce samé. Problém je, jak tyto rozmanité „souhrny specifických znalostí“ koordinovat. To lze buď příkazem – jako v tradičním systému – anebo pomocí samosprávy a soustavy vnitropodnikových cen. Cenová soustava je nejlepším koordinátorem lidské činnosti, ne soustava příkazů. Každé oddělení výrobního řetězce si muselo kupovat potřebné „zboží“ od oddělení předchozího. Po skončení své práce pak prodávalo své „zboží“ následující dílně. Platby nebyly v hotovosti, ale pomocí převodních karet (kreditek), na něž byly příslušné částky vpisovány. Bylo v zájmu každé takto hospodařící dílny provádět přísnou kontrolu kvality a dodržování termínů dodávek. Vzájemný poměr jednotlivých oddělení byl upraven vnitropodnikovými obchodními smlouvami. Vnitropodnikový trh zboží byl zárukou vysoké kvality, nízkých nákladů a krátkých časových lhůt – stavebních to kamenů konkurenceschopnosti.

Víme, jak velice se nám osvědčila zásada svěřovat důležitá obchodní jednání jen lidem, kteří mají více, než potřebují... Důležitá postavení v podnikání, politice a vzdělávání nelze svěřovat lidem, kteří jsou stále bez peněz a žijí ze dne na den. Službu veřejnosti vykonávají nejlépe ti, kteří „mají více, než potřebují“. Zájem vydělat si nesmí přehlušit zájem sloužit veřejnosti. **Velký průmysl není možno vybudovat s proletáři.** Stejně tak ne velký národ, velkou kulturu a velký stát.

Jsem milionář a potřebuji své miliony právě tak, jako vy své pero a ruku nebo své řečnické nadání a byl bych lidem bez nich tak málo užitečným, jako vy bez těchto nástrojů. Podnikatel nemůže podnikat bez „milionů“, pouze živnostník ano. Podnikatel své vydělané peníze investuje, živnostník spotřebuje. Profesor nemůže „podnikat“ bez osobních znalostí a informací. Kubelík nemůže „podnikat“ bez svých houslí. Vy nemůžete vzít Baťovy miliony a vytvořit to co on. Nemůžete převzít (oxeroxovat) profesorské znalosti a stát se profesorem. Já nemohu koupit Kubelíkovy housle a stát se houslistou, natož „Kubelíkem“. Závídat fachmanovi kladivo je nesmysl. Vlastnictví kladiva z vás neudělá fachmana. Vydělávat miliony je úplně něco jiného než mít miliony, dostávat miliony, anebo krást miliony.

Nejvyšším ideálem řádného živnostníka je touha povzrůstu. Vůle rozšiřovat svůj podnik, to je kapitál cennější než peníze, síla mocnější než elektrina. Nejcennější a nejmocnější kapitál je „vůle růst“. Není-li v národě tohoto kapitálu, pak nejsou peníze k ničemu, hospodářství upadá a země je plná „trafikantů“, ať již provozují trafikku anebo agrochemomasokombinát. Pouze vůle růst přináší nové myšlenky, vzory a síly, které přidávají hodnotu podniku, regionu i státu. V kapitalismu lidé nepracují proto, aby vzdělávali peníze, aby se stali milionáři, ale kapitalisté vydělávají peníze a stávají se milionáři, aby mohli pracovat.

Vedení obchodu není možné bez důvěry. Kdybych neměl důvěry a musel všechno sám přezkoumat, přišlo by to dražší než škoda, která by z mé důvěry snad vplynula. Podnik takového rozsahu, k jakému směřujeme ve Zlíně, by se bez důvěry nedal vůbec vést. Nejbohatší společnosti se vyznačují vysokou mírou důvěry, nejchudší vysokou mírou nedůvěry. Důvěra, jako znalost, je výrobní prostředek, nejcennější kapitál podniku (i společnosti). Notářské kultury (i podniky) jsou v podnikání neúspěšné.

Cesta k vzrůstu je cesta k pravdě, ke skutečnosti. Pravda a skutečnost je jediná základna, na níž se dá vybudovat slušný obchod. Krásná slova jsou pěkná věc a mohou být i k užítku, např. těm politikům, pro něž hlavním kapitálem jsou hlasy. Peníze vám však krásná slova přinášet nebudou, protože žijeme ve světě, kde nám nikdo není ochoten dávat něco za nic (kromě politiky). **Každé „Má dáti“ musí mít protipoložku „Dal“.** V podnikání, tak jako v životě (a ne v politice), začínáme s narůstajícím soupisem „Má dáti“. S postupným dospíváním, zmoudřením a úspěchem se snažíme, aby nutná, vyvažující

položka „Dal“ se stala seznamem ještě delším. Kdo takové bilancování nezná a nepraktikuje, nemůže být úspěšný člověk – i kdyby měl hromady peněz.

Touha stát se nepostradatelným jest pákou pokroku, ale brzdou pokroku jest naše touha zůstat nepostradatelnými. Touha vyniknout a měřit se s nejlepšími na světě je bohatstvím národa. *Stane-li* se člověk nepostradatelným, je to odměnou i závazkem. Potřeba být užitečný druhým, ne jen sobě, je potřebou vyšší než potřeba svobody. Chce-li však člověk *zůstat* nepostradatelným, stává se brzdou podniku, pokroku i společnosti. Velcí lidé se vždy obklopovali lidmi lepšími a schopnějšími – aby nebyli a nezůstali nepostradatelní. Malí lidé se vždy obklopovali lidmi horšími a méně schopnými – aby mohli zůstat nepostradatelnými.

Neschopný ředitel se ohlíží žárlivě kolem sebe, aby odstranil každého, kdo by mu mohl přerůst přes hlavu, kdo by jej mohl nahradit. Schopný ředitel jest naopak udýchán sháněním a výchovou lidí, kteří by co nejdříve mohli konat jeho práci. Jeden odhání lidi klackem, druhý úsilovně shání ty, kterých je tak strašně málo. Jeden se obklopuje několika orly, druhý „vede“ početná hejna hus a letky kachen. *Orli nelétají ve formacích. Zbavme se své malosti a velikost si nás nalezne sama.*

Mužové dosud si ani nedovedou představit, kam může dospět rozumně a po žensku hospodářsky uvažující ženský duch, až ženy svými tvůrčími myšlenkami v dobrém hospodářství doplní muže. Podnikatelky a manažerky pronikly na světovou scénu. V USA ženy představují přes polovinu celkové zaměstnanosti. V politice, řízení, podnikání, vědě i umění dosahují pozic nejvyšších a nevlivnějších. Klíč k úspěchu je ve slově „doplní“. Pokud budou ženy s muži soutěžit podle kritérií a pravidel feminizmu, tj., podle pravidel mužských, pokud nebudou doplňovat, ale spíše nahrazovat a suplovat muže, pak k opravdovému obohacení podnikání a řízení ve společnosti nedojde.

Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti. Zde nejde o to, abychom nepracovali pro sebe a své blízké, ale abychom přitom neškodili veřejnosti a věcem veřejným. Škodit veřejnosti lze obohacováním se na úkor druhých, kradením, lhaním, misinformací, cenzurou a špatnou prací. To, co zpočátku slibuje úspěch nám a veřejnosti jen škodu, nakonec přináší škodu oběma stranám. Služba veřejnosti není principem kolektivistickým, kde všichni a svorně veřejnosti škodí, ale principem individuálního zájmu o zvelebení kolektivního podnikatelského prostředí na němž jsme všichni individuálně závislí.

Každá myšlenka, každá idea, dokud je uvězněna v lidském mozku, je pošetilá, nepohodlná. Je to pouhá hrouda, byť i hrouda ze které lze vybrousit drahokamy. Každá lidská myšlenka potřebuje brusu, a tím brusem jsou zase jen lidské mozky. Faraday se řídil heslem: „Pracuj. Dokonči. Zveřejni.“ Jde o vůdčí spirálu duševní a tvůrčí práce vůbec. Všechny tři fáze spirály musí být stejně dokonalé. Zveřejnění dokončené práce – to je ten brus. To je ta konfrontace s ostatními lidskými mozky, to je ta služba veřejnosti. Ustrašenci se bojí své myšlenky zveřejňovat a svoji práci publikovat. Bojí se jiných ustrašenců, kteří se zase bojí cokoliv nového či originálního slyšet nebo číst. V takové kultuře vzniká se brousí jen málo opravdových „drahokamů“ ducha.

Zaměstnavatel, který naučil lidi vydělávat, naučil je jen třetině toho, čeho je člověku třeba umět, aby se mohl stát hospodářsky nezávislým. Druhá třetina je v rozumném vydávání a třetí teprve v šetření. Posloupnost je zřejmá: *tvorba – výdaj – spoření*, podle důležitosti a významu pro nezávislé hospodaření. Lidé, kteří neumí hospodařit doma, ve svých životech soukromých, nebudou příliš platní ani v hospodaření podniku. Nejsou nezávislí, neovládají jednu či více ze tří složek, nejsou dobří hospodáři.

Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele.

Život tomu dávají teprve lidé. Máte-li budovy a stroje, máte jen mrtvý kapitál, bez života a bez funkce. Nevíte co dělat, jak to dělat a proč to dělat. Chybí vám ten nejdůležitější kapitál: lidské znalosti. Pouze lidé a jejich mozky mohou dát všechen ten beton a cihly a železo a ocel do pohybu. Zvyšovat “výtěžnost” cihel a betonu, železa a ocele je pošetilst. Zvyšovat výtěžnost lidského kapitálu je smyslem podniku světové třídy.

Řízení znalostí. Znalosti jsou nejcenějším kapitálem podniku. Proto je třeba je řídit. Zkušenosti, poznatky a znalosti byly u Baťů pečlivě a pravidelně zanášeny do t. zv. “Wellingtonek”, knižní to formy moderních expertních systémů. Wellingtonky se staly nezbytnou “pamětí podniku”. Detaily zkušeností z plánování, tvorby koncepcí, stanovení rozpočtu, financování, atd. Byly nejen záznamem zkušeností, ale živým zdrojem jejich sdílení mezi všemi spolupracovníky podniku. Stejně tak “znalostní účty” zachycovaly přínosy podniku ze zahraničních cest, konferencí, školení a studia.

Jak to fungovalo u Baťů? Prostředí a prostory podniku Baťa byly vysoce kulturní. Pro Baťu jsou pořádek a čistota jde strategickým principem podnikového chování, nejde o prosté kulturní sebevyjádření. Stroje i podlahy byly natřeny na bílo, aby i sebemenší kapka oleje či špíny signalizovaly možné místo chyby či budoucího selhání. Nástroje byly uloženy v červeně nalakovaných vliších černé odkládací desky, aby již na dálku chybějící nástroj signalizoval okolí svoji absenci. Všechny stroje byly nezávisle pohyblivé na speciálních platformách s vlastními elektrickými motory. Pravidlem bylo, že přepravovaný stroj nebo materiál *musel zůstat v pohybu*. Materiál nesmí vadit, nesmí zdržovat a už vůbec nesmí být skladován: odstavené prostředky nádvorní četa zabavila, odvezla do skladu a vydala až po zaplacení dopravy, skladování a pokuty do výše pořizovací hodnoty. Vše, zevně i uvnitř, bylo vyzdobeno zelení, květy a vodními fontánami, vše pečlivě zahradnický udržováno. Zákaz kouření byl v celém areálu továrny, hlavně před vchodem. Vlastní protipožární profesionální sbor pečoval o bezpečí podniku. Hasiči dostávali koncem roku tím větší finanční bonus, čím méně měli příležitostí k protipožárnímu zásahu. Vlastní hotel a obchodní dům zajišťovaly bezpečnější nákupy zaměstnancům fy. Baťa.

Udělej svou práci tak, jak ji potřebuje další pracovník. Nepokračuj ve špatné práci. Kontrola a hlavně sebekontrola kvality byly u Baťů strategickou nutností. Kontroloři hráli roli ombudsmanů pro zákazníka. Zákazník není ochoten platit za zbytečné pohyby pracovníků, chození po dílnách a skladech, čekání na dodávky, přenášení materiálu, prostoje, nedostatky v zajištění a organizaci práce, atp. Zákazníka nezajímá, že nedošlo, nedodali, nezaplátili, nepřišel, rozbilo se, inventura, dovolená, atd. Nezajímá jej ani, že se rozpadly trhy, ztratili klienti, nedostává peněz, atp. Zákazník není podnikatel.

Nikdo mi neřekl, že ve třiceti letech má člověk lepší nohy nežli hlavu a že chce nohama vzkonat tu práci, která patří hlavě. Nikdo mi neřekl, že chci-li docílit dobrých bot, musím znát stejně dobře psychologii jako ševcovinu. Ve třiceti má člověk pocit, že zvládne všechno hravě. Skáče do práce rovnýma nohama. Užívá nohy a ruce tam, kde je třeba použít hlavu. Nejdříve se musí určit Proč se má něco udělat. Z toho teprve vplyne, Co se má udělat. Až nakonec se určí, Jak se to bude dělat – samá hlava, samá hlava. Až pak se do toho skočí rovnýma nohama.

Duševní práce může vykonat jediný člověk za den i za miliony korun a tato práce strojem vykonána být nemůže. Této duševní práce leží kolem nás nejvíce nevykonáno a veškerá nezaměstnanost a bída je způsobena jen tím, že se nedostává lidí schopných a ochotných tuto duševní práci vykonat. Baťa znal důvěrně fyzickou práci, rád ji vykonával a velmi si jí vážil. Jako podnikatel však poznal, že opravdové bohatství přináší podniku, regionu

i národu především práce duševní, nikdy ne prostá dřina. Duševní práci však rozuměl řešení problémů, rozhodování, tvůrčí vynalézavost a koncepční realizaci, ne intelektuální rozjímání v kavárně Slavia.

Plného zisku z výroby, dobrých mezd, levného a jakostního výrobku lze docílit jen tehdy, jestliže všichni zaměstnanci: šéf, ředitel, až dolů k metaři, zasvětili sílu a srdce podniku a jeho hospodářskému poslání. Všimněte si, že šéf i ředitel jsou též zaměstnanci podniku. Vlastník může být i zaměstnanec a zaměstnanec vlastník. Zaměstnanec je ten, kdo v podniku pracuje a pobírá za svoji práci mzdu anebo plat. Absentní vlastník nepracuje, pobírá pouze dividendy a v žádném případě není zaměstnanec. Baťa se vždy považoval za zaměstnance“ nebyl pouze vlastník, ale hlavně “šéf”.

Pod obchodní poctivostí rozumíme, že veškeré strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly předtím. Základní pravidlo volného trhu: účastníci obchodní transakce musí (všichni) vzájemně zlepšit své výchozí postavení. Jestliže jeden z účastníků odvozuje svůj zisk pouze ze ztráty druhého, pak základní pravidlo volného trhu bylo porušeno.

Jde o to udělat z podnikání a obchodu celoživotní zaměstnání, ne pouze příležitost olupovat v něm po několik let lidí a pak se odebrat na odpočinek. Podnikání by mělo být nejen zaměstnání celoživotní, ale i transgenerační – přenášené z generace na generaci. Odprodej, zpeněžení a vytunelování jsou sobecky spotřebitelské přístupy k podnikání mající s kapitalismem pramálo společného.

Ve všech zemích s vysokým blahobytem je patrná vysoká mravní úroveň obchodů. Obchod a výroba jsou tvůrčí hodnota. Je samozřejmé, že tam, kde se tito tvůrčí lidé navzájem okrádají a napalují, místo aby si sloužili a pomáhali, musí panovat chudoba. Země chudé se vyznačují nízkou vzájemnou důvěrou, vysokou zlodějnou a glorifikací podvádění. Chudoba také neplatí dluhy, nekupuje zboží a vyžaduje notáře pro ověření podpisu. Podání ruky, dané slovo či vlastnoruční podpis nemají hodnotu. Je to vlastně velmi prosté: stovka vydělaná poctivou prací, zaplacená za dobrý výrobek či službu, je stovkou novou, odrážející nově vytvořenou hodnotu. Taková stovka po sobě zanechává v ekonomice „brázdu“ přidané hodnoty. Stovka ukradená se prostě přesune z jedné kapsy do kapsy druhé – bez „brázdy“, bez hodnoty a bez ekonomického účinku. Proto zůstávají země kradoucí dlouhodobě chudé.

Náš zákazník – náš pán. Zákazník je jediným smyslem a účelem výroby, ať se to někomu líbí nebo ne. Zákazník je zdrojem konstrukce, designu, výroby, prodeje a strategie podniku. Zákazník má vždy pravdu, i když ji nemá. Podnikatel, který to nechápe a snaží se zákazníka „převychovat“ k obrazu svému, je ztracen a měl by zvážít dráhu univerzitního profesora. Je však podnikatel pouze pasivním sloužícím zákazníka, prostým odrazem jeho přání, nálad a očekávání? Zdaleka ne. Zákazníka lze uspokojit *nad* jeho očekávání, splnit přání, která ještě neznal a vyhovět náladám, které se teprve projevují – originalitě, tvořivosti a předvídatosti podnikatele zákazník meze nikdy neklade.

Co potřebuji od vás? Jen to, abyste mi pomohli odpolitizovat obec, jako jste mi pomohli odpolitizovat konzum a závodní výbor. Ve vedení naší obce jest politika zrovna tak škodlivá jako v konzumu a v dělnickém výboru. V obci se nedělají žádné zákony, tam se jen vybírají a vydávají peníze, buď to rozumně, nebo nerozumně. Co je odpolitizování obcí? K čemu jsou na obci politické strany a politická zastoupení? Úlohou obce je prosperovat ve prospěch svých občanů. Prosperovat hospodářsky, společensky a kulturně je věcí obce a správného či nesprávného rozhodování volených představitelů. Politické strany a jejich ideologie k tomu nejsou potřebné.

Zásadou mého podnikání jest učinit ze svých zaměstnanců kapitalisty. Touto geniální myšlenkou Baťa vzal vítr z plachet marxistům a ostatním zastáncům třídního boje mezi kapitalisty a dělníky, podnikateli a zaměstnanci. Baťův podnik se skládá z malých podniků a podnikatelů, kteří mají účast na výnosu svého oddělení a jsou i kapitálově na závodě zúčastněni. Zaměstnanci jsou největšími věřiteli závodu a jejich kapitálová účast roste každým dnem.

Pro nás je dobré jen to nejlepší. Tímto principem se Baťa výrazně liší od novodobých vyznavačů principu, že jsme na tom “lépe než Bulharsko”. V globální ekonomice není jiného měřítko podnikového úspěchu, které je tak spolehlivé, přesné a nenahraditelné, jako je *světová třída*. Cílem není nutně být nejlepším na světě, cílem je se s nejlepšími na světě porovnávat.

Bohatství nemám – mám jen boty pro zákazníky a kůže pro dělníky. Je to takový majetek jako dalekohled pro hvězdáře a housle pro muzikanta. Kdybych toho neměl, nemohl bych dát dělníkům svým práci a zákazníkům boty. Byl bych tolik platen jako hudebník bez nástroje. Pro skutečného podnikatele jsou peníze nástrojem, nikdy ne cílem či účelem. Podnikatel bez peněz je jako muzikant bez houslí. Je proto nesmyslné závidět podnikatelům peníze, protože bez nich by nemohli podnikat a nebyli by tudíž podnikateli, ale pouze živnostníky. Živnostník pracuje pro vlastní spotřebu, proto peníze nemá. Podnikatel, který pracuje pro osobní spotřebu je živnostník.

Každá lidská činnost se musí nakonec projevit nějak v číslech. Nebojte se čísel, učte se s nimi pracovat. Chcete-li cokoli *vážně* zlepšit (proces, výrobek, práci, život), musíte změřit a popsat stav předchozí a porovnat jej se stavem nynějším – k tomuto měření a porovnávání jsou nezbytná čísla. Lidská činnost (ne pouhé přemýšlení), mění realitu svého okolí, přináší míru zlepšení či zhoršení současnému stavu věcí.

Ve svém důsledku se lidská činnost projevuje v číslech, ať se nám to líbí či ne. Činnosti, které opakovaně vedou ke zhoršení současného stavu není dobré provádět – a to nám opět doporučí čísla. Čísla usnadňují skládání účtů, měření hodnot, výkonu a odměn. Celá řada lidí má tudíž eminentní zájem na tom, aby čísla ovlivnila, ignorovala, anebo „poopravila“. Při práci s čísly vždy uvažte jejich zdroje.

Milosrdenstvím a dary lidem nepomůžeme. Musíme je naučit, aby spoléhali na sebe a pomohli si sami. Mohu dát hladovému rybu, pak ještě jednu, a zítra zase. Zůstane hladový, závislý a chudý. Naučím-li jej však rybu chytat, pak jsem mu pomohl k nezávislosti a dobrému životu. Je tak snadné rozdávat almužny, dary a milosrdenství. Jak těžké je skutečně lidem pomáhat, učit je a osamostatňovat je. Státní byrokracie vítá žádosti, suppliky a prosby – zvyšuje tak závislost lidí a tudíž racionalizuje svoji existenci. Bojí se chvíle, kdy lidé řeknou: „Pomůžeme si sami!“ Byrokracie se tedy právem obává Baťů tohoto světa a nikdy jejich myšlenky a činy nepřijme za své.

Některé banky se podobají půjčovně dešťníků. Nabízejí půjčku, když svítí slunko a chtějí ji nazpět, když začne pršet. S tím je třeba počítat: většina bank nejsou spolehlivými partnery v podnikání, nejsou spolupodnikateli. Proto často krachují spolu se svými krachujícími klienty. Nejsvětější povinností bankovního ředitele je, aby našel podnikatele, hodného jeho důvěry.

Málo lidí si uvědomuje, že k výrobě brambor se lépe hodí noviny a tiskařský lis než motyka. Noviny nám povědí, kdo letos vypěstoval nejchutnější a nejplodnější brambory na světě. Výnosy v zemědělství, od Afriky přes Rusko až po Holandsko a USA, jsou přímo úměrné výdajům na noviny, knihy a odborné časopisy. Čím méně znalostí, tím více dřiny: kdo nečte, musí o to více kopat. Ti nejchudší pak kopají od slunka do slunka. Mnohé podniky a mnozí podnikatelé na vzdělávání „nemají čas“: jejich výsledky to plně dokazují.

K čertu s rozumem, který si dokazuje, že se mám jít oběsit. Čím je na světě hůře – tím je třeba pracovat více. A kdybych měl pracovat zadarmo, tak neuteču. Slova drsná, nepochopitelná ve své logice, řev lva zahnaného do slepé uličky. Navzdory učencům a politikům, navzdory analýzám, hlásajícím úpadek lidstva a rozvrat společnosti, Baťa zosobňuje zobecněnou vzpouru lidství proti úpadku, skleslosti a „poměrům“. Jeho slova i on sám v nás vzbuzují strach, obdiv a víru. I když mu třeba nerozumíme, cítíme, že pravda je na jeho straně – na straně života, ne skomírání. Dobře jsi řval, lve.

Shrnutí

Bat'a & Co. užívala integrovaný systém, charakterizovaný spoluvlastnictvím, sdílením zisku a manažerskou nezávislostí oddělení, obchodů a procesů. Společnost byla v soukromém vlastnictví, nikoliv veřejnou: neexistovaly veřejné akcie a neexistovalo veřejné obchodování s vlastnictvím společnosti. Společnost tedy využívala rozumných měřítek nezávislosti, sebevlády, sebekázně, flexibility a dlouhodobé strategické orientace. Tvořila harmonické, ekologické soužití a aktivní společný vývoj se svým bezprostředním okolím (Zlín) a moravským regionem jako celkem. Zaměstnanci byli partnery a spolupracovníky, schopnými efektivní spolupráce, sdílení a značných individuálních a kolektivních ústupků. Všichni byli vychováni k nejvyšším standardům dokonalosti, vnitřnímu konkurenčnímu hodnocení a vnitřním trhům v podniku, jakož i k výrazným očekáváním světově konkurenceschopnosti.

Všechny stupně zaměstnanců, od “šéfa” postupně dolů až k učňům, byly schopny si uvědomit nejen svůj pracovní život, ale svoji úplnou profesní kariéru a osobní růst, stejně jako plný společenský vývoj, s pomocí sebeobnovujícího a sebemotivujícího *organismu podniku* Baťa.

Použitá literatura

- Bata T. (1992) *Knowledge in Action: The Bata System of Management*. Amsterdam: IOS Press.
- Baťa, T. (1990) *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení.
- de Geus, A. (1997) *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haeckel S. H. (1999) *Adaptive Enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kudzbel, M. (2001) *Baťa – hospodársky zázrak*. Bratislava: Marada Capital Services.
- Tribus M. (2001) „Lessons from Tomas Bata for the Modern Day Manager,“ *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Ostrava: DTO, 13 – 28.
- Zelený M. (2001) *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Zelený M. (2001) „*Baťa Corporate Organism: The living organization and organization of the living*,“ *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody*. Ostrava: DTO, 42 – 2.



Agentúra
na podporu
regionálneho
rozvoja Košice,
n. o.

Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o. je nezisková organizácia, ktorú založil v roku 2003 Košický samosprávny kraj na podporu všeobecne prospešných služieb v oblasti regionálneho rozvoja a zamestnanosti.

Poslaním Agentúry je prispievať k efektívnejšiemu a dynamickejšiemu trvalo udržateľnému rozvoju Košického kraja vytváraním takých podmienok a mechanizmov v regióne, ktoré umožnia riešiť prioritné problémy.

Pôsobenie Agentúry sa sústreďuje na tieto oblasti:

- využívanie miestnych ľudských a prírodných zdrojov pre miestny a regionálny rozvoj
- podporné činnosti pre rozvoj podnikania, spoločenská zodpovednosť
- zvyšovanie kvality služieb v kultúrnej a sociálnej oblasti
- životné prostredie, adaptácia na zmenu klímy, obnoviteľné zdroje energie

Ďalšie informácie
o Agentúre na podporu
regionálneho rozvoja Košice, n. o.
nájdete na stránke

www.arr.sk

