

Oznámiť alebo mlčať?

Faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie
oznámiť nekalú praktiku na pracovisku

Výskumná správa
2/2023

Martin Kovanič
August 2023



ÚOO

ÚRAD NA OCHRANU
OZNAMOVATEĽOV

Recenzent:

Petr Mezihorák, Sociologický ústav Slovenskej Akadémie Vied



Úrad na ochranu oznamovateľov

Námestie slobody 29

811 06 Bratislava

© Úrad na ochranu oznamovateľov

OBSAH

Zhrnutie	4
1 Úvod	6
2 Faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie oznámiť nezákonnú činnosť	8
3 Ochota oznamovať na Slovensku	12
4 Metodológia a analytický model	14
5 Skúsenosti a názory na oznamovanie obyvateľov Slovenska	16
5.1 Individuálne a vzťahové faktory	17
5.2 Organizačné faktory	18
5.3 Povaha porušenia	20
5.4 Faktory širšieho kultúrneho a legislatívneho rámca	21
5.5 Úrad a jeho rola	22
6 Rozhodovanie o ne/uskutočnení oznámenia ako proces	24
7 Záver a odporúčania	26
Literatúra	28
Príloha 1: Respondenti v rámci fokusových skupín	31

ZHRNUTIE

Deklarovaná ochota oznamovať je na Slovensku relatívne vysoká, ale napriek tomu prax oznamovania stále významne zaostáva. Cieľom tohto výskumu bolo bližšie pochopiť, aké faktory zvyšujú a aké naopak znižujú ochotu slovenských zamestnancov a zamestnankýň oznamovať nimi spozorovanú protispoločenskú činnosť. Analýza je založená na kvalitatívnych dátach zo štyroch fokusových skupín so zamestnancami verejnej aj súkromnej správy, ktoré sa uskutočnili v Bratislave a Košiciach.

K hlavným zisteniam patrí, že individuálne charakteristiky potenciálnych oznamovateľov pri ochote oznamovať nezohrávajú zásadnú rolu, väčší vplyv majú situačné charakteristiky (organizačná kultúra, prípadne závažnosť identifikovaného porušenia), ako aj environmentálne faktory (možnosti právnej podpory a ochrany oznamovateľov). Tieto zistenia nabádajú na zmenu uvažovania o oznamovaní v zmysle posunu od heroizácie jednotlivcov, smerom k bežnej žitej realite. Oznamovatelia a oznamovateľky sú bežní ľudia, ktorí sa ocitnú v mimoriadnej situácii a túto realitu by malo reflektovať aj nastavenie verejných politík a dôraz na systémové faktory oznamovania.

Analýza zároveň identifikovala 5 skupín faktorov, ktoré prispievajú k ne/ochote oznamovať. Tieto faktory nepôsobia oddelene, ale v rôznych kombináciách vstupujú do rozhodovania jednotlivcov, akým spôsobom sa vysporiadať s (potenciálnymi) identifikovanými porušeniami. Dôležitou dimenziou, ktorá prepája viaceré skupiny faktorov je vzťahový aspekt, keďže oznamovatelia majú určitú pozíciu v štruktúre spoločnosti a organizácie, ktorých zamestnáva a v rámci týchto štruktúr sú závislí od vzťahov s inými ľuďmi.

Pôsobenie Úradu na ochranu oznamovateľov a nastavenie jeho aktivít môže vplývať na tieto faktory a tým pádom prispieť k zvýšeniu ochoty oznamovať, prípadne k pretaveniu tejto ochoty do reálne podaných oznámení. Tieto aktivity by sa mali sústrediť najmä na:

- Komunikáciu prínosov oznamovania – ako oznamovanie napomáha odhaľovať a zamedzovať nezákonnej činnosti, ktorá smeruje proti verejnému záujmu.
- Budovanie oznamovateľskej infraštruktúry – sfunkčňovanie interných, ale aj externých systémov oznamovania.
- Komunikáciu nezávislosti a odbornosti úradu – presvedčiť potenciálnych oznamovateľov, že úrad nie je závislý od aktuálnej politickej moci a že v rámci neho pracujú kompetentní zamestnanci, schopní riešiť oznámenia a prípady odvetných opatrení voči oznamovateľom.
- Komunikáciu dôvernosti a možností anonymity – jasne komunikovať, že akékoľvek oznámenie, ktoré príde na úrad je spracúvané v režime dôvernosti, a oznámenia je možné podávať aj anonymne.

- Komunikáciu pozitívnych príkladov – presvedčiť potenciálnych oznamovateľov, že podané oznámenia sa naozaj riešia, vedú aj k úspešnému prešetreniu. Taktiež prezentovať príklady, kedy úrad zasiahol proti odvetným opatreniam a „ochránil“ oznamovateľov.
- Poskytovanie komplexného servisu oznamovateľom, ako bežným zamestnancom, ktorí sa ocitli v mimoriadnej situácii (napr. vo forme psycho-sociálnej podpory).

1 ÚVOD

Výskyt rozličných nekalých praktík v rámci verejných aj súkromných organizácií je bežným javom.¹ Oznamovanie protispoločenskej činnosti (alebo whistleblowing) avšak nie je každodennou praxou, keďže vyžaduje prekročenie určitej hranice poslušnosti voči svojmu zamestnávateľovi (prípadne kolegom) pri zachovaní lojality k pravidlám fungovania organizácie. Odhalenia, ktoré oznamovanie prináša, aj preto môžu mať veľkú váhu a dopad, ale zároveň môžu byť vnímané kontroverzne. Každopádne, oznamovanie predstavuje dôležitý mechanizmus na odkrývanie nekalých praktík konaných v rámci organizácie² z dôvodu prístupu k informáciám, ktoré nie je možné získať zvonku (napr. pomocou externého auditu).

Deklarovaná ochota oznamovať je na Slovensku vysoká

Väčšina obyvateľov Slovenska deklaruje, že v prípade, ak by identifikovali nekalé praktiky na svojom pracovisku, boli by ochotní ich oznámiť nejakej autorite, ktorá má právomoci tieto porušenia zastaviť a napraviť ich. Takúto ochotu prejavilo podľa prieskumu verejnej mienky až 57 percent občanov.³ Deklarovaná ochota sa však v praxi vždy nepretaví do uskutočnenia oznámenia. Navyše, z takýchto dát nevieme identifikovať, čo k takémuto rozhodnutiu vedie a ako je možné podporiť, aby sa táto ochota v budúcnosti preklonila aj do reálneho konania.

Stereotypné vnímanie definuje oznamovateľa ako silnú individuálnu osobnosť motivovanú altruistickou túžbou napraviť vážne krivdy, aj na úkor svojej kariéry a zdravia. Realita je oveľa komplexnejšia a motivácie jednotlivých oznamovateľov sa nachádzajú na spektre verejného a osobného záujmu.⁴

Napriek tomu, že oznamovanie je individuálnym aktom, do procesu rozhodovania, či oznámenie uskutočniť alebo ostať mlčať, navyše vstupuje množstvo faktorov, vrátane podpory okolia, organizácie a existencie právnej ochrany pre oznamovateľov. Rozhodnutie uskutočniť oznámenie navyše nie je len o akomsi racionálnom zvažovaní pre a proti, ale dôležité sú aj emocionálne a vzťahové aspekty (vzťah k samotnej organizácii, ale aj prijímateľovi oznámenia), ktoré dokopy spoluvytvárajú subjektivitu oznamovateľa.⁵

¹ Alexander Dyck, Adair Morse a Luigi Zingales. 2010. Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? *The Journal of Finance*, 65(6), str. 2213-2253; Donald Palmer. 2012. *Normal Organizational Wrongdoing: A Critical Analysis of Theories of Misconduct in and by Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

² Report to the Nations. 2020 *Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Austin, TX: Association of Certified Fraud Examiners, str. 18-19.

³ Údaj pochádza z prieskumu verejnej mienky, ktorý uskutočnil Úrad na ochranu oznamovateľov v spolupráci s agentúrou Focus v novembri 2022.

⁴ Peter Roberts. 2014. Motivations for Whistleblowing: Personal, Private and Public Interests. In: *International Handbook on Whistleblowing Research*, (eds.) A. J. Brown, David Lewis, Richard Moberly a Wim Vandekerckhove. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, str. 207-229.

⁵ Kate Kenny, Marianna Fotaki a Wim Vandekerckhove. 2020. Whistleblower Subjectivities: Organization and Passionate Attachment. *Organization Studies*, 41(3), str. 323-343.

Cieľom výskumu je zistiť, aké faktory ovplyvňujú deklarovajúcu ochotu oznamovať

Cieľom tejto správy je analyzovať a zodpovedať otázku, čo by pomohlo motivovať zamestnancov na Slovensku k tomu, aby oznámili na pracovisku identifikované porušenia a aké politiky môžu zvýšiť ich ochotu nemlčať. Výskumná správa je založená na kvalitatívnej analýze dát získaných zo štyroch fokusových skupín uskutočnených v Bratislave a v Košiciach v septembri 2022.

V prvej časti výskumnej správy budú predstavené existujúce poznatky ohľadom faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie či ne/uskutočniť oznámenie. Nasledovať bude prehľad existujúcich dát ohľadom ochoty oznamovať na Slovensku. Druhá časť správy predstaví metodológiu uskutočneného výskumu a analytický model a nasledovať bude samotná analýza prepisov fokusových skupín.

2 FAKTORY, KTORÉ OVPLYVŇUJÚ ROZHODNUTIE OZNÁMIŤ NEZÁKONNÚ ČINNOSŤ

Spozorovanie a identifikovanie konania nezákonnej činnosti, prípadne inej nekalej praktiky na pracovisku, nevedie automaticky aj k jej oznámeniu autorite, ktorá by dokázala zabezpečiť nápravu stavu. V niektorých prípadoch sa zamestnanci, ktorí tieto porušenia spozorujú, rozhodnú priamo oslovíť zainteresovanú osobu alebo úzky tím, v rámci ktorého sa nekalá praktika vyskytla, ako využiť oficiálne kanály.⁶ Riešenie problému preto zo strany toho, kto páchané porušenia spozoroval, nepredstavuje len uskutočnenie oznámenia.

Miera nečinnosti pri spozorovaní nekalých praktík je veľmi rozdielna

Čo sa týka praxi, výskum uskutočnených oznámení ukazuje, že v jednotlivých organizáciách je tzv. miera nečinnosti (angl. inaction rate) veľmi rozdielna. Miera nečinnosti ukazuje, aké percento zamestnancov, ktorí spozorovali vážne porušenia pri výkone svojej práce, sa rozhodlo tieto porušenia aj oznámiť. V rámci verejných inštitúcií v Austrálii sa pohybovala od 10 až po 55 percent.⁷ To naznačuje, že na rozhodnutie upozorniť na nekalú praktiku vplyvajú rozličné okolnosti, ktoré je možné do určitej miery ovplyvňovať.

Rozhodnutie ovplyvňujú tri hlavné skupiny faktorov. Prvými sú individuálne faktory, ktoré zahŕňajú osobné charakteristiky oznamovateľa, napríklad socioekonomické ukazovatele alebo osobné presvedčenie. Druhou skupinou sú situačné faktory, čiže faktory vzťahujúce sa na konkrétnu situáciu súvisiacu s identifikovaným porušením. Tu spadajú vlastnosti organizácie, v rámci ktorej bolo porušenie identifikované, charakteristiky samotnej nekalej činnosti a vplyv ďalších ľudí v prostredí organizácie (kolegovia, nadriadení). Tretiu skupinu tvoria environmentálne faktory, ktoré zahŕňajú kultúrne špecifiká danej krajiny, ale aj legislatívnu a inštitucionálnu úpravu oznamovania a ochrany oznamovateľov.⁸

Existujúci výskum naznačuje, že demografické charakteristiky (ako napr. vek, pohlavie alebo výška príjmu) nemajú signifikantný vplyv na rozhodnutie oznámiť na pracovisku identifikované porušenia.⁹ Oznamovanie je ale motivované osobným presvedčením jednotlivcov a ich etickým rozhodovaním, ktoré sa opiera o individuálne morálne nastavenie a vnímanie spozorovaného porušenia ako etického problému. Zvýšená citlivosť zamestnancov na etické otázky a problémy vedie aj k zvýšeniu ochoty uskutočniť oznámenie.¹⁰

⁶ Neil S. Wenger, Stanley G. Korenman, Richard Berk a Honghu Liu. 1999. Reporting Unethical Research Behavior. *Evaluation Review*, 23(5), str. 553-570.

⁷ Jane Olsen. 2014. Reporting versus Inaction. How Much is There, What Explains the Differences and What to Measure. In: *International Handbook on Whistleblowing Research*, (eds.) A. J. Brown, David Lewis, Richard Moberly a Wim Wandekerckhove. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, str. 202-204.

⁸ Barbara Culiberg a Katarina Katja Mihelic. 2017. The Evolution of Whistleblowing Studies: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(4), str. 794-797.

⁹ Napriek tomu, že v niektorých štúdiách vychádzajú ako signifikantné aj socio-ekonomické charakteristiky, tak metaštúdie potvrdzujú, že tieto zistenia nie sú konzistentné. Pozri napr. Jessica R. Mesmer-Magnus a Chockalingam Viswesvaran. 2005. Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), str. 277-297, alebo Abhijeet K. Vadera, Ruth V. Aguilera a Brianna Caza. 2009. Making Sense of Whistle-Blowing's Antecedents. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), str. 553-586.

¹⁰ Sean Valentine a Lynn Godkin. 2019. Moral intensity, ethical decision making, and whistleblowing intention. *Journal of Business Research*, 98, str. 277-288.

Na druhej strane nie všetkých oznamovateľov vedie len morálne presvedčenie, ale môžu ich podnietiť aj iné emocionálne motivácie, ktoré nie sú úplne etické alebo morálne (napríklad hnev, pocit zrady, rozčarovanie).¹¹

Individuálne faktory
nie sú rozhodujúce,
oznamovatelia
sú obyčajní
zamestnanci

Poslednou skupinou individuálnych faktorov, ktoré pozitívne ovplyvňujú ochotu oznamovať, sú tzv. osobnostné črty, ktoré podporujú nonkonformitu. Patria k nim vlastnosti ako extrovertnosť, samostatnosť alebo proaktívna osobnosť.¹² Napriek tomu sa dá konštatovať, že väčšina oznamovateľov sú obyčajní ľudia, ktorí sa ocitli v špecifickej situácii a rozhodli sa odhaliť pravdu.¹³

Vlastnosti organizácie, alebo organizačné faktory, predstavujú druhú veľkú skupinu okolností, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie oznámiť pozorovanú nekalú prax. Dôležitým faktorom je etické prostredie organizácie, ktoré zahŕňa mravné normy organizácie, ich komunikáciu a vynucovanie, a ktorého existencia prispieva k ochote oznamovať.¹⁴ Správne nastavené etické prostredie vedie k tomu, že oznámenie potenciálne spozorovaného porušenia je považované za zodpovednosť vyplývajúcu z pracovnej role. Tomu sa dá napomôcť explicitným definovaním tejto povinnosti v rámci etického kódexu.¹⁵

Dôvera v prešetrenie
je pri oznamovaní
klúčová

Významnú úlohu zohráva aj dôvera zamestnancov v organizáciu a jej vedenie. Na rozhodnutie oznámiť nekalú prax vplýva dôvera v to, že oznámený incident bude naozaj prešetrený a následne budú prijaté nápravné opatrenia.¹⁶ Ochotu taktiež zvyšuje aj dostupnosť formálnych kanálov na uskutočnenie oznámení a ich propagácia (to sa týka interných, ale aj externých kanálov oznamovania). Kanály, o ktorých zamestnanci nevedia, sú neefektívne, pretože negenerujú žiadne podania.¹⁷

Povaha samotného porušenia taktiež vplýva na rozhodnutie ho oznámiť. Väčšia ochota sa spája so závažnými porušeniami, ktoré môžu mať za následok vážne zranenie alebo poškodenie (iných ľudí, prípadne organizácie, voči ktorej je zamestnanec lojálny) alebo praktikami, ktoré sú páchané dlhodobo.¹⁸ Formálne oznámenie je taktiež častejšie pri porušeníach, ktoré boli spáchané úmyselne.¹⁹ V neposlednom rade ochota oznamovať rastie pri osobnej viktimizácii, čiže, keď sa porušenie priamo dotýka potenciálneho oznamovateľa.²⁰

¹¹ Ishan Jalan. 2020. Treason or Reason? Psychoanalytical Insights on Whistleblowing. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), str. 249–263.

¹² James Dungan, Adam Waytz a Liane Young. 2015. The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, str. 129–133.

¹³ Abraham Mansbach. 2009. Keeping Democracy Vibrant: Whistleblowing as Truth-Telling in the Workplace. *Constellations*, 16(3), str. 366.

¹⁴ Derek Dalton a Robin R. Radtke. 2013. The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 117(1), str. 153–172.

¹⁵ Lisa Zipparo. 1999. Encouraging Public Sector Employees to Report Workplace Corruption. *Australian Journal of Public Administration*, 85(2), str. 83–93.

¹⁶ Mary B. Curtis a Eileen Z. Taylor. 2009. Whistleblowing in Public Accounting: Influence of Identity Disclosure, Situational Context, and Personal Characteristics. *Accounting and the Public Interest*, 9(1), str. 191–220.

¹⁷ Eugene Soltis. 2018. Evaluating the Effectiveness of Corporate Compliance Programs: Establishing a Model for Prosecutors, Courts, and Firms. *NYU Journal of Law & Business*, 14(3), str. 986.

¹⁸ Adam R. Nicholls, a kol. 2021. Snitches Get Stitches and End Up in Ditches: A Systematic Review of the Factors Associated with Whistleblowing Intentions. *Frontiers in Psychology*, 12, str. 10.

¹⁹ Mark Keil, Eun Hee Park a Balasubramaniam Ramesh. 2018. Violations of health information privacy: The role of attributions and anticipated regret in shaping whistle-blowing intentions. *Information Systems Journal*, 28(5), str. 837.

²⁰ Peter G. Cassematis a Richard Wortley. 2013. Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. *Journal of Business Ethics*, 117, str. 615–634.

Na rozhodnutie
ne/oznámiť majú
vplyv aj vzťahy
na pracovisku

Do rozhodovania ohľadom reportovania nekalej praktiky vstupuje aj dynamika vo vnútri organizácie. Ochota oznamovať je vyššia v prípadoch, kedy má oznamovateľ podporu svojich kolegov. To však platí, keď je páchatelom niekto, kto nie je členom oznamovateľovej sociálnej skupiny na pracovisku. Ak je páchatel z okruhu oznamovateľa, ochota oznamovať je nízka.²¹

Na druhej strane najvýznamnejším faktorom, ktorý vplýva negatívne na proces rozhodovania o oznámení, je strach z odvetných opatrení. Tento strach vplýva negatívne jednak na deklarovajúcu ochotu uskutočniť oznámenie, ale aj na reálne podanie oznámenia.²² Odvetné opatrenia môžu nadobúdať rozličné formy, od formálnych pracovnoprávných úkonov (ako je napr. preradenie na inú pozíciu, prípadne výpoveď) po neformálne odvety (ako je napr. diskriminácia alebo ostrakizácia). Odvetné opatrenia nehrozia len od vrcholového vedenia organizácie, ale aj od priamych nadriadených alebo kolegov.²³

Inštitucionálna
ochrana zvyšuje
pravdepodobnosť
uskutočnenia
oznámenia

V rámci širších environmentálnych faktorov ochotu oznamovať ovplyvňuje to, nakoľko je v spoločnosti rozvinutá a zakorenená kultúra nemlčania a ako je vybudovaná inštitucionálna ochrana oznamovateľov. Postkomunistické prostredie ochote oznamovať nepraje, z dôvodov rozšírenej nedôvery občanov v štátne inštitúcie,²⁴ ako aj rozšírenej kultúry korupcie a vplyvu záujmových a ekonomických skupín na výkon verejnej moci.²⁵

Na druhej strane posledné roky priniesli aj v tomto kultúrnom kontexte inštitucionalizáciu ochrany oznamovateľov, a to z dôvodu prijatia smernice o ochrane oznamovateľov na úrovni Európskej únie (Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1937 z 23. októbra 2019 o ochrane osôb, ktoré nahlasujú porušenia práva Únie) ako aj vývoja domácej legislatívy. Takáto formalizácia ochrany oznamovateľov je dôležitým faktorom, ktorý ovplyvňuje ochotu oznámiť pozorovanú nekalú praktiku.²⁶

Všetky vyššie diskutované faktory ale nepôsobia osamote. Do rozhodovania, či spozorovanú praktiku zamestnanec oznámi, vstupuje proces rozhodovania. Je to kognitívny proces, ktorý vedie k prijatiu rozhodnutia a jeho zdôvodneniu. Zahŕňa zvažovanie pre a proti, vrátane možných následkov oznámenia, ale aj očakávanej nepohody v prípade, ak by porušenie oznámené nebolo.²⁷ Potenciálny oznamovateľ uvažuje aj nad tým, koho zodpovednosťou je spozorovaná nekalá praktiku oznámiť, či má na oznámenie dostatočnú príležitosť a prípadne, aké boli predošlé skúsenosti iných oznamovateľov (či už na pracovisku, alebo aj v širšom okolí).

²¹ Patrick Bergemann a Brandy Aven. 2022. Whistleblowing and Group Affiliation: The Role of Group Cohesion and the Locus of the Wrongdoer in Reporting Decisions. *Organization Science*, Online First, <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1617>

²² Yoon Jik Cho a Hyun Jin Song. 2015. Determinants of Whistleblowing Within Government Agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), str. 450-472.

²³ Mesmer-Magnus a Viswesvaran, 2005, str. 281.

²⁴ David W. Lovell. 2001. Trust and the Politics of Postcommunism. *Communist and Post-Communist Studies*, 34(1), str. 27-38.

²⁵ Venelin Ganev. 2001. The Dorian Gray effect: Winners as state breakers in postcommunism. *Communist and Post-Communist Studies*, 34(1), str. 1-25.

²⁶ Robert G. Vaughn. 2012. *The Successes and Failures of Whistleblower Laws*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, str. 125-143.

²⁷ Nadia Smaili a Paulina Arroyo. 2019. Categorization of Whistleblowers Using the Whistleblowing Triangle. *Journal of Business Ethics*, 157(1), str. 95-117.

Novšia akademická literatúra argumentuje, že pri skúmaní rozhodnutí uskutočniť oznámenie je potrebné sústrediť sa na subjektivitu oznamovateľov a proces vytvárania tejto subjektivity, nie na individuálne alebo externé faktory.²⁸ Významné sú preto vzťahové a emocionálne aspekty oznamovania, ktoré doplňujú proces rozumového rozhodovania.²⁹ Napriek tomu pri skúmaní deklarovanej ochoty oznamovať má zmysel sústrediť sa aj na „vonkajšie“ faktory, pretože na základe ich pochopenia sa dajú pripravovať lepšie verejné politiky, ktorých cieľom je podporiť kultúru nemlčania.

²⁸ Kate Kenny, Marianna Fotaki a Wim Vandekerckhove. 2020. Whistleblower Subjectivities: Organization and Passionate Attachment. *Organization Studies*, 41(3), str. 323-343.

²⁹ Ishan Jalan. 2020. Treason or Reason? Psychoanalytical Insights on Whistleblowing. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), str. 249-263.

3 OCHOTA OZNAMOVAŤ NA SLOVENSKU

Oznamovacia prax je na Slovensku stále nerozvinutá, napriek vysokej deklarovanej ochote

Kultúra nemlčania je na Slovensku stále nerozvinutá, čo ukazujú aj existujúce dáta. Podľa Eurobarometra z roku 2022 žiadny z obyvateľov Slovenska, ktorí v posledných 12 mesiacoch boli svedkami korupcie, toto správanie neoznámil.³⁰ Konkrétnejšie prieskumy praxe oznamovania protispoločenskej činnosti ukázali, že nejaké oznámenie v posledných rokoch zaevidovalo len minimum organizácií – v štátnej správe len 6 percent³¹ a v súkromnej sfére len 4 percentá.³²

Na druhej strane až 57 percent obyvateľov deklaruje ochotu oznámiť možnú nezákonnú činnosť, s ktorou by sa potenciálne stretli na svojom pracovisku.³³ Taktiež vnímanie oznamovateľov je prevažne pozitívne a až 58 percent ľudí uviedlo, že by na oznamovateľa nezákonnej činnosti malo pozitívny názor.³⁴ Dá sa teda konštatovať, že predpoklady na zvýšenie počtov oznámení v spoločnosti existujú.

Medzi deklarovanou ochotou a praxou oznamovania ale existuje príliš veľká diskrepancia. Jedným z dôvodov tohto rozdielu je fakt, že zamestnanci sa pri hypotetických situáciách riadia hlavne vlastným presvedčením (uvažujú len nad individuálnymi faktormi) a podceňujú vplyv situačných faktorov (napr. hrozba odvetných opatrení) v porovnaní so skutočným oznamovaním.³⁵

K hlavným bariéram pri oznamovaní patria očakávané ťažkosti pri dokazovaní a strach z odvetných opatrení

Prieskum Transparency International z novembra 2022³⁶ ukázal, aké faktory považujú slovenskí zamestnanci za hlavné prekážky oznamovania porušení, ktoré identifikovali na svojom pracovisku. Hlavnými bariérami sú najmä ťažkosti s dokazovaním danej praktiky, strach z odvetných opatrení a s tým súvisiaca nedostatočná ochrana totožnosti oznamovateľa.

Celý prehľad je v Tabuľke 1 nižšie.

³⁰ Limitom tohto prieskumu je pomerne malá vzorka len 68 respondentov zo Slovenska. Prieskum sa taktiež nepýta konkrétne na oznamovanie protispoločenskej činnosti, ale na korupciu ako takú. Výsledky sú dostupné v Special Eurobarometer 525. 2022. *Corruption*. Brussels: European Commission. Dostupné na: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2658>

³¹ Martin Kovanič a Ľudmila Chovancová. 2023. *Funkčnosť vnútorných systémov oznamovania v štátnej správe*. Výskumná správa 1/2023. Bratislava: Úrad na ochranu oznamovateľov, str. 17-18.

³² Ľudmila Chovancová a Martin Kovanič. 2023. *Podporujú slovenské firmy oznamovateľov nekalých praktík? Mapovanie oznamovania protispoločenskej činnosti v súkromnom sektore na Slovensku*. Komentár 1/2023. Bratislava: Úrad na ochranu oznamovateľov, str. 7.

³³ Údaj pochádza z prieskumu verejnej mienky, ktorý uskutočnil Úrad na ochranu oznamovateľov v spolupráci s agentúrou Focus v novembri 2022.

³⁴ Martin Kovanič a Ľudmila Chovancová. 2022. *Verejná mienka je na strane whistleblowerov: Vplyv socio-ekonomických faktorov na vnímanie whistleblowingu na Slovensku*. Komentár 1/2022. Bratislava: Úrad na ochranu oznamovateľov, str. 5.

³⁵ Sebastian Oelrich. 2021. *Intention without action? Differences between whistleblowing intention and behavior on corruption and fraud*. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(3), str. 447-463.

³⁶ Výsledky z prieskumu boli zatiaľ zverejnené len na Facebookovom profile TIS, a boli prezentované za celú populáciu (vrátane ekonomicky neaktívnej časti populácie). Príspevok je dostupný na: <https://www.facebook.com/transparencysk/posts/pfbid02oA4cRcY1JfAUGQDmXjWavmPvZvSmgE117AWxgPGBku7CX2RbdkGmeVh5eSJ1i21ycl>

Tabuľka 1: Prekážky oznamovania

ťažkosti pri dokazovaní, že sa to stalo	riziko postihu zamestnanca vo forme odplaty zo strany zamestnávateľa	nedostatočné utajenie totožnosti oznamovateľa (človeka, ktorý nekalé praktiky nahlási)	Nedôvera k prešetreniu podnetov (že sa tým bude niekto seriózne zaoberať)	nikto nechce byť zradcom	tí, čo nahlásia nekalé praktiky v zamestnaní, majú potom problémy políciou alebo ďalšími inštitúciami
36,40 %	35,20 %	30,40 %	28,20 %	27,20 %	23,50 %
nahlasovanie je zbytočné, lebo nik nebude aj tak potrestaný	všetci vedia o týchto praktikách a aj tak ich nikto nenahlasuje	ľudia nevedia kam a ako nahlasovať podnety	neexistuje ochrana pre tých, ktorí nahlasujú nekalé praktiky	niečo iné	nie sú žiadne prekážky (nečítaná možnosť)
23,00 %	22,40 %	17,30 %	15,90 %	0,70 %	0,40 %

Zdroj: Transparency International Slovakia

Otázka: Čo považujete za hlavné prekážky, ktoré odrádzajú zamestnancov od nahlasovania nekalých praktík v zamestnaní? Môžete vybrať najviac tri oblasti.

4 METODOLÓGIA A ANALYTICKÝ MODEL

Prezentovaná analýza je založená na kvalitatívnych dátach zozbieraných v rámci štyroch fokusových skupín. Táto metóda zberu dát bola zvolená z dôvodu, že práve dynamika interakcií jednotlivých respondentov v rámci fokusových skupín umožňuje sledovať proces konštrukcie ochoty (aj keď len hypotetickej) oznámiť nekalú prax. Každá skupina pozostávala z ôsmich účastníkov, ktorí boli regrutovaní profesionálnou agentúrou.

Zber dát sa uskutočnil v rámci štyroch fokusových skupín so zamestnancami verejného a súkromného sektora

Samotné fokusové skupiny sa uskutočnili v spolupráci s prieskumnou agentúrou 2muse začiatkom septembra 2022. Prvé dve skupiny prebehli v Bratislave a ďalšie dve v Košiciach. Rozdelenie skupín do dvoch miest malo za cieľ zabezpečiť aspoň určitý stupeň regionálnej variability.

Na zabezpečenie dostatočnej variability pracovných skúseností a kontextov bola zachovaná rovnováha v rámci pohlavia, veku, výšky príjmu respondentov a veľkosti organizácie, v ktorej pracujú (meranej cez počet zamestnancov v hladinách do 49, 50 – 249 a viac ako 250). Veľkosť organizácie ovplyvňuje možnosti voľby kanálov, cez ktoré je možné podať oznámenie, keďže všetky organizácie s najmenej 50 zamestnancami majú zákonnú povinnosť vytvoriť vnútorný systém oznamovania (pri verejných organizáciách je to už od najmenej 5 zamestnancov).

Na zachytenie rozličnosti pracovných kontextov boli pomerne vybraní respondenti pracujúci v štátnej a verejnej správe a zamestnanci súkromného sektora. Dve fokusové skupiny boli uskutočnené s radovými zamestnancami a ďalšie dve s vedúcimi pracovníkmi (nižší a stredný manažment, vedúci oddelenia, teamleader atď.). Toto rozdelenie vychádzalo z predpokladu, že zamestnanci v týchto dvoch skupinách majú odlišnú zodpovednosť v rámci hierarchie organizácie a zároveň sa môžu stretávať s rozličnými nekalými praktikami. Detailnejší prehľad respondentov sa nachádza v Prílohe 1.

Uskutočnenie nejakého oznámenia v minulosti medzi rekrutačné kritéria nepatrilo. Limitom výskumu je preto fakt, že skúma deklarovajúcu ochotu oznamovať u respondentov, ktorí väčšinou zvažujú len hypotetické situácie. Tým, že deklarovaná ochota oznamovať je podstatne vyššia ako reálna miera oznamovania, tak väčšiu rolu môžu zohrávať už spomínané vzťahové a emocionálne faktory, ktoré tento výskum nedokázal dostatočne zachytiť.

Samotná analýza je kvalitatívnou analýzou, ktorá pracovala s prepismi z fokusových skupín. Tie boli poskytnuté prieskumnou agentúrou a následne kódované v softvéri Atlas.ti. Dáta boli analyzované pomocou tematickej analýzy, témy boli zvolené na základe kombinácie teoretického poznania ochoty oznamovať (individuálne a vzťahové faktory, situačné faktory, environmentálne faktory) a indukčného prístupu (variabilita nemlčania, rola úradu).

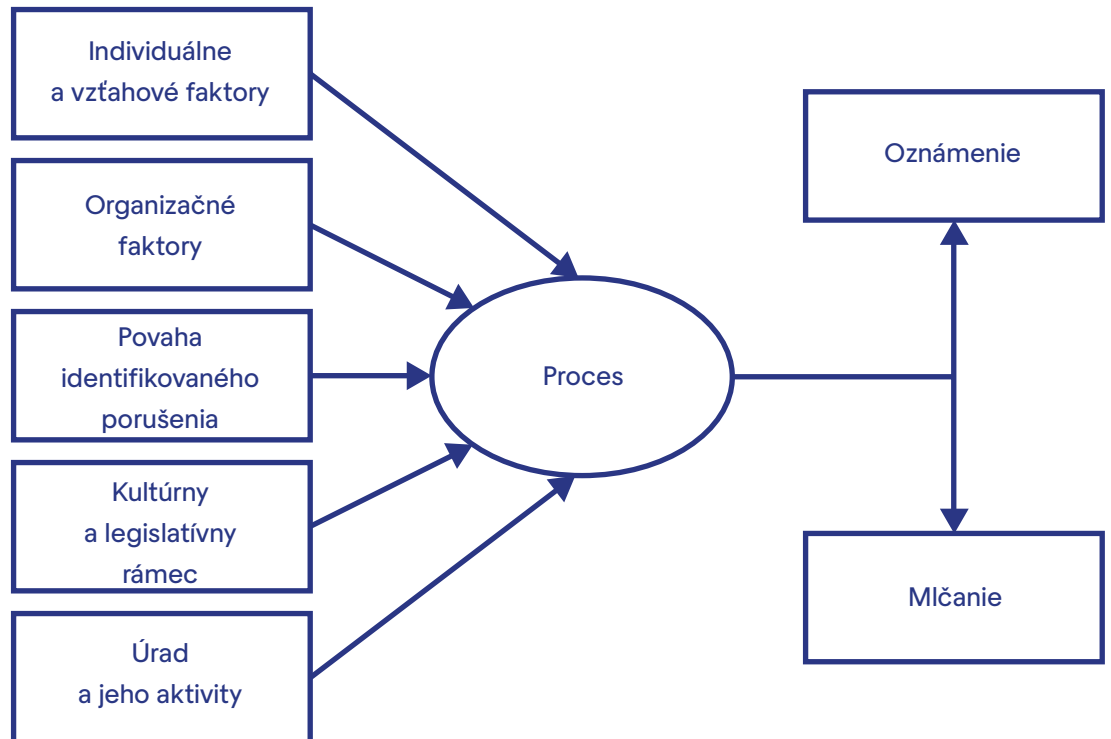
V rámci analýzy sú prezentované konkrétne výroky respondentov z fokusových skupín. Respondentom bola sľúbená anonymita za účelom prezentovania aj viac chýlostivých názorov a skúseností. V analýze je preto prezentovaná len referencia na miesto konania fokusovej skupiny (BA – Bratislava a KE – Košice) a pracovné zaradenie respondentov (zamestnanci – radoví zamestnanci,

vedúci – vedúci zamestnanci).

Analýza identifikovala päť skupín faktorov, ktoré ovplyvňujú ochotu oznamovať

Zvolený analytický model pracuje so štyrmi hlavnými skupinami faktorov (situačné faktory sú rozdelené medzi organizačné faktory a povahu porušenia) a následne sa snaží identifikovať rozhodovacie stratégie oznamovateľov na ne/ uskutočnenie oznámení. Model je predstavený v Grafe 1 nižšie.

Graf 1: Čo ovplyvňuje rozhodnutie ne/oznámiť nezákonnú činnosť



Zdroj: autor

5 SKÚSENOSTI A NÁZORY NA OZNAMOVANIE OBYVATEĽOV SLOVENSKA

Dáta z fokusových skupín ukazujú, že Slováci a Slovenky majú v rámci svojej práce skúsenosti s nezákonnou činnosťou, prípadne inými porušeniami. Časť respondentov v minulosti nejaké porušenia už oznámila, aj keď častokrát neuskutočnili nejaké formálne oznámenie v rámci oznamovateľskej infraštruktúry (interné alebo externé systémy oznámenia), či už z dôvodu ich neexistencie v minulosti, alebo nevedomosti o takejto možnosti.

Rozhodnutie nemlčať zahŕňa aj neformálny dohovor kolegovi alebo podriadenému

Zároveň rozhodnutie nemlčať pri identifikácii takejto činnosti nezahŕňa len uskutočnenie formálneho oznámenia, ale môže nadobúdať aj inú podoby. Najčastejšie je to osobný dohovor kolegovi alebo podriadenému, ktorý je za porušenia zodpovedný.³⁷ Výpovede respondentov naznačujú, že osobný dohovor je voľbou skôr pri horizontálnych vzťahoch (úroveň radových zamestnancov medzi sebou), prípadne pri negatívnom vnímaní oznamovania. Ilustruje to výrok, kde respondent predstavil svoje konanie pri identifikovaní porušenia spojeného s kolegom na pracovisku:

„Osobne som mu dohovoral, aby do budúca ovládal svoje emócie a aby sme tam nemali ešte väčší problém, ktorý by mohol vzniknúť z hlúpej maličkosti, ale určite nie týmto spôsobom bonzovania. Myslím, že máme voči sebe rešpekt a z toho dôvodu nebudem tieto veci [oznamovanie] robiť.“
(BA, zamestnanci)

Iným typom reakcie na výskyt porušení na pracovisku je výpoveď. Najmä v prípadoch, kedy sa zamestnanec nechce dostať do konfrontácie so zamestnávateľom. Viacerí respondenti v takomto prípade spomenuli odchod zo zamestnania, či už ako hypotetické riešenie, alebo osobnú skúsenosť. Príkladom je jedna respondentka, ktorá namiesto oznámenia zvolila odchod z práce:

„Ja som sa nechcela ťahať. Jednoducho som si našla iné zamestnanie a v ňom som sa našla a už som to potom neriešila. Jednoducho nebol ani čas popri malých deťoch a rodine a neviem čo všetko. Nenašla som si na to čas.“
(KE, zamestnanci)

V ďalšej časti sa už analýza bude dotýkať formalizovaného oznamovania a dôvodov, ktoré ochotu oznamovať zvyšujú alebo znižujú. Na základe delenia z teoretickej časti boli dôvody analyzované v analytickom rámci individuálnych, situačných a environmentálnych faktorov.

³⁷ Hayden Teo a Donella Caspersz. 2011. Dissenting Discourse: Exploring Alternatives to the Whistleblowing/Silence Dichotomy. *Journal of Business Ethics*, 104, str. 237–249.

5.1 INDIVIDUÁLNE A VZŤAHOVÉ FAKTORY

Osobné nastavenie sa ukázalo ako jeden z dôležitých faktorov deklarovanej ochoty uskutočniť oznámenie. Respondenti dávali do kontrastu črty ako zmysel pre spravodlivosť, férovosť, pribojnosť a odvahu s lenivosťou a zbabelosťou. Vlastnosť týchto povahových čŕt je jednou z prvých premenných, ktorá vstúpuje do rozhodovania o uskutočnení oznámenia.

„To [ochota oznamovať] je asi aj o nastavení človeka. Nie každý má takúto povahu, takú dravú. Na to treba mať nervy aj povahu.“ (KE, zamestnanci)

Druhou dôležitou premennou je minulé skúsenosť s oznamovaním, či už osobná, alebo sprostredkovaná. Takáto skúsenosť môže viesť k prekonaniu strachu a respondenti, ktorí tvrdili, že sa v minulosti už ozvali voči porušeniam páchaným na pracovisku, deklarovali, že by to urobili opäť aj v budúcnosti:

„Tak podľa mňa nie je nad vlastnú skúsenosť. Vo všeobecnosti prekonať strach tým, že konáme. Človek zistí, že konal, niečo nahlásim a nič strašné sa mi v zásade nestane a možno naša predstavivosť je väčšinou väčšia ako to, čo sa reálne stane.“ (BA, zamestnanci)

Individuálne faktory sú často prepojené s postavením jednotlivca v štruktúre spoločnosti a jeho vzťahmi so svojim bezprostredným okolím

Následne vstupuje do rozhodovania ohľadom ne/oznamovania viacero faktorov, ktoré skôr podporujú rozhodnutie zostať ticho. Tieto faktory sa nedajú považovať za striktné individuálne, pretože súvisia s postavením jednotlivcov v štruktúre spoločnosti a ich vzťahy. Veľmi dôležitým faktorom, ktorý spomenulo množstvo respondentov, je ohrozenie ekonomickej stability. Tá zahŕňa potrebu platiť účty, hypotéku a starať sa o rodinu a deti. Konfrontácia so zamestnávateľom, ktorá môže viesť k strate práce, preto pre niektorých respondentov predstavuje riziko, ktoré nemusia byť ochotní akceptovať.

„Je to tak, že každý si vyhodnotí, či sa mu to oplatí alebo neoplatí. Čestnosť je síce pekná a obdivuhodná, ale faktúry mi to nezaplatí.“ (BA, vedúci)

Na druhej strane časť respondentov deklarovala, že ani hrozba straty práce by ich rozhodnutie oznámiť nezákonnú činnosť neovplyvnila, alebo dokonca by v prípade neriešenia ich oznámenia aj sami dali výpoveď. Takéto nastavenie bolo skôr v skupine zamestnancov z Bratislavy, čo sa dá vysvetliť lepšou dostupnosťou práce, a teda možnosťou opätovného dosiahnutia ekonomickej stability.

Posledným individuálnym faktorom, ktorý predstavuje bariéru pre oznamovanie, bol negatívny vplyv na psychiku. Tento fakt potvrdzuje aj existujúci výskum, oznamovatelia v mnohých prípadoch trpia emocionálnymi a fyzickými problémami vyvolanými stresom.³⁸ Negatívny vplyv na ochotu oznamovať má taktiež aj vnímaná lojálnosť voči kolegovi/nadriadenému, ktorý nekalú prax páchá.

³⁸ Sally McDonald a Kathy Ahern. 2002. Physical and Emotional Effects of Whistleblowing. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 40(1), str. 14-27.

5.2 ORGANIZAČNÉ FAKTORY

Strach z odvetných opatrení sa javí ako najvýznamnejší faktor vedúci k rozhodnutiu neoznámiť identifikované porušenia

Aj respondenti potvrdili, že strach z odvetných opatrení je jedným z najvýznamnejších faktorov, ktorí obyvateľov odrádza od podania oznámení. Obava o udržanie zamestnania bola často spojená s nutnosťou zabezpečenia ekonomickej istoty. Odvetné opatrenia ale boli rámcované aj širšie, napríklad obava, že zamestnancom nebudú vyplatené odmeny alebo strach z ostrakizácie na pracovisku. Toto spektrum obáv ilustruje výmena medzi respondentami na otázku moderátorky:

*„Potom máme vnútorné strachy a obavy. Obavy o čo?
O zamestnanie.
O povesť.
O robotu, o priazeň kolegov.“* (KE, vedúci)

Strach o prácu a priazeň kolegov opäť súvisí aj s predchádzajúcou skupinou faktorov, keďže sa dotýka možnej ekonomickej neistoty a vzťahov na pracovisku, ktoré sú dôležité pre individuálnu emočnú stabilitu zamestnancov.

Jednou zo stratégií vyhýbania sa konfrontácii je presúvanie zodpovednosti. Takáto možnosť existuje v prípadoch, kedy má na pracovisku o páchanej nekalej praktike vedomosť väčšie množstvo zamestnancov. Zodpovednosť oznámiť ju je tak rozptýlená na viacero ľudí. Jednotlivec sa spolieha na to, že oznámenie urobí iný kolega, čím si racionalizuje, prečo na ňu nemusí upozorniť on.³⁹ Ilustruje to výpoveď jednej respondentky z radu zamestnancov, ktorá v minulosti neoznámila nezákonné obohacovanie svojho nadriadeného:

„My sme o tom logicky všetky vedeli a všetky sme si uvedomovali, že to nie je správne, že je to porušovanie vnútorných predpisov, ktoré máme ako firma, ale ani jedna z nás to nikdy neposunula ďalej. Vždy sme si iba medzi sebou povedali, že zase toto a zase tamto. No a to je podľa mňa to, čo sa deje, že každý tú svoju zodpovednosť odkladá, že nech to spraví ten druhý. Akonáhle o tom vie veľa ľudí, tak vlastne ako keby každý predpokladá, že ten druhý by to mal nahlásiť... Hovorila som si, že ved'ja som tu nová, mám 25 rokov, tak nech to nahlásia moje kolegyne, ktoré sú seniornejšie a oni by mali mať tú zodpovednosť, keď o tom vedia a upozorňujú na to, keď sme sa o tom bavili medzi sebou.“ (BA, zamestnanci)

Ďalším významným organizačným faktorom bola nedôvera vo vedenie a s tým spojená nedôvera v prešetrenie oznámených porušení. Táto nedôvera vedie k presvedčeniu, že vnútorné oznamovanie nemá zmysel, pretože aj tak sa nič nezmení:

„Ja by som nešla za nadriadeným. Ja by som si to vyzistila nejakou inou, kde sa to môže, trebárs, aby to nikto nevedel na pracovisku, aby som bola chránená. Ja nedôverujem ľuďom.“ (BA, vedúci)

³⁹ Lawrence Choo a kol. 2019. Whistleblowing and Diffusion of Responsibility: An Experiment. *European Economic Review*, 119, str. 287-301.

Čo sa týka dôvery v prešetrenie oznámenia v rámci organizácie, fokusové skupiny ukázali rozdielne vnímanie súkromného a verejného sektora. Súkromné spoločnosti sú vnímané ako tie, ktoré majú väčší záujem prešetrovať oznámenia a strážiť si svoje zisky a reputáciu. Pri verejnom sektore je toto vnímanie problematickejšie, keďže ide o verejné zdroje. Jeden zo zamestnancov zo štátnej správy formuloval tento názor nasledovne:

„Majiteľ súkromnej firmy si skôr ustráži peniaze ako, keď sa hovorí, že z cudzieho krv netečie. Ja som tiež zo štátnej správy. Nie, že by som nesúhlasil, ale videl by som tam nejaké zadné vrátka, že to [vnútorné prešetrovanie v štátnej správe] naozaj funguje.“ (BA, zamestnanci)

Medzi respondentmi prevládala skôr nedôvera k úspešnému prešetreniu oznámení na ich pracoviskách

Dôležitosť komunikácie zhora a záujmu o prijímanie oznámení (alebo aspoň neformálnych informácií o problémoch) komunikoval jeden z vedúcich zamestnancov v súkromnom sektore, ktorý ich považoval za prínos pre spoločnosť:

„Ja si myslím, že ten, kto povie, že čo sa deje, tak pre tú spoločnosť chce, aby to fungovalo lepšie. U nás sme naučení, že ak sa nám niečo nepáči alebo niečo sa deje, tak nech to povieme. Lebo inak sa to nedá riešiť. Tým pádom dostávam informácie, sme malá firma a malá skupinka ľudí, takže tam aj kvázi ťahám z nich tú informáciu.“ (KE, vedúci)

Tu treba spomenúť, že pohľad vedúcich zamestnancov na porušenia v práci bol často taký, že tí, čo páchajú porušenia, kradnú alebo iným spôsobom škodia firme, sú práve zamestnanci. Aj z toho dôvodu majú záujem získať informácie o takýchto praktikách, aby sa s nimi dokázali vysporiadať. Zároveň si pri internom oznamovaní porušení v rámci organizácie respondenti vždy nepredstavili nejaký formalizovaný systém oznamovania, ale často išlo len o akúsi neformálnu komunikáciu informácií o problémoch.

Pretrvávajúca nedôvera k vlastnej organizácii a jej vedeniu vedie k preferencii externého oznamovania. Pri externom oznamovaní existuje možnosť obrátiť sa na viacero organizácií, pričom respondenti nemali úplne jasno v tom, aké majú možnosti. Najčastejšie bola v tomto prípade spomínaná polícia, ktorá však nemá právomoc riešiť všetky porušenia páchané na pracovisku a v slovenskom prostredí nie je tzv. externým orgánom príslušným na prijímanie oznámení o protispoločenskej činnosti.

5.3 POVAHA PORUŠENIA

„Ja súhlasím s tým názorom, ktorý bol práve povedaný, že veľmi závisí od prípadu a toho, čo sa konkrétne nahlási, aká nekalá praktika.“ (BA, zamestnanci)

Ochota uskutočniť oznámenie je vyššia, ak je identifikované porušenie považované za závažné

Ako ilustruje výrok respondenta vyššie, na ochotu oznamovať do veľkej miery vplýva aj povaha samotného identifikovaného porušenia. Respondenti deklarovali vyššiu ochotu pri závažných porušeníach, ako napríklad tých, ktoré majú vplyv na verejné zdravie, prípadne pri systematických porušeníach páchaných zamestnávateľom. Na druhej strane bola táto ochota nízka pri menej závažných porušeníach kolegov, čo bolo vnímané skôr ako bonzovanie. Jedným z riešení tohto problému je jasné definovanie toho, čo sú problematické praktiky na pracovisku a stanovenie povinnosti ich oznamovania. *„Ten, čo nahlasuje, by mal vedieť, že čo nahlasovať. Čo by sa malo riešiť a čo by sa nemalo riešiť“* (KE, vedúci). Existujúci výskum ukazuje, že tomu napomáha prijatie etického kódexu, ktoré tieto informácie obsahuje.⁴⁰ Dôležitým momentom je aj komunikácia týchto pravidiel a možných kanálov, cez ktoré sa dá podať oznámenie.

Ďalším problémom, ktorí si respondenti uvedomovali, bola potreba nejakých dôkazov na podporu podania oznámenia. *„Na pracovisku sa môže dostať do situácie, keď človek len počuje o niečom, keď niečo tuší, ale nemá dôkazy“* (BA, vedúci). Ich nedostatok je preto ďalšou z bariér oznamovania.

Ochotu oznamovať ovplyvňuje aj miera osobného zapojenia zamestnanca, ktorý nekalú praktiku spozoruje. Táto ochota je nízka v prípadoch, kedy má dotýčaný osobný prospech. Podľa respondentov na Slovensku stále existuje nastavenie z dôb socializmu, kedy drobné obohacovanie na pracovisku bolo normou:

„Mnohým to aj vyhovuje, lebo oni načo budú nahlasovať, keď im tam je dobre, keď sa kradne. Si pamätám za socializmu, ako sa hovorilo, že kto nekradne, okráda vlastnú rodinu a stále to platí aj za toho kapitalizmu, len sa kradne inak, viac tajne a sofistikovane.“ (KE, zamestnanci)

Ochota oznámiť je vyššia, ak sa porušenia dotýkajú rodiny alebo blízkych

Na druhej strane aj u respondentov, ktorí skôr prezentovali názor, že pokoj a stabilita je pre nich dôležitejšia ako snaha o nápravu porušení, upravili svoj názor v prípade, ak by sa dotýkali priamo ich, alebo ich blízkych. Aj v prípade slovenských zamestnancov sa potvrdilo, že osobná viktimizácia zvyšuje ochotu oznamovať:

„Ja by som to skôr neoznamovala. Chcem mať pokoj. Radšej by som išla niekam bokom, aby sa ma to netýkalo. To by sa ma to muselo naozaj bezprostredne týkať alebo mojich blízkych. Teraz sa mi nechce do takých konfliktov s niekým.“ (KE, zamestnanci)

⁴⁰ Derek Dalton a Robin R. Radtke. 2013. The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 117(1), str. 153-172.

Tu sa opäť dostávame k dôležitosti vzťahov či už na pracovisku, alebo v súkromnom živote. V prípade ak zastavenie páchaného porušenia môže viesť k rozvoju alebo udržaniu vzťahov, tak sa zvyšuje aj ochota ísť do konfrontácie v rámci organizácie.

5.4 FAKTORY ŠIRŠIEHO KULTÚRNEHO A LEGISLATÍVNEHO RÁMCA

Eurobarometer z leta 2022 ukázal, že obyvatelia Slovenska majú stále podpriemernú dôveru v inštitúcie, vrátane polície a systému spravodlivosti, v porovnaní s priemerom EÚ.⁴¹ Táto nedôvera úzko súvisí aj s malou ochotou oznamovať identifikovanú nezákonnú činnosť, najmä čo sa týka externého oznamovania. Respondenti vo fokusových skupinách prezentovali odlišné pohľady, ale prevládala skôr nedôvera k orgánom, ktoré považovali za možných recipientov oznámení o protispoločenskej činnosti – explicitne boli spomenuté polícia, prokuratúra a inšpektoráty práce.

Na ochotu oznamovať výrazne negatívne vplýva nízka dôvera k inštitúciám

Táto nedôvera pramenila jednak z presvedčenia, že polícia a prokuratúra sú skorumpované, umocneného medializáciou rozličných káz, ako je napríklad vojna v polícii, prípadne konflikt medzi Generálnou prokuratúrou SR a Úradom špeciálnej prokuratúry, a rovnako aj vlastnej alebo sprostredkovanej skúsenosti. Túto nedôveru, spojenú s neochotou oznamovať, ilustruje výpoveď jednej respondentky:

„Môžem ešte aj ja povedať, že ja by som teda neoznámila, ale stretla som sa s tým, že kolegyne oznámili a chodili z inšpektorátu [práce] a nič sa nevyriešilo.“ (KE, zamestnanci)

Nadruhej strane pozitívna osobná skúsenosť sprostredkovala dôveru k vybraným inštitúciám. *„Teta a mama robili na súde dlhé roky a mám tiež veľa skúseností s policajtmí v rámci riešenia nejakých vecí a akože ja mám dôveru“ (BA, zamestnanci)*. Existencia tejto dôvery je následne v procese konštrukcie rozhodnutia ne/oznamovať dôležitá, pretože otvára možnosti zvažovaných kanálov pre oznamovanie. Pri externom oznamovaní sa javí ako kľúčová práve dôvera v tieto orgány.

Ďalším faktorom, ktorý spôsobuje nižšiu ochotu oznamovať, je presvedčenie o rozšírenosti a normalizácii nekalých praktík v spoločnosti. V skratke je to presvedčenie, že „všetci kradnú“, prípadne „všetci berú úplatky“. Špeciálne pri súkromnom sektore viacerí respondenti, primárne z Košíc, spomenuli obchádzanie zákonov pri zamestnávaní, najmä zamestnávanie na minimálnu mzdu a následné príplatky „na ruku“, prípadne problémy zamestnancov s meškaním výplaty a dodržiavaním bezpečnosti na pracovisku:

„Súkromníci zneužívajú to, že je veľká nezamestnanosť a rovno vám povedia, že ak sa ti nepáči, tak na tvoje miesto čaká ďalších päť. Človek ani nemá potom chuť sa dožadovať svojich práv.“ (KE, zamestnanci)

⁴¹ Výsledky sú dostupné na: https://data.europa.eu/data/datasets/s2693_97_5_std97_eng?locale=en

Nedostatok pracovných príležitostí, spojených s obavami o ekonomické zabezpečenie, prispievajú k udržiavaniu takýchto praktík a neochote zamestnancov bojovať proti nim.

Povedomie o možnostiach právnej ochrany oznamovateľov je veľmi nízka

Napriek tomu, že fokusové skupiny sa uskutočnili tesne po spustení mediálnej kampane úradu, len veľmi malá časť respondentov (väčšinou jeden v rámci fokusovej skupiny) zachytili túto kampaň a ich vedomosti o úrade boli len veľmi povrchné. Znalosť o legislatívnych možnostiach ochrany oznamovateľov bola v zásade nulová. Charakterizovať sa dá výrokom: „*Ja vôbec neviem, aká je miera ochrany*“ (BA, vedúci). Nevedomosť o možnostiach ochrany, ktorá dokáže v ideálnom prípade zabezpečiť oznamovateľovi zachovanie pracovného miesta, aj v prípade, ak sa o ňom zamestnávateľ dozvie, predstavuje preto ďalšiu bariéru pre oznamovanie.

Posledným legislatívnym faktorom, ktorého cieľom je zvýšiť mieru oznamovania, je možnosť získania odmeny. Medzi účastníkmi fokusových skupín sa nejaví ako mimoriadne silný motivátor, aj keď odmena by podľa niektorých respondentov bola žiaduca ako určité ocenenie za uskutočnenie oznámenia, ktoré viedlo k úspešnému prešetreniu. Rozmýšľanie oznamovateľov a ich skôr rezervovaný prístup dobre ilustruje výrok:

„Ťažko povedať. Aspoň 10 000. Nie všetko stojí za peniaze. Za tisíce skôr nie, ale tak 10 000 pri dnešnej drahote. Ja by som aj zadarmo, ale nech viem, že sa to nejako dá poriešiť.“ (KE, zamestnanci)

Finančná odmena sa nejaví ako silne motivujúci faktor pre oznamovanie

Odmena sa teda nedá považovať za mimoriadne silný motivátor, oveľa dôležitejšia je dôvera v úspešné prešetrenie oznámenia a prijatie nápravných opatrení. Oznámenie musí mať zmysel.

Navyše, niektorí respondenti identifikovali pri prílišnej motivácii cez odmeny riziko podávania vymyslených oznámení s vidinou jej získania. Toto riziko formuloval jeden zo zamestnancov v bratislavskej skupine:

„Ja si myslím, že by to ľudia zneužívali v tom zmysle, že by si vymýšľali nekalú činnosť, len aby získali odmenu“ (BA, zamestnanci).

V nadväznosti na tento výrok iný respondent reagoval, že na limitovanie tohto rizika by získanie odmeny malo byť podmienené až úspešným prešetrením oznámenia. To reflektuje aj súčasný stav legislatívy.

5.5 ÚRAD A JEHO ROLA

Pri zvyšovaní ochoty oznamovať môže svoju rolu zohrať aj Úrad na ochranu oznamovateľov, ktorý je príslušným orgánom na prijímanie externých oznámení a poskytuje servis (potenciálnym) oznamovateľom. V rámci diskusií sa moderátorka v závere fokusových skupín explicitne pýtala aj na úrad a jeho možnosti motivovať ľudí k nahlasovaniu na pracovisku identifikovaných nekalých praktík. Z odpovedí respondentov sa dajú identifikovať štyri hlavné

mechanizmy na zvyšovanie ochoty oznamovať.

V kontexte prevládajúcej nedôvery v inštitúcie sa nezávislosť javí ako kľúčový moment pre zvažovanie podania oznámenia na úrad. Ako to definoval jeden z respondentov, je dôležité vedieť, ku „*ktorému ministrovi chodí šéf na koberec*“ (BA, vedúci) a aké má politické väzby. Spojenia ako nestrannosť, nezáujatosť a neprepojenosť padali vo viacerých fokusových skupinách.

Pozitívne reakcie zo strany respondentov vyvolalo aj predstavenie kompetencií úradu. Konkrétne najmä, že úrad dokáže oznamovateľa sprevádzať procesom podania oznámenia a jeho následného riešenia. Teda ten fakt, že na úrade sú zamestnanci, ktorí sú kvalifikovaní a dokážu komunikovať s inými inštitúciami, ktoré oznámené porušenie prešetria. Dôležitá je tak „*podpora*“ a „*pomoc s celým procesom*“ podania oznámenia (BA, zamestnanci).

Možnosť podania anonymného oznámenia je motivujúca aj pre respondentov, ktorí inak deklarovali skôr neochotu oznamovať

Tretím motivačným faktorom bola možnosť podania anonymného oznámenia, prípadne možnosť zachovania anonymity v kontexte ďalšieho prešetrovania oznámenia inými štátnymi orgánmi. Existujúci výskum ukazuje, že najmä v prípadoch, kedy majú oznamovatelia strach z odvetných opatrení zamestnávateľa, preferujú voľbu anonymného oznamovania.⁴² Schodnú cestu to predstavovalo aj pre respondentov, ktorí skôr deklarovali neochotu oznamovať.

Posledným potenciálnym motivátorom sú pozitívne príklady úspešných oznámení. Respondenti od úradu očakávajú, že dokáže aj smerom k verejnosti prezentovať pozitívne výsledky svojej práce. V súvislosti so zvyšovaním dôvery v oznamovanie sú to najmä výsledky úspešne prešetrených a ukončených oznámení.

U respondentov existoval voči úradu určitý skepticizmus. Slovom jedného z respondentov: „*Najprv by som potreboval vedieť, že či to funguje. Čiže už predomnou by to mal niekto odskúšať, aby som vôbec videl, že to funguje*“ (KE, vedúci). Do rozhodovania, či uskutočniť oznámenie a či ho uskutočniť práve na úrade, vstupuje teda aj faktor príkladov funkčnosti jeho prezentovaných kompetencií.

⁴² Steven E. Kaplan, Kurt Pany, Janet Samuels a Jian Zhang. 2012. An examination of anonymous and non-anonymous fraud reporting channels. *Advances in Accounting*, 28(1), str. 88-95.

6 ROZHODOVANIE O NE/USKUTOČNENÍ OZNÁMENIA AKO PROCES

Rozhodovanie o ne/uskutočnení oznámenia je proces, na ktorý môže vplyvať široké spektrum faktorov

Rozhodnutie o ne/uskutočnení oznámenia nepredstavuje akúsi jedinečnú udalosť, ale je to fenomén formovaný kontextom a uvažovaním nad jeho zmyslom.⁴³ Túto komplexitu potvrdzujú aj výsledky tejto analýzy, ktorá identifikovala päť oblastí faktorov, ktoré na rozhodovanie významne vplyvajú a ktoré vstúpajú do uvažovania (potenciálnych) oznamovateľov. Prehľad týchto faktorov je nižšie v Tabuľke 2.

Tabuľka 2: Faktory vplyvajúce na ochotu oznamovať

ZVYŠUJE OCHOTU OZNAMOVAŤ		ZNIŽUJE OCHOTU OZNAMOVAŤ
zmysel pre česťnosť/spravodlivosť predchádzajúca skúsenosť s oznámením	individuálne a vzťahové faktory	nedostatočná ekonomická stabilita psychická nepohoda
tón zhora	organizačné faktory	strach z odvetných opatrení presúvanie zodpovednosti nedôvera vo vedenie nedôvera v prešetrenie
závažné porušenia osobná viktimizácia	povaha identifikovaného porušenia	menej závažné porušenia kolegov nedostatok dôkazov osobný prospech
dôvera v inštitúcie legislatívna ochrana	environmentálne faktory	normalizácia nekalých praktík v spoločnosti
anonymné oznamovanie sprevádzanie procesom pozitívne príklady	úloha úradu	vnímaná závislosť od politických aktérov

Na úrovni individuálnych faktorov takmer všetci respondenti deklarovali, že na pracovisku identifikované porušenia sú problematické a chceli by sa zachovať čestne a oznámiť ich. To potvrdzuje aj čísla o vysokej ochote oznamovať protispoločenskú činnosť na Slovensku. Výnimkou boli prípady, ktoré spomínali vedúci zamestnanci a kedy porušenia boli systematickou súčasťou podnikania. V praxi ale do rozhodovania ohľadom prijatia rozhodnutia ne/oznámiť vstupovali aj ďalšie faktory.

⁴³ Marissa Edwards. 2008. The conceptualisation and measurement of whistle-blowing: A new way forward. 22nd ANZAM Conference 2008, Auckland, New Zealand, 2.-5. December. Lindfield: Australian and New Zealand Academy of Management.

Od oznámenia naopak často odrádzajú situačné faktory. Nedôvera v prešetrenie, prípadne strach z odvetných opatrení vedú k vyhodnoteniu nákladov na oznámenie ako príliš vysokých. Podpora organizácie a existencia mechanizmov ochrany oznamovateľov sú preto kľúčové pre zníženie vnímaných osobných nákladov.⁴⁴ S tým úzko súvisí aj širšie legislatívne ukotvenie ochrany oznamovateľov a informovanie o týchto možnostiach.

Významný faktorom, ktorý do rozhodovania vstupuje, je aj povaha identifikovaného porušenia. Ak je oznamovateľovi nejasné, či je činnosť naozaj problematická, prípadne ide o nejaké drobné prehrešky, vedie to skôr k rozhodnutiu neoznámiť. Na druhej strane, ak je porušenie mimoriadne závažné, napríklad ohrozuje verejné zdravie, rozhodovanie prevažuje v prospech oznámenia, a to aj napriek hrozbe odvetných opatrení.

Ako kľúčový sa javí aj vzťahový aspekt oznamovania, ktorý vplýva na viaceré skupiny faktorov

Individuálne a situačné faktory ovplyvňoval aj vzťahový aspekt – uskutočnenie oznámenia sa nedotýka len jednotlivca ale aj jeho ďalších sociálnych okruhov. Zároveň na štrukturálnu neistotu a emocionálnu vyrovnanosť po uskutočnení oznámenia vplývajú práve aj vzťahy oznamovateľa.

V rámci širšieho kultúrneho rámca na ochotu vplýva ne/existencia dôvery v inštitúcie a celková akceptácia páchania rozličných nekalých praktík v spoločnosti. Špecifickým faktorom, ktorý do rozhodovania môže, ale nemusí vstúpiť, je úloha úradu a jeho právomoci pri prijímaní a riešení oznámení (anonymita, sprevádzanie procesom) a v zvyšovaní povedomia o oznamovaní a jeho pozitívnych efektoch.

⁴⁴ Yoon Jik Cho a Hyun Jin Song. 2015. Determinants of Whistleblowing Within Government Agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), str. 450-472.

7 ZÁVER A ODPORÚČANIA

Do procesu rozhodovania, či bude spozorovaná nezákonná činnosť alebo iné porušenie oznámené, vstupuje množstvo rozličných faktorov s rôznou intenzitou pri odlišných typoch (potenciálnych) oznamovateľoch. Osobné nastavenie a integrita určite zohrávajú dôležitú úlohu, ale ako ukázala táto analýza, pri oznámení nejde len o akési heroické rozhodnutie jednotlivca. Musia ho umožňovať aj ďalšie premenné, napríklad socioekonomické postavenie (predovšetkým finančná istota), organizačná kultúra, možnosti ochrany pred odvetnými opatreniami a dôvera v inštitúcie, ktoré majú nezákonnú činnosť prešetriť.

Pri uvažovaní nad oznamovaním je potrebné posunúť sa od heroizácie oznamovateľov smerom k prakticky žitej realite

Pri tvorbe a aplikácií verejných politík na podporu oznamovania sa treba posunúť od heroizácie oznamovateľov k prakticky žitej realite, ktorá ukazuje skôr to, že aj samotní oznamovatelia sa od ľudí, ktorí sa rozhodnú mlčať nelíšia na základe vrodenných charakteristík alebo objektívnych individuálnych kritérií.⁴⁵ Rozhodnutie uskutočniť oznámenie je jedinečným aktom, ktorý nie je možné predvídať na základe naplnenia nejakých objektívnych kritérií.⁴⁶

Budovať kultúru nemlčania je preto možné nie len cez apely na osobnú zodpovednosť jednotlivcov, ale aj cez budovanie oznamovateľskej infraštruktúry, zvyšovanie dôvery v inštitúcie, skvalitňovanie legislatívy, zvyšovanie povedomia ohľadom možností ochrany oznamovateľov a komplexnej odpory oznamovateľov v mimoriadnych životných situáciách (napr. vo forme psycho-sociálnej podpory).

Tu sa preto otvárajú možnosti aj pre Úrad na ochranu oznamovateľov, ktorý má kompetencie vplývať práve na systémovú rovinu oznamovania cez poskytovanie servisu (potenciálnym) oznamovateľom, zásahy proti odvetným opatreniam a zlepšovanie funkčnosti systémov oznamovania, Výzvu do budúcnosti predstavuje aj určité „poludštenie“ oznamovania v rámci zvyšovania povedomia o oznamovaní a ochrane oznamovateľov na Slovensku. Svedkami nezákonných praktík na pracovisku sú predsa bežní zamestnanci a zamestnankyne.

Na budovanie kultúry nemlčania je potrebné venovať sa najmä nasledovným aktivitám:

- Komunikácia prínosov oznamovania – ako oznamovanie napomáha odhaľovať a za medzovať nezákonnej činnosti, ktorá smeruje proti verejnému záujmu.
- Budovanie oznamovateľskej infraštruktúry – sfunkčňovanie interných, ale aj externých systémov oznamovania.
- Komunikácia nezávislosti a odbornosti úradu – presvedčiť potenciálnych oznamovateľov, že úrad nie je závislý od aktuálnej politickej moci a že v rámci neho pracujú kompetentní zamestnanci, schopní riešiť oznámenia a prípady odvetných opatrení voči oznamovateľom.

⁴⁵ Marcia P. Miceli, Janet Pollex Near a Terry M. Dworkin. 2008. *Whistle-blowing in Organizations*. New York: Routledge, str. 98-99.

⁴⁶ Alessia Contu. 2014. Rationality and Relationality in the Process of Whistleblowing: Recasting Whistleblowing Through Readings of Antigone. *Journal of Management Inquiry*, 23(4), str. 393-406.

- Komunikácia dôvernosti a možností anonymity – jasne komunikovať, že akékoľvek oznámenie, ktoré príde na úrad je spracúvané v režime dôvernosti, a oznámenia je možné podávať aj anonymne.
- Komunikácia pozitívnych príkladov – presvedčiť potenciálnych oznamovateľov, že podané oznámenia sa naozaj riešia, vedú aj k úspešnému prešetreniu. Taktiež prezentovať príklady, kedy úrad zasiahol proti odvetným opatreniam a „ochránil“ oznamovateľov.
- Dôraz na poskytovanie komplexného servisu oznamovateľom, ako bežným zamestnancom, ktorí sa ocitli v mimoriadnej situácií (napr. vo forme psycho-sociálnej podpory).

LITERATÚRA

Bergemann, Patrick a Brandy Aven. 2022. Whistleblowing and Group Affiliation: The Role of Group Cohesion and the Locus of the Wrongdoer in Reporting Decisions. *Organization Science*, Online First, <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1617>

Cassematis, Peter G. a Richard Wortley. 2013. Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. *Journal of Business Ethics*, 117, str. 615–634.

Cho, Yoon Jik a Hyun Jin Song. 2015. Determinants of Whistleblowing Within Government Agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), str. 450-472.

Choo, Lawrence, a kol. 2019. Whistleblowing and Diffusion of Responsibility: An Experiment. *European Economic Review*, 119, str. 287-301.

Contu, Alessia. 2014. Rationality and Relationality in the Process of Whistleblowing: Recasting Whistleblowing Through Readings of Antigone. *Journal of Management Inquiry*, 23(4), str. 393-406.

Culiberg, Barbara a Katarina Katja Mihelic. 2017. The Evolution of Whistleblowing Studies: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(4), str. 787-803.

Curtis, Mary B. a Eileen Z. Taylor. 2009. Whistleblowing in Public Accounting: Influence of Identity Disclosure, Situational Context, and Personal Characteristics. *Accounting and the Public Interest*, 9(1), str. 191–220.

Dalton, Derek a Robin R. Radtke. 2013. The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 117(1), str. 153-172.

Dungan, James; Adam Waytz a Liane Young. 2015. The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, str. 129–133.

Dyck, Alexander; Adair Morse a Luigi Zingales. 2010. Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? *The Journal of Finance*, 65(6), str. 2213-2253.

Edwards, Marissa. 2008. *The conceptualisation and measurement of whistle-blowing: A new way forward*. 22nd ANZAM Conference 2008, Auckland, New Zealand, 2.-5. December. Lindfield: Australian and New Zealand Academy of Management.

Ganev, Venelin. 2001. The Dorian Gray effect: Winners as state breakers in postcommunism. *Communist and Post-Communist Studies*, 34(1), str. 1-25.

Jalan, Ishan. 2020. Treason or Reason? Psychoanalytical Insights on Whistleblowing. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), str. 249–263.

- Kaplan, Steven E.; Kurt Pany; Janet Samuels a Jian Zhang. 2012. An examination of anonymous and non-anonymous fraud reporting channels. *Advances in Accounting*, 28(1), str. 88-95.
- Keil, Mark; Eun Hee Park a Balasubramaniam Ramesh. 2018. Violations of health information privacy: The role of attributions and anticipated regret in shaping whistle-blowing intentions. *Information Systems Journal*, 28(5), str. 818-848.
- Kenny, Kate, Marianna Fotaki a Wim Vandekerckhove. 2020. Whistleblower Subjectivities: Organization and Passionate Attachment. *Organization Studies*, 41(3), str. 323-343.
- Lovell, David W. 2001. Trust and the Politics of Postcommunism. *Communist and Post-Communist Studies*, 34(1), str. 27-38.
- Mansbach, Abraham. 2009. Keeping Democracy Vibrant: Whistleblowing as Truth-Telling in the Workplace. *Constellations*, 16(3), str. 363-376.
- McDonald, Sally a Kathy Ahern. 2002. Physical and Emotional Effects of Whistleblowing. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 40(1), str. 14-27.
- Mesmer-Magnus, Jessica R. a Chockalingam Viswesvaran. 2005. Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), str. 277-297.
- Miceli, Marcia P., Janet Pollex Near a Terry M. Dworkin. 2008. *Whistle-blowing in Organizations*. New York: Routledge.
- Nicholls, Adam R., a kol. 2021. Snitches Get Stitches and End Up in Ditches: A Systematic Review of the Factors Associated with Whistleblowing Intentions. *Frontiers in Psychology*, 12, str. 1-20.
- Oelrich, Sebastian. 2021. Intention without action? Differences between whistleblowing intention and behavior on corruption and fraud. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(3), str. 447-463.
- Olsen, Jane. 2014. Reporting versus Inaction. How Much is There, What Explains the Differences and What to Measure. In: *International Handbook on Whistleblowing Research*, (eds.) A. J. Brown, David Lewis, Richard Moberly a Wim Wandekerckhove. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, str. 177-206.
- Palmer, Donald. 2012. *Normal Organizational Wrongdoing: A Critical Analysis of Theories of Misconduct in and by Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Report to the Nations. 2020. *Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Austin, TX: Association of Certified Fraud Examiners.
- Roberts, Peter. 2014. Motivations for Whistleblowing: Personal, Private and Public Interests. In: *International Handbook on Whistleblowing Research*, (eds.) A. J. Brown, David Lewis, Richard Moberly a Wim Wandekerckhove. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, str. 207-229.

Smaili, Nadia a Paulina Arroyo. 2019. Categorization of Whistleblowers Using the Whistleblowing Triangle. *Journal of Business Ethics*, 157(1), str. 95–117.

Soltes, Eugene. 2018. Evaluating the Effectiveness of Corporate Compliance Programs: Establishing a Model for Prosecutors, Courts, and Firms. *NYU Journal of Law & Business*, 14(3), str. 965–1011.

Teo, Hayden a Donella Caspersz. 2011. Dissenting Discourse: Exploring Alternatives to the Whistleblowing/Silence Dichotomy. *Journal of Business Ethics*, 104, str. 237–249.

Úrad na ochranu oznamovateľov (Martin Kovanič a Ľudmila Chovancová). 2022. Verejná mienka je na strane whistleblowerov: Vplyv socio-ekonomických faktorov na vnímanie whistleblowingu na Slovensku. Komentár 1/2022. Bratislava: Úrad na ochranu oznamovateľov.

Úrad na ochranu oznamovateľov (Ľudmila Chovancová a Martin Kovanič). 2023. Podporujú slovenské firmy oznamovateľov nekalých praktík? Mapovanie oznamovania protispoločenskej činnosti v súkromnom sektore na Slovensku. Komentár 1/2023. Bratislava: Úrad na ochranu oznamovateľov.

Úrad na ochranu oznamovateľov (Martin Kovanič a Ľudmila Chovancová). 2023. Funkčnosť vnútorných systémov oznamovania v štátnej správe. Výskumná správa 1/2023. Bratislava: Úrad na ochranu oznamovateľov.

Vadera, Abhijeet K.; Ruth V. Aguilera a Brianna Caza. 2009. Making Sense of Whistle-Blowing's Antecedents. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), str. 553-586.

Valentine, Sean a Lynn Godkin. 2019. Moral intensity, ethical decision making, and whistleblowing intention. *Journal of Business Research*, 98, str. 277-288.

Vaughn, Robert G. 2012. *The Successes and Failures of Whistleblower Laws*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Wenger, Neil S.; Stanley G. Korenman; Richard Berk a Honghu Liu. 1999. Reporting Unethical Research Behavior. *Evaluation Review*, 23(5), str. 553-570.

Zipparo, Lisa. 1999. Encouraging Public Sector Employees to Report Workplace Corruption. *Australian Journal of Public Administration*, 85(2), str. 83-93.

PRÍLOHA 1: RESPONDENTI V RÁMCI FOKUSOVÝCH SKUPÍN

Fokusová skupina 1

Číslo	Pohl.	Vek	Vzd.	Pozícia	Oblasť	Sektor	Príjem	Veľkosť org.
1	žena	50	SŠ	administratíva	stavebníctvo	súkromný sektor	901 – 1.200 €	do 49 zam.
2	žena	27	VŠ	právnička	právo a legislatíva	verejná správa	901 – 1.200 €	nad 250 zam.
3	žena	32	VŠ	event manažérka	meteorológia - výstavy	súkromný sektor	901 – 1.200 €	50 - 249 zam.
4	muž	34	VŠ	junior game designer	počítačové hry	súkromný sektor	901 – 1.200 €	50 - 249 zam.
5	žena	29	VŠ	recruiter	personalistika	súkromný sektor	1.201 – 1.500 €	nad 250 zam.
6	žena	36	VŠ	výkonná redaktorka	veda a výskum	verejná správa	1.201 – 1.500 €	50 - 249 zam.
7	muž	56	VŠ	špeciálny pedagóg	sociálne služby	verejná správa	1.201 – 1.500 €	do 49 zam.
8	muž	57	VŠ	auditor	financie	štátna správa	viac ako 1.500 €	50 - 249 zam.

Fokusová skupina 2

Číslo	Pohl.	Vek	Vzd.	Pozícia	Oblasť	Sektor	Príjem	Veľkosť org.
1	žena	49	SŠ	vedúca pracovníčka	gastronómia	súkromný sektor	viac ako 1.500 €	do 49 zam.
2	žena	58	VŠ	manažérka	distribúcia zdravotníckych potrieb	súkromný sektor	901 – 1.200 €	do 49 zam.
3	muž	37	VŠ	manažér	stavebníctvo	súkromný sektor	viac ako 1.500 €	50 - 249 zam.
4	muž	39	VŠ	vedúci pracovník	finančníctvo	súkromný sektor	1.201 – 1.500 €	50 - 249 zam.
5	muž	56	SŠ	vedúci pracovník	distribúcia vín	súkromný sektor	901 – 1.200 €	nad 250 zam.
6	žena	56	VŠ	riaditeľka	technická oblasť	štátna správa	viac ako 1.500 €	do 49 zam.
7	žena	32	VŠ	manažérka	implementácia fondov	štátna správa	1.201 – 1.500 €	50 - 249 zam.
8	žena	52	VŠ	vedúca oddelenia	sociálna oblasť	verejná správa	1.201 – 1.500 €	50 - 249 zam.

Fokusová skupina 3

Číslo	Pohl.	Vek	Vzd.	Pozícia	Oblasť	Sektor	Príjem	Veľkosť org.
1	muž	54	VŠ	HR manažér	hutníctvo	súkromný sektor	viac ako 1.500 €	nad 250 zam.
2	žena	60	SŠ	informátorka	školsťvo	súkromný sektor	901 – 1.200 €	do 49 zam.
3	žena	51	VŠ	ekonómka	zdravníctvo	verejná správa	1.201 – 1.500 €	50 - 249 zam.
4	žena	27	SŠ	inventaristka	logistika	súkromný sektor	500 – 900 €	50 - 249 zam.
5	žena	47	VŠ	učiteľka	školsťvo	štátna správa	901 – 1.200 €	do 49 zam.
6	muž	61	SŠ	bezpečnostný pracovník	strážne služby	súkromný sektor	500 – 900 €	50 - 249 zam.
7	muž	31	VŠ	programátor	IT oblasť	súkromný sektor	1.201 – 1.500 €	nad 250 zam.
8	muž	36	VŠ	pedagóg	školsťvo	štátna správa	901 – 1.200 €	50 - 249 zam.

Fokusová skupina 4

Číslo	Pohl.	Vek	Vzd.	Pozícia	Oblasť	Sektor	Príjem	Veľkosť org.
1	muž	31	VŠ	projektový manažér	kreatívny priemysel	súkromný sektor	1.201 – 1.500 €	do 49 zam.
2	muž	43	SŠ	konateľ	veľkoobchod	súkromný sektor	viac ako 1.500 €	do 49 zam.
3	žena	53	VŠ	vedúca pracovníčka	potravinarstvo	súkromný sektor	901 – 1.200 €	50 - 249 zam.
4	muž	43	VŠ	pedagóg	vzdelávanie	verejná správa	1.201 – 1.500 €	50 - 249 zam.
5	žena	58	VŠ	riaditeľka školy	vzdelávanie	štátna správa	viac ako 1.500 €	50 - 249 zam.
6	žena	46	VŠ	zástupkyňa prednostu	zdravníctvo	štátna správa	viac ako 1.500 €	nad 250 zam.
7	muž	48	VŠ	stredný manažér	doprava	štátna správa	1.201 – 1.500 €	nad 250 zam.

Úrad na ochranu oznamovateľov
Námestie slobody 29
811 06 Bratislava



ÚOO

ÚRAD NA OCHRANU
OZNAMOVATEĽOV