

osób o danych kwalifikacjach. Zakładając, że wskaźnikiem owej nadwyżki może być stopa bezrobocia, stwierdzić należy, że sytuacja osób z wyższym wykształceniem na tle innych uczestników rynku pracy wygląda dość korzystnie. Dla ilustracji przyjrzyjmy się wskaźnikom bezrobocia wśród absolwentów szkół różnych typów w 1991 roku. Przeciętny wskaźnik bezrobocia dla ogółu absolwentów wynosił wtedy 44,7%, dla absolwentów szkół wyższych – 27,6%, natomiast dla absolwentów średnich szkół zawodowych – 59%, zasadniczych zawodowych – 48,7% i liceów – 19% [1, s. 103].

Kończąc te rozważania, chciałbym zwrócić uwagę na zniknięcie, po 1989 roku, politycznej bariery wejścia na rynek pracy, polegającej na tym, że wyższe pozycje kierownicze w firmach państwowych mogły być osiągnięte w zasadzie tylko przez członków partii rządzącej.

Janusz T. Hryniewicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK F., GIEORGICA J. P., MASEWICZ W., *Rynek pracy w Polsce*, Warszawa 1992.
- [2] BESKID L., KOŁOSI T., *Różnice w zamożności w Polsce i na Węgrzech [w:] Nierówności społeczne w Polsce i na Węgrzech*, pod red. T. Kolosiego i E. Wnuka-Lipińskiego, Wrocław 1984.
- [3] HRYNIEWICZ J. T., *Pozycje społeczne i nierówności w społecznościach lokalnych*, „Studia Socjologiczne”, nr 2/1989.
- [4] MACH B. W., *Ruchliwość społeczna w Polsce 1945-1990*, „Przeгляд Socjologiczny”, tom XXXIX, 1991.
- [5] MACHONIN P., *Post-Communist Transformation in the Social and Political Sphere in the Czech Republic*, maszynopis powielony, Instytut Socjologii Czeskiej Akademii Nauk, Praga, wrzesień 1993.
- [6] MACIEJA J., *Oświata to dobry biznes*, „Gazeta Wyborcza”, 29 listopada 1993.
- [7] MARCEAU J., *Class and Status in France, Economic Changes and Social Immobility 1945-1975*, Oxford 1977.
- [8] ŚLABEK H., *Rewolucja polska – studia rozwoju i charakter (1944-1970)*.
- [9] SŁOMCZYŃSKI K. M., *Zróżnicowanie społeczno-zawodowe i jego korelacje*, Wrocław 1972.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

Kilka uwag o etyce menedżerów

Według opinii wielu Polaków postępowanie naszych menedżerów dość często jest nieetyczne. Zdaniem większości respondentów ośrodka badania opinii publicznej Polonia, polscy kierownicy z wyższych szczebli zarządzania zachowują się naganie, bowiem: doszli do dużych pieniędzy dzięki znajomościom, układom politycznym i łapówkom¹⁾.

Należy jednak podkreślić, że niewłaściwe (z etycznego punktu widzenia) działania menedżera są nie tylko naszą rodzimą specjalnością. Na przykład badania R. Baumharta wskazują, że w amerykańskich przedsiębiorstwach bywają stosowane przez kierowników pewne „nieczyste” praktyki²⁾. Ich istnienie ujawniają również przeprowadzone kilkanaście lat później badania St. N. Breunera i E.A. Molandera³⁾.

Niemieckie studia z 1986 r. (badaniami objęto 530 kierowników) wskazują z kolei, że zwłaszcza młodsza generacja menedżerów jest zorientowana „oportunistycznie”. Charakterystycznymi cechami takiej postawy są:

- egocentryzm,
- poszukiwanie sukcesu za wszelką cenę; jego osiągnięcie wymaga czasami „specjalnych” środków – twierdzili respondenci,
- materialno-hedonistyczne nastawienie, zgodnie z którym należy sobie urządzać życie tak miło i przyjemnie, jak to jest tylko możliwe,
- przekonanie, że moralność to czysto subiektywna sprawa. Moje „ja” jest ostateczną instancją rozstrzygania między dobrem a złem – podkreślali ankietowani⁴⁾.

W świetle badań G. Zinkhana, M. Bisesi i M. J. Saxtona w zasadzie taka sama postawa charakteryzuje również amerykańskich studentów – przyszłych menedżerów. Okazało się ponadto, że ich skłonność do indywidualizmu i egoizmu była silniejsza niż wśród młodych menedże-

rów, już zatrudnionych w amerykańskich przedsiębiorstwach⁵⁾.

Wszystkie przedstawione wyżej wyniki badań rysują dość pesymistyczny obraz moralnych kwalifikacji menedżerów. Z drugiej jednak strony są badania, których wyniki są bardziej optymistyczne. Należą do nich m.in. studia T. M. Jonesa i F. H. Gautschiego III. Nastrajają one optymistycznie przede wszystkim dlatego, że amerykańskie studentki kierunków ekonomicznych wykazały niezależność w myśleniu oraz podkreślały konieczność brania pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych „dobra ogółu zatrudnionych”⁶⁾.

Podjmując próbę wyraźniejszego określenia ujawnionych przez badania empiryczne moralnych kwalifikacji menedżerów R. P. Nielsen zaproponował, opierając się na koncepcjach H. Arendt, typologię menedżerów. Wyróżnił mianowicie trzy typy menedżerów, które w alegorycznej aluzji określił jako „Eichmann”, „Ryszard III” i „Faust”⁷⁾.

Jak wiadomo, H. Arendt scharakteryzowała „Eichmanna” jako przeciętnego obywatela, który dążył do wypełniania swoich obowiązków, nie zważając na moralne konsekwencje swoich czynów. Sumiennie realizował przydzielane zadania, nie próbując nawet zastanawiać się nad tym, co robi.

„Eichmann” reprezentuje ten typ menedżera, którego w ogóle nie interesuje moralna strona podejmowanych działań. Dąży do technicznej doskonałości w realizacji zadań, bez oglądania się na etyczną jakość swoich czynów. Jest to menedżer technicznie sprawny, lecz moralnie bezzmysłny.

Drugi typ menedżera – „Ryszard III” – jest zdolny do rozróżniania dobra i zła. Gotów jest jednak sięgać po nieetyczne działania po to, aby osiągnąć osobiste korzyści. Są one

dla niego w zasadzie jedynym kryterium oceny w podejmowaniu decyzji kierowniczych.

„Faust” reprezentuje natomiast typ menedżera stosującego naganne środki w celu osiągnięcia dobra. Dla „Fausta” – jak wiadomo – dobrem była wiedza i miłość. Były one tak dla niego ważne, że nie zawahał się zawrzeć paktu z diabłem. Moralną regułą była dla niego maksyma: „dobry cel uswięca czasami złe środki”.

Menedżerowie działający zgodnie z tą maksymą tak silnie się często identyfikują ze swoimi zadaniami, że negatywne skutki własnych działań wydają im się sprawą drugorzędną. Tam zaś, gdzie istnieje możliwość wyboru środków działania, należy się zawsze liczyć z niebezpieczeństwem nieetycznych decyzji kierowniczych⁸⁾.

Trzem wymienionym wyżej typom menedżerów R. P. Nielson przeciwstawia typ idealnego menedżera, tzw. obywatela organizacji. Ogólnie biorąc, jest to człowiek stawiający sobie w pracy bardzo wysokie wymagania etyczne. Podejmowane przez niego decyzje kierownicze są zawsze oceniane z punktu widzenia etycznych kryteriów⁹⁾.

Nie ulega chyba wątpliwości, że na miano „obywatela organizacji” zasługiwałby np. Ignacy Rzecki, bohater utworu B. Prusa. Z jednej strony wiedział on doskonale co jest dobre, a co złe, z drugiej zaś obca mu była maksyma „Fausta”. Można być także pewnym, że wysokie wymagania etyczne stawiałby nie tylko sobie, ale także innym. Wszelkie zło w organizacji byłoby przez niego z pewnością zwalczane.

Czy należy coś robić, aby nasi menedżerowie coraz bardziej przypominali „obywatela organizacji”. Odpowiedź jest oczywiście twierdząca, gdyż już A. Smith podkreślał, że gospodarka rynkowa jest zdolna do funkcjonowania jedynie na fundamencie wspólnie podzielanych wartości, takich jak konieczność dotrzymywania zobowiązań, respekt dla partnera rynkowego itd.¹⁰⁾.

Co należy zatem robić? Wydaje się, że między innymi należy intensywniej prowadzić badania nad etyką biznesu i wyniki prac prezentować zarówno studentom, jak i kadry kierowniczej przedsiębiorstw oraz administracji państwowej. Nasi menedżerowie powinni wiedzieć jak daleko idące są skutki ich ewentualnych nieetycznych działań. Powinni znać źródła takich działań, orientować się w założeniach kształtowania struktur organizacyjnych, zmniejszających ryzyko podejmowania niewłaściwych z etycznego punktu widzenia decyzji kierowniczych, wiedzieć czy i jak można korygować kulturę organizacyjną, aby ludziom żyło się w organizacji dobrze etc.

Intensywniejsze studia w zakresie etyki biznesu nie spowodują, oczywiście, natychmiastowej poprawy opinii o naszych menedżerach. Mogą jednak przyczynić się do większego ich zainteresowania tą problematyką, które jest obecnie, jak się wydaje, niewielkie. Dzieje się tak między innymi chyba dlatego, że badania te rozwijają się jeszcze u nas dość wolno.

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

PRZYPISY

- ¹⁾ „Gazeta Wyborcza”, 28 maja 1993 r.
- ²⁾ R. BAUMHART, *How Ethical Are Businessmen*, „Harvard Business Review”, Vol. 39 (1961), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, *Grundlagen der Unternehmensethik*, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1992, s. 45.
- ³⁾ St. N. BREUNER, E. A. MOLANDER, *Is the Ethics of Business Changing?*, „Harvard Business Review”, Vol. 55 (1977), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit. s. 45.
- ⁴⁾ F. KAUFMAN, W. KERBER, W. ZUKHNER, *Ethos und Religion bei Führungskräften*, Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft, München 1986, s. 25 i następn.
- ⁵⁾ G. ZINKHAN, M. BISESI, M. J. SAXTON, *MBA's Changing Attitudes Toward Marketing Dilemmas: 1981-1989*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 8 (1989), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit. s. 49.
- ⁶⁾ T. M. JONES, F. H. GAUTSCHI III, *Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 7 (1988), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 49-50.
- ⁷⁾ R. P. NIELSEN, *Arendt's Action Philosophy and the Manager as Eichmann, Richard III, Faust, or Institution Citizen*, „California Management Review”, Vol. 26 (1983/1984), cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 50.
- ⁸⁾ Por. H. STEINMANN, A. LÖHR, op. cit., s. 51-52.
- ⁹⁾ R. P. NIELSON, cyt. za: H. Steinmann, A. Löhr, op. cit., s. 53.
- ¹⁰⁾ A. SMITH, *The Theory of Moral Sentiments*, London 1759, cyt. za: A. Löhr, *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart 1991.

Autorzy są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Dokończenie ze str. 15
rozwiązań optymalnych na rozwiązania zadowalające. Podstawowym problemem analizy przestaje być problem wyboru modelu wyjaśniającego, a staje się nim zagadnienie procedury postępowania badawczego, pozwalającego na odkrycie materialnych, strukturalnych i społecznych uwarunkowań, które ograniczają i określają zakres swobody i racjonalności pracowników, a w konsekwencji również odkrycie sensu ich obserwowanych zachowań. Rozwinięcie tych koncepcji racjonalności znalazło wyraz w pracach H. Leibenstein i M. Croziera.

Te nowe obszary racjonalności w formułowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa nie mają charakteru konkurencyjnego, ale uzupeł-

nają się, pogłębiając zakres racjonalizacji. Racjonalność globalna, ograniczona i proceduralna mają wyraźnie charakter społeczny: od wymiaru ludzkiego, grupowego, lokalnego do ogólnoludzkiego. Uwzględnienie ich w planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa zwiększa realność i skuteczność realizacji jego strategii oraz przyczynia się do podniesienia poziomu jej racjonalności ekonomicznej.

Leon Jakubów

PRZYPISY

- ¹⁾ A. K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 123, 127.
- ²⁾ M. BARTNICKI, R. KRYŚ, J. STACHOWICZ, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 160.

- ³⁾ T. KOTARBIŃSKI, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1969, s. 134.
- ⁴⁾ J. PAJESTKA, *Prolegomena globalnej racjonalności człowieka*, PAN, INE, Studia i Materiały, zes. 20, Warszawa 1989.
- ⁵⁾ J. STACEWICZ, *Racjonalność gospodarowania a współczesne wyzwania rozwojowe*, PWE, Warszawa 1988, s. 19.
- ⁶⁾ G. MARCH, H. A. SIMON, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 221.
- ⁷⁾ J. H. KOZŁOWSKI, *Problematyka racjonalności w twórczości H. A. Simona [w:] Współczesna burżuazyjna myśl ekonomiczna w poszukiwaniu alternatyw*, PAN, INE, Studia Ekonomiczne, zes. 23, Ossolineum, Wrocław 1990, s. 25.

Autor jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki i Polityki Przemysłowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.