

Bariery etycznego zarządzania w opinii polskich menedżerów i przedsiębiorców

<https://doi.org/10.33141/po.2011.01.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (852), 2011, ss. 12-16
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jerzy Szczupaczyński

Wprowadzenie

Podstawowym warunkiem stosowania standardów etycznego zarządzania jest – obok motywacji zarządzających – proetyczne środowisko organizacyjne. Celem artykułu jest prezentacja czynników, które w opinii menedżerów i przedsiębiorców utrudniają stosowanie norm etycznego zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. Materiał empiryczny został zebrany w ramach eksploracyjnych badań finansowanych ze środków na naukę w latach 2008–2010 jako projekt badawczy N N116 1240 35 oraz 2836/02/E-560/S/2009. Analiza wykonana została na zbiorze 65 wywiadów z menedżerami i przedsiębiorcami, którzy kierują przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski. Do kodowania tematycznego wykorzystany został program komputerowy NVIVO8.

Czynniki wskazywane przez badanych jako utrudniające stosowanie etycznych standardów zostały pogrupowane w trzy główne kategorie (tabela 1).

■ **Przedsiębiorstwo.** Czynniki należące do tej kategorii odnoszą się do różnych elementów zarządzania i środowiska wewnętrznego organizacji, takich jak charakter przywództwa, polityka naczelnego kierownictwa, atmosfera w firmie, różne elementy kultury organizacyjnej, cechy systemu komunikacji itp. Prezentowane wyniki analizy dotyczą wyłącznie tej kategorii.

■ **Otoczenie przedsiębiorstwa.** Głównym składnikiem otoczenia są podstawowe układy instytucjonalne (system prawny, instytucje państwowe, edukacyjne, mass media) i elementy kulturowe, tworzące kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw.

■ **Organizacyjny decydent.** Trzecia grupa czynników odnosi się do tych właściwości decydentów, które determinują ich moralne postawy i zachowania.

W relacjach badanych pojawiają się cechy różnego rodzaju: motywacje, doświadczenia zawodowe, cechy osobowości, cnoty, typ socjalizacji, przekonania światopoglądowe, styl życia itp.

Hierarchia przyczyn deficytu etyczności w przedsiębiorstwach

Porównanie hierarchii przyczyn, które zostały zaklasyfikowane jako przyczyny odnoszące się do przedsiębiorstwa i sposobu zarządzania, prowadzi do wniosku, że w obu badanych grupach hierarchia wymienianych czynników jest podobna, choć występują dwie istotne różnice (tabela 2). Po pierwsze, przedsiębiorcy nie postrzegają przyczyn braku etyczności w sferze kultury organizacyjnej, rozumianej jako dominujące normy i wzory zachowań, które określają styl zarządzania i reakcje pracowników w sytuacjach zawierających komponent moralny. Po drugie, przedsiębiorcy częściej wskazują na niewłaściwe systemy wynagradzania menedżerów jako przyczynę nieetycznych zachowań (chodzi o systemy progresywnie premiujące krótkookresowe wyniki).

Niska jakość przywództwa

Ztabeli 2 wynika, że w obu grupach respondentów najczęściej wskazywaną barierą etyczności jest deficyt moralnego przywództwa. „*Nie mamy tak naprawdę takich wzorców przedsiębiorców z prawdziwego zdarzenia, którzy doszli do czegoś, kierując się właśnie takimi normami [etycznymi – przyp. JS]. Z braku wzorców tak naprawdę ciężko samemu się kierować takimi wzorami, jeśli nie jesteśmy do końca pewni, czy ktoś inny w ten sposób postępował i odniósł z tego jakąś korzyść*”

Tab. 1. Proporcje wywiadów, w których wskazywano bariery stosowania standardów etycznych w zarządzaniu

	Wywiady z menedżerami [N=37]		Wywiady z przedsiębiorcami [N=28]	
	W ilu wywiadach wskazane zostały czynniki należące do określonej kategorii	%	W ilu wywiadach wskazane zostały czynniki należące do określonej kategorii	%
Przedsiębiorstwo	32	86,5	16	57,1
Otoczenie przedsiębiorstwa	33	89,2	23	82,1
Organizacyjny decydent	32	86,5	22	78,6

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Hierarchia przyczyn deficytu etyczności polskich przedsiębiorstw w grupie przyczyn zaklasyfikowanych jako „przedsiębiorstwo”

	Menedżerowie [N=37]	Przedsiębiorcy [N=28]
Niska jakość przywództwa	16	6
Amoralny typ kultury organizacyjnej	11	1
Niewłaściwe relacje pomiędzy rolami zarządczymi i właścicielskimi	10	6
Wielkość firmy	8	6
Skrócona perspektywa decyzyjna	6	2
Niekorzystne procesy grupowe	5	2
Cechy komunikacji w firmie	3	1
Brak narzędzi zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (szkoleń, audytu)	1	1
Niewłaściwy system wynagradzania	1	3
Niewłaściwa polityka kadrowa	1	1

Źródło: opracowanie własne.

– mówi jeden z badanych [39-letni menedżer z branży farmaceutycznej]. Badani wskazują cztery przeszkody na drodze do podniesienia poziomu etyczności w przedsiębiorstwie:

- brak moralnych wzorców ze strony kierownictwa firmy,
- brak konsekwencji kierownictwa firmy w stosowaniu standardów etycznych,
- przywództwo oparte na manipulacji i fasadowym traktowaniu deklarowanych wartości,
- tolerowanie nieformalnych norm środowiska pracowniczego, które mają charakter nieetyczny.

Deficyt etycznego przywództwa przesądza o określonych cechach komunikacji w firmie. Badani wskazują, po pierwsze, na niejasny i/lub manipulacyjny sposób komunikowania się pomiędzy szczeblem kierowniczym i wykonawczym. Po drugie, zagadnienia etyczne nie są przedmiotem rozmów, refleksji i edukacji w polskich firmach.

Amoralny typ kultury organizacyjnej

Druga kategorią, która się wyróżniła w wyniku kodowania zebranego materiału, jest amoralny typ kultury organizacyjnej. Określenia „kultura organizacyjna” nie należy rozumieć całościowo, co oznacza, że przedmiotem rekonstrukcji są tylko niektóre elementy, związane z wartościami i normami zachowań wskazywanymi w wypowiedziach badanych. Można powiedzieć, nawiązując do popularnego modelu kultury organizacyjnej E. Scheina, że uwaga skupiona została tylko na niektórych poziomach kultury organizacyjnej – wartościach, przekonaniach i normach działania, które, w przeświadczeniu rozmówców, stanowią barierę proetycznego rozwoju organizacji¹⁾. Do analizy profilu amoralnej kultury organizacyjnej dodatkowo wykorzystano wypowiedzi zaklasyfikowane do kategorii „procesy grupowe” i „perspektywa decyzyjna”.

Zrekonstruowanych zostało kilka podstawowych elementów kultury organizacyjnej, które w przekonaniu badanych ograniczają stosowanie etycznych standardów.

■ **Sukces i maksymalizacja wyników ekonomicznych za wszelką cenę** jako centralna wartość kultury organizacyjnej. W przedsiębiorstwach, które przywiązują nadmierną wagę do sukcesów ekonomicznych, przestają obowiązywać normy etyczne regulujące sferę celów i metod ich osiągania. Syndrom „sukcesu za wszelką cenę” określa praktyki w różnych obszarach zarządzania i przywództwa, np. strategie pozyskiwania klientów za pomocą nieuczciwych metod lub dobór kontrahentów bez uwzględniania etycznych aspektów ich sposobu działania na rynku. Dyrektor dużej firmy usługowej opisuje różnice kulturowe, jakie obserwował po przyjęciu grupy pracowników, którzy przyszli z międzynarodowej korporacji znanej z amoral-

nej kultury organizacyjnej. *„Do naszej firmy (...) wtedy przyszli ludzie z tamtej firmy, która się rozpadła, o której zawsze chodziły po rynku słuchy, że (...) kultura tamtej firmy jest taka, że (...) można nieetycznie, że zdobywa się zlecenia na przykład przez dawanie łapówek, korumpowanie osób i tak dalej. Że jest metoda właśnie taka – taranem, ciągnikiem wjeżdżamy, na siłę zdobywamy terytoria. I teraz, kiedy duża grupa ludzi przyszła z tamtej firmy, (...) to naprawdę można było po pewnym czasie pokazać palcem ludzi, którzy przyszli z tej innej kultury. Tak bardzo byli przesiąknięci tą twardą, bezwzględną kulturą zdobywania sukcesu, bez względu na wszystko”.*

Z kulturą organizacyjną zorientowaną na „sukces za wszelką cenę” związane są dwie normy działania: bezwzględne dążenie do celu i orientacja na krótkoterminowe wyniki. **Bezwzględne dążenie do celu** oznacza wykorzystanie wszystkich możliwych środków z pominięciem ich aspektów etycznych. Charakteryzując ten typ kultury organizacyjnej, jeden z rozmówców opisuje dominujący wzór kooperacji w zespole: *„(...) standardem jest bycie cwany, takim, który tutaj wszystkich po prostu przerobi (...), w taki sposób zmanipuluje, że na koniec nie będą wiedzieli, czy to były ich cele, cudze cele i co się zadziało”.* Zdaniem respondentów norma bezwzględnego dążenia do celu wzmocniana jest poprzez agresywne nagradzanie za osiągnięte wyniki, a także pomijanie etycznych kryteriów w doborze pracowników.

Norma działania zorientowanego na **doraźny wynik ekonomiczny** odnosi się zarówno do sposobu działania organizacji, jak i motywacji pracowników. Kultury organizacyjne tego typu są zorientowane na teraźniejszość, a nie przyszłość. Rozmówcy podkreślają, że radykalne skrócenie horyzontu gospodarowania stanowi barierę dla proetycznego myślenia i decyzji. Wniosek ten znajduje silne wsparcie w badaniach nad zaufaniem społecznym²⁾. Zależność ilustruje wypowiedź dyrektora firmy konsultingowej średniej wielkości. *„Ja przynajmniej znam zaledwie kilka firm, które patrzą na siebie i na (...) sposób, w jaki działają poprzez pryzmat nieskończoności, które myślą (...) o sobie jako firmie, która będzie działała też za sto lat. Te nieliczne przykłady firm, które nie są*

poddane (...) tej presji (...) natychmiastowego wyniku, tego, że trzeba pokazać progres, postęp, za miesiąc, za kwartał, za rok, te firmy, które ja znam, które mają takie długoterminowe spojrzenie na siebie samą, są ufundowane na niezwykle mocnych takich wartościach i wartościach traktowanych niezwykle poważnie. I z bardzo dużym sukcesem wdrażanych w życie”.

■ Cechą amoralnych kultur organizacyjnych jest **przedmiotowe traktowanie pracowników**. W amoralnych organizacjach jest ono niekwestionowaną normą kulturową. Jak mówi jeden z badanych, w takich przedsiębiorstwach „(...) ludzie służą; zasoby, bez względu na to, czy są to maszyny, czy ludzie, są jednakowo traktowane i są eksploatowane na maksa, a jak się wyczerpują, to zastępuje się je następnymi” [44-letni dyrektor ds. marketingu i komunikacji dużej firmy branży energetycznej]. Rozmówcy wskazują na trzy cechy przedmiotowego traktowania pracowników:

- dążenie do bezwzględnego wycisku pracowników, czasami z naruszeniem prawa pracy. Przejawia się to w zmuszaniu do pracy w nadgodzinach, wymaganiu całkowitej dyspozycyjności itp.;

- powszechne stosowanie przymusu psychicznego przez kierowników,

- stosowanie w polityce personalnej strategii sita (konsekwentne pozbywanie się pracowników mniej wydajnych).

■ Osobne miejsce zajmuje reguła **rywalizacji pomiędzy pracownikami**, traktowana jako standard relacji międzyludzkich, wzmacniany przez różne praktyki zarządcze. Związek rywalizacji wewnątrz organizacji z deficytem etyczności jest opisywany przez jednego z rozmówców w następujący sposób. *„W dużych korporacjach (...) jest bardzo dużo (...) walki, konkurencji między ludźmi. Jeżeli mamy grupę menedżerów na jakimś tam poziomie, to oni często między sobą konkurują, żeby lepiej między sobą wypaść, żeby lepiej wypaść w oczach szefa. Żeby szybciej zrobić karierę, żeby dostać szczególnie atrakcyjną działkę, w której mogą się wykazać. I narzędzia stosowane w tej grze czy walce (...) są bardzo różne. (...) Ludzie, którzy awansują, bardzo często próbują natychmiast wykorzystać ten awans, wykorzystując swoich nowo pozyskanych podwładnych. Bardzo często wyciskają z nich wszystkie soki po to, żeby w taki czy inny sposób wykazać się przed tymi, którzy są jeszcze na górze w tej drabince. Dla mnie to nie są szczególnie etyczne zachowania, ale (...) to jest cecha każdej organizacji tego typu (...)”* [50-letni wiceprezes firmy doradztwa finansowego].

■ **Socjokratyczne reguły podziału korzyści i obowiązków**. Cechą amoralnych kultur organizacyjnych jest sankcjonowanie pozaformalnych mechanizmów dystrybucji cenionych wartości. Opisywane przez respondentów jako „koleżeństwo”, „układy”, „republika kolesi” oznacza tolerancję dla stosowania koteryjnych kryteriów decyzji kadrowych, dotyczących wynagrodzeń, zwolnień, przydziału zadań itd.

Niewłaściwe relacje pomiędzy rolami zarządczymi i właścicielskimi

W tej grupie czynników występują różnice pomiędzy grupą menedżerów i przedsiębiorców. Wiodącym wątkiem w wypowiedziach menedżerów jest uzależnienie procesu zarządzania

od struktur nadzoru właścicielskiego. Wskazywane są trzy rodzaje barier etyczności.

■ **Presje i ograniczenia ze strony struktur właścicielskich**, wynikające z dążenia do maksymalizacji krótkoterminowych rezultatów ekonomicznych. Rozmówcy podkreślają różnice pomiędzy perspektywą menedżerów wyższego szczebla, identyfikujących się z potrzebami rozwojowymi przedsiębiorstwa i rozumiejących punkt widzenia interesariuszy, a organami właścicielskimi, które kładą nacisk na ekonomiczne wskaźniki i doraźne efekty.

■ **Amoralna orientacja struktur właścicielskich**. Bagatelizowanie etycznych aspektów zarządzania może być czynnikiem występującym niezależnie od tendencji do absolutyzacji doraźnych rezultatów ekonomicznych. Zdaniem niektórych rozmówców perspektywa profesjonalnego zarządzania, w której dostrzegane są etyczne aspekty decyzji oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, w przypadku wielu organizacji gospodarczych jest obca przedstawicielom struktur właścicielskich. Jak mówi jeden z badanych: *„U nas w Polsce nadzory właścicielskie właściwie się nie przejmują (...), czy zarząd postępuje bardziej czy mniej etycznie, ważne, że sobie radzi – jest powołany”*. Wiąże się z tym niewłaściwa polityka kadrowa organów właścicielskich. Dążąc do pełnej kontroli nad przedsiębiorstwem, przedstawiciele nadzoru właścicielskiego stosują, często świadomie, negatywną selekcję w doborze kadr menedżerskich, faworyzując ludzi pozbawionych etycznej wrażliwości, zorientowanych wyłącznie na osiąganie maksymalnych ekonomicznych wyników.

■ **Nieodpowiedzialna polityka zachodnich korporacji w Polsce**. Dodatkową przeszkodą etycznego zarządzania może być świadoma polityka międzynarodowych korporacji, które różnicują strategię biznesowe stosowane w różnych krajach w zależności od statusu cywilizacyjno-gospodarczego tych krajów.

Różnice pomiędzy rolami menedżerskimi i właścicielskimi postrzegane są w grupie przedsiębiorców nieco odmiennie.

■ Także przedsiębiorcy dostrzegają niekorzystny wpływ, jaki na poziom etyczności zarządzania może wywierać **nadmierny wpływ właściciela**. Obraz, jaki kreślą przedsiębiorcy, jest jednak zróżnicowany. Po pierwsze, podkreślana jest różnica pomiędzy właścicielem zarządzającym własną firmą a „abstrakcyjnym” właścicielem dużej korporacji, reprezentowanym przez strukturę kulturowo i geograficznie oddalone od przedsiębiorstwa. Obrazowo mówi o tym prezes zarządu firmy budowlanej średniej wielkości. *„(...) Dlatego, że jestem tu współwłaścicielem, to pewne cele ja sobie sam kreuję, (...) albo ich zaniecham, albo je zmienię (...) i drogę ich realizacji. Natomiast, jeżeli ktoś jest postawiony i ma cel wyznaczony przez właściciela w firmie, gdzie podmiot jest zachodni, to te cele będzie realizował zupełnie inaczej. Jeżeli jego celem jest zysk, to dla niego człowiek jest wartością drugorzędną, bo on ma zrobić zysk. Człowiek, który choruje, pracownik, który jest niewydajny, albo chorowity, jest dla niego przeszkodą, więc tego pracownika usuwa. (...) Jeżeli jest młody menedżer, (...) jeżeli mu właściciel postawi wynik, że ma określone parametry uzyskać i tak dalej (...), to (...) myślę, że to jest pewien problem. To się nie da etycznie postąpić, żeby to zarządzanie było zgodne z etyką”*.

Tab. 3. Opozycje w charakterystykach ról przedsiębiorcy i menedżera (wypowiedzi przedsiębiorców*)

Różnicujące kryterium	Przedsiębiorca	Menedżer
Zakres swobody decyzyjnej w ustalaniu celów i sposobów ich osiągnięcia	Sam sobie stawia cele, które może modyfikować lub z których zrezygnować.	Cele, które realizuje, są mu stawiane, narzucone. Nie ma możliwości ich korekty.
Identyfikacja z przedsiębiorstwem	Dobiera środki realizacji celów zgodnie z własnymi przekonaniami. Stara się zarządzać zgodnie z sumieniem i literą prawa. Do zarządzania przedsiębiorstwem inaczej podchodzi człowiek, który ma coś własnego i dba o to, a inaczej, jak zarządza czyimś majątkiem.	Najemny menedżer zarządza firmą na etacie, mniej mu zależy – zrobi swoje i weźmie pieniądze, które ma do zabrania co miesiąc.
	W firmach, którymi zarządzają właściciele, są raczej etyczne postawy. Właścicielom bardziej zależy na etycznym zarządzaniu – tak jest, gdy ktoś dba o własną działalność gospodarczą.	Jest człowiekiem z zewnątrz, jego nie interesuje tak naprawdę los firmy, ma tylko swoje zrobić.
Wpływ roli zawodowej na dobrostan psychiczny	Przedsiębiorca też musi dbać o rodzinę, ale pracuje na swoim i ma z tego powodu dużo satysfakcji. Nie robi wymuszonych zachowań niezgodnych z tym, co chciałby robić.	Presja na wyniki naraża jego życie rodzinne i zdrowie psychiczne. Jest często człowiekiem w dramatycznej sytuacji, na którym wymusza się zachowania niezgodne z tym, co chciałby robić.
Typ odpowiedzialności za powierzone środki	Menedżer, który zarządza własnymi środkami, różni się od ludzi, którzy zarządzają powierzonymi środkami. Karą za złe zarządzanie jest u mnie cała sytuacja materialna mojej rodziny, wszystkich najbliższych. Dlatego nie mogę zarządzać nieetycznie.	Bardzo łatwo jest prowadzić pewnego rodzaju manipulację z powierzonych środków, dlatego że w każdej chwili można się z tej menedżerki wycofać. Bardzo łatwo jest to zrobić, ponieważ nie operuje się swoimi pieniędzmi. Nawet jeżeli doprowadzimy do pewnych strat, to jedyną karą dla takiego menedżera jest to, że on odejdzie do innego przedsiębiorstwa.

Sformułowania zostały poddane minimalnej ingerencji redakcyjnej, mającej na celu dostosowanie stylistycznej formy wypowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Po drugie – co ilustruje cytowana wypowiedź – perspektywie przedsiębiorcy, który sam zarządza swoim przedsiębiorstwem, przeciwstawiana jest perspektywa menedżera „najemnika”. Z wypowiedzi przedsiębiorców, które opisują tę opozycję, wybrane zostały przeciwstawione sobie charakterystyki obu ról (tabela 3).

Brak narzędzi zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa

W obu badanych grupach tylko w dwóch wywiadach wskazano na brak narzędzi zarządzania społeczną odpowiedzialnością (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jako barierę etyczności przedsiębiorstw. Niewielka liczba wskazań w tej kategorii jest faktem znaczącym. Z badań zespołu prof. W. Gasparskiego, przeprowadzonych w 2003 r.

na ogólnopolskiej próbie 800 przedsiębiorstw, wynika, że 30% firm prowadzi szkolenia z zakresu etyki, a 49,8% firm deklaruje, że ma standardy etyczne, do przestrzegania których zobowiązani są wszyscy pracownicy³⁾. Oznacza to, że narzędzia zarządzania CSR są w polskich przedsiębiorstwach znane, lecz ich brak lub nieefektywne działanie nie jest wskazywane jako przeszkoda w stosowaniu etycznych standardów zarządzania. Może to świadczyć o niskim stopniu instytucjonalizacji narzędzi CSR. Instytucjonalizację rozumieć należy w tym kontekście jako proces, przez który określone rozwiązania nabierają wartości i stabilności⁴⁾. Niski stopień instytucjonalizacji oznacza, że narzędzia CSR znajdują się w początkowym stadium rozprzestrzeniania się, któremu nie towarzyszy pełne przekonanie decydentów o ich skuteczności, a wiodącym motywem wdrażania jest mechaniczna imitacja. Niepełna instytucjonalizacja

oznacza, że w świadomości menedżerów i przedsiębiorców brak narzędzi CSR nie jest wystarczająco wyraźnie kojarzony z deficytem etyczności w zarządzaniu.

Podsumowanie

Podstawowe bariery w etycznym zarządzaniu to – w przekonaniu menedżerów i przedsiębiorców – amoralne przywództwo i niewłaściwe relacje pomiędzy kadrami zarządzającą a strukturami właścicielskimi. Dla menedżerów trzecią przeszkodą jest amoralny typ kultury organizacyjnej, oparty na dążeniu do sukcesu za wszelką cenę, wewnętrznej rywalizacji i przedmiotowym traktowaniu pracowników. Niektóre elementy opisywane przez respondentów przypominają model, który w literaturze przedmiotu bywa określany jako „kultura rynku”⁵⁾.

W polskich przedsiębiorstwach nie są doceniane formalne narzędzia zarządzania CSR, ale dostrzegana jest kluczowa rola jakości przywództwa organizacyjnego. W dyskursie na temat sposobów poprawy etycznego poziomu zarządzania jest to fakt o istotnym znaczeniu. Przypomina o tym, jak ważny jest staranny dobór kadry kierowniczej.

dr Jerzy Szczupaczyński
Uniwersytet Warszawski
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

PRZYPISY

¹⁾ E.H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco 1992.

²⁾ Por. P. SZTOMPKA, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

³⁾ W. GASPARSKI (z zespołem: A. LEWICKA-STRZAŁECKA, B. ROK, G. SZULCZEWSKI), *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym: infrastruktura na rzecz rozwoju etyczności funkcjonującego w Polsce biznesu (wstępny raport z badań)*, Warszawa 2004, s. 11–12 (<http://www.cebi.pl/text/raport.doc>).

⁴⁾ Por. A.Z. KAMIŃSKI, *Instytucje i organizacje*, w: Z. KRAWCZYK, W. MORAWSKI (red.), *Socjologia. Podstawowe problemy*, PWN, Warszawa 1991.

⁵⁾ Por. K.S. CAMERON, R.E. QUINN, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Summary

The aim of the article is to present the obstacles on the way towards adjustment to ethics standards in managing of Polish companies, as perceived by managers and entrepreneurs. Research material has been collected as a part of a research grant financed by the Ministry of Science and Higher Education in 2008–2010. The analysis was based on a sample of interviews with 65 CEO's and entrepreneurs. The main obstacles to ethical management were: immoral leadership and malfunction of the corporate governance. A third factor, as also indicated by the managers was: the immoral corporate culture based on striving for success at any price, inner rivalry and unfair treatment of employees. On the contrary, deficiency of formal CSR instruments was not perceived by respondents as an obstacle to moral management.