

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Janusz Śniadecki

Politechnika Koszalińska

ETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W REGIONACH STRUKTURALNEGO BEZROBOCIA

1. Wstęp

Zarówno tematyka, jak i główne przesłanie niniejszego opracowania wynikają nie tylko z inspiracji naukowych, ale także z ważnych potrzeb społecznych, do których należy wprowadzanie proetycznej edukacji w zarządzaniu każdą organizacją, w tym także państwem. Mają one uzasadnić konieczność bezwzględnego przestrzegania podstawowych zasad etycznych – w tym norm prawnych, moralnych i obyczajowych – przez każdego uczestnika rynku, bez względu na to, w jakich sferach i obszarach on funkcjonuje. W kreowaniu tego proetycznego wizerunku szczególna rola przypada przedsiębiorcom zarządzającym organizacjami w regionach strukturalnego bezrobocia, gdzie najczęściej nie są przestrzegane elementarne zasady etyczne. Fakt ten powoduje, że żyjący w tych „enklawach” ludzie ulegają, z roku na rok, coraz większej moralnej i społecznej degradacji.

Dlatego za główny cel opracowania przyjęliśmy zdiagnozowanie etycznych aspektów zarządzania organizacją przez przedsiębiorców mikro, małych, średnich oraz wielkich w regionach strukturalnego bezrobocia. Jest to zagadnienie bardzo obszerne, dlatego ograniczyliśmy je do analizy i oceny tych zasad etycznych, które badani respondenci uznali za najważniejsze w zarządzaniu organizacją i kierowaniu personelem¹. Temu celowi podporządkowaliśmy problematykę badawczą, polegającą na

¹ Więcej na temat kontrowersji wobec zarządzania organizacją i kierowania ludźmi w nauce o zarządzaniu piszą m.in.: B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1996, *passim*; B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich, czyli jaki biznes, jaki menedżer? Oczekiwania, nadzieje, fakty*, OPO, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 109-133; J. Śniadecki, *Wokół kon-*

dokładnym zbadaniu funkcjonowania owych zasad w regionach strukturalnego bezrobocia na tle obszarów od niego wolnych.

Realizacja powyższych założeń byłaby niemożliwa bez instrumentów pozwalających na systematyczne dokonywanie – w określonych przedziałach czasowych – analizy i oceny przemian zachodzących zarówno na obszarach strukturalnego bezrobocia, jak i na obszarach od niego wolnych. Jednym z owych instrumentów może być właściwie prowadzony monitoring, którego szczegółowe zasady przedstawiliśmy w trakcie jednej z konferencji naukowych². Pozwala on na diagnozowanie i ocenę jednego z ważniejszych dziś w Polsce problemów, jakim jest częsty brak przestrzegania podstawowych norm prawnych, moralnych i obyczajowych w zarządzaniu organizacją, w tym również naszym państwem.

2. Etyczność na tle preferowanych przez przedsiębiorców predyspozycji w zarządzaniu organizacją w regionach o różnym stopniu bezrobocia

Realizacji powyższego problemu badawczego dokonaliśmy na wzór badań przeprowadzonych w 2005 r.³ Poprosiliśmy więc wybranych do badań przedsiębiorców z regionów o różnym stopniu bezrobocia o wybranie pięciu spośród dwudziestu pięciu z podanych w kwestionariuszu⁴ cech osobowości, w tym predyspozycji zawodowych i zasad etycznych⁵, niezbędnych – ich zdaniem – każdemu

trowersyjności niektórych kategorii w etyce zarządzania, „Rocznik Koszaliński” 2001 nr 29, Wyd. Koszalińskiej Biblioteki Publicznej, Koszalin, s. 237-266.

² Więcej na ten temat zob.: B. Nogalski, J. Śniadecki, *Monitoring głównych problemów etyki w zarządzaniu*, [w:] *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, red. B.K. Kuc, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Część 1-3, Warszawa 2002, Część 1, s. 11-26.

³ Szerzej na ten temat: J. Śniadecki, *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem w regionie strukturalnego bezrobocia. Identyfikacja – diagnoza – kierunki zmian*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006, s. 273-278.

⁴ Były to podane alfabetycznie następujące cechy osobowości, w tym zasady etyczne: asertywność; bystrość; doświadczenie w zarządzaniu; elastyczność i ugodowość w działaniu; etyczność; inicjatywa i siła przebiecia; integrująca osobowość; konsekwencja w działaniu i nie chybienie nigdy postanowieniom; lojalność w stosunku do przedstawicieli i klientów firm obcych (w tym konkurencyjnych); lojalność w stosunku do przedstawicieli i klientów własnej firmy; niezależność i samodzielność; odporność psychiczna; odpowiedzialność (w tym za pracownika); odwaga, upór i wytrwałość w dążeniu do wytyczonych celów; poszanowanie ludzkiej godności; pracowitość; predyspozycje organizacyjne; przedsiębiorczość; umiejętność prowadzenia dobrej współpracy z otoczeniem; umiejętność myślenia globalnego; umiejętność pokonywania stresów; umiejętność podejmowania szybkich i trafnych decyzji; umiejętność prowadzenia skutecznych negocjacji; wiedza fachowa i umiejętność jej stosowania w praktyce; wrażliwość na sprawy innych (zob.: J. Śniadecki, *Etyka...*, zał. 1: *Kwestionariusz do badań podstawowych i porównawczych*, pyt. 21, s. 393).

⁵ Przez pojęcie „cech osobowości” w tym konkretnym przypadku należy rozumieć, w sposób uproszczony, pożądane nawyki oraz postawy moralne kreujące osobowość mikro-, małego, średniego oraz wielkiego przedsiębiorcy zarządzającego w pełnym zakresie określonym przedsiębiorstwem,

menedżerowi w zarządzaniu firmą. Otrzymane odpowiedzi (w %) na pytania zadane respondentom w 2006 r. – w kontekście odpowiedzi na takie same pytania zadane podobnej grupie badanych rok wcześniej, przedstawiono w tab. 1-3.

Z badań wynika, że do zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem bezwzględnie potrzebne są profesjonalizm i fachowość. Kolejną predyspozycją potrzebną każdemu przedsiębiorcy w zarządzaniu organizacją powinna być przedsiębiorczość. Do następnej pożądaney u każdego przedsiębiorcy predyspozycji moralnej respondenci zaliczyli odpowiedzialność. Stosunkowo niewielu badanych przedsiębiorców wskazało na niezbędny ich zdaniem w zarządzaniu zespół cech moralnych mieszczących się w określeniu „etyczność”, którą tworzyły takie cechy osobowości, jak: rzetelność, uczciwość, szczerść i prawdomówność. Zaraz po zespole cech tworzących etyczny wizerunek przedsiębiorcy, na miejscu piątym, uplasowały się zdolności organizacyjne.

Tabela 1. Predyspozycje zawodowe i zasady etyczne najbardziej potrzebne przedsiębiorcy w zarządzaniu organizacją w ocenie respondentów, z zaliczonego do strukturalnego bezrobocia podregionu koszalińskiego w województwie zachodniopomorskim w 2005 i 2006 roku

Kategoria odpowiedzi	Pożądane cechy osobowości, w tym predyspozycje zawodowe i zasady etyczne u przedsiębiorcy, w ocenie badanych przedsiębiorców: mikro (a); małych (b); średnich (c); dużych (d) z podregionu koszalińskiego, województwa zachodniopomorskiego (w %) w następujących okresach badawczych:									
	w roku 2005					w roku 2006				
	a	b	c	d	*	a	b	c	d	*
Profesjonalizm i fachowość	36	27	29	35	31,8	34	29	30	33	31,5
Przedsiębiorczość	24	26	28	21	24,7	26	27	27	23	25,7
Odpowiedzialność	11	14	14	16	13,8	12	15	16	18	15,2
Etyczność, rozumiana jako rzetelność, uczciwość, szczerść i prawdomówność	10	12	14	16	13,2	8	9	12	14	10,7
Zdolności organizacyjne	14	14	12	10	12,3	13	13	11	9	11,6
Inne kategorie odpowiedzi	5	7	3	2	4,2	7	7	4	3	5,3
Razem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* Wskaźnik udziału (w %) danej kategorii odpowiedzi w stosunku do pozostałych kategorii wybranych przez badanych przedsiębiorców z określonego podregionu.

Źródło: opracowano na podstawie badań podstawowych, przeprowadzonych wśród mikro-, małych, średnich i wielkich przedsiębiorców z podregionu koszalińskiego w województwie zachodniopomorskim w latach 2005-2006.

stanowiącym jego własność lub współwłasność, (zob.: T. Malim, A. Birch, A. Wadeley, *Wprowadzenie do psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 18 i n.).

Tabela 2. Predyspozycje zawodowe i zasady etyczne najbardziej potrzebne przedsiębiorcy w zarządzaniu organizacją w ocenie respondentów, z zaliczonego do strukturalnego bezrobocia podregionu zielonogórskiego w województwie lubuskim, w 2005 i 2006 roku

Kategoria odpowiedzi	Pożądane cechy osobowości, w tym predyspozycje zawodowe i zasady etyczne u przedsiębiorcy, w ocenie badanych przedsiębiorców: mikro (a); małych (b); średnich (c); dużych (d) z podregionu zielonogórskiego, w województwie lubuskim (w %) w następujących okresach badawczych:									
	w roku 2005					w roku 2006				
	a	b	c	d	*	a	b	c	d	*
Profesjonalizm i fachowość	30	33	33	39	33,4	32	33	35	36	34,0
Przedsiębiorczość	28	31	25	26	27,4	29	33	28	27	29,3
Odpowiedzialność	12	11	13	15	12,7	11	10	14	13	12,0
Etyczność, rozumiana jako rzetelność, uczciwość, szczerłość i prawdomówność	10	11	15	14	12,5	8	9	11	11	9,7
Zdolności organizacyjne	12	9	10	9	10,0	14	11	9	8	10,5
Inne kategorie odpowiedzi	8	5	4	8	6,0	6	4	3	5	4,5
Razem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* Wskaźnik udziału (w %) danej kategorii odpowiedzi w stosunku do pozostałych kategorii wybranych przez badanych przedsiębiorców z określonego podregionu.

Źródło: opracowano na podstawie własne na podstawie badań porównawczych, przeprowadzonych wśród mikro-, małych, średnich i wielkich przedsiębiorców z podregionu zielonogórskiego w województwie lubuskim w latach 2005-2006.

Tabela 3. Predyspozycje zawodowe i zasady etyczne najbardziej potrzebne przedsiębiorcy w zarządzaniu organizacją w ocenie respondentów, z wolnego od strukturalnego bezrobocia podregionu gdańskiego w województwie pomorskim, w 2005 i 2006 roku

Kategoria odpowiedzi	Pożądane cechy osobowości, w tym predyspozycje zawodowe i zasady etyczne u przedsiębiorcy, w ocenie badanych przedsiębiorców: mikro (a); małych (b); średnich (c); dużych (d) z podregionu gdańskiego, w województwie pomorskim (w %) w następujących okresach badawczych:									
	w roku 2005					w roku 2006				
	a	b	c	d	*	a	b	c	d	*
Profesjonalizm i fachowość	32	33	34	38	34,2	33	35	36	36	35,0
Przedsiębiorczość	27	22	24	22	23,8	28	29	28	26	27,7
Odpowiedzialność	12	14	15	14	13,8	11	12	14	15	13,0
Etyczność, rozumiana jako rzetelność, uczciwość, szczerłość i prawdomówność	12	13	14	16	13,7	7	8	10	11	9,0
Zdolności organizacyjne	10	11	8	6	8,8	13	12	6	7	9,5
Inne kategorie odpowiedzi	7	7	5	4	5,7	8	4	6	5	5,8
Razem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* Wskaźnik udziału (w %) danej kategorii odpowiedzi w stosunku do pozostałych kategorii wybranych przez badanych przedsiębiorców z określonego podregionu.

Źródło: opracowano na podstawie badań porównawczych, przeprowadzonych wśród mikro-, małych, średnich i wielkich przedsiębiorców z podregionu gdańskiego w województwie pomorskim w latach 2005-2006.

W celu pełnego przedstawienia wizerunku przedsiębiorców pod kątem preferowania przez nich najważniejszych cech osobowości, norm moralnych i zasad etycznych w zarządzaniu organizacją, pragniemy dodać, że w sumie od 4,2% do 6% wszystkich badanych przedsiębiorców w 2005 r. oraz od 4,5% do 5,8% z nich w 2006 r., wybrało jeszcze inne cechy. W badanych okresach najwięcej respondentów do tych cech zaliczyło: kulturę osobistą, integrującą osobowość, łatwość nawiązywania interpersonalnych kontaktów z otoczeniem, asertywność, odporność psychiczną, wytrwałość, a także inne.

Badani przedsiębiorcy od wielu lat zarządzają różnej wielkości firmami, dlatego zdobyte przez nich doświadczenie może stanowić cenny materiał dla profesjonalistów zajmujących się psychologią zarządzania. Ponadto większość z nich funkcjonuje w regionach strukturalnego bezrobocia, które pod względem preferowanych zasad i norm etycznych w zarządzaniu teoretycznie powinny znacznie się różnić od reszty kraju. Czy rzeczywiście tak jest? Otóż po analizie otrzymanych wyników z badań podstawowych (tab. 1) z wynikami z badań porównawczych (tab. 2 i 3), przeprowadzonych w regionie strukturalnego bezrobocia i od niego wolnym, okazało się, że tak nie jest. Ich wyniki bowiem potwierdziły bardzo zbliżone podejście do przedstawionego zagadnienia w poszczególnych grupach badanych przedsiębiorców bez względu na to, czy działali oni na obszarze strukturalnego bezrobocia, czy też na obszarze od niego wolnym.

Ponadto pragniemy zwrócić uwagę na to, że przedmiot naszych badań stanowią przedsiębiorcy występujący w roli entrepreneurów (tj. właścicieli lub współwłaścicieli firm), a nie intrapreneurów, czyli menedżerów występujących w roli pracowników najemnych. Dlatego wyniki z przeprowadzonych przez nas badań warto porównać także z innymi wynikami badań dotyczących polskich przedsiębiorców końca XX w. Są one publikowane od 1992 r. w „Rzeczypospolitej”. Do nurtu tych badań włączyło się także czasopismo „Manager”. Jednak, zarówno w tych, jak i wielu innych podobnych badaniach, brak jest dokładnego sprecyzowania, czy ich podmiotem są menedżerowie – właściciele, czy też menedżerowie określonych obszarów i szczebli zarządzania, występujący w roli pracowników najemnych? Dlatego mogą być one mylące.

Kończąc rozważania na temat analizy wizerunku badanych przedsiębiorców, pragniemy podkreślić, że nie jest on w pełni proetyczny, gdyż wyżej sprecyzowane cechy kreujące taką właśnie osobowość przedsiębiorcy pojawiły się dopiero na czwartym miejscu, po profesjonalizmie i fachowości, przedsiębiorczości oraz odpowiedzialności.

Pora na zdiagnozowanie, zapowiadane we wstępie opracowania, zapowiedzianego wcześniej problemu badawczego dotyczącego analizy i oceny najważniejszych predyspozycji zawodowych i etycznych, które najbardziej chcieliby widzieć u swoich pracowników badani przedsiębiorcy, zarządzający organizacjami na obszarach strukturalnego bezrobocia oraz na obszarach od niego wolnych.

3. Zasady etyczne wobec cech osobowości i predyspozycji zawodowych najwyżej cenionych przez badanych przedsiębiorców u zatrudnianych przez nich pracowników

Realizację powyższego problemu badawczego podjęliśmy również na wzór badań przeprowadzonych w 2005 r.⁶, prosząc wytypowanych do badań przedsiębiorców z regionów o różnym stopniu bezrobocia o wybranie także pięciu, ale tym razem spośród piętnastu z podanych w kwestionariuszu, predyspozycji zawodowych i etycznych, najwyżej przez nich cenionych u swoich pracowników⁷. Zestawienie owych pożądaných cech osobowości, w tym predyspozycji zawodowych i zasad etycznych zamieszczono w tab. 4-6.

Tabela 4. Predyspozycje zawodowe i zasady etyczne najwyżej cenione przez badanych przedsiębiorców z podregionu koszalińskiego województwa zachodniopomorskiego, zaliczonego do strukturalnego bezrobocia, u zatrudnianych przez nich pracowników w 2005 i 2006 roku

Kategoria odpowiedzi	Pożądane cechy osobowości, w tym predyspozycje zawodowe i zasady etyczne u swoich pracowników, w ocenie badanych przedsiębiorców: mikro (a); małych (b); średnich (c); dużych (d) z podregionu koszalińskiego, województwa zachodniopomorskiego (w %) w następujących okresach badawczych:									
	w roku 2005					w roku 2006				
	a	b	c	d	*	a	b	c	d	*
Odpowiedzialność	35	33	46	47	40,0	34	32	43	44	38,2
Lojalność w stosunku do przełożonych	27	31	14	13	21,0	26	30	15	14	21,2
Etyczność	9	12	16	15	13,0	10	13	17	12	13,1
Przedsiębiorczość	8	11	13	16	12,0	9	10	14	15	12,0
Pracowitość	16	9	8	7	10,0	18	11	9	8	11,5
Inne kategorie odpowiedzi	5	4	3	2	4,0	3	4	2	7	4,0
Razem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* Wskaźnik udziału (w %) danej kategorii odpowiedzi w stosunku do pozostałych kategorii wybranych przez badanych przedsiębiorców z określonego podregionu.

Źródło: opracowano na podstawie badań podstawowych, przeprowadzonych wśród mikro-, małych, średnich i wielkich przedsiębiorców z podregionu koszalińskiego, w województwie zachodniopomorskim w latach 2005-2006.

⁶ Szerzej na ten temat patrz: J. Śniadecki, *Etyka...*, s. 273-278.

⁷ Były to podane alfabetycznie następujące cechy osobowości, w tym zasady etyczne: etyczność, tj. rzetelność, uczciwość i szczerłość; kultura osobista; lojalność w stosunku do przełożonych; lojalność w stosunku do współpracowników; odpowiedzialność za swoje postępowanie w stosunku do organizacji; poszanowanie cudzej własności; pracowitość; profesjonalizm i fachowość; przedsiębiorczość; skromność; tolerancja i ugodowość; umiejętność nawiązywania pozytywnych kontaktów z klientami; wrażliwość na sprawy firmy, przełożonych i współpracowników; zdolności integrujących z organizacją i otoczeniem; zdolności organizacyjnych, (zob.: J. Śniadecki, *Etyka...*, zał. 1: *Kwestionariusz do badań podstawowych i porównawczych*, pyt. 23, s. 394).

Tabela 5. Predyspozycje zawodowe i zasady etyczne najwyżej cenione przez badanych przedsiębiorców z podregionu zielonogórskiego, województwa lubuskiego, zaliczonego do strukturalnego bezrobocia, u zatrudnianych przez nich pracowników w 2005 i 2006 roku

Kategoria odpowiedzi	Pożądane cechy osobowości, w tym predyspozycje zawodowe i zasady etyczne u swoich pracowników, w ocenie badanych przedsiębiorców: mikro (a); małych (b); średnich (c); dużych (d) z podregionu zielonogórskiego, województwa lubuskiego (w %) w następujących okresach badawczych:									
	w roku 2005					w roku 2006				
	a	b	c	d	*	a	b	c	d	*
Odpowiedzialność	33	30	48	45	33,4	32	37	45	43	39,2
Lojalność w stosunku do przełożonych	25	27	14	13	27,4	25	23	17	15	20,0
Etyczność	10	11	16	17	12,7	11	12	13	17	13,2
Przedsiębiorczość	7	9	12	13	12,5	10	13	12	10	11,2
Pracowitość	20	19	9	10	10,0	17	13	11	10	12,7
Inne kategorie odpowiedzi	5	4	3	2	6,0	5	2	2	5	3,8
Razem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* Wskaźnik udziału (w %) danej kategorii odpowiedzi w stosunku do pozostałych kategorii wybranych przez badanych przedsiębiorców z określonego podregionu.

Źródło: opracowano na podstawie badań porównawczych, przeprowadzonych wśród mikro-, małych, średnich i wielkich przedsiębiorców z podregionu zielonogórskiego, województwa lubuskiego w latach 2005-2006.

Tabela 6. Predyspozycje zawodowe i zasady etyczne najwyżej cenione przez badanych przedsiębiorców z podregionu gdańskiego, województwa pomorskiego, jako wolnego od strukturalnego bezrobocia, u zatrudnianych przez nich pracowników w 2005 i 2006 roku

Kategoria odpowiedzi	Pożądane cechy osobowości, w tym predyspozycje zawodowe i zasady etyczne u swoich pracowników, w ocenie badanych przedsiębiorców: mikro (a); małych (b); średnich (c); dużych (d) z podregionu gdańskiego, woj. pomorskiego (w %) w następujących okresach badawczych:									
	w roku 2005					w roku 2006				
	a	b	c	d	*	a	b	c	d	*
Odpowiedzialność	36	31	46	46	34,2	31	38	43	38	37,5
Lojalność w stosunku do przełożonych	26	30	13	11	23,8	26	24	19	16	21,2
Etyczność	10	12	17	17	13,8	9	11	14	18	13,0
Przedsiębiorczość	8	9	13	15	13,7	10	12	12	12	11,5
Pracowitość	15	14	8	9	8,8	19	13	10	11	13,5
Inne kategorie odpowiedzi	5	4	3	2	5,7	5	2	2	5	3,7
Razem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* Wskaźnik udziału (w %) danej kategorii odpowiedzi w stosunku do pozostałych kategorii wybranych przez badanych przedsiębiorców z określonego podregionu.

Źródło: opracowano na podstawie badań porównawczych, przeprowadzonych wśród mikro-, małych, średnich i wielkich przedsiębiorców z podregionu gdańskiego, województwa pomorskiego w latach 2005-2006.

Z badań wynika, że spośród pożądaných cech kreujących osobowość, w tym predyspozycji zawodowych i zasad etycznych przyjmowanego do pracy pracownika, badani przedsiębiorcy uznali odpowiedzialność za swoje postępowanie, w tym za słowa i czyny. Pogląd taki formułowali badani bez względu na to, czy ich firmy funkcjonowały na obszarze strukturalnego bezrobocia, czy też na obszarze od niego wolnym. Za drugą predyspozycję potrzebną każdemu pracownikowi badani uznali lojalność w stosunku do przełożonych. Do trzeciej pożądanę u każdego pracownika predyspozycję respondenci zaliczyli etyczność, rozumianą jako rzetelność, uczciwość, szczerłość i prawdomówność. Jako czwartą wskazano przedsiębiorczość. W 2005 r. preferowali ją w większym stopniu średni i wielcy przedsiębiorcy, niż mikro i mali, bez względu na to, czy miejscem funkcjonowania zarządzanych przez nich ich firm był obszar strukturalnego bezrobocia, czy też obszar od niego wolny.

Badania przeprowadzone w 2006 r. wykazały nieznaczny spadek zainteresowania tą cechą u pracowników zatrudnianych przez średnich i dużych przedsiębiorców z podregionów zielonogórskiego i gdańskiego na korzyść badanych mikro- i małych przedsiębiorców funkcjonujących na wszystkich obszarach.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że najwyższą notowaną cechą kreującą wizerunek przedsiębiorcy, a więc profesjonalizm i fachowość (tab. 1-3), nie została uznana przez badanych przedsiębiorców za istotną cechą u podwładnych.

Pragniemy także podkreślić, że badani przedsiębiorcy z obszarów o różnym stopniu bezrobocia wybrało swoim przyszłym pracownikom jeszcze inne cechy. Wskazywali m.in. takie, jak: wrażliwość na sprawy firmy, przełożonych i współpracowników, umiejętność nawiązywania pozytywnych kontaktów z klientami, poszanowanie cudzej własności, kultura osobista, tolerancja i ugodowość, a także jeszcze inne.

Tak więc badani przedsiębiorcy chcieliby zatrudniać w swoich firmach przede wszystkim pracowników odpowiedzialnych za swoje postępowanie, w tym za słowa i czyny, lojalnych w stosunku do przełożonych i etycznych, tj. rzetelnych, uczciwych i szczerych. Dlaczego? Zdaniem większości respondentów fachowości można się nauczyć, pracowitość wyegzekwować przez właściwy system wewnętrznej kontroli, ale nie ma skutecznej recepty na wypracowanie najważniejszych cech osobowości pracownika, a więc odpowiedzialności, lojalności i szeroko pojętej etyczności w stosunku do przełożonych, współpracowników, kontrahentów i klientów. Powyższe obawy badanych przedsiębiorców potwierdza życie, gdyż w praktyce zawodowej przestrzeganie zasad etycznych napotyka często poważne przeszkody. Problemy powstają wtedy, gdy indywidualne zasady etyczne są w konflikcie z etyką organizacji⁸.

Przedstawione fakty są związane z szeroko pojętą odpowiedzialnością pracowników przed własną organizacją. Jest to problem ważny, dlatego należy poświęcić

⁸ Zob. więcej: W. Straszynski, *Etyka w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 1992 nr 2, s. 32.

mu więcej uwagi. Otóż odpowiedzialność jest cechą genetyczną biznesu, bardzo mocno akcentowaną w judaizmie, buddyzmie i islamie. W etyce chrześcijańskiej tę cechę osobowości zdecydowanie od ponad 200 lat kształtował protestantyzm.

W etyce katolickiej nie zdobyła ona sobie powszechnej akceptacji i uznania, wręcz przeciwnie, np. dotrzymywanie umów i zobowiązań w Polsce było przez ostatnich kilkadziesiąt lat (i często jeszcze bywa nadal) czymś nieobowiązkowym. „Po to są przepisy – słyszy się jeszcze dziś dość często od różnych ludzi związanych z biznesem – żeby je omijać, a umowy – by ich nie dotrzymywać”. Nie są to twierdzenia bez pokrycia. Aby się o tym przekonać, wystarczy prześledzić informacje prasowe o symbolicznych wręcz podatkach, płaconych przez różne, liczące się w kraju firmy. Ich zarządy nie kryją się zresztą z tym, że po to zatrudniają wysoko opłacanych prawników, by unikać płacenia nadmiernych podatków⁹.

Odpowiedzialności trzeba się uczyć tak, jak korzystania – zdaniem ks. prof. Józefa Tischnera – z „nieszczęsnego” daru wolności¹⁰. Jest to proces, który musi być poddany proetycznej edukacji w zreformowanym systemie polskiej oświaty i to nie od jutra, ale od dziś. To, co można i trzeba zrobić natychmiast, to jest reforma szkoły (niektórzy twierdzą, że w ogóle szkolnictwa), która od dziesiątków lat jest siedliskiem wrogości i nienawiści, a przecież mogłaby być dobrym przekąznikiem wartości etycznych nawet dla tej młodzieży, która nie może ich wynieść (bo ich tam nie ma) z własnych, rodzinnych domów.

Wypada dokładniej scharakteryzować takie cechy osobowe pracownika, jak rzetelność i uczciwość, wchodzące w skład szeroko pojętej etyczności. Choć niewątpliwie wiążą się one z odpowiedzialnością, to nastroczają jednak wiele kłopotów interpretacyjnych. Wszyscy badani przedsiębiorcy wyrażali opinię, że przyjmowany do firmy pracownik powinien być rzetelny i uczciwy w stosunku do swojego pracodawcy, ale czy zawsze w stosunku do współpracowników, klientów oraz w stosunku do innych firm (w tym konkurencyjnych) i fiskusa? Zdania są tutaj podzielone. Złożoność owych etycznych kwestii potwierdzają badania prowadzone przez różne ośrodki naukowo-badawcze¹¹.

Są to tylko nieliczne przykłady, z wielu poruszanych w przeprowadzanych badaniach. Wyniki tych i innych badań potwierdzają tylko to, że trzeba dokonać wielu przemian w świadomości przedsiębiorców, szczególnie mikro- i małych, by ich organizacje były zarządzane etycznie. Dlaczego problem dotyczy właśnie ich? Otóż z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że główna linia dzieląca

⁹ Więcej w: B. Nogalski, J. Śniadecki, *Moralny aspekt podatków i doradztwa podatkowego w świetle współczesnej wykładni etyki*, [w:] *Etyka a podatki i doradztwo podatkowe*, red. H. Cwikliński, B. Kubska-Maciejowicz, Z. Godecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 24-35.

¹⁰ Zob.: ks. J. Tischner, *Nieszczęśny dar wolności*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 1996.

¹¹ Więcej w: R. Banajski, *Jakich wartości osobowych oczekują pracodawcy od kandydatów do pracy*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 246-255.

zarządzanie etyczne od nieetycznego przebiega pomiędzy grupami owych przedsiębiorców bez względu na to, czy działają oni na obszarze strukturalnego bezrobocia, czy na obszarze od niego wolnym. To oni najczęściej stosują w zarządzaniu wobec otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego nieetyczne zasady utilitarne, zamiast proetycznego podejścia humanitarne, zwanego w literaturze zachodniej podejściem praw człowieka.

Dlatego istnieje konieczność takiego kształtowania społeczeństwa, aby zmiany te oddziaływały nie tylko na samych przedsiębiorców, lecz ściślej biorąc na ich wewnętrzne otoczenie, głównie ludzi. W tych firmach, w których zdano sobie sprawę z tego typu zależności, przedsięwzięto odpowiednie kroki polegające na wpajaniu zatrudnionym tam pracownikom nie tylko gotowości do realizacji zmian, ale przede wszystkim gotowości do ich własnego, indywidualnego zmieniania się¹².

W takim właśnie szerokim kontekście należałoby rozumieć przedsiębiorczość odnoszącą się do kompleksowego dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, ich inspirowania, projektowania i wdrażania. Polega ona także na umiejętności uczenia się, wyciągania wniosków z doświadczeń szybciej niż konkurencja, stanowi obecnie główne źródło sukcesu rynkowego. Dlatego też zarówno przedsiębiorcy, jak i pracownicy, chcący sprawnie i skutecznie zarządzać firmami, muszą szybko rozpoznawać zmiany w otoczeniu (zewnętrznym i wewnętrznym) i wykorzystywać zdobyte informacje.

Przedsiębiorczość polega także na myśleniu strategicznym w kreowaniu działań i ról związanych z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: „co należy robić, aby zarządzane przedsiębiorstwo miało przyszłość?” Zakres udzielanych na to pytanie odpowiedzi równoznaczny jest z dokonywaniem wyboru między skłonnością do przetrwania (nieraz „za wszelką cenę”) a skłonnością do rozwoju i ekspansji. Jest to wybór między bieżącym, operatywnym reagowaniem na wymagania otoczenia a kreowaniem warunków przyszłych działań. Główną funkcją przedsiębiorczości jest także branie odpowiedzialności przez przedsiębiorców zarządzających przedsiębiorstwami za pracowników, klientów, kontrahentów, dostawców i społeczeństwo. Jest to bardzo dziś potrzebna realizacja zasad nowoczesnego myślenia w biznesie, w społeczeństwie i w życiu rodzinnym; nie „sobą”, lecz: kontrahentem i klientem, wyborcą i podatnikiem, bezrobotnym i robotnikiem najemnym, mężem, żoną i dzieckiem.

Przedsiębiorca i pracownik o opisanej osobowości nie tylko potrafi myśleć strategicznie, ale myślenie to potrafi ukierunkować na poszukiwanie rozwiązań i tworzenie warunków: skutecznie inspirujących przedsiębiorczość zachowań danego przedsiębiorstwa oraz maksymalne zaangażowanie ludzi w działania. Są to niewątpliwie kluczowe wyznaczniki skali i tempa rozwoju polskich przedsiębiorstw doby współczesnej. Integrują one elementy strategii i kultury działań. Na podstawie sformułowanych reguł tworzenia strategii działań gospodarczych poszczegól-

¹² Zob.: B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie...*, *passim*.

gólnych przedsiębiorstw można z kolei przedstawić wiele konstruktywnych dla nich kierunków i obszarów penetracji¹³.

Na ostatnim, piątym miejscu w przeprowadzanych badaniach najważniejszych predyspozycji pracownika współczesnej firmy znalazła się taka cecha osobowości, jak pracowitość. Jeszcze kilkanaście lat temu ta cecha osobowości była cechą bardzo pożądaną i wyróżniającą każdego pracownika w socjalistycznym przedsiębiorstwie. Dziś wykonywania pracy nie trzeba pozorować. Każda firma musi na siebie zarobić. Stąd też dzisiejsi przedsiębiorcy myślą, jak m.in. przy najkrótszym czasie pracy osiągnąć jak najlepsze wyniki finansowe.

Tak więc współczesny profesjonalista, obojętnie, czy występuje w roli przedsiębiorcy, menedżera, czy też zwykłego pracownika, nie rozpoczyna swojej pracy od zadań ani też od planowania, ale od zbadania, na co jest wykorzystywany jego czas. Potem próbuje go racjonalnie rozdysponować, ograniczając nieproduktywny na niego popyt, a następnie komasuje czas, jaki pozostaje do jego dyspozycji, w większe jednostki. Podstawą efektywności w organizacji i zarządzaniu firmą jest więc dzisiaj m.in. potrzeba znajomości trzystopniowego procesu wykorzystywania czasu, na który składają się: zarejestrowanie budżetu czasu, jego rozdysponowanie oraz skomasowanie w możliwie duże, ciągłe jednostki¹⁴.

Dziś czas zakreśla granice możliwości i skutecznego działania w różnych dziedzinach i formach biznesu. W zdarzeniach gospodarczych czas jest najrzadszym zasobem. Jest on ponadto zasobem wyjątkowym. Zasoby kapitałowe i ludzkie możemy pozyskać, natomiast czasu nie możemy wynająć, pożyczyć, kupić czy dodatkowo zdobyć w jakikolwiek inny sposób jego większej ilości. Nie ma dla niego ceny, dlatego dysponowanie tym wyjątkowym bogactwem wymaga dużego zastanowienia. Upraszczając te stwierdzenia, można powiedzieć, że ludzie biznesu coraz częściej zastanawiają się, jak zorganizować sobie czas pracy, by jak najkrócej, ale zarazem najefektywniej, samemu pracować w firmie. Służy temu m.in. skomplikowany świat organizacji z określonymi zasadami zarządzania, negocjacji oraz promocji własnych wyrobów i usług¹⁵.

4. Zakończenie

Z przeprowadzonych przez nas badań wynika, że jeszcze zbyt mało przedsiębiorców uważa, że właściwie zarządzane najniższe stanowiska pracy tworzą podstawę sukcesu organizacji i tajemnicę jej rozwoju. Jeśli organizacja osiąga sukcesy na rynku, to zwykle przypisują je sobie, a nie pracowniczemu zespołowi.

¹³ Więcej w: B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka menedżerska*, Oficyna Wydawnicza OPO, TNOiK, Bydgoszcz 1996, s 106-118; także: C.S. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1993, s 189-247.

¹⁴ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 1994, s. 39-41.

¹⁵ Szerzej na ten temat zob.: J. Śniadecki, *Moja firma – organizacja – strategia – zarządzanie*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998, *passim*.

Dlatego dziś każdy przedsiębiorca do priorytetowych zadań powinien zaliczyć: koordynację współdziałania podległych mu stanowisk, integrowanie pracujących tam zespołów pracowniczych oraz preferowanie humanitarnych i etycznych zasad w zarządzaniu. Wszystkie te zadania, a przede wszystkim odpowiedzialność za poziom przepływu informacji, kształtowanie oczekiwanych umiejętności oraz wdrażanie zaangażowania i odpowiedzialności podległym pracownikom, ciążą jednak na przedsiębiorcy. Zauważa się, że odpowiedzialność ta jest tym większa, im ważniejsze dla organizacji decyzje podejmuje szeregowi pracownicy. Stąd też ważnym problemem, podkreślanym przez większość badanych przedsiębiorców, staje się dziś dokonywanie przez nich trafnego naboru pracowników do zarządzanych przez nich organizacji o określonych predyspozycjach zawodowych i etycznych. Potwierdzają to także wyniki przeprowadzonych przez nas badań.

Sądzymy, że nasze badania pomogą w aktualnym zdiagnozowaniu zasad etycznych stosowanych w zarządzaniu organizacjami przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców w regionie strukturalnego bezrobocia na tle obszarów od niego wolnych. Ich realizacja na gruncie polskim jest obecnie nieodzowna, choć wciąż słabo postulowana. Owe zasady etyczne są stosowane od dziesiątków lat w różnych formach zachodnioeuropejskiego biznesu. Ich pozytywne, prospołeczne skutki są dziś powszechnie znane i akceptowane. Przeprowadzone przez nas badania dostarczają ponadto materiału empirycznego, nie tylko pozwalającego na dokładne i wnikliwe opracowanie badanego zagadnienia, ale mogącego także ułatwić wieloaspektowe (przez stosowanie różnych symulacji) jego ujęcie w aktualnie funkcjonujących i zmieniających się czynnikach otoczenia uwzględniających zarówno aspekty moralne, jak i społeczne, polityczne, prawne oraz ustrojowe. Sądzymy, że upowszechnienie wyników z przeprowadzonych badań pozwoli na normalizację polskiego biznesu, szybszą i pełniejszą polską transformację społeczną oraz uniknięcie nieprawidłowości i błędów powodujących niewymierne koszty społeczne, jakie nieuchronnie niesie, w procesie budowy nowych państw i społeczeństw, pomijanie norm i zasad moralnych opartych na poszanowaniu demokracji, wolności i ludzkiej godności.

Literatura

- Banajski R., *Jakich wartości osobowych oczekują pracodawcy od kandydatów do pracy*, [w:] *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Drucker F., *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 1994.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1996.
- Malim T., Birch A., Wadeley A., *Wprowadzenie do psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka menedżerska*, Oficyna Wydawnicza OPO, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich, czyli jaki biznes, jaki menedżer? Oczekiwania, nadzieje, fakty*, OPO, TNOiK, Bydgoszcz 1998.

- Nogalski B., Śniadecki J., *Monitoring głównych problemów etyki w zarządzaniu*, [w:] *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, red. B.K. Kuc, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Część 1-3, Warszawa 2002.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Moralny aspekt podatków i doradztwa podatkowego w świetle współczesnej wykładni etyki*, [w:] *Etyka a podatki i doradztwo podatkowe*, red. H. Ćwikliński, B. Kubska-Maciejowicz, Z. Godecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Nosal S., *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1993.
- Straszyński W., *Etyka w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 1992 nr 2.
- Śniadecki J., *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem w regionie strukturalnego bezrobocia. Identyfikacja – diagnoza – kierunki zmian*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006.
- Śniadecki J., *Moja firma – organizacja – strategia – zarządzanie*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998.
- Śniadecki J., *Wokół kontrowersyjności niektórych kategorii w etyce zarządzania*, „Rocznik Koszaliński” 2001 nr 29, Wyd. Koszalińskiej Biblioteki Publicznej, Koszalin.
- Tischner J., *Nieszcześny dar wolności*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 1996.

ETHICAL ASPECTS OF ORGANIZATION MANAGEMENT BY ENTREPRENEURS IN REGIONS OF STRUCTURAL UNEMPLOYMENT

Summary

In this article the authors make a diagnosis of ethical aspects of the organization management by entrepreneurs in a region of structural unemployment. Analyzed and judged are ethical rules which the entrepreneurs recognized as the most important in organization management and human resources management. The results of examination the authors also refer to other regions without structural unemployment.