



**ks. Grzegorz Polok**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych  
grzegorz.polok@ue.katowice.pl

**Michał Kapias**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych  
michal.kapias@ue.katowice.pl

## SUMIENIE MENEDŻERA W PRZESTRZENI GOSPODARCZEJ

**Streszczenie:** Praca menedżera jest specyficzna. Odpowiada ona bowiem nie tylko za potrzeby firmy, ale także za tworzenie odpowiednich relacji interpersonalnych. Dlatego też osoba zarządzająca oprócz tego, że powinna być odpowiednio przygotowana pod względem merytorycznym do wykonywania swej pracy, powinna mieć także odpowiednie przygotowanie etyczne. Okazuje się bowiem, iż pełniona przez nią rola nie ma wyłącznie wymiaru ekonomicznego, ale w znacznej mierze obciążona jest ładunkiem odpowiedzialności moralnej. Sprzyja to pojawieniu się przeróżnych dylematów moralnych, które nie zawsze można łatwo rozwiązać, odwołując się do reguł prawa stanowionego. W takim przypadku ostateczną instancją doradczą, a zarazem rozsądzającą staje się własne sumienie menedżera. Ważnym jest przeto, by było ono właściwie ukształtowane, a przez to miało siłę wiążącą w podejmowaniu właściwych decyzji. Pomocą dla właściwego ukształtowania sumienia mogą być kodeksy etyczne. W przypadku kadry zarządzającej warto odwołać się do Kodeksu Etyki Menadżera. Dodatkową pomocą może stać się norma personalistyczna, nakazująca afirmację godności każdej osoby.

**Słowa kluczowe:** etyka, sumienie, menedżer, kodeksy etyczne, norma personalistyczna.

### Wprowadzenie

Jedną z głównych cech charakteryzujących człowieka, a zarazem wyróżniających go spośród przeróżnych bytów tego świata, jest możliwość podejmowania decyzji. W ten sposób może on określać swe postępowanie, realizować życiowe zamiary, a także przemieniać świat, który go otacza. Jednak pojawia się pewien problem w momencie zetknięcia się dwóch osób, zwłaszcza w przypadku gdy okaże się, iż ich plany postępowania w znaczący sposób są ze sobą splecione. Wtedy nieodzownym staje się podjęcie wspólnego dialogu celem ustale-

nia jakiegoś konsensu działania. Może jednak zaistnieć sytuacja, gdy któraś ze stron nie potrafi adekwatnie i skutecznie ustalić sposobu działania. W efekcie następuje konieczność podjęcia decyzji przez drugą osobę celem wspólnego koordynowania postępowania, które jednak nie zawsze może być zadowalające dla obu stron.

Ta dosyć prozaiczna refleksja staje się wielce wymowną, gdy zaistnieje sytuacja, w której pojawi się większa ilość osób mających wspólnie wykonać jakieś przedsięwzięcie, wymagające podziału pracy i obowiązków. Niezbędnym staje się wtedy wyłonienie kierownika, który będzie zarządzał poszczególnymi etapami działania oraz dzielił obowiązki między poszczególnych ludzi. W ten sposób pojawia się postać menedżera, który pełni istotną funkcję nie tylko w określaniu właściwego postępowania, ale także – jeśli nie przede wszystkim – w budowaniu odpowiednich relacji interpersonalnych.

Osoba zarządzająca, oprócz tego, że powinna być właściwie przygotowana pod względem merytorycznym do wykonywania swej pracy, ma mieć również odpowiednie przygotowanie etyczne. Okazuje się bowiem, iż pełniona przez nią rola nie ma wyłącznie wymiaru ekonomicznego, ale przede wszystkim obciążona jest znacznym ładunkiem odpowiedzialności moralnej. Tym większy trud ponosi, im większym zespołem ludzi zarządza. W takim przypadku nie podejmuje już odpowiedzialności wyłącznie za własne działanie, ale w pewien sposób ma wpływ na moralność postępowania innych osób. Sytuacja taka sprzyja pojawieniu się przeróżnych dylematów moralnych, które nie zawsze można łatwo rozwiązać, odwołując się do reguł jakiegoś prawa stanowionego (np. kodeks pracy lub prawo handlowe). Wówczas ostateczną instancją doradczą, a zarazem rozsądzającą, staje się własne sumienie menedżera. Ważne jest przeto, by było ono właściwie ukształtowane, a przez to miało siłę wiążącą w podejmowaniu właściwych decyzji.

## **1. Menedżer – jego specyfika i rola w organizacji**

Kierownictwo to inna forma przewodnictwa, bycia liderem, które to nieodmiennie pojawia się w przypadku zebrania się jakiejś grupy osób mających wykonać wspólne zadanie. Specyficzną formą takiej aktywności jest zarządzanie, które zmierza do takiego funkcjonowania konkretnych przedmiotów, zjawisk czy okoliczności, aby były one zgodne z uprzednio zamierzonym celem, wyznaczonym przez zarządzającego menedżera. Sytuacja taka jest więc swoistym, teleologicznie zakończonym procesem, który ukonstytuowany jest na podstawie prawa do posiadania i zarządzania jakimiś zasobami [Stoner, Freeman i Gilbert, 2001, s. 20]. W danej organizacji objawia się jako proces zorganizowania

wany, zaplanowany, a zarazem kontrolowany przez jego uczestników lub osoby specjalnie do tego upoważnione. Zmierza on do ściśle określonego uprzednio celu poprzez kumulatywne działanie osób nastawionych na realizację jakiegoś wspólnego dobra [Bieniok, 2001, s. 5]. Na cały proces zarządzania można także spojrzeć jak na taktykę kierowania daną organizacją, wynikającą z tego, że różni ludzie będący z nią jakoś powiązani w taki sposób kształtują swe wzajemne działania, iż organizacja ta jest w stanie trwać przez dłuższy czas [Watson, 2001, s. 18]. Trzeba zauważyć, iż zarządzanie istnieje wtedy, gdy pojawiają się: zarządzający, jednostka jemu podległa oraz cel, ku któremu podążają oba podmioty działania [Kozłowski i Piotrowski, 2002, s. 130].

W kontekście całego procesu zarządzania koniecznie należy wspomnieć, iż od pewnego czasu coraz mocniej akcentuje się w nim już nie aspekty samej organizacji (jej istotę, rentowność czy rozwój), lecz tzw. czynnik ludzki. Zmiana ta znalazła nawet odzwierciedlenie w samym nazewnictwie, gdzie zdepersonalizowany termin „zasoby ludzkie” coraz częściej zastępuje nieco załagodzone pojęcie „kapitału ludzkiego”. Wynika to m.in. stąd, iż coraz częściej dostrzega się aspekty humanistyczne i podkreśla ich fundamentalny wkład w rozwój danej organizacji. Ten stan rzeczy jest pochodną wielorakich procesów globalizacyjnych – w szczególności dyfuzji kulturowej, rozwoju nowoczesnych technik czy personalizacji przestrzeni społeczno-gospodarczej, objawiającej się dowartościowaniem znaczenia istoty ludzkiej w kontekście jej praw osobowych proklamowanych w połowie XX w.

Biorąc pod uwagę powyższe zmiany, okazuje się, iż rola zarządcy, czyli menedżera, jest nie do przecenienia, gdyż to on odpowiada za przebieg procesów pracy oraz za ich efekty [Pocztowski, 2003, s. 180], przy czym niebagatelną rolę odgrywa jego charakter, inteligencja czy temperament. Dlatego też te same zadania mogą być w znacząco inny sposób egzekwowane w zależności od danej osobowości [Kubik, 2012, s. 49]. Przyjmuje się przeto istnienie trzech ról kierowniczych: informacyjnej, interpersonalnej i decyzyjnej [Mintzberg, 1971, s. 97-111].

Rola informacyjna jest oparta na rozwijaniu oraz dbaniu o komunikację, zarówno wewnątrz kierowanej grupy, jak i z zewnętrznym otoczeniem tej grupy [Listwan, 2010, s. 10]. Przejawia się ona w kilku specyficznych funkcjach:

- ekspedytorskiej, gdzie menedżer przekazuje informacje wewnątrz danej grupy, przygotowuje i autoryzuje korespondencje, jak również opracowuje i wysyła raporty;
- ekspercka, w której menedżer stale poszukuje informacji do swych działań kierowniczych w celu doskonalenia swych kwalifikacji, dzięki czemu lepiej buduje relacje ze swymi pracownikami, jak również sprawniej zarządza organizacją;

- rzecznika organizacji, realizowanej poprzez przekazywanie przez menedżera ważnych informacji o organizacji, zarówno pracownikom czy związkom zawodowym, jak i środowisku zewnętrznemu (np. władzom terytorialnym, środkom masowego przekazu), dzięki czemu jawi się on jako rzecznik interesów organizacji oraz jej obrońca [Penc, 2005, s. 65-66].

Rola interpersonalna opiera się z kolei na kierowaniu grupą, jej scalaniu i dbaniu o urzeczywistnianie jej interesów. Podobnie jak w poprzednim przypadku, realizuje się ona w trzech funkcjach [Haber, 1993, s. 71]:

- przywódczej, gdzie menedżer jest liderem dowodzącym całym personelem, motywuje go i ocenia, a także dba o zaspokojenie głównych potrzeb pracowników, tym samym daje im do zrozumienia, jak powinna wyglądać poprawna praca, dająca oczekiwany skutek i realizująca oczekiwany zysk;
- reprezentacyjnej, ponieważ menedżer jest tu swego rodzaju symbolem organizacji, występującym w jej imieniu w różnorodnych kontaktach i ceremoniach, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych;
- łącznikowej, pomiędzy organizacją a jej zewnętrznym otoczeniem, gdyż menedżer inicjuje bądź koordynuje więzi międzyorganizacyjne, międzygrupowe lub międzyludzkie, pozyskując nowe kontakty, zlecenia czy realizując kontrakty.

Rola decyzyjna opiera się na wyborze konkretnych celów działania grupy oraz metod ich osiągnięcia, na ułatwieniu podwładnym wykonywania prac, a także na dystrybucji zadań pomiędzy poszczególnych członków zespołu [Listwan, 2010, s. 105]. Chodzi tu przede wszystkim o działania, których celem jest rozwiązywanie różnych problemów [Penc, 2005, s. 66]. Można wyróżnić cztery typy tych ról:

- stymulator rozwoju – rolę tę menedżer najczęściej pełni w organizacjach powstających lub rozwijających się, analizując programy rozwojowe, inicjując badania naukowe, wprowadzając istotne zmiany, jak również nakłaniając współpracowników do przedstawiania własnych pomysłów obejmujących organizację i produkty;
- alokator zasobów organizacji – menedżer ustala niezbędne priorytety działalności firmy, decyduje o zamianie pracowników, uczestniczy w opracowaniu budżetu firmy, sposobie podziału zasobów, a także rozdziela środki w budżecie operacyjnym jednostki;
- arbiter – rolę tę pełni menedżer, który stara się rozwiązywać konflikty powstające między pracownikami, ulepszać struktury organizacyjne i usuwać negatywne zjawiska w działaniu firmy, takie jak naruszenie praw autorskich czy możliwość pojawienia się strajków;

- negocjator – pełni istotną rolę w sytuacjach konfliktogennych, i to zarówno wewnątrz organizacji, jak też jako jej przedstawiciel w negocjacjach prowadzonych ze środowiskiem zewnętrznym.

Współczesny menedżer jawi się więc jako pomysłodawca oraz opiekun czy nawet strażnik różnorodnych zadań inicjowanych w ramach danej organizacji. Ponadto przyjmuje na siebie odpowiedzialność za realizację wzajemnych stosunków pomiędzy danym przedsiębiorstwem a jego otoczeniem zewnętrznym. Z kolei w relacjach wewnątrz danej firmy jawi się jako lider wśród współpracowników, nadający ton i wytyczający cel podejmowanych działań – w ten sposób jest jednocześnie kierownikiem dokonującym przydziału pracy, przywódcą sprawiedliwie oceniającym realizowane przez podwładnych działania, jak też opiekunem pomagającym i opiekującym się osobami, z którymi przyszło mu egzystować w ramach wspólnie dokonywanej pracy [Penc, 2007, s. 147]. W tym kontekście okazuje się, iż jedną z najważniejszych cech dobrego menedżera jest umiejętność współpracowania z ludźmi oraz zdolność do zarządzania nimi.

## 2. Syneidesjologia w działalności menedżerskiej

Praca menedżera jest działalnością dosyć specyficzną; z jednej strony wymaga sporej wiedzy merytorycznej, dotyczącej rozmaitych przedsięwzięć ekonomicznych, z drugiej – dotyczy bezpośrednich relacji interpersonalnych, które wymagają wiedzy społeczno-psychologicznej, a także (jeśli nie przede wszystkim) swoistej empatii, niezbędnej w tworzeniu poprawnych, czyli normująco-stabilizujących relacji pomiędzy współpracownikami. Relacje te powinny być oparte na wzajemnym szacunku, albowiem wtedy zapewniony jest nie tylko poprawny stan działania, ale również spełnione są normy społecznej koegzystencji. Ta fundamentalna zasada sprzyja pogłębianiu postawy wsłuchiwania się i wyciągania wniosków z informacji płynących ze strony pracowników, a dotyczących całej struktury podejmowanych działań w ramach danej organizacji. Pomaga to w adekwatnej realizacji coraz nowszych zadań pojawiających się w stale zmieniającej się strukturze organizacyjnej [Kochmańska, 2010, s. 51-66].

Okazuje się przy tym, iż zadania, jakie stawia „życie korporacyjne” wobec poszczególnych menedżerów, wykraczają poza wytyczne prezentowane przez kursy czy szkolenia przygotowujące do podjęcia opisywanej funkcji zarządczej. Rzeczywistość jest o wiele bogatsza w swej kreatywności, aniżeli wyobrażenia jakiegokolwiek szkoleniowca. W tym kontekście wielce wymowną zdolnością u każdego zarządcy jest kreatywne myślenie i umiejętność racjonalnego rozwiązywania problemów – społeczno-gospodarczych oraz egzystencjalno-moralnych.

Pojawiają się bowiem rozliczne sytuacje, wymagające podjęcia decyzji, która powinna być warunkowana nie tylko względami ekonomicznymi, ale przede wszystkim etycznymi. Należy przy tym pamiętać, iż „każda próba wzmocnienia etycznego aspektu postępowania pracowników powinna przede wszystkim dotyczyć najwyższego kierownictwa (...) [ponieważ] ta grupa buduje kulturę organizacji i określa, jakie zachowania będą akceptowane, a jakie nie” [Griffin, 1996, s. 141].

Bez pogłębionej znajomości zasad moralnych nie sposób podejmować w pełni odpowiedzialnych, uczciwych czy po prostu dobrych decyzji. W takim przypadku konieczne jest odwołanie się do własnego sumienia, gdyż dla każdego człowieka staje się ono ostateczną instancją, warunkującą nie tylko sensowność, ale przede wszystkim moralność podejmowanego działania. Problem w tym, iż kategoria sumienia, choć antropologicznie jest uniwersalna, posiada wielce zindywidualizowany charakter. Jak więc rozumieć istotę sumienia, aby poprawnie móc się do niego odwołać w podejmowanych decyzjach dotyczących działań (nie tylko zarządczych)? Może w tym pomóc syneidesjologia – nauka o sumieniu lub inaczej tzw. teoria sumienia.

Jeden z najoryginalniejszych filozofów – Sokrates, wspominał często o swym *daimonionie*. Uważał go za boski głos (opiekuńczego ducha), który odzywał się wewnątrz niego i powstrzymywał od wykonania podjętych planów. Nie tyle doradzał, jak ma postępować, ile powstrzymywał go przed uczynieniem jakiegoś zła. Był to swoisty głos zakazu, odzywający się jako kategoryczne „NIE!” w chwili podjęcia zamiaru dokonania niemoralnego czynu [Platon, 1992, XXXI].

Trzeba zauważyć, że ów tajemniczy głos objawia się u każdego człowieka jako wypadkowa rozumu i jego wolnej woli. Można rzec, iż pojawia się na pewnym etapie „dialogu”, jaki prowadzi rozum z wolą w sytuacji rozeznania i podjęcia jakiegoś działania [Kapias i Polok, 2013, s. 46 i n.]. Na samym początku to rozum rozpoznaje jakąś sytuację, w której upatruje jakiś dobry bądź zły przedmiot. Wtedy to wola znajduje w nim jakieś upodobanie bądź odrzucenie. Rozum następnie określa teleologiczną drogę nakierowaną na dany przedmiot, co w przypadku woli odzwierciedla się chęcią jego osiągnięcia. Aby go zdobyć, potrzeba zazwyczaj różnego rodzaju środków i metod działania, które to prezentuje, po uprzednim rozeznaniu, rozum. Wola daje na nie przyzwolenie bądź odrzuca je. Jeżeli została wyrażona zgoda, to rozum wybiera pomiędzy różnymi środkami działania te, które okazują się najbardziej rozsądne oraz adekwatne dla danego celu i wydaje „rozkaz” woli do wykonania danego czynu. Efektem staje się zadowolenie bądź niezadowolenie z uzyskanego rezultatu, co ostatecznie skutkuje racjonalnym osądem rozumu nad moralnym aspektem całego poczynania.

nia. Oczywiście cały opisany proces jest steoretyzowany, albowiem w praktyce poszczególne etapy dokonują się najczęściej w zaskakująco krótkim czasie, co uniemożliwia często dokonanie głębszej refleksji. Nie zmienia to jednak faktu, iż wspomniane wyżej elementy występują w procesie poznawczo-decyzyjnym każdego człowieka. Ich charakter może się nieco różnić, niemniej cały namysł sumienia sprowadza się właśnie do scharakteryzowanych aktów.

W kontekście powyższych rozważań konieczne trzeba wspomnieć, iż cały ten proces jest silnie zracjonalizowany, choć równocześnie indywidualny i niepozbawiony elementów subiektywizmu. Dlatego też można spojrzeć na sumienie jako na swoistą świadomość ludzkiej odpowiedzialności moralnej. Świadomość ta nie tylko skupia się nad indywidualnymi procesami psychicznymi, ale także dotyka działalności własnego rozumu<sup>1</sup>. I właśnie owa refleksja nad procesami psychicznymi oraz działalnością własnej woli nazywa się świadomością. Jeśli jednak obejmuje ona refleksje nad własną postawą względem prawa moralnego, wynikającą z tego autoodpowiedzialnością, a także nad godziwością postępowania, wtedy takie zachowanie mieści się w pojęciu sumienia. Można więc sumienie określić jako „wartościująco-imperatywny sąd człowieka o konkretnym akcie spełnianym przez niego samego” [Ślipko, 1974, s. 307].

Sumienie jawi się jako ostateczna dyrektywa i wyznacznik dla postępowania danej osoby, stąd też o tym, czy postępuje ona moralnie, czy też nie, będzie decydował fakt uzależnienia owego działania właśnie od sądów sumienia. Można rzec, iż jest ono ostateczną instancją – niejako trybunałem – przed którym człowiek odpowiada za realizowane przez siebie dobre lub złe czyny. Ma ono ostateczną i nieodwołalną niejako (w danym momencie i okolicznościach) siłę nakazodawczą, albowiem człowiek, u którego owo sumienie się objawia, musi być posłusznym, o ile chce postępować w sposób moralny. Normę taką klasycznie nazywa się *norma normans*, czyli norma normująca. Ona bowiem określa – jako niezawisła i uniwersalna – wszelkie najogólniejsze tendencje ludzkiego zachowania moralnego. Zarazem jednak sumienie w swej istocie jawi się jako *norma normata*, czyli norma normowana [Olczyk, 2000, s. 163-171]. Jest tak ze względu na jego subiektywny charakter, gdyż ostateczny osąd działania jest wyrazem własnego rozumowania i osobistych wyborów wolnej woli. Nakaz sumienia staje się więc niejako wypadkową własnego osądu warunkowanego uniwersalną normą zakazującą czynienia zła oraz skłaniającą się ku realizacji dobra.

---

<sup>1</sup> Innymi słowy, rozum może myśleć o swym myśleniu – nie potrafią tego ludzkie władze zmysłowe: oko nie widzi swego widzenia, a ucho nie słyszy swego słyszenia.

Człowiek jednak, podejmując swe działanie, często odczuwa wahania, niepewność, wątpliwości, co skutkuje brakiem pewności postępowania, a nawet powstrzymaniem się od działania ze względu na brak możliwości podjęcia ostatecznej decyzji. Cóż wtedy uczyni? Zwłaszcza w chwilach, gdy pewność i jednoznaczność rozwiązania jest jak najbardziej istotna, albowiem zachodzą w życiu sytuacje, w których podjętej decyzji nie można już cofnąć. Gdzie szukać podparcia, uzasadnienia dla sądu sumienia, wiedząc, iż bez uzyskania jednoznacznej aprobaty w sumieniu co do słuszności realizowanego przedsięwzięcia, nie wolno człowiekowi dokonywać planowanego aktu działania [Styczeń, 1984, s. 204]?

Tego typu dylematy są nader istotne w działalności każdego człowieka, jednak ze zdwojoną siłą wybrzmiewają one u osób decydenckich. Mają one bowiem świadomość, iż ich postawa staje się niejako wyznacznikiem, przykładem postępowania dla innych. Stąd działalność menedżera jest niejako wzorcowa dla pozostałych współpracujących z nim osób, a dylematy sumienia u osób pracujących na kierowniczych stanowiskach mają tym większe oddziaływanie i domagają się większej uwagi w ich poprawnym rozwiązywaniu. Pewnej podpowiedzi, jak tego dokonać, należy szukać u samych źródeł myśli etycznej.

### 3. Kodeksy etyczne jako inspiracja moralna

Wahania co do podjęcia właściwej moralnie decyzji odczuwa każdy człowiek zdolny w świadomy sposób posługiwać się swym intelektem. Aby dokonać właściwego wyboru potrzebuje pewnych wytycznych, wskazówek, które objawiają się w postaci etycznej normy. Odpowiedzi w tym kontekście może być kilka, wydaje się jednak, iż najbardziej dosadna i poprawna pojawia się na gruncie personalizmu. W tym nurcie teoretycznego namysłu nad ludzką moralnością wskazuje się, że „etyka odnajduje samą siebie dopiero wówczas, gdy staje się orędziem o godność osoby” [Styczeń, 1993, s. 13]. Na tej sugestii oparta jest główna norma personalistyczna, sugerująca, iż *czyn jest moralnie powinien wtedy, gdy afirmuje godność każdej osoby* [Kapias, 2005, s. 59 i n.]. Dzieje się to wtedy, gdy ów czyn ma na względzie dobro osoby, jej wsobną i niezbywalną godność [Styczeń, 1983, s. 21-23; 1993, s. 13-21]. Ową godność należy z kolei rozumieć jako indywidualną wartość osoby, odróżniającą ją od innych bytów nie tylko w sensie opisowym, ale i aksjologicznym. Można nazwać ją człowieczeństwem, albowiem wyróżniać ją będą te cechy, które wskazują, iż człowiek jest osobą, tj. możliwość pojmowania siebie, poczucie tożsamości, dążenie do realizacji celów i planów życiowych, wolność władania sobą, samostanowienie oraz odniesienie do innych osób. Ową nieutralną godność osobową należy odróżnić



od osobistej, rozumianej jako poczucie szacunku wobec siebie. Godność osobistą można utracić, sprzeniewierzając się uznanym przez siebie wartościom, negując wartość siebie, tracąc kryteria oceny bądź ulegając nieakceptowanym normom czy wartościom [Dylus, 2002, s. 22]. Wynika stąd jasno, że kto chciałby postępować etycznie dobrze i poprawnie, powinien w swym postępowaniu kierować się akceptacją każdego człowieka z tego powodu, że po prostu jako człowiek ma swą niezbywalną wsobną wartość objawioną w godności.

Jest to jednak dosyć ogólna zasada. Jak ją dostosować do poszczególnych przypadków życiowych? W jaki sposób mógłby ją wcielić w swe życie zawodowe jakiś menedżer? Odpowiedź na to pytanie można znaleźć np. w kodeksach etycznych. Jest to pewien typ dokumentu zawierającego zasady, założenia, reguły zachowania i postępowania poszczególnych osób oraz organizacji wobec otoczenia zewnętrznego, a także w stosunku do grup wewnętrznych. Innymi słowy, jest to zespół etycznych standardów działania, których przestrzegania firma wymaga od swojego kierownictwa i pracowników.

Kodeksy etyczne nie stanowią tzw. dekalogu, którego wszystkie zasady są ponadczasowe i nienaruszalne. Podstawowe wartości i ogólne zasady w nich zawarte powinny pozostać niezmiennie, zaś te bardziej szczegółowe muszą być aktualne i uaktualniane. Zasadniczo zawierają one zestaw zasad, reguł obowiązujących w danym środowisku oraz zbiór ograniczeń (często związanych z sankcjami). Wskazane jest, by zasady te były zakorzenione w systemach wartości pracowników i w kulturze organizacyjnej, po to aby pomagały pracownikom w etycznym postępowaniu. Zawierają w związku z tym wskazania, w jaki sposób ogólne moralne zasady stosować w konkretnych problemach, z którymi stykają się w swej pracy poszczególne jednostki [Polok, 2015, s. 59-72].

Etyczne kodeksy mają charakter wyodrębnionych regulacji moralnych zachowań pracowników danej organizacji, danego zawodu lub stanowią część tzw. misji firmy, obejmującej sformułowanie jej celów strategicznych, jej kulturę organizacyjną i standardy etyczne dotyczące zarówno menedżerów, jak i ogółu jej pracowników. Wiele kodeksów etycznych przybiera formę, która uwypukla najważniejsze zasady etyki ogólnej, a równocześnie konkretyzuje je w aspektach podmiotowym i przedmiotowym. Oprócz tego określają one dość szczegółowo zakres odpowiedzialności, przede wszystkim menedżerów oraz rady nadzorczej, wynikający z przyjętych przez firmę zobowiązań społecznych. Polegają one zazwyczaj na promocji dobra, korzyści dobrobytu i praw ludzkich lub na zakazywaniu praktyk oraz działań uważanych za zagrażające wymienionym wartościom.

Zasadniczo kodeksy etyczne nie są formułowane w postaci imperatywnej, ale w formie informującej o kierunku działań. Często stanowią oparcie w nierezadkich sytuacjach konfliktowych, tak wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz niej.

Dają pracownikom wszystkich szczebli podstawy wrażliwości etycznej w samodzielnie podejmowanych decyzjach. Przy samodzielnej interpretacji zasad moralnych rozwijają świadomość etyczną pracowników. Tym samym pozwalają na traktowanie kultury firmy jako ważnej części dobrego zarządzania.

Kierowanie się nakazami kodeksów etycznych daje wszystkim pracownikom możliwość dokonania trafnych wyborów etycznych chronienia przed destrukcyjnymi skutkami wyrzutów sumienia i ocalenia szacunku do samego siebie. Pozwala ponadto na spełnienie się celu ludzkiego działania, co oprócz skuteczności, efektywności i godziwości prowadzi do odczucia satysfakcji z dobrego wykonywania danej pracy [Polok, 2010, s. 79-86].

Przykładem takiego kodeksu etycznego, jakże pomocnego dla przedstawicieli szczebla zarządczego, może być Kodeks Etyki Menedżera<sup>2</sup>. Już na samym wstępie sugeruje on konieczność zachowania swoistej równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym, tak menedżera, jak i zespołu pracowników, z którym przyszło mu współdziałać. Jest to o tyle ważny zapis, iż stosunkowo najczęściej problemów moralnych rodzi się właśnie w granicach napięcia powstającego w wyniku próby pogodzenia zadań i obowiązków, które pojawiają się pomiędzy tymi dwoma obszarami życia człowieka. Następnie akcentowane są wartości rzetelnego i uczciwego postępowania, obiektywizmu oraz konsekwencji podejmowanych decyzji, a także zachowania poufności.

Kolejne punkty dotyczą odpowiedniego zachowania wobec pracowników wewnątrz danej organizacji, jak również budowania relacji z otoczeniem. Podkreślono tu konieczność stosowania obiektywnych kryteriów oceny oraz harmonijnego rozwoju osobowościowego kierownika i jego współpracowników. Priorytetową kategorią staje się przestrzeganie prawa, co podkreśla się zwłaszcza w kontaktach z interesariuszami oraz w kontekście kierowania się zasadami uczciwej konkurencji. Autorzy owego Kodeksu wierzą, „że przestrzeganie tego zbioru zasad przyczyni się do podniesienia rangi zawodu menedżera w Polsce” [www 1].

## **Podsumowanie**

Praca menedżera jest pracą specyficzną. Nie polega przecież na urabianiu jakiegoś materiału i wytwarzaniu z niego konkretnych przedmiotów, ale na poprawnym kształtowaniu „materiału ludzkiego”. Właśnie ów „czynnik ludzki” staje się tu najbardziej newralgicznym elementem. Trudno bowiem wpływać

---

<sup>2</sup> Zob. Aneks.

na innych ludzi, samemu mając problemy ze swą osobowością. Dlatego też tak istotną sprawą staje się budowanie dojrzałej osobowości u osób posiadających stanowiska kierownicze.

Jedną z najważniejszych kwestii w tej materii okazuje się etyczny wymiar podejmowanych działań. Menedżer każdorazowo musi pamiętać, iż podejmowane przez niego decyzje mają wpływ nie tylko na jakość pracy czy jej rezultaty, ale także (o ile nie przede wszystkim) na sposób postępowania poszczególnych jednostek, z którymi przyszło mu współpracować. Ze względu na to, że rzeczywistość generuje często nieprzewidywalne okoliczności i zdarzenia, menedżer bywa często zaskakiwany sytuacjami, w których musi zmierzyć się z trudnymi dylematami moralnymi. Koniecznością wtedy staje się bezwzględne odwołanie się do sugestii swego sumienia. Ponadto, aby uniknąć sytuacji pomylki bądź wypaczenia sumienia, należy odnieść się także do etycznej zasady personalistycznej, sugerującej afirmację godności osobowej. W pojawiających się ewentualnie wątpliwościach pomocne mogą okazać się kodeksy moralne.

Ostatecznie więc trzeba wskazać, że najlepszym doradcą menedżera w jego zawiłościach egzystencjalno-zawodowych staje się jego własne sumienie. Aby uzyskać w tej mierze pozytywne wyniki, potrzeba jednak stałego poprawnego kształtowania swego sumienia i doskonalenia się w sferze etycznej.

## **ANEKS**

**KODEKS ETYKI MENEDŻERA** przyjęty 19 listopada 2002 r. [www 1].

### **INFORMACJE WSTĘPNE**

Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce jest organizacją:

- menedżerów I i II szczebla zarządzania,
- dbającą o najwyższe standardy etyczno-zawodowe swoich członków,
- działającą na rzecz integracji środowiska kadry kierowniczej najwyższych szczebli w Polsce.

W rozumieniu niniejszego Kodeksu menedżerem jest osoba, która:

- zajmuje kierownicze stanowisko I lub II szczebla zarządzania w firmie działającej na terenie Polski.

### **PREAMBUŁA**

Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce:

- mając świadomość kluczowego znaczenia przestrzegania najwyższych standardów etyczno-zawodowych w działalności związanej z zarządzaniem podmiotami gospodarczymi,

- wypełniając swą statutową misję,
- wobec odczuwalnego braku takich uregulowań w Polsce, określiło poniższy zbiór zasad etyczno-zawodowych menedżera, którym kierują się jego członkowie.

### **ZASADY OGÓLNE**

1. Menedżer w swojej działalności zawodowej dąży do osiągnięcia możliwie najlepszych rezultatów, pozostając w zgodzie z obowiązującymi normami prawnymi, etycznymi i obyczajowymi. Działania menedżera cechuje poszanowanie praw i interesów klientów oraz adresatów swoich działań. Menedżer zachowuje równowagę pomiędzy życiem zawodowym i osobistym – własnym oraz kierowanego przez niego zespołu pracowników.
2. Działania menedżera pozostają w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz uwzględniają interesy środowiska, w którym funkcjonuje firma.
3. Postępowaniem menedżera w codziennym spełnianiu funkcji zarządczych kierują następujące zasady:
  - oparcie funkcjonowania organizacji na najlepszej dostępnej wiedzy,
  - rzetelność i uczciwość w wykonywaniu powierzonych zadań,
  - obiektywizm w relacjach pracowniczych,
  - konsekwencja w definiowaniu i rozliczaniu zadań powierzonych podległym pracownikom / komórkom organizacyjnym,
  - zachowanie poufności.

W swojej działalności menedżer rozdziela sferę aktywności zawodowej od publicznej i politycznej.

### **RELACJE WEWNĄTRZ ORGANIZACJI**

1. Menedżer dobiera i ocenia współpracowników zgodnie z obiektywnymi kryteriami opartymi na kompetencjach. Jasno definiuje cele i zadania oraz konsekwentnie rozlicza z ich realizacji podległy mu zespół.
2. Menedżer jest zorientowany na stały i harmonijny rozwój własnej osobowości oraz kierowanych przez siebie współpracowników.
3. Menedżer dba o to, aby jego codzienna postawa była dla współpracowników wzorem do naśladowania. Menedżera cechuje lojalność i rzetelność w stosunkach z przełożonymi oraz konsekwentne dążenie do realizacji wytyczonych celów.

Wszelkie sytuacje rodzące wątpliwości lub różnice zdań menedżer wyjaśnia i rozstrzyga w sposób konstruktywny, unikając zbędnych konfliktów.

**RELACJE Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM**

1. Przestrzeganie prawa stanowi najwyższy priorytet w postępowaniu menedżera. Menedżer zapewnia najwyższy poziom obsługi klientów.
2. Mając na uwadze dobro klienta, menedżer dba o respektowanie jego praw i interesów. Menedżer przestrzega zasad etyczno-zawodowych określonych w niniejszym kodeksie, pamiętając, że zawsze reprezentuje swoje środowisko zawodowe.

**ZASADY UCZCIWEJ KONKURENCJI**

1. W swojej działalności zawodowej menedżer kieruje się zasadami uczciwej konkurencji, przestrzega obowiązujących norm i dobrych obyczajów.
2. Za nieetyczne uważa się wykorzystywanie wpływów wynikających z działalności publicznej na rzecz prowadzonej działalności gospodarczej.

**ZAKOŃCZENIE**

Wierząc, że przestrzeganie tego zbioru zasad przyczyni się do podniesienia rangi zawodu menedżera w Polsce, Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce oświadcza, iż niniejszy kodeks stanowi obowiązującą normę w środowisku kadry zarządzającej i zobowiązuje się do upowszechniania jego treści.

**Literatura**

- Bieniok H. (2001), *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Dylus A. (2002), *Godność człowieka w procesie pracy* [w:] E. Wichrowska-Janikowska (red.), *Godność pracownika kategorią prawa pracy*, Warszawa.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haber L.H. (1993), *Management – zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Kapias M. (2005), *Etyka jako pożądany element działalności gospodarczej człowieka* [w:] G. Polok (red.), *Etyczny wymiar działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia*, „Studia Ekonomiczne”, nr 35, Katowice.
- Kapias M., Polok G. (2013), *Prawe sumienia człowieka – luksus czy powinność?* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Kochmańska A. (2010), *Zarządzanie personelem wielokulturowym na podstawie badań własnych*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 68-69.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2002), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kubik K. (2012), *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.

- Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami. Materiały do ćwiczeń*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mintzberg H. (1971), *Managerial Work: Analysis from Observation*, „Management Science”, 18(2).
- Olczyk A. (2000), *Sumienie jako „norma normans” i jako „norma normata” według encykliki „Veritatis Splendor” Jana Pawła II*, „Częstochowskie Studia Teologiczne”, nr 28.
- Penc J. (2005), *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa.
- Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Platon (1992), *Obrona Sokratesa*, PIW, Warszawa.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Polok G. (2010), *Kodeks etyczny podstawowym narzędziem regulacji zachowań osób i podmiotów rynkowych w przestrzeni gospodarczej* [w:] J. Glumińska-Pawlic (red.), *Doradca podatkowy obrońcą praw podatnika*, t. 4, Śląski Oddział Krajowej Izby Doradców Podatkowych, Katowice.
- Polok G. (2015), *Etyka w pracy menedżera* [w:] L. Sadovicova, J. Charaśna-Blachucik (red.), *Nauki społeczne a kształtowanie osobowości*, Studia i monografie zeszyt nr 417, Politechnika Opolska, Opole.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Styczeń T. (1983), *ABC etyki*, RW KUL, Lublin.
- Styczeń T. (1984), *W drodze do etyki*, RW KUL, Lublin.
- Styczeń T. (1993), *Wprowadzenie do etyki*, RW KUL, Lublin.
- Ślipko T. (1974), *Zarys etyki ogólnej*, WAM, Kraków.
- Watson T. (2001), *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [www 1] <http://www.smwp.org/index.php?go=30> (dostęp: 26.11.2012).

## CONSCIENCE OF THE MANAGER IN THE ECONOMIC SPACE

**Summary:** Manager's work is specific. It tackles not only the specific needs of a company but also creation of appropriate interpersonal relations. Therefore, a manager, even though having sound content-related background, to perform her/his work should also have adequate ethical formation. It turns out that managerial role encompasses not only the economic dimension, but also contains loads of moral responsibility. This leads to emergence of various moral dilemmas that cannot be easily solved by referring to the rules of statutory law. Conscience is though the final advisor and point of reference. It is important, therefore, that the conscience is properly shaped so that it could be a binding force in making right decisions. Codes of ethics might be helpful for the proper formation of the conscience. It is worth for executives to refer to the managers' code of ethics. The personalistic norm, requiring affirmation of every person's dignity, might also be helpful.

**Keywords:** ethics, conscience, manager, codes of ethics, personalistic norm.