

Rozprawy i studia

TADEUSZ PIETRZKIEWICZ

Warszawska Szkoła Zarządzania. Szkoła Wyższa

Racjonalność i etyka decyzji gospodarczych

Rozważanie aspektów zrównoważonego rozwoju wymaga określenia kryteriów według których będzie on planowany i oceniany. W tematyce Seminarium uwzględniono aspekty wzrostu gospodarczego, rozwoju społecznego, ochrony środowiska naturalnego, problemy konsumpcji i wpływ na ten rozwój naszej akcesji do Unii Europejskiej. We wszystkich tych dziedzinach pojawiać się będą problemy racjonalności i etyki decyzyjnej. Trzeba określić ogólnie znaczenie tych pojęć, które są interpretowane bardzo różnorodnie w literaturze naukowej i w praktyce zarządzania.

W dalszych rozważaniach przyjmuje się, że:

Racjonalny jest proces: „...oparty na nowoczesnych, naukowych metodach, dających dobre wyniki; rozsądny, przemyślany”¹.

Etyczna decyzja spełnia: „ogół ocen i norm moralnych przyjętych w danej epoce i zbiorowości społecznej; moralność”².

Podmioty podejmujące w Polsce decyzje ekonomiczne biorą pod uwagę zwykle aspekty etyczne, określone przez siebie lub narzucone prawem czy

¹ *Słownik Języka Polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1988, s. 559.

² *Słownik Języka Polskiego*, t. 3, PWN, 1989, Warszawa 1989, s. 7.

wymaganiami społeczeństwa. Ma to jednak charakter indywidualny, dostosowany do aktualnych uwarunkowań i założeń taktycznych decydentów. W takiej sytuacji trudno formułować ogólne zasady procedur decyzyjnych, nawet dla decyzji o charakterze, powtarzalnym, rutynowym. W dalszym ciągu podejmują próbę sformułowania niektórych podstawowych i ogólnych założeń, systematyzujących zależności między racjonalnością a etyką decyzji społeczno-gospodarczych. Podstawą do sformułowania tych tez są obserwacje decyzji o charakterze makro, podejmowanych w Polsce po roku 1989.

Trzeba zacząć od określenia podstawowych definicji pojęć etyka decyzji podejmowanych w zarządzaniu oraz ich racjonalność. Definicja taka powinna uwzględniać rodzaj działalności oraz szczebel zarządzania.

Rodzaj działalności to np.: nauka, polityka, gospodarka, zaspokajanie potrzeb społecznych, obronność itp.

Szczebel zarządzania. to np.: instytucje międzynarodowe, organa przedstawicielskie, administracja gospodarcza, sądownictwo, samorząd terytorialny, instytucje społeczne i inne.

Ze względu na różnorodność dziedzin zarządzania i uwarunkowań racjonalność i etykę każdej z nich trzeba rozpatrywać indywidualnie. Wydaje się jednak, że istnieje potrzeba i możliwość zaproponowania definicji ogólnych, które mogą być wspólną podstawą do określania definicji szczegółowych, dotyczących poszczególnych dziedzin działalności i szczebli decyzyjnych. Proponowane ogólne definicje podaje się poniżej.

Etyczna jest postawa podmiotu gospodarczego, który wybiera cele i metody ich realizacji, dążąc do dobra wspólnego przez ograniczenie kosztów gospodarczych czy szkód społecznych. Decyzje sprzeczne z tą zasadą trzeba uznać za nie spełniające wymagań etyki gospodarczej. Jest to określenie etyki podmiotowej.

Etyczny jest wynik decyzji gospodarczej, który przyczynia się do dobra wspólnego, powodując ograniczenie szkód społecznych. Jest to określenie etyki przedmiotowej, wyrażające jej konsekwencje społeczne.

Każda decyzja gospodarczą ma *cenę społeczną*, wyrażającą osiągnane efekty społeczne: pozytywne – korzyści lub negatywne – straty czy krzywdy.

W podobny sposób może być oceniana etyka podmiotowa i przedmiotowa w stosunku do decyzji społecznych.

Etyczna jest postawa podmiotu podejmującego decyzje społeczne, który wybiera cele i metody ich realizacji ograniczając koszty gospodarcze i społeczne lub ich unikając.

Etyczny jest wynik decyzji społecznej, który przyczynia się do dobra wspólnego, ograniczając koszty gospodarcze i społeczne lub ich unikając.

Każda decyzja społeczna ma *cenę gospodarczą*, wyrażającą efekty gospodarcze: pozytywne – zyski lub negatywne straty.

Podstawowe znaczenie ma określenie pojęcia „dobra wspólne”, ponieważ w dalszych rozważaniach przyjmuję, że ono powinno być drogowskazem przy formułowaniu celów i metod działalności społeczno-gospodarczej a państwach demokratycznych. Podkreślam to założenie wobec tego, że jest ono coraz powszechniej uznawane, ale nie zawsze i nie wszędzie konsekwentnie stosowane w praktyce zarządzania. Proponuję definicję ogólną:

Dobro wspólne to *poziom i sposób zaspokojenia potrzeb* materialnych i socjalnych, akceptowany powszechnie przez społeczeństwo.

W konkretnym procesie zarządzania trzeba jednak określić szczegółowo i konkretnie każdy element tej definicji, ze względu na różny rodzaj działalności, kryteriów oceny dobra wspólnego w tym zakresie i zmiennych uwarunkowań społeczno-gospodarczych oraz politycznych. Zróżnicowanie tych szczegółowych przesłanek, wpływających na określenie jakościowo i ilościowo dobra wspólnego, wymaga indywidualnego rozpatrywania każdej decyzji, uwzględniając istniejące lub przewidywane uwarunkowania. Aby to umożliwić celowe jest przyjęcie systemu szczegółowych kryteriów oceny, uznawanych powszechnie jak obiektywna podstawa do oceny dobra wspólnego.

Szczegółowe kryteria oceny powinny:

- uwzględniać wartości społeczne i gospodarcze uznawane powszechnie jako podstawowe i wystarczające dla oceny dobra wspólnego,
- umożliwiać dokonywanie ocen interakcji między różnymi rodzajami działalności i podmiotami podejmującymi decyzje,
- być osiągalne w istniejących lub przewidywanych uwarunkowaniach,
- stanowić element procedur określania dobra wspólnego dla konkretnej działalności społeczno-gospodarczej.

Wszystkie wymienione tu kryteria oceny dobra wspólnego są zawsze przedmiotem wyboru przez podmiot zarządzający rozwojem społeczno-gospodarczym oraz podmiot dokonujący ocenę racjonalności czy etyki decyzji w tym zakresie. Uwzględnienie wymienionych tu podstawowych kryteriów może mieć charakter świadomy i konsekwentny, gdy podmiot podejmujący decyzje stosuje procedurę uwzględniającą te przesłanki. Możliwa jest również sytuacja w której decydujący ustala indywidualnie kryteria oceny

dobra wspólnego, nie rozważając w jakim stopniu uwzględnił te podstawowe przesłanki. Taka tendencja narasta w przy dokonywaniu bardziej szczegółowych ocen dobra wspólnego i ma charakter „obawy przed konkretyzacją ocen”.

Wśród źródeł formułujących kryteria oceny dobra wspólnego szczególną wartość przypisują zasadom zawartym w:

- dokumentach Soboru Watykańskiego II i w Konstytucji duszpasterskiej *Gaudium et spes*,
- Encyklice *Centesimus annus*,
- Uchwałach międzynarodowych – ONZ, Unii Europejskiej i innych,
- Aktach prawnych – np. w USA czy w Polsce,
- Zaleceniach niektórych organizacji proetycznych – np. *European Business Ethics NETWORK „EBEN”*, działających w licznych państwach,
- Kodeksach etycznych – np. Kodeks Etyki Służby Cywilnej w Polsce – 2000 rok.

Z pośród licznych problemów dotyczących etyki decyzji gospodarczych omówiony będzie dalej związek między ich racjonalnością a etyką, przyjmując wskazane poprzednio określenie etyki podmiotowej i przedmiotowej. Można zaproponować macierz 9 pól oceny tych relacji i jej wykorzystanie. Bliższe informacje na ten temat wskazuje fragment skryptu *Warszawskiej Szkoły Zarządzania*³.

W tablicy 1 wskazano warianty relacji między racjonalnością konsekwencji dla adresata decyzji podejmowanych przy różnej postawie (intencji) decydenta. Wskazany tu zestaw dziewięciu wariantów w sposób ogólny prezentuje typowe sytuacje pojawiające się w procesach zarządzania gospodarczego. W konkretnej organizacji gospodarczej, określonym zakresie decyzji, na poszczególnym szczeblu jej podejmowania oraz przy istniejących czy przewidywanych uwarunkowaniach, konieczne jest opracowanie szczegółowych kryteriów oceny. Dotyczy to zarówno postaw etycznych decydentów, jak i konsekwencji podejmowanych decyzji dla adresatów.

³ T. Pietrzakiewicz, *Etyka i racjonalność decyzji gospodarczych, Uwarunkowania i Problemy*, Oficyna Wydawnicza *Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Szkoły Wyższej*, s. 27.

Tablica 1. Przykład relacji racjonalności i etyczności decyzji gospodarczych

		<i>Postawa etyczna decydenta</i>		
		Zachłanna/ /Interesowna [-]	Bezinteresowna [0]	Ofiarna [+]
Kon- sek- wen- cje d e - c y - z j i dla a d - r e - s a - t a	Uzyskuje się korzyści lub unika się (minimalizuje się rozmiary) strat (+)	Pozytywne przedmiotowo Negatywne podmiotowo [-] (+)	Pozytywne przedmiotowo Neutralne podmiotowo [0] (+)	Pozytywne przedmiotowo Pozytywne podmiotowo [+] (+)
	Bez stwierdzonego wpływu na stan przedmiotu decyzji (0)	Neutralne przedmiotowo Negatywne podmiotowo [-] (0)	Neutralne przedmiotowo Neutralne podmiotowo [0] (0)	Neutralne przedmiotowo Pozytywne przedmiotowo [+] (0)
Wyni- ki przed- mi- o- towe	Powstają określone straty gospodarcze lub krzywdy społeczne (-)	Negatywne przedmiotowo Negatywne podmiotowo [-] (-)	Negatywne przedmiotowo Neutralne podmiotowo [0] (-)	Negatywne przedmiotowo Pozytywne podmiotowo [+] (-)

W tablicy 2 wskazano przykłady konsekwencji, jakie mogą powstać w wyniku różnych postaw etycznych decydentów⁴. Prezentowany schemat jest tylko ilustracją przykładów przewidywania *ex ante* lub oceny *ex post* przyczyn i konsekwencji poszczególnych sytuacji decyzyjnych w zarządzaniu gospodarczym. Wydaje się, że takie ogólne usystematyzowanie relacji między postawami etycznymi decydenta a konsekwencjami dla adresatów mogą być pomocne zarówno przy podejmowaniu decyzji, jak i przy ich ocenie.

⁴ *Ibidem*, s. 28.

Tablica 2. Konsekwencje sytuacji decyzyjnych wskazanych w tablicy 1

- [–] (+) W wyniku negatywnej etycznie postawy decydenta następuje obniżenie wyników przedmiotowych. Dążenie do uzyskiwania osobistych korzyści przez decydenta powoduje z reguły taki efekt bądź stwarza jego domniemanie. Określenie „potencjalnych wyników przedmiotowych” jest jednak możliwe (dopuszczalnym stopniem wiarygodności), jeżeli opracowano i sformalizowano procedurę decyzyjną. Jeżeli takiej procedury nie ma, to nie można *ex ante* dokonać wiarygodnej oceny wyników. Oceny *ex post* – „musztarda po obiedzie” – są zaś traktowane jako wotum nieufność wobec decydenta lub analizowanej działalności, a wobec tego – niepopularne. Najczęściej więc w takich sytuacjach rezygnuje się z dokonywania oceny postawy decydenta. W niektórych przypadkach decydent świadomie manipuluje poziomem „potencjalnych wyników” rezygnując częściowo z własnych korzyści (jeżeli są z nimi związane). Zależy mu na tym, by w procesach kontroli nie pojawiło się domniemanie działania nieetycznego.
- [0] (+) Decydent działa uczciwie, nie dążąc do uzyskiwania nielegalnie korzyści osobistych. Podejmuje decyzje racjonalne, uważając to za swój obowiązek zawodowy. Nie wykracza jednak poza obowiązujący poziom nakładu pracy i osobistego zaangażowania, czyli nie przekracza zakresu wynikającego z pragmatyki służbowej – sformalizowanej lub zwyczajowej. Wariant typowy dla zarządzania rutynowego, o niewielkim zakresie innowacji i krótkich bądź średnich, terminach realizacji.
- [+] (+) Decydent angażuje się w działalność zawodową legalnie i w stopniu przekraczającym – (niekiedy znacznie) – pragmatykę służbową, wymagania kierownictwa lub problemu. Ponośi z tego powodu straty materialne i naraża się na krytykę osób o nastawieniu neutralnym lub negatywnym. Szczytem ofiarności bywa heroizm, polegający na pogodzeniu się z zagrożeniem zdrowia, życia, a nawet poświęcenia tych wartości w służbie idei. Wariant wyjątkowy, którego nie można oczekiwać ani wymagać, zasługujący jednak na szczególne uznanie i stanowiący warunek osiągnięcia znacznego postępu społecznego lub gospodarczego w działaniach innowacyjnych, średnio- lub długookresowych.
- [–] (0) Decydent dąży do osiągnięcia nielegalnie korzyści, ale rodzaj jego działalności lub mała szkodliwość nie stanowią dostatecznej podstawy do oceny strat przedmiotowych. Wariant typowy dla działań o niewielkich nakładach, niewielkim znaczeniu społecznym i długich terminach realizacji.

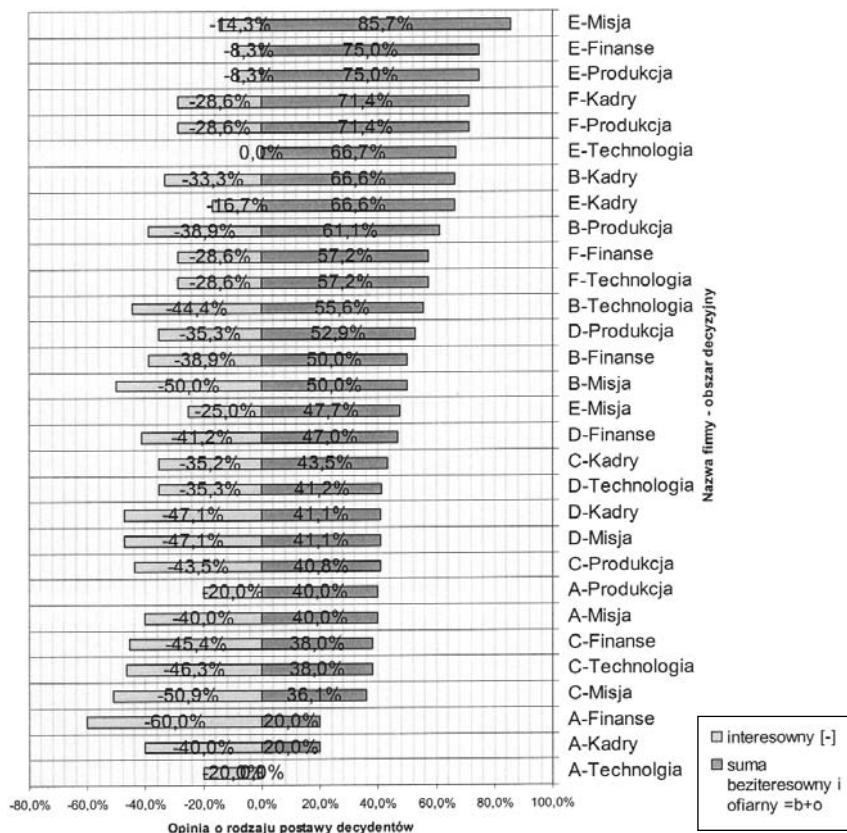
- [0] (0) Decydent działa legalnie i racjonalnie, ale mimo tej postawy nie udaje mu się osiągnąć pozytywnych wyników przedmiotowych. Sytuacja typowa, przy realizacji przedsięwzięć w czasie których następują zmiany uwarunkowań zewnętrznych, niemożliwych do przewidzenia w procedurze podejmowania decyzji. Przyczyną może być również brak kwalifikacji decyden-
ta.
- [+] (0) Decydent działa ofiarnie, ale mimo to nie udaje się mu osiągnąć pozytywnych wyników przedmiotowych, co jest spowodowane: nieoczekiwanymi zmianami uwarunkowań zewnętrznych lub niedostatecznym poziomem kwalifikacji decyden-
ta (wiedza, doświadczenie itp.).
- [-] (-) Decydent działa nieetycznie, dążąc do osiągnięcia nielegalnych korzyści. Powoduje straty przedmiotowe, możliwe do stwierdzenia. Wariant typowy dla przedsięwzięć o dużym znaczeniu społecznym lub gospodarczym, znacznych nakładach finansowych i krótkich bądź średnich terminach realizacji. Przy długich terminach znacznie maleje wiarygodności ocen efektów lub strat czy efektów przedmiotowych.
- [0] (-) Decydent stara się rozwiązać problem racjonalnie przy legalnej postawie. Mimo to powstają szkody społeczne lub straty gospodarcze. Wariant typowy dla działań złożonych, dla których nie opracowano procedury decyzyjnej. Sytuacja zachodzi przy nieoczekiwanych zmianach uwarunkowań zewnętrznych lub niedostatecznych kwalifikacji zawodowych decyden-
ta.
- [+] (-) Decydent wierzy w skuteczność swoich celów, które błędnie uznaje za pozytywne. Wariant typowy dla decydentów o niedostatecznej wiedzy, nie liczących się z opiniami kwestionującymi jego prognozy lub metody działania. Sytuacja zachodzi przy prognozowaniu lub programowaniu złożonych i długookresowych przedsięwzięć. Przyczyną może być również brak opracowania procedury prognozowania czy programowania przekształceń.

W pracy doktorskiej Jerzy Donarski podjął próbę zastosowania tej 9-cio polowej macierzy oceny relacji „Decydenci – Interesariusze”⁵. Dokonał analizy licznych źródeł formułujących kryteria etyczne i zastosował je do budowy szczegółowej ankiety dla zgromadzenia i systematyzacji opinii decyden-

⁵ J. Donarski, *Czynniki wpływające na działalność proetyczną w organizacjach gospodarczych*, maszynopis, Warszawa 2003.

tów i interesariuszy sześcioro organizacji gospodarczych. Ankietowani uznali za uzasadniony proponowany zestaw kryteriów i system ankietowania, współpracując przy jego testowaniu. Poza tym spowodowali zastosowanie dodatkowo ocen punktowych („wag”) dla poszczególnych obszarów decyzyjnych: misja, produkt, technologia, polityka kadrowa, polityka finansowa.

Tablica 3. Postawa etyczna decydentów



Dla ilustracji wyników badań Jerzego Donarskiego można wskazać tablicę 3 charakteryzującą syntetycznie ocenę postawy etycznej decydentów w tych sześciu przedsiębiorstwach (A do F)⁶. Tablica ta potwierdza użytecz-

⁶ *Ibidem*, s. 69.

ność kryteriów punktowych, ponieważ umożliwia ocenę zróżnicowania wpływu postaw etycznych decydentów zależnie od obszaru decyzyjnego. W tabelicy tej wybrano przykładowo sumy wypowiedzi pozytywnych lub negatywnych oceniających konsekwencje postaw etycznych decydentów na realizację określonych funkcji przedsiębiorstwa. Jako postawy pozytywne przyjęto tu sumę ocen „bezinteresowny” i „ofiarny” a jako negatywne – „interesowny. I tak, dla przykładu, w przedsiębiorstwie E wysoko oceniono misję, finanse, produkcję, technologie i finanse. W przedsiębiorstwie A wszystkie oceny wskazywały zaś na interesowną podstawę decydentów. Charakterystyczna i zachęcająca do dalszych, szczegółowych, badań w tym zakresie jest zgodność ocen pozytywnych lub negatywnych dla kilku obszarów działalności przemysłowej.

Wskazane w referacie metody oceny relacji postaw etycznych decydentów z konsekwencjami dla adresatów traktuję tylko jako zwrócenie uwagi na kierunek ograniczenia subiektywizmu czy przypadkowości przy ocenie postaw decydentów oraz efektów jakie powodują takie decyzje. W konkretnych przedsiębiorstwach, decyzjach gospodarczych i w różnych uwarunkowaniach – wewnętrznych i zewnętrznych – konieczne będzie zawsze dokonywanie indywidualnego doboru kryteriów oceny i metod uzyskiwania opinii. Sprzyjać to może weryfikacji wyboru kryteriów i metod oceny, sprzyjających racjonalnemu rozwojowi przedsiębiorstw a ograniczając „cenę społeczną”.

Rozwiązania opisane w referacie mogą pomóc w odpowiedzi czy uzasadnione jest prowadzenie tymi metodami badań w większej liczbie organizacji gospodarczych, a – być może – również w niektórych instytucjach wpływających na rozwój gospodarczy.

Tadeusz Pietrkiewicz

RATIONALITY AND ETHICS OF BUSINESS DECISIONS

S u m m a r y

The author presents one of the solutions how to evaluate business decisions ex ante as a contribution to achieve sustainable growth of the economy and human progress. He defines the decision-maker's attitude as ethical who selects the objec-

tives and methods of its achievement, aiming at common good (subjective ethics) and the result of a decision which contributes to the same (objective ethics).

Indicates the sources which have formulated the criteria of common good among others the Second Vatican Ecumenical Council, Pastoral Constitution *Gaudium et Spes*, Encyclical Letter *Centesimus annus* of the Supreme Pontiff John Paul II, the United Nation and resolutions of the European Union.

Describes the nine variants of relationship between rationality of consequences for the addressee of decisions taken at different attitude (intentions) of the decision makers – named as “Matrix of 9 evaluation fields: Decision-makers – Stakeholders”. This general systematic of relations can be helpful as well at the stage of making decisions as in evaluation.

Application of the “matrix” in six enterprises has proved this concept. The benefits of stakeholders in the enterprise with higher ethicality were significantly higher than in the enterprise with lower.