

ETYKA JAKO NIEZBĘDNY INSTRUMENT WSPARCIA ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Paweł ŻURAW*

* *Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Świdnicy*
e-mail: pawelzuraw@wp.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 17.04.2013 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w styczniu 2014 r.

© Zeszyty Naukowe WSOWL

Dyscyplina jaką jest etyka, stoi na straży norm, które z założenia mają wskazywać właściwe drogi postępowania człowieka. Normy te odpowiadają na zasadnicze pytania dotyczące możliwości wyboru w konkretnych działaniach dobra lub zła. Etyka dociera do każdej sfery ludzkiego życia, w tym m.in. do: ekonomii, gospodarki i biznesu, stąd mówimy o etyce biznesu, etyce życia gospodarczego. Współczesny biznes, a w konsekwencji zarządzanie – bogate w różnorodne metody i koncepcje (określane mianem nowoczesnych, efektywnych, skutecznych) potrzebuje szerszego spojrzenia, które będzie przede wszystkim uwzględniało drugiego człowieka. Obecnie na znaczeniu w naszym życiu przybierają cyfry, efekty, wyniki, cele. Stanowią one istotne komponenty zarządzania. Jednak czy są one najważniejsze? Czy nie przysłaniają najwyższej wartości, jaką jest człowiek? W niniejszym artykule autor stara się znaleźć obiektywną odpowiedź na postawione w ten sposób pytanie.

Słowa kluczowe: etyka, zarządzanie, organizacja, kryzys gospodarczy

WSTĘP

Czy współczesny człowiek ma jeszcze czas na głębszą refleksję dotyczącą bytu, celu istnienia, a nade wszystko roli, jaką ma w życiu do spełnienia? Czy ma jeszcze na to czas i możliwości, aby w ciszy i spokoju rozmyślać i analizować swoje postępowanie? Czy człowiek XXI w. w ogóle chce zastanawiać się nad takimi kwestiami, słowami, pojęciami, jak: wartość, godność, szacunek, dobro, piękno, pokora, skromność, bezinteresowność, uczciwość, praworządność? W tym miejscu Czytelnik z pewnością może zacząć dociekać, dlaczego na początku artykułu postawiono tak sformułowane pytania. Można byłoby wysunąć zarzut, że pytania tego rodzaju wydają się (mówiąc koloquialnie) „nie na miejscu”, są co najmniej dziwne, a nawet prowokacyjne.

Obecnie żyjemy w czasach dominacji konsumpcjonizmu i materializmu, potęgi pieniądza. W obliczu takiej hegemonii, wartości, cnoty, normy etyczne mogą nie być (używając języka ekonomii) konkurencyjne. Przełom wieków w znaczący sposób uwiódził rozwój techniki, ekspansję gospodarczą, globalizację, nieograniczone możliwości transferu wiedzy, szybkości komunikacji. Ale czy jednak temu dynamicznemu roz-

wojowi towarzyszy jednoczesna promocja zachowań szlachetnych, dobrych, prowadzących do skutecznego rozwiązywania dylematów etycznych współczesności? Na bazie tego krótkiego fragmentu można sformułować tezę, że człowiek obecnego stulecia, zapatrzonej w „kolorowy” świat materializmu i konsumpcjonizmu, zatracza sens wartości ponadczasowych – uniwersalnych, dzięki którym potrafiłby patrzeć na innych ludzi przez pryzmat szacunku do bliźniego. Niestety, w czasach, kiedy właściwie wszystko można zrelatywizować, wręcz wyśmiać, wykić, gdzie w imię nieograniczonej wolności próbuje się kultywować antywartości, dla niektórych osób tego rodzaju stwierdzenia mogą wydawać się anachroniczne.

Zamierzeniem autora nie jest krytykowanie współczesnej rzeczywistości. Nie ma nic złego w tym, że ludzie posiadają coraz więcej dóbr, mają do nich coraz większy i swobodniejszy dostęp. Człowiek powinien korzystać z dobrodziejstw cywilizacji. Jednak czy owe „dobrodziejstwa” nie zasłaniają nam wyżej wymienionych wartości etycznych? Czy takie spojrzenie nie powoduje, że w tym „turbulentnym” świecie stajemy się bardziej przedmiotami niż podmiotami? Postawione w ten sposób pytania ukierunkowują nas poniekąd w stronę świata filozofii. Jednak nie chodzi tutaj o moralizowanie, filozofowanie, mówiąc brzydko mędrkowanie. Należy z pełną świadomością podkreślić, że zagadnienia etyki nie należą do łatwych. Opisują naturę ludzką ze wszystkimi jej wadami i zaletami. Etyka i związana z nią moralność stoi na straży norm, zasad, które mobilizują człowieka do nienagannego postępowania oraz odpowiadają na zasadnicze pytania dotyczące możliwości wyboru przez niego dobra lub zła.

Etyka dociera do każdego obszaru ludzkiej aktywności. W tej palecie różnorodności znajduje się również: ekonomia, gospodarka, biznes. Dzięki temu słyszymy i mówimy m.in. o: etyce biznesu, etyce życia gospodarczego, społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedstawione pojęcia od strony naukowej zostały już dawno zdefiniowane. Jednak czy mają one wciąż znaczenie praktyczne? Czy współcześni menedżerowie są skłonni stosować się do zasad etycznych w swojej codziennej pracy oraz postępowaniu z podwładnymi?

Biznes i związane z nim zarządzanie na miarę XXI w. wymaga głębszego, zaktualizowanego spojrzenia, które będzie przede wszystkim uwzględniało drugiego człowieka – człowieka jako najwyższą wartość, a nie wyłącznie przedmiot do wykorzystania. Obserwując światowe trendy, można powiedzieć, że na znaczeniu w naszym życiu coraz bardziej przybierają cyfry, efekty, wyniki, plany, cele. Owszem, bez tych elementów zarządzanie nie miałoby racji bytu. Jednak warto w tym miejscu podjąć refleksję i pomyśleć, czy znaczenie mierników ekonomicznych nie zostało wynaturzone? Dlaczego warto się nad tym zastanawiać? Wystarczy spojrzeć, jaka jest jakość zarządzania chociażby w polskich firmach. Nie można oczywiście demonizować, byłoby to bardzo niesprawiedliwe wobec wielu rzetelnych, uczciwych i szlachetnych menedżerów. Pobieżna analiza współczesnego zarządzania pokazuje, że za dużo jest faktów potwierdzających nieliczenie się z pracownikami, współpracownikami, klientami. Trudno jest nawet zaufać partnerom biznesowym. Nierzetelność, niedotrzymywanie postanowień umów, zwłaszcza w kwestiach finansowych, niska jakość usług oraz transakcji handlowych nikogo już dzisiaj nie dziwią. Przyzwyczailiśmy się już do tego.

Współczesna ekonomia kalkuluje szybki zysk. Jednak nie ulegając pokusie jednostronnej opinii, na problem należy również spojrzeć optymistycznie. Polski i światowy

wy „management” bogaty jest w chlubne przykłady, które są godne naśladowania. Niestety mało się o tym mówi. Dobro nie jest „medialne”, zatem można ulec wrażeniu, że nas – ludzi otacza tylko zło. A wcale tak nie jest.

Zamierzeniem autora jest ukazanie etyki jako niezbędnego instrumentu wsparcia zarządzania we współczesnych organizacjach. Nowoczesne koncepcje zarządzania są bardzo bogate w różne metody, koncepcje, które zwiększają skuteczność biznesowej aktywności. Jednak nawet najlepsze metody bez uniwersalnych wartości etycznych mogą okazać się nieefektywne. Autor koncentruje się na definicjach moralności i etyki, tak aby móc u źródeł poznać istotę tych zagadnień. Ponadto zastanawia się, czy owe pojęcia mogą wpływać na skuteczność zarządzania i czy tym samym mogą stanowić niezbędny instrument jego wsparcia w organizacjach XXI w.

1. MORALNOŚĆ I ETYKA – POJĘCIA TYLKO DLA FILOZOFÓW?

Na tak sformułowany tytuł niniejszego podrozdziału, opatrzony znakiem zapytania, można podać racjonalny argument. Zmarły kilka lat temu prof. T. Kotarbiński, wybitny filozof, propagował uniezależnienie etyki nie tylko od religii i światopoglądu, ale także od filozofii. W jego opinii wszyscy rozstrzygają problemy moralne, niezależnie od tego, czy i jak dalece potrafimy i lubimy filozofować. Niewątpliwie dylematy etyczne mają to do siebie, że łatwiej je postawić, aniżeli rozwiązać. Wszyscy cenimy odwagę, a brzydzimy się tchórzostwem, doceniamy uczciwość, pracowitość, a nie tolerujemy wad im przeciwnych. Czy oceny takie nie stanowią – jak mawiał Kotarbiński – „oczywistości serca”, które nie wymagają żadnego filozoficznego usprawiedliwienia?¹

Podejmując problematykę etyki, dokonajmy przeglądu definicyjnego pojęć, które właśnie w powszechnej opinii uważa się, za wyłączną domenę osób zajmujących się filozofią. Z pojęciem etyki ściśle związane jest słowo „moralność”. Jak twierdził A. Schopenhauer: *Łatwo głosić moralność, uzasadnić moralność trudno*². Intuicja podpowiada, że pojęcia: „moralność”, „etyka” ukierunkowują się w stronę stosowania się do określonych norm, zasad, dyrektyw postępowania. *Mała encyklopedia filozofii* precyzuje, że norma jest regułą wyznaczającą zachowanie jednostki w stosunkach międzyludzkich, szczególnie w sferze moralności, prawa, obyczaju i religii, co wskazuje, iż w zależności od obszaru występowania, będzie ona klasyfikowana na moralną, obyczajową, prawną.

Słownik filozofii, Mała encyklopedia filozofii, Mały słownik etyczny oraz *Słownik pojęć filozoficznych* definiują moralność jako zjawisko społeczne, będące zespołem reguł, zasad, norm, ideałów, wartości, wzorców osobowych, ocen, poglądów, przekonań i postaw funkcjonujących w danym społeczeństwie (grupie). Ich zadaniem jest regulowanie i ułatwianie relacji pomiędzy człowiekiem a innymi ludźmi i w konsekwencji całą społecznością³.

¹ A. Szostek, *Etyka. Pogadanki z etyki*, Wydawnictwo Tygodnika Katolickiego „Niedziela”, Częstochowa 2008, s. 23-24.

² [online]. [dostęp: 23.12.2013]. Dostępny w Internecie: <http://digital.fides.org.pl/Content/1132/15-Mon.pdf>

³ *Słownik filozofii*, pod red. J. Hartman, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2004, s. 142-143; J. Dębowski, L. Gawor, S. Jedynek, K. Kosior, J. Zdybel, L. Zdybel, *Mała encyklopedia filozofii. Pojęcia. Problemy. Kierunki. Szkoły*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1996, s. 300; *Mały słownik etyczny*, pod red. S. Jedynek, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1999, s. 166-167; *Słownik pojęć filozoficznych*, pod red. W. Krajewski, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 1996, s. 129.

B. Nogalski i J. Śniadecki w książce pt. *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem* twierdzą, że moralność w szerszym ujęciu jest nauką o dobru, wartościach i zasadach ludzkiego postępowania, z kolei w węższym – oznacza stosowanie tych zasad w codziennym życiu. Autorzy uważają, że moralność odpowiada na pytanie o prawdziwe przeznaczenie człowieka, o cel jego życia, o określenie jego powołania⁴.

Z kolei J. Malec uważa, że moralność jest ogółem norm, które pozwalają oceniać postępowanie człowieka z punktu widzenia dobra i zła. Autor opisuje moralność w kategorii przymusu społecznego. Uważa on, że grupy społeczne, które nie przestrzegają jakiś określonych norm, spotykają się z potępieniem innych osób, innych społeczności. Kierując się tą logiką, J. Malec przekonuje, że normy moralne zmuszają człowieka do pohamowania pewnych swych (niekiedy egoistycznych) dążeń na rzecz dobra większej społeczności lub innej jednostki. J. Malec zwraca uwagę na pewną prawdę psychologiczną dotyczącą norm moralnych. Twierdzi on, że o wiele łatwiej jest przebudować i rozwinąć chociażby gospodarkę, aniżeli zmienić ludzką świadomość. Na tej płaszczyźnie nie można wiele zrobić nakazem czy apelem. Muszą tutaj oddziaływać wszechstronne, długotrwałe i skuteczne wpływy⁵.

Wielu autorów uważa, że bez moralności życie jest trudne, czasami wręcz niemożliwe, zwłaszcza jeżeli przyjmiemy, że ułatwia ona bezkonfliktowe współżycie człowieka w społeczeństwie. Czym w obliczu powyższych definicji jest etyka? Bardzo często etyka jest utożsamiana z moralnością albo z nauką o moralności. W opinii niektórych autorów sądy (normy, oceny) etyczne nie pokrywają się z sędziami (normami, ocenami) moralnymi. Pierwsze mają charakter normatywny, drugie z kolei opisowy. Język potoczny często w ogóle nie odróżnia znaczenia moralności i etyki. Według J. Koniecznego, kiedy formułuje się sądy, opinie na temat nakazów, dyrektyw, norm moralnych, kiedy zadawane przez nas pytania stanowią refleksję nad nakazami moralnymi, wówczas mamy do czynienia z etyką⁶. Etyka zmierza bowiem do podania uzasadnionej odpowiedzi na pytanie, jak człowiek powinien żyć. W tym sensie ma ona charakter normatywny.

Badając literaturę przedmiotu, można wywnioskować, że słowo „etyka”, pochodzi z greckiego słowa *ethikos* i nawiązuje do starogreckiego *etos*. W rzeczywistości było ono pierwowzorem terminu „moralność”. W czasach starożytnych *etos* tłumaczony był jako „charakter”, „obyczaj”, „zwyczaj” i „nawyk”. Etyka jako dyscyplina naukowa oraz jako dziedzina wiedzy praktycznej została usystematyzowana przez greckiego filozofa – Arystotelesa. Określał on ją w kontekście nauki o człowieku. Pragmatyczne podejście Arystotelesa polegało na tym, że w swoich dociekaniach dobrze rozumiał czynniki wpływające na ludzkie zachowanie. Łączył racjonalizm z empiryzmem. Był „ojcem” słynnej koncepcji - „złotego środka” - reguły ułatwiającej rozwiązywanie ludzkich problemów⁷. Cnoty charakteru nazywał cnotami etycznymi, kiedy mówił i pisał

⁴ B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, s. 21-23.

⁵ J. Malec, *Nie muszą być przestępcami*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975, s. 70-73.

⁶ J. Konieczny, *Wstęp do etyki biznesu*, Konsalnet, Warszawa 1998, s. 5.

⁷ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2006, s. 40-41; W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii. Tom 1. Filozofia starożytna i średniowieczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 118; J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 32-33.

o prawym i szlachetnym życiu, które według niego było dążeniem do kształtowania dobrego charakteru⁸. Arystoteles wiedział, że w każdej konfliktowej sytuacji można znaleźć obopólne rozwiązanie. Uważał, że należy zawsze poszukiwać odpowiedniego „środka”, tak aby zadowolone były dwie strony konfliktu. Była to tzw. „doktryna środka” (inaczej „zasada właściwej miary”, „zasada umiaru”, „etyka złotego środka”, „złota reguła”) – najslawniejsza z jego teorii etycznych. Z doktryny tej wynika reguła optymalności zawarta w krótkim przesłaniu: ani maksimum, ani minimum, ale złoty środek⁹.

Poruszając problematykę etyki, warto jeszcze zwrócić uwagę na kwestię prawa. Pomiędzy normami moralnymi i prawnymi występują bardzo silne związki. Normy moralne to dyrektywy postępowania, ale dotyczące kategorii „dobra” i „zła”. Te dwie wartości są różnie rozumiane w różnych kulturach, czasach oraz okolicznościach. Relacje między prawem a moralnością są od wielu stuleci żywo omawianym zagadnieniem filozofii o fundamentalnym znaczeniu praktycznym. Kwestią zasadniczo odróżniającą normy prawne od innych społecznie istotnych norm (np. moralnych) są ściśle sformalizowane kryteria, według których organy państwa, a także inne podmioty uznają te normy za obowiązujące, przestrzegają ich w określonym czasie, przestrzeni i w odniesieniu do określonych podmiotów, mając jednocześnie do dyspozycji aparat wymiaru sprawiedliwości i przymusu oraz zaplecze w postaci kadry zawodowych prawników. Przyjmuje się, że w zasadzie każdy podmiot ma obowiązek przestrzegania i realizowania prawa formalnie obowiązującego, nawet w sytuacji, kiedy osobiście nie aprobuje jego treści oraz uważa je za niesprawiedliwe czy niesłuszne¹⁰.

2. CELE ZARZĄDZANIA, MĄDROŚĆ REGUŁ ETYCZNYCH A NATURA LUDZKA

J.C. Maxwell w książce pt. *Etyka* pisał, że złota reguła przekracza granice kulturowe i religijne, a swoim zasięgiem obejmuje praktycznie wszystkie części świata. Według niego jest to najbardziej uniwersalna zasada etyczna, jaką można znaleźć na świecie. W rzeczywistości w etyce istotne są tylko dwie sprawy. Pierwszą jest standard, który można stosować, drugą jest wola, żeby go stosować. W Instytucie Etyki Josephona powstała następująca myśl: „Etyka dotyczy wyzwania, jakim jest słuszne postępowanie w sytuacji, gdy kosztuje nas ono więcej niż chcielibyśmy zapłacić”¹¹.

Jak z powyższymi tezami można zestawić, jakże obszerną, dziedzinę zarządzania? W jednym artykule nie jesteśmy w stanie usystematyzować wszystkich problemów. Artykuł może je jedynie zasygnalizować. Spróbujmy zatem przyrzeć się wybranym definicjom zarządzania. Jeden z czołowych przedstawicieli dyscypliny zarządzania - R.W. Griffin uważał, że zarządzanie to zestaw działań, który obejmuje planowanie oraz podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, czyli kierowanie ludźmi, a także kontrolowanie ich. Te działania są skierowane na zasoby organizacji, tj. ludzkie,

⁸ Z. Godecki, *Etyka zawodowa w doradztwie podatkowym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 1998, s. 21.

⁹ W. Tatariewicz, wyd. cyt., s. 118-119; M. Sułek, J. Świniarski, *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego. Podręcznik akademicki*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 94.

¹⁰ J. Jabłońska-Bonca, *Wprowadzenie do prawa*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 22-28.

¹¹ J.C. Maxwell, *Etyka*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010, s. 32-33.

finansowe, informacyjne oraz rzeczowe i wykonywane są z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób skuteczny i sprawny, gdzie:

- sprawny oznacza wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa;
- skuteczny oznacza podejmujący dobre decyzje i z powodzeniem wdrażający je w życie¹².

Inny czołowy przedstawiciel tej dyscypliny - P.F. Drucker - uważał, że zarządzanie to proces, który jest związany z ludźmi i ich wiedzą oraz inteligencją. Wnioskował, że ma ono pomagać ludziom w osiąganiu wspólnie zamierzonych celów, tak aby uzyskać maksymalne wykorzystanie swoich zalet, a z wad uczynić cechy, które nie będą zbyt istotne¹³.

Z przytoczonych definicji wynika, że idea zarządzania nie ma właściwie racji bytu bez stosowania uniwersalnych zasad etycznych. Łatwo formułować takie wnioski, ale bardzo trudno je zacząć praktykować. J.C. Maxwell twierdził, że etyczne postępowanie nie zawsze jest łatwe, ale zawsze jest słuszne. To właśnie etyka odpowiada za unikanie i łagodzenie wszelkich konfliktów, jakie mogą pojawić się w społeczeństwie. Różnego rodzaju problemy organizacyjne, konflikty interpersonalne mogą pojawić się zawsze i wszędzie, a zwłaszcza tam, gdzie w grę wchodzi pieniądze, ludzkie interesy i związane z nimi korzyści, często rozumiane przez pryzmat egoistycznych celów. Te same reguły rządzą biznesem, życiem gospodarczym, a tym samym przenikają do szerokiego obszaru zarządzania, bez którego nie może funkcjonować żadna organizacja¹⁴.

Podążając dalej tropem tych rozważań, można zadać kolejne pytanie, odnośnie przyczyn braku etyki we współczesnym świecie biznesu. Wszystko właściwie sprowadza się do konstrukcji ludzkiej natury. Z psychologicznego punktu widzenia, człowiek skłonny jest do różnorodnych zachowań, zarówno tych dobrych, jak i złych. Brak etyki jest efektem nieuczciwości, chciwości, pychy, braku pokory, braku lojalności, braku skrupułów i odpowiedzialności. W latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia S. Albrecht przeprowadził badania ankietowe, które na celu miały poznanie genezy popełnianych przez ludzi nadużyć. Autor sporządził listę motywów działania sprawców oszustw, dzieląc je na dziewięć grup. Przed ich wymienieniem zwróćmy ponownie uwagę, że badania zostały przeprowadzone prawie 30 lat temu w grupie społecznej, która w przeciwieństwie do mieszkańców Polski, żyła już na bardzo wysokim poziomie materialnym. Czy po kilku dekadach, my Polacy nie ulegliśmy temu, czemu uległy już wcześniej cywilizacje zachodnie? Warto o tym pomyśleć. Podstawowymi przyczynami skłaniającymi do popełniania nadużyć są:

- życie na tzw. „wysokim poziomie”, czyli ponad stan;
- silna potrzeba bogacenia się;
- bardzo wysokie zadłużenie konsumenckie;
- bliskie powiązania z klientami, których celem jest wywieranie na konsumentach jak największego wpływu, budowanie „na siłę” lojalności;

¹² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 6.

¹³ P.F. Drucker, *Mysli przewodnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001, s. 35-36.

¹⁴ J.C. Maxwell, op. cit., s. 32-33.

- poczucie, że otrzymywane wynagrodzenie jest nieadekwatne do odpowiedzialności;
- cwaniactwo, kombinatorstwo, źle rozumiany spryt, oscylujący wokół wątków oszukańczych;
- chęć pokonania systemu podatkowego, wszelkich obciążeń fiskalnych, chęć „przechytrzenia” klienta, partnera biznesowego i traktowanie tych przedsięwzięć jako wyzwań;
- uzależnienie od hazardu, używek, pornografii;
- presja otoczenia do przyjmowania określonych postaw życiowych¹⁵.

3. KRYZYS ETYKI W GOSPODARCE I WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU

Efekty braku etyki widoczne są w postaci cyfr, mierników ekonomicznych. Chciwość, spekulantwo, chęć posiadania, sztuczne kreowanie wirtualnego pieniądza przyczyniły się do pięcioletniego kryzysu ekonomicznego, którego wydarzenia i skutki na świecie i w Polsce są następujące:

- 9 sierpnia 2007 r. – BNP Paribas ujawnia straty na papierach subprime. ECB „wpompowuje” w system finansowy 95 mld euro. Świat dowiaduje się o papierach opartych na amerykańskich hipotekach;
- 30 lipca 2008 r. – polski złoty jest na szczycie hossy. Euro kosztuje zaledwie 3,20 zł, frank 1,96 zł, dolar 2,03 zł. W obliczu takiej sytuacji polskie banki zachęcają do zaciągania kredytów walutowych;
- 15 września 2008 r. – upadek Lehman Brothers przyczynia się do powstania powszechnego poruszenia na giełdach. Zaczyna się najbardziej dynamiczna i wręcz wyniszczająca faza bessy. Indeks Dow Jones traci na jednej sesji 500 pkt, to liczba największa od 11 września 2001 r.;
- 29 września 2008 r. – Indeks Dow Jones spada o 777 pkt w wyniku odrzucenia w amerykańskiej Izbie Reprezentantów planu Paulsona, będącego programem ratunkowym dla amerykańskiego sektora finansów. Był to największy spadek w dziejach historii;
- 17 lutego 2009 r. – ma miejsce największe ekstremum bessy. Polska osiąga je wcześniej niż rynki zachodnie. Od momentu szczytu z 2007 r. do 17 lutego 2009 r. indeks WIG20 traci 66 proc.;
- 18 lutego 2009 r. – polski złoty znajduje się na dnie. Kurs euro w trakcie sesji podnosi się do kwoty 4,90 zł. Wpływa to na wzrost wartości wspólnej waluty aż o 53 proc. w ciągu 8 miesięcy. Jest to moment początku fali upadłości i ukłádów z bankami firm, które korzystają z tzw. opcji walutowych. Jest to szczyt afery opcyjnej;
- kwiecień 2010 r. – następuje skokowo wzrost do 14 proc. oprocentowania greckich 5-letnich obligacji. Analitycy, ekonomiści uświadamiają sobie, że Grecja

¹⁵ M. Kaczmarek, *Techniki oszustw księgowych*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 464., Prace Instytutu Rachunkowości nr 27 - *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 12.

może być niewypłacalna. Kryzys sukcesywnie zaczyna dotykać kolejne kraje południa strefy euro;

- 1 sierpnia 2011 r. – Stany Zjednoczone zwiększają limit zadłużenia, oddalając tym samym widmo niewypłacalności sektora budżetowego. W obliczu tej sytuacji na rynkach finansowych dochodzi do paniki, która przeradza się w trzymiesięczne spadki indeksów giełdowych;
- 10 sierpnia 2011 r. – następuje dramatyczna sytuacja osób, które zadłużyły się we frankach. Szwajcarska waluta drożeje do poziomu 4,04 zł. Diametralnie zaczyna pogarszać się sytuacja kredytobiorców, którzy zaciągnęli pożyczki we frankach przy kursie ok. 2 zł. Banki pod naciskiem Komisji Nadzoru Finansowego zaczynają się wycofywać z kredytów walutowych;
- 6 września 2011 r. – Narodowy Bank Szwajcarski wiąże kurs franka z euro (1,2 CHF za 1 euro), stając się tym samym sojusznikiem polskich kredytobiorców. Następuje spadek kursu franka;
- 10 maja 2012 r. – Bank JPMorgan ogłasza, że stracił 2 mld dolarów na transakcjach spekulacyjnych. 28 czerwca „New York Times” podaje, że straty mogą wynieść nawet 9 mld dolarów. W lipcu br. bank podsumował straty na ok. 6 mld dolarów;
- 2 lipca 2012 r. – Marcus Agius, prezes Barclays bierze na siebie odpowiedzialność za manipulowanie stopą procentową LIBOR podając się jednocześnie do dymisji. Brytyjskie i amerykańskie organy nadzoru bankowego nakładają na Barclay kary w łącznej wysokości 453 mln dolarów. Wszczęto również dochodzenie wobec innych banków, takich jak: HSBC, RBS, Citigroup, UBS;
- 1 sierpnia 2012 r. – UBS deklaruje, że podejmie niezbędne kroki prawne związane ze stratami jakie zanotował na akcjach Facebooka. Szwajcarski bank stracił na tej inwestycji 357 mln dolarów. Analitycy zaczęli określać najpopularniejszy serwis społecznościowy mianem bańki spekulacyjnej roku 2012¹⁶.

Na bazie tych faktów podajmy inne przykłady. Według wyliczeń Banku Światowego na całym świecie już blisko 60 proc. wszystkich zatrudnionych pracuje bez niezbędnych umów, czyli mówiąc potocznie „na czarno”. Wszyscy ci pracownicy wytwarzają łącznie prawie 1/6 dochodu narodowego świata, co daje prawie 10,6 bln euro rocznie. Kwota ta jest równoznaczna z wielkością, jaką wypracowałyby legalna gospodarka krajów strefy euro, czyli 11,68 bln euro. W Polsce wartość szarej strefy dochodzi już do 200 mld euro rocznie, czyli 150 razy tyle, ile dla przykładu kosztuje budowa II linii metra w Warszawie¹⁷.

H. Michalik – prezes Michael-System, Tenneco Automotive Polska sp. z o.o. – międzynarodowej korporacji działającej w branży motoryzacyjnej, pytany o etyczne problemy związane ze sferą zarządzania, zwraca uwagę na nieuczciwą konkurencję i niskie koszty w szarej strefie. W Polsce szara strefa dotyczy przede wszystkim firm usługowych. Są to często firmy niezgłoszone do odpowiednich urzędów. Jeśli zatrud-

¹⁶ C. Koprowicz, *Krajobraz po (trwającej) bitwie*. Dodatek dofinansowany przez Narodowy Bank Polski, [w:] „Newsweek” nr 37/2012, 10-16.09.2012, s. 3.

¹⁷ J. Bielecki, *Szara strefa, błogosławieństwo kapitalizmu*, Dodatek *Magazyn* [w:] „Dziennik-Gazeta Prawna,” nr 9 (3147) z dnia 13-15 stycznia 2012 r., s. 4.

niąją jakiegoś pracownika, nie płacą wówczas za niego podatków. Do tego dochodzą zagadnienia korupcyjne. Konkurowanie oparte na bardzo niskiej marży powoduje ryzyko bankructwa przy wahanii kursu walut czy wzroście inflacji. Branża motoryzacyjna w przeświadczeniu wielu ludzi jest bardzo dochodowa. Prawda jest całkowicie odmienna. Branża ta pracuje na bardzo niskich marżach, od 5 do maksymalnie 13 proc. Od marży do zysku jest jeszcze daleka droga. Przedsiębiorcy nie mają wpływu na dwa czynniki: kursy walut i inflację. Jeżeli założy się zbyt niską marżę, to za 2-3 lata firma może już nie istnieć. Takie są niestety reguły rynku¹⁸.

Innymi ważnymi problemami są sprzeniewierzenia w przedsiębiorstwach. Sprzeniewierzenie oznacza przywłaszczenie cudzego mienia. W firmach mogą one mieć różne formy, począwszy od prozaicznej kradzieży papieru do ksera, po oszustwa (najczęściej finansowe) rzędu kilkuset tysięcy złotych. Te dokonywane już są najczęściej przez menedżerów wyższego szczebla. Firma Euler Hermes – jedna z firm zajmujących się ubezpieczeniem należności handlowych i gwarancjami ubezpieczeniowymi przeprowadziła badania tego zjawiska. W wyniku rozmów z ponad 200 pracodawcami okazało się, że przeszło połowa firm w Polsce miała do czynienia przynajmniej z trzema przypadkami sprzeniewierzeń. Najczęściej pracownicy kradną, oszukują i przywłaszczają sobie mienie firm. Do tego obszaru zaliczyć można również nagminny problem w polskich firmach, jakim jest wykorzystywanie majątku firmy do prywatnych celów. Wyniki badań pokazują, że straty z tytułu takich działań wahają się od 50 do 100 tys. zł rocznie, choć na polskim rynku były już sytuacje sprzeniewierzeń na znacznie większą skalę – nawet wielomilionową.

Euler Hermes podał przykłady sprzeniewierzeń w takich korporacjach, jak: Kraków Business Park - 40 mln euro, Bank Pekao - 10 mln zł, Gillette - 2 mln zł, sieć supermarketów Albert - 230 tys. zł. Które z segmentów korporacji są na takie działania najbardziej narażone? Są to: sprzedaż, zaopatrzenie, finanse oraz działy IT. Badania pokazały, że typowym sprawcą tego rodzaju zachowań jest mężczyzna w wieku od 31 do 40 lat z kilkuletnim stażem pracy. Sporą grupę wśród sprawców stanowią kierownicy średniego szczebla i pracownicy księgowości. O nadużyciach mogą już świadczyć różnice inwentarzowe, nietypowy wzrost transakcji, wystąpienie strat nadzwyczajnych, niepełna dokumentacja księgowa¹⁹.

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że polscy przedsiębiorcy (wg raportu dotyczącego „Wyników finansowych przedsiębiorstw niefinansowych w I kwartale 2011 r.” opublikowanym 22 maja 2011 r.) pomimo ogólnoświatowego kryzysu, wypracowali we wspomnianym okresie dosyć spore zyski. Wyniki finansowe wyniosły dla przedsiębiorstw niefiskalnych, czyli tych, które nastawione są na produkcję oraz wymianę dóbr i usług na zasadach komercyjnych 22 mld zł. Wynik finansowy ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów wyniósł 26,4 mld zł. Był wyższy o 28,8 proc. niż w roku poprzednim. Zysk netto wykazało 61,6 proc. ogółu przedsiębiorstw (w 2010 r. było to 60,2 proc.), a uzyskane przez nie przychody stanowiły 77,6 proc. przychodów z całokształtu działalności badanych przedsiębiorstw (w 2010 r. było to 77 proc.). Niewątpliwie wyniki finansowe dają powody do satysfakcji. Powstają jed-

¹⁸ *Priorytety etycznego przedsiębiorcy – zysk, misja czy świętość?*, pod red. M. Leśniak, G. Piątek, P. Król, Wydawnictwo UNUM, Kraków 2011, s. 78-79.

¹⁹ P. Zielewski, *Biznes nie chroni się przed nadużyciami*, [w:] „Forbes”, nr 12/2009, s. 170.

nak obawy innej natury. Według raportu Ernst&Young, w którym opublikowano *Europejskie badania nadużyć gospodarczych w 2011 r.* Polska znajduje się na siódmym miejscu wśród państw europejskich pod względem nadużyć gospodarczych. Z jednej strony widoczny jest dynamizm w rozwoju polskich firm, co z pewnością jest ogromną zasługą polskich przedsiębiorców, z drugiej zaś widoczny jest, mimo wszystko, brak zasad etycznych w przestrzeni biznesu i zarządzania²⁰.

Powyższemu fragmentowi warto poświęcić kilka słów komentarza. Autorzy opracowania przedstawionego w monografii pt. *Priorytety etycznego przedsiębiorcy – zysk, misja czy świętość?* nie definiują słowa „nadużycie”. Stwarza to jednak pewien problem interpretacyjny, bowiem szeroko rozumiane „nadużycia” nie muszą oznaczać czynów zakazanych przez np. przepisy prawne. Nadużycia mogą mieć różny wymiar. Mogą stanowić działania formalne, które są zgodne z prawem, niemniej nieracjonalne, nieekonomiczne, nieetyczne lub nieprawidłowe z innego jeszcze punktu widzenia. Uwaga ta jest o tyle istotna, gdyż może przybrać wydźwięk wyłącznie demagogiczny, a z pewnością nie taki był cel raportu. Jeżeli przez nadużycia będziemy rozumieli korupcję, warto powołać się na badania Transparency International. Badania te napawają optymizmem, pokazując, że Polska, pomimo różnych uprzedzeń i stereotypów, skutecznie przeciwiała patologicznym zjawiskom w ekonomii, gospodarce, polityce. Według portalu Dziennik.pl Estonia, Litwa, Polska i Słowenia w ostatnich latach znacząco wzmocniły mechanizmy przeciwdziałania korupcji, jednak wciąż istnieje wiele poważnych uchybień, które należy usunąć, aby walka z korupcją była prowadzona w sposób skuteczny²¹.

Problemy, a ściślej dylematy etyczne zarządzania były, są i będą pojawiać się w organizacjach. Ostatnie lata pokazują jak dotkliwy jest problem tzw. „umów śmieciowych”. Zawierane są one w celu omięcia przepisów prawa pracy lub obniżenia klina podatkowego, czyli różnicy między wydatkami pracodawcy na pensję (uwzględniając wszelkie obciążenia podatkowe, np. ZUS, podatek dochodowy, składki na ubezpieczenia) a faktycznie otrzymanym wynagrodzeniem.

PODSUMOWANIE

Tak jak już wcześniej wspomniano, przedstawione w artykule problemy związane z „deficytem” etyki w procesach zarządzania, zostały jedynie zarysowane. Niniejsza publikacja nie jest w stanie wyczerpać tematu. Temat etyki w zarządzaniu może być rozpatrywany wielowątkowo. Podsumowując tekst, zajrzyjmy jeszcze raz do wybranych definicji zarządzania. Przykładowo A. Peszko pisze, że zarządzanie organizacją to bardzo złożony proces, w którym przez kierownictwo podejmowanych jest szereg decyzji oraz powiązanych ze sobą działań, które przede wszystkim mają na celu umożliwić firmie funkcjonowanie oraz spełniać jej zamierzone cele w sposób sprawny i efektywny²². Na podstawie tej definicji można zapytać, czy zarządzanie rzeczywiście będzie prawdziwie sprawne i efektywne bez uwzględnienia etyki. Efektywność i sprawność

²⁰ M. Leśniak, G. Piątek, P. Król ... , op. cit., s. 60-61.

²¹ [online]. [dostęp: 23.12.2013]. Dostępny w Internecie: <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/393331,najnowszy-raport-transparency-international-polska-zrobila-postepy-w-walce-z-korupcja-ale-wciaz-sa-braki.html>.

²² A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Kraków 2002, s. 51.

mogą być w tym przypadku rozumiane bardzo relatywnie. Z jednej strony efektywność może być wypracowana nieuczciwymi działaniami, z drugiej zaś może ona być owocem dobrych, szlachetnych, wiarygodnych, uczciwych posunięć. Z pełną odpowiedzialnością można sformułować sentencję, że efektywność zarządzania będzie miała największy sens, będzie prawdziwa, wolna od fałszu i zakłamania tylko wówczas, jeśli będzie wypracowana przy użyciu wartości etycznych.

Analizując inne definicje, możemy przeczytać, że zarządzanie to także zapewnienie odpowiednich warunków, umożliwiających jednostce działanie zgodne z założeniami, wcześniej przez nią ustalonymi, tak by realizować misję firmy oraz osiągać zamierzone cele i utrzymać konieczny poziom spójności, umożliwiający przetrwanie i rozwój²³. Dąży ono do realizowania określonych zamierzeń, sprawnie i skutecznie, wraz z innymi ludźmi i poprzez nich²⁴. Zastanówmy się, czy przetrwanie i rozwój organizacji jest możliwe w dłuższej perspektywie czasu bez wartości etycznych. Czy w długim okresie czasu można realizować misję firmy? Właściwie tak, jest to jak najbardziej możliwe. Ale powinno być tutaj postawione inne pytanie. Czy owa misja faktycznie służy jakiemuś dobru, albo inaczej - czy w ogóle ma ona charakter służby? Słowo „służyć” ma tutaj wymiar aksjologiczny. Należy mieć w tym przypadku na uwadze jakiś określony pierwiastek dobra, bowiem służyć można również niecnym i złym celom.

Nawet pobieżna analiza współczesnej rzeczywistości pokazuje, że etyka w większości przypadków naszego życia nie jest wystarczająco doceniana. Używając potocznej terminologii, można nawet powiedzieć, że nie jest modna. Faktycznie można o niej usłyszeć, wspomina się o niej, ale czy chce się ją zrozumieć? Prawdę mówiąc, można byłoby funkcjonować w społeczeństwie bez stosowania w życiu ogólnie przyjętych norm moralnych. Jednak należy zadać sobie pytanie, jakie będą konsekwencje takiego postępowania. Brak zasad etycznych w zarządzaniu jest bardzo krótką drogą do pojawienia się różnego rodzaju patologii, nieprawidłowości, a nawet niepotrzebnych afer. Autor pragnie podkreślić jeszcze raz, aby nie traktować tych słów jako moralizatorstwa, a nawet (należy użyć tu kolejnego kolokwializmu) tzw. „mędrkowania”. Nie można forsować takiego założenia. Autor osobiście ma świadomość popełnianych przez siebie błędów oraz uczestniczenia w zachowaniach nie zawsze zgodnych z etyką zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, które również oscyluje wokół kwestii związanych z zarządzaniem. Nikt z nas – ludzi nie jest idealny, każdy z nas ma prawo do popełniania błędów. Źle się jednak dzieje, jeżeli w swoich działaniach świadomie chcemy tkwić w pewnych utartych schematach, które niewiele mają wspólnego ze stosowaniem zasad etycznych. Za sukces można w tym przypadku uznać chęć naprawy tego stanu rzeczy.

Obiektywnie rzecz ujmując, etyka wywołuje w ludziach różne emocje, które czasami są bardzo skrajne. Ale chyba każdy człowiek w życiu osobistym, prywatnym, zawodowym chce mieć poczucie własnej wartości, godności, chce być szanowany. Skoro takie myśli nam towarzyszą i jest to rzecz jak najbardziej naturalna, powinniśmy w podobny sposób traktować innych, według zasady „traktuj innych tak, jakbyś chciał,

²³ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

²⁴ S.P. Robbins, D.A. De Cenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 32.

aby ciebie traktowali”. Jakże ważne są to cechy w biznesie, o których powinni pamiętać menedżerowie. Menedżerowie, którzy nie wykazują woli kierowania się zasadami etycznymi, nie mogą być autorytatywni dla innych osób, zwłaszcza dla swoich współpracowników, pomimo iż będą profesjonalistami, którzy ponadto posiadają bogatą wiedzę i doświadczenie. Prawdą jest, że nawet najbardziej wykształcony i doświadczony menedżer, jeżeli nie będzie w życiu prywatnym, rodzinnym postępował zgodnie z normami etycznymi, raczej również nie będzie ich stosował wobec swoich współpracowników.

Interesującą tezę sformułował cytowany już w tym opracowaniu J.C. Maxwell. Według niego nie ma czegoś takiego jak etyka biznesu. Jest po prostu etyka. Próbuje się trzymać jednego zbioru zasad etycznych w życiu zawodowym, innego w życiu duchowym, a jeszcze innego w życiu osobistym i rodzinnym. Dlatego mamy problemy. Etyka to etyka. Autor formułuje myśl bardzo prosto: „jeśli chcesz postępować etycznie, to musisz zawsze trzymać się jednego standardu”²⁵.

Niniejszy artykuł wpisuje się w dyskusję dotyczącą kryzysu wartości w życiu gospodarczym XXI w. Z jego treści Czytelnik nie powinien wywnioskować, że etyka jest jedynym antidotum na wszelkie bolączki, jakie pojawiają się w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. W mówieniu i pisaniu o etyce ważna jest pokora. Etyki nie można nikomu narzucać, nie można wprowadzać jej na siłę, nie można również nią nikogo straszyć. Etyka jest propozycją, która jest godna zainteresowania. Etykę należy wprowadzać w organizacjach stopniowo, sukcesywnie, bez zbędnych objawów nerwowości i pośpiechu. W czasach kryzysu gospodarczego jest propozycja, aby była ona niezbędnym instrumentem, który w sposób efektywny, rozsądny, spokojny jest w stanie wspierać zarządzanie we współczesnych organizacjach.

J. Penc w jednej ze swoich publikacji napisał m.in., że etyka nie może oczywiście zastąpić zasady zysku, lecz powinna uzmysławiać, że procesy zarządzania muszą być zawsze otwarte na pytania, w jaki sposób i jakimi środkami osiąga się zysk i czy są one możliwe do zaakceptowania ze społecznego punktu widzenia. Zmieniony system gospodarczy doprowadził do uaktywnienia rynku wzrostu produktywności i ogólnego ożywienia gospodarki, ale wyzwolił też poważne procesy patologiczne, między innymi brak szacunku dla wartości etycznych. Etyka powinna być traktowana jako wkład w zapewnienie suwerenności zarządzania, suwerenności biznesu, jako faktyczny przejaw delegowania odpowiedzialności za wspólne dobro i za siebie²⁶.

Niech te słowa będą zachętą do tego, aby nie obawiać się etyki i mimo wszystko starać się do niej przekonywać. Otwarcie się na codzienne stosowanie norm etycznych w zarządzaniu z pewnością przyniesie wymierne efekty. Warto zaryzykować, na tym się nie straci, a można tylko zyskać.

LITERATURA

1. Bielecki J., *Szara strefa, błogosławieństwo kapitalizmu*, Dodatek Magazyn „Dziennik-Gazeta Prawna” nr 9 (3147) z dnia 13-15 stycznia 2012 r., s. 4.

²⁵ J.C. Maxwell, op.cit., s. 144.

²⁶ J. Penc, *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2010, s. 136.

2. Dębowski J., Gawor L., Jedynek S., Kosior K., Zdybel J., Zdybel L., *Mała encyklopedia filozofii. Pojęcia. Problemy. Kierunki. Szkoły*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1996.
3. Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001.
4. Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
5. Godecki Z., *Etyka zawodowa w doradztwie podatkowym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 1998.
6. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
7. Jabłońska-Bonca J., *Wprowadzenie do prawa*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004.
8. Kaczmarek M., *Techniki oszustw księgowych*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 464/2007. *Prace Instytutu Rachunkowości nr 27 - Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
9. Konieczny J., *Wstęp do etyki biznesu*, Konsalnet, Warszawa 1998.
10. Koprowicz C., *Krajobraz po (trwającej) bitwie. Dodatek dofinansowany przez Narodowy Bank Polski*, [w:] „Newsweek”, nr 37/2012, 10-16.09.2012, ISSN 1642-5685.
11. Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
12. Malec J., *Nie muszą być przestępcami*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975.
13. *Mały słownik etyczny*, pod red. Jedynek S., Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1999.
14. Maxwell J.C., *Etyka*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.
15. Nogalski B., Śniadecki J., *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
16. Penc J., *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2010.
17. Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Kraków 2002.
18. *Priorytety etycznego przedsiębiorcy – zysk, misja czy świętość?*, pod red. Leśniak M., Piątek G., Król P., Wydawnictwo UNUM, Kraków 2011, ISBN 978-83-7643-077-5, s. 78-79.
19. Robbins S.P., De Cenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
20. *Słownik filozofii*, pod red. Hartman J., Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2004.
21. *Słownik pojęć filozoficznych*, pod red. Krajewski W., Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1996.

22. Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2006.
23. Sułek M., Świniarski J., *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego. Podręcznik akademicki*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.
24. Szostek A., *Etyka. Pogadanki z etyki*, Wydawnictwo Tygodnika Katolickiego „Niedziela”, Częstochowa 2008.
25. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii. Tom 1. Filozofia starożytna i średniowieczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
26. Zielewski P., *Biznes nie chroni się przed nadużyciami*, „Forbes” nr 12/2009, s. 170.
27. [online]. [dostęp: 28.01.2013]. Dostępny w Internecie: <http://digital.fides.org.pl/Content/1132/15-Mon.pdf>
28. [online]. [dostęp: 28.01.2013]. Dostępny w Internecie: <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/393331,najnowszy-raport-transparency-international-polska-zrobila-postepy-w-walce-z-korupcja-ale-wciaz-sa-braki.html>

ETHICS AS ESSENTIAL INSTRUMENT OF MANAGEMENT SUPPORT IN MODERN ORGANIZATIONS

Summary

Ethics is a discipline guarding the standards which are created to point the right norms of conduct. These standards answer the fundamental questions concerning the options of choice in concrete activities of good and evil. Ethics reaches every sphere of human life, including economics, the economy and business; that is why, one talks about business ethics or economic ethics. Modern business, and, in consequence, management – full of various methods and concepts (described as modern, effective, successful) – needs a broader look considering the other human being. Numbers, effects, results and aims become more important nowadays. They are essential components of management. However, are they the most important things? Do they not obscure the most significant value: the human being. In this article the author attempts to find an objective answer to this question.

Keywords: *ethics, management, organization, economic crisis*

NOTA BIOGRAFICZNA

dr inż. Paweł ŻURAW – adiunkt Społecznej Akademii Nauk w Łodzi (Wydział Zamiejscowy w Świdnicy), wiceprzewodniczący Komisji Etyki przy Zarządzie Głównym Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, żołnierz Narodowych Sił Rezerwowych w stopniu porucznika, autor ok. 45 artykułów naukowych oraz ponad 40 felietonów i artykułów prasowych.