

Etyczne wyzwania pracy menedżera – deklaracje, praktyki i „strefy szarości”

Ethical challenges in managerial practice – declarations, practices, and „grey areas”

DOI 10.25951/14358

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie różnorodnymi organizacjami wymaga od menedżerów nie tylko wysokich kompetencji zawodowych, lecz także wrażliwości etycznej i odpowiedzialności moralnej, opartej na fundamencie wartości. W dobie nieustających przemian, dynamicznych procesów gospodarczych oraz rosnącej presji osiągnięcia wyników problematyka etyki w pracy menedżera nabiera szczególnego znaczenia. Decyzje podejmowane przez zespół zarządzający wpływają bowiem nie tylko na realizację celów ekonomicznych, ale także na jakość relacji międzyludzkich, kulturę organizacyjną oraz wizerunek przedsiębiorstwa – zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny.

Peter F. Drucker, nawiązując do kategorii zarządzania, podkreśla znaczenie charakteru jednostki, co bezpośrednio odnosi się do moralnego wymiaru przywództwa i kierowania się wartościami w codziennej praktyce zawodowej (Drucker 2017). W swoich opracowaniach opisuje on główne elementy, które charakteryzują dobre zarządzanie. Zalicza do nich m.in. to, że zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, jest osadzone w kulturze organizacyjnej, wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów oraz zadań łączących organizację. Co więcej, efektywne zarządzanie opiera się na komunikacji, prowadzi do zdolności uczenia się i ostatecznie przekłada się na rezultat w postaci zadowolenia klienta (Drucker 2017, Griffin 2017).

Odnosząc się do polskich badań dotyczących stylów zarządzania, opracowano różne typy relacji między etyką a zarządzaniem, oparte na kilku modelach. Należą do nich:

- korporacyjny proceduralizm – postępowanie zgodne z przyjętym przez organizację kodeksem etycznym, czyli upowszechnianie wartości firmy;
- etyczny profesjonalizm – kierowanie się w pracy menedżerskiej osobistym systemem wartości etycznych, korespondującym z wartościami organizacji;
- technokratyczny legalizm – zarządzanie w zgodzie z obowiązującym prawem, z nastawieniem na reguły skutecznego działania;
- etyka kontraktu (*gentleman agreement*) – zarządzanie oparte na zasadach uczciwych transakcji pomiędzy uczestnikami procesów biznesowych (Szczupaczyński 2010);
- etyczny sytuacjonizm – „poszukiwanie możliwości realizacji moralnych intencji w zmiennym kontekście procesu zarządzania, w oparciu o sytuacyjne rekonstruowanie przesłanek moralnego działania”;
- etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu (Masiukiewicz 2016, s. 39).

„Etyczny menedżer” to nie tylko osoba przestrzegająca norm moralnych, ale przede wszystkim lider, który aktywnie promuje wartości etyczne w swojej organizacji. Michael Brown i Linda Klebe Treviño (2004) podkreślają, że etyczne przywództwo obejmuje zarówno „moralną osobowość”, wyrażającą się w uczciwości, empatii i spójności działań, jak i „moralny menedżeryzm”, czyli wprowadzanie etyki w praktykę zarządzania poprzez komunikację, wzmacnianie pożądanych postaw i dawanie przykładu w codziennych zachowaniach – zarówno zawodowych, jak i osobistych.

Etyka w pracy menedżera znajduje także odzwierciedlenie w idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), rozumianej jako „zestaw działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na ochronę środowiska naturalnego, pozytywne oddziaływanie na społeczność lokalną i globalną, a także na pracowników” (Leoński 2016, s. 257–258). Menedżer, który kieruje się wartościami etycznymi, dąży do osiągnięcia równowagi pomiędzy celami ekonomicznymi a społecznym i środowiskowym wymiarem działalności organizacji. Takie podejście wpisuje się w koncepcję zarządzania opartego na wartościach (*values-based management*), zakładającą, że trwały sukces przedsiębiorstwa jest możliwy tylko wówczas, gdy jego działalność pozostaje zgodna z zasadami uczciwości, transparentności i zrównoważonego rozwoju.

Wartości towarzyszą jednostce w każdej dziedzinie jej życia, co oznacza, że „mamy z nimi do czynienia wszędzie, gdzie przerwana zostaje obojętność, czy też równorzędne relacje pomiędzy rzeczami – wszędzie tam, gdzie jedna rzecz zostaje wybrana lub oceniona wyżej i jest bardziej od innej preferowana” (Zuziak 2012, s. 103). W ujęciu C. Kluckhohna wartości łączą w sobie elementy

afektywne (to, co godne pożądania), poznawcze (rozumienie pojęcia) i wolicjonalne (dokonywanie wyborów, preferencji). Stanowią tym samym zjawisko społeczne, które reguluje zachowania jednostek i grup w różnorodnych środowiskach (za: Brzozowski 2007, s. 40–43). Z kolei A. Maslow postrzega wartości z punktu widzenia potrzeb jednostki – podobnie jak one, mają one strukturę hierarchiczną. Wartości podstawowe stanowią środek do osiągnięcia samorealizacji, czyli wartości ostatecznych, do których dąży każdy człowiek (za: Matusewicz 1975, s. 24 i nast.). Określane i uznawane przez jednostkę wartości tworzą zhierarchizowany system, stanowiący fundament etyczny i odgrywający kluczową rolę w cyklu życia człowieka.

W warunkach silnej presji na wyniki oraz niejednoznacznych norm branżowych etyka pracy menedżera współdecyduje dziś o efektywności, zaufaniu i reputacji organizacji. Choć kodeksy etyczne i procedury *compliance* są coraz powszechniejsze, praktyka wciąż ujawnia liczne „strefy szarości” – takie jak przyjmowanie prezentów, korzystanie z gościnności biznesowej czy okazjonalne użycie zasobów organizacji do celów prywatnych. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, jak menedżerowie oceniają dopuszczalność wybranych zachowań oraz jak często stykają się z nimi w pracy, a następnie skonfrontowanie tych ocen z deklaracjami własnych praktyk. W dalszej części opracowania zaprezentowano wyniki sondażu (N = 46; 2024; woj. pomorskie i warmińsko-mazurskie), odniesione do koncepcji etycznego przywództwa i kultury etycznej organizacji, aby wskazać czynniki sprzyjające rozbieżnościom między wartościami deklarowanymi a zachowaniami.

Zagrożenia w zakresie etyki menedżerskiej

Zdaniem ekonomisty Kennetha E. Bouldinga (1985) zadaniem etyki jest zapobieganie łamaniu zasad moralnych oraz ochrona społeczeństwa przed dezintegracją. Autor ostrzega, że instytucje rynkowe mogą wytwarzać i utrzymywać niewłaściwe normy etyczne wśród osób zarządzających, co w konsekwencji zagraża przetrwaniu samych instytucji. W takiej sytuacji słabnie znaczenie rzetelnego, uczciwego zarządzania i dbałości o szczegóły życia ekonomicznego, a osiąganie korzyści osobistych zaczyna być stawiane ponad poszanowaniem zasad moralnych i dobra wspólnego (Boulding 1985, s. 59 i nast.). Ilustracją tego mechanizmu może być zjawisko *greenwashingu*, czyli deklarowania przez przedsiębiorstwa troski o środowisko przy jednoczesnym ukrywaniu realnych, szkodliwych praktyk produkcyjnych. Firmy, kierując się krótkoterminowym zy-

skiem i presją marketingową, wykorzystują społeczne zaufanie do narracji proekologicznej, mimo że faktycznie nie spełniają standardów zrównoważonego rozwoju. W efekcie zyskują przewagę rynkową kosztem zaufania społecznego i integralności całego sektora, co dokładnie obrazuje ostrzeżenie K.E. Bouldinga o destrukcyjnym wpływie niewłaściwych norm etycznych na trwałość instytucji gospodarczych.

W tym kontekście odpowiedzialność współczesnego menedżera, oparta na indywidualnym kodeksie etycznym, staje się kluczowym elementem budowania etycznego biznesu i kierowania przedsiębiorstwem. Do działań w obszarze etyki i wartości motywują kadrę zarządzającą m.in.: chęć uzyskania nagrody, unikanie kary, wrażliwość na potrzeby innych, podążanie za ideałami oraz potrzeba bycia dobrym obywatelem (Mulawa 2014, s. 149). Wartości menedżera – podobnie jak każdego człowieka – kształtują się pod wpływem doświadczeń, wychowania, kultury i religii.

Ryzyko nadużyć w firmach rośnie wraz z aspiracjami menedżerów, chęcią czerpania indywidualnych korzyści i presją osiągania coraz wyższych wyników lub wskaźników oczekiwanych przez władze i zarządy. Zdarzają się więc sytuacje, które skłaniają zazwyczaj uczciwego człowieka do ulegania pokusom i popełniania nadużyć. Amerykański socjolog D. Cressey (za: Matuszewska 2017, s. 413–414), analizując te zjawiska, sformułował koncepcję trójkąta nadużyć – trzech czynników znacząco zwiększających ryzyko ich wystąpienia w przedsiębiorstwie:

- a) okazja – pojawia się, gdy sprawca nie tylko posiada wiedzę, ale też umiejętnie wykorzystuje słabości systemu w firmie. Dlatego na kluczowych stanowiskach nie powinno się łączyć niektórych funkcji. Ważnym czynnikiem jest przekonanie o własnej bezkarności i możliwości uniknięcia kary;
- b) motyw/presja – najczęściej jest to pragnienie uzyskania korzyści majątkowych (niewyłącznie finansowych), nierzadko powiązane z problemami finansowymi sprawcy. Występuje też chęć zemsty na pracodawcy wynikająca z poczucia niesprawiedliwości; w wielu przypadkach źródłem presji są narzucone z góry cele sprzedażowe;
- c) racjonalizacja – mechanizm obronny umysłu. Osoba postępująca niewłaściwie odczuwa dyskomfort, ale próbuje uzasadnić decyzje i działania. Przy oszustwach sprawcy zwykle wiedzą, że ich zachowanie jest negatywne, tłumaczą je jednak jako rewanż za krzywdy lub coś „naturalnego” („wszyscy kradną”). Niekiedy usprawiedliwieniem staje się rozmiar firmy („okradam wielką korporację, nikt na tym nie traci”).

Skutecznym sposobem ograniczania takich sytuacji jest wprowadzenie systemów kontroli wewnętrznej oraz rozdziału obowiązków, które zmniejszają ryzyko nadużyć poprzez oddzielenie funkcji decyzyjnych, wykonawczych i kontrolnych. Przejrzystość procedur i systematyczne audyty wewnętrzne pozwalają nie tylko wykrywać nieprawidłowości, ale też budować kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i odpowiedzialności.

Menedżerowie, jako kluczowi uczestnicy procesu decyzyjnego, podlegają silnej presji zarówno ze strony „właścicieli”, jak i pracowników. To na podstawie ocen moralnych i etycznych dokonują indywidualnych wyborów między dobrem a złem. Uwzględniając wyznawane przez menedżerów wartości i ich etyczne cnoty, A.B. Carroll wyróżnił trzy modele zarządzania: niemoralne, amoralne oraz moralne (za: Mulawa 2014, s. 148).

Zarządzanie niemoralne (nieetyczne) wynika z przekonania, że biznes jest z natury niemoralny. Menedżerowie kierują się chciwością i egoistycznym dążeniem do gromadzenia majątku, ignorują dobro innych uczestników procesów biznesowych; prawo traktują jako przeszkodę, którą należy ominąć, dążąc do własnych korzyści (Mulawa 2014, s. 148).

Kierowanie amoralne stanowi podejście pośrednie i obejmuje dwie postawy. Pierwsza polega na świadomym pomijaniu aspektów etycznych w decyzjach (etyka jako sfera prywatna, bez związku z biznesem). Druga wynika z nieświadomości i niewiedzy menedżerów na temat etycznych wymiarów ich decyzji, co skutkuje brakiem poczucia odpowiedzialności moralnej (Mulawa 2014, s. 148–149).

Zarządzanie moralne polega na postępowaniu zgodnym z przyjętym systemem etycznym środowiska zawodowego, społeczności lub grupy pracowników. Celem jest osiąganie zysku przy jednoczesnym przestrzeganiu prawa, norm moralnych i standardów profesjonalnego działania, ze szczególnym naciskiem na praktyczne wdrażanie norm i wartości w kulturze organizacyjnej (Mulawa 2014, s. 149).

Problem nadużyć w środowisku przedsiębiorstwa ma dwa oblicza. Z jednej strony osoby pokrzywdzone, obawiając się represji, nie ujawniają zjawisk naruszających ich normy moralne (zob. Drzeżdżon 2016, Światała 2023). Z drugiej – w organizacjach funkcjonują przekonania o słuszności podejmowanych działań lub ciche przyzwolenie na praktyki nieetyczne. Niezależnie od argumentacji, takie zachowania często naruszają podstawowe prawa człowieka, stoją w sprzeczności z kanonem przyjętych norm i wartości oraz nie odpowiadają oczekiwaniom społecznym. W tym kontekście coraz większe znaczenie zyskują mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości (*whistleblowing*), które umożliwiają

pracownikom bezpieczne ujawnianie zachowań niezgodnych z prawem lub zasadami etyki (Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937, 2019). Skuteczny system ochrony sygnalistów nie tylko wzmacnia przejrzystość i zaufanie w organizacji, ale także stanowi jeden z kluczowych elementów profilaktyki etycznej, przeciwdziałającej rozprzestrzenianiu się niepożądanych praktyk.

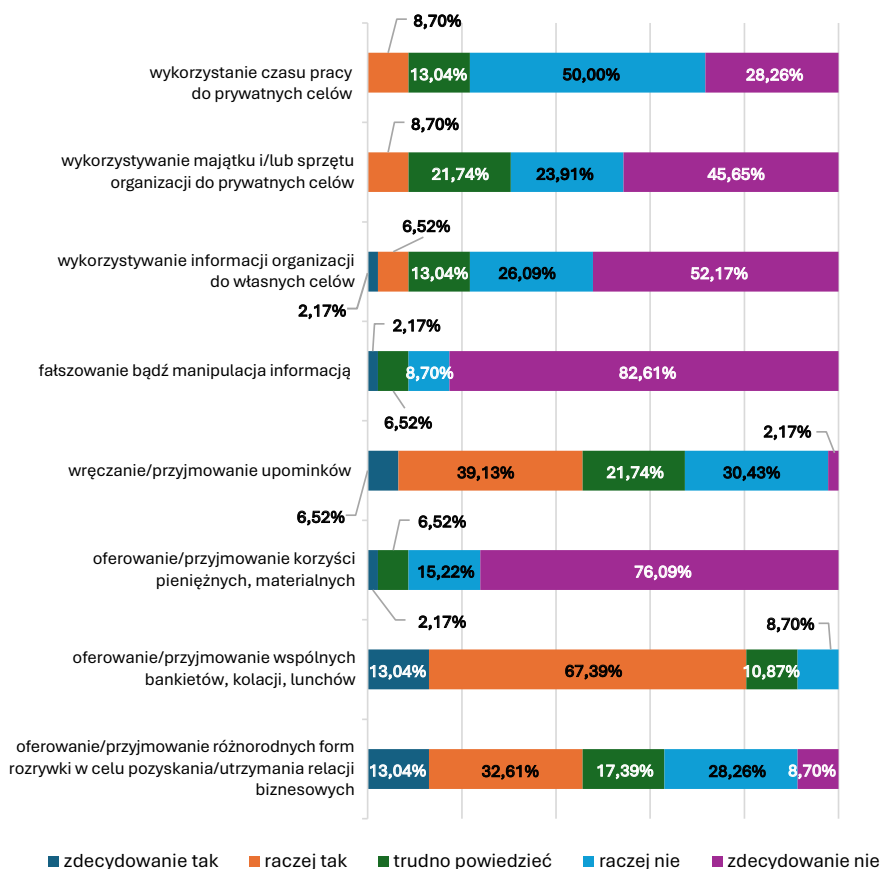
Etyka w biznesie – wyniki badań

Badania sondażowe (Babbie 2004) stanowiące podstawę niniejszego projektu badawczego zostały przeprowadzone w 2024 r. wśród 46 menedżerów wyższego szczebla zatrudnionych w województwach pomorskim oraz warmińsko-mazurskim (Kurkowski 2024). W strukturze próby badawczej dominowali mężczyźni, którzy stanowili 60,87% ogółu respondentów, natomiast kobiety – 39,13%. Zdecydowana większość uczestników badań posiadała minimum pięcioletnie doświadczenie zawodowe na stanowiskach kierowniczych (80,4%), w tym ponad dziesięcioletnie doświadczenie miało aż 58,70% osób. Większość respondentów to osoby w wieku 30–50 lat, w tym największy odsetek badanych stanowiły osoby w wieku 41–50 lat (52,17%).

Artykuł stanowi kontynuację badań autora z 2024 r., opublikowanych pod tytułem *Etyka w „świecie wartości” menedżerów – wybrane problemy* (Kurkowski 2024), rozwija i pogłębia wątki dotyczące praktycznego wymiaru etyki w pracy menedżera. W celu zachowania spójności analizy zaprezentowano wybrane wyniki badań z 2024 r., które stanowią tło dla dalszych rozważań empirycznych. W tamtym etapie projektu badawczego ustalono, że w ponad połowie przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni menedżerowie, funkcjonuje kodeks etyczny (58,7%), a jednocześnie w co trzeciej firmie (30,43%) kodeks etyczny nie funkcjonuje. Zdecydowana większość osób wskazywała na swoje własne wartości (86,96% wskazań), które determinują ich zachowania etyczne w miejscu pracy. System wartości, którym kierują się menedżerowie, w znacznym stopniu determinuje sposób podejmowania przez nich decyzji, styl zarządzania oraz charakter relacji z pracownikami i interesariuszami organizacji. Wśród wartości uznawanych przez menedżerów za najistotniejsze w codziennym funkcjonowaniu zawodowym i osobistym dominują: wolność, rozumiana jako swoboda działania i myślenia (58,7% wskazań), szacunek do samego siebie oparty na wierze we własną wartość (47,83%) oraz harmonia wewnętrzna utożsamiana z pozostawianiem w zgodzie z samym sobą (39,13%). Zaprezen-

wane wyniki badań wskazują, że system wartości menedżerów w istotny sposób przekłada się na kształtowanie kultury organizacyjnej oraz sprzyja tworzeniu etycznego środowiska pracy. Menedżerowie, poszukując łamania zasad etycznych w biznesie, upatrywali ich w chęci osiągnięcia łatwego i szybkiego zysku (69,57% wskazań), przyzwyczajania osób do nieetycznych zachowań (47,83% wskazań) oraz braku pozytywnych wzorców (41,3% wskazań).

W niniejszym opracowaniu podjęto rozważania na temat zachowań etycznych w pracy menedżerów oraz opinii związanych z podejmowaniem przez nich decyzji i działań. W badaniach szczegółowej analizie poddano kwestie związane z ustosunkowaniem się respondentów do działań menedżerów i uznawalności ich w kategoriach etycznych (wykres 1).



Wykres 1. Działania uznawane przez menedżerów za dopuszczalne (N = 46)

Źródło: badania własne.

Połowa respondentów (50%) ma trudności z jednoznaczną oceną etyczności wykorzystania czasu pracy do prywatnych celów. Jedynie 28,26% jest zdecydowanie przeciwnych, co sugeruje, że istnieje pewna tolerancja dla takiego zachowania. Prawie połowa respondentów (45,65%) raczej nie akceptuje wykorzystywania sprzętu organizacji do prywatnych celów, ale zauważalny odsetek (21,74%) jest bardziej tolerancyjny wobec tego działania. Z kolei prawie 2/3 respondentów (78,26%) uważa, że wykorzystywanie informacji organizacji do własnych celów jest nieetyczne, co wskazuje na wysoką świadomość ochrony informacji w miejscu pracy. Zdecydowana większość (82,61%) respondentów nie akceptuje fałszowania lub manipulacji informacją, co podkreśla silne przekonanie o konieczności uczciwości w pracy w zakresie tej kategorii. Opinia respondentów na temat wręczania lub przyjmowania upominków jest podzielona, z 45,65% akceptującymi to działanie i 32,60% przeciwnymi. Natomiast większość respondentów (91,31%) jest przeciwna oferowaniu lub przyjmowaniu korzyści pieniężnych lub materialnych, co wskazuje na wysoki poziom etyczności w tej kwestii. Zdecydowana większość (80,43%) respondentów akceptuje oferowanie lub przyjmowanie profitów w postaci wspólnych bankietów i kolacji. Natomiast respondenci mają mieszane odczucia co do oferowania lub przyjmowania form rozrywki w kontekście biznesowym, z największą grupą (32,61%) będącą niezdecydowaną. Jednak 36,96% respondentów jest przeciwnych temu działaniu.

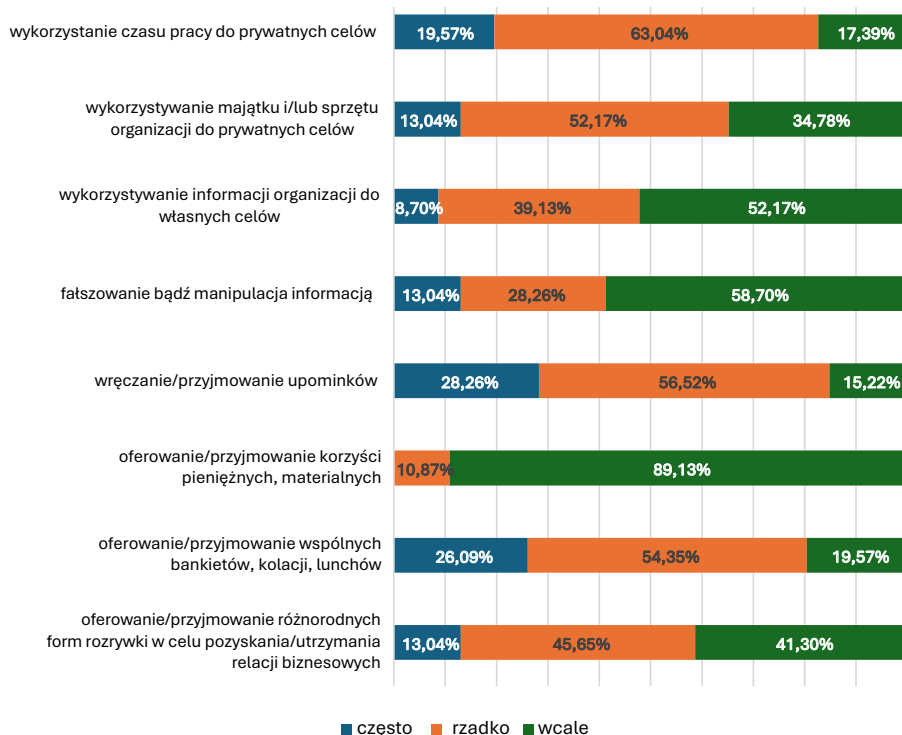
Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że pracownicy mają różne podejście do kwestii etycznych w miejscu pracy. Najwięcej niejednoznacznych odpowiedzi pojawia się w kontekście wykorzystania czasu pracy i zasobów do celów prywatnych oraz przyjmowania różnorodnych form rozrywki. Z kolei działania takie jak fałszowanie informacji i przyjmowanie korzyści pieniężnych są zdecydowanie potępiane przez większość respondentów.

Kolejnym elementem badań było określenie częstotliwości występowania określonych działań w firmach, gdzie obecnie pracują menedżerowie. Uzyskane wyniki przedstawiono na wykresie 2.

Najczęściej wskazywanym przez menedżerów działaniem, z którym spotkali się w pracy i określili je jako występujące często, było wręczanie/przyjmowanie upominków (28,26% wskazań), oferowanie/przyjmowanie wspólnych bankietów, kolacji, lunchów (26,09% wskazań) i wykorzystanie czasu pracy do prywatnych celów (19,57% wskazań).

Analizując wskazania menedżerów pod kątem rzadkiego występowania w organizacji określonych działań, można zauważyć cztery z nich, które najczęściej wskazują respondenci. Są to: wykorzystanie czasu pracy do prywatnych

celów (63,04% wskazań), wręczanie/przyjmowanie upominków (56,52% wskazań), oferowanie/przyjmowanie wspólnych bankietów, kolacji, lunchów (54,35% wskazań) i wykorzystywanie majątku i/lub sprzętu organizacji do prywatnych celów (52,17% wskazań).

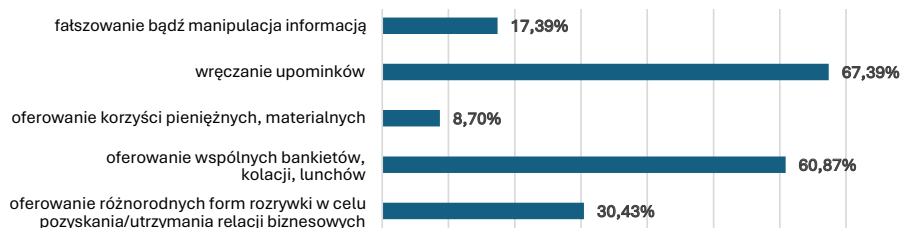


Wykres 2. Działania obserwowane przez menedżerów w miejscu pracy (N = 46)

Źródło: badania własne.

Warto również podkreślić, że wszyscy respondenci w różnej skali i częstotliwości spotkali się z opisywanymi na wykresie działaniami w przedsiębiorstwach, w których są obecnie zatrudnieni. Oznacza to, że tego typu praktyki są nieodłącznym elementem biznesu. Kwestią dyskusyjną pozostaje jedynie pytanie o istotę traktowania tych działań w wymiarze etycznym lub nieetycznym.

Wyniki badań pozwoliły nie tylko ukazać deklarowany system wartości menedżerów, lecz także prześledzić, jak zasady etyki realizowane są w codziennej praktyce zawodowej. Analizie poddano zarówno działania, których doświadczali badani menedżerowie (wykres 3), jak i te, które sami podejmowali w ramach swojej działalności zawodowej (wykres 4), a to pozwala lepiej ukazać rzeczywisty obraz etyki w środowisku zarządzania.

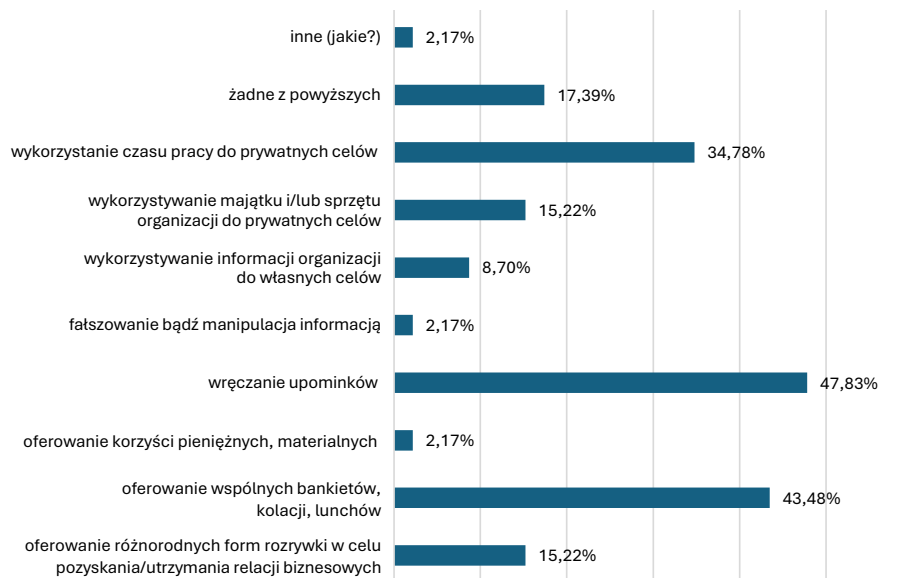


Dane nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli udzielić kilku odpowiedzi.

Wykres 3. Działania stosowane wobec badanych menedżerów (N = 46)

Źródło: badania własne.

Najczęściej wskazywanymi przez respondentów działaniami stosowanymi wobec nich było wręczanie upominków (67,39% wskazań) i oferowanie wspólnych bankietów, kolacji, lunchów (60,87% wskazań). Prawie co 10 badany (8,7% wskazań) doświadczył oferowania korzyści materialnych, pieniężnych, a prawie co 5 (17,39% wskazań) fałszowania bądź manipulacji informacją. Można również zauważyć, że 8 menedżerów (17,39%) nie doświadczyło żadnej z prezentowanych form działań w stosunku do siebie.



Dane nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli udzielić kilku odpowiedzi.

Wykres 4. Działania podejmowane przez badanych menedżerów w pracy zawodowej (N = 46)

Źródło: badania własne.

Z kolei analizując wyniki respondentów pod kątem własnych działań (wykres 4) jako menedżerów, można zaobserwować, że podobnie jak w przypadku poprzednich wyników, na pierwszych dwóch pozycjach pojawiają się te same działania, tzn. wręczanie upominków (47,83% wskazań) i oferowanie wspólnych bankietów, kolacji, lunchów (43,48% wskazań). Na trzecim miejscu respondenci wskazali na wykorzystanie czasu pracy do swoich prywatnych celów (34,78% wskazań). Można również zauważyć, że 8 menedżerów (17,39%) nie doświadczyło, jak również nie stosowało żadnej z prezentowanych form działań.

W badaniach starano się również uzyskać informację na temat różnych zachowań badanych menedżerów w środowisku pracy. Uzyskane wyniki badań zostały zobrazowane w tabeli 1.

Tabela 1. Poglądy menedżerów na temat zachowań w miejscu pracy (N = 46)

Lp.	Wskazania	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
1	Odmowa wykonania zadania w przypadku, gdy wydaje się nieetyczne	43,48%	41,30%	10,87%	4,35%	0,00%
2	Szanowanie praw autorskich	60,87%	34,78%	2,17%	2,17%	0,00%
3	Uczciwość, dzielenie się informacjami z innymi	43,48%	50,00%	6,52%	0,00%	0,00%
4	Uwzględnianie równowagi między potrzebami organizacyjnymi a osobistymi	23,91%	69,57%	6,52%	0,00%	0,00%
5	Umiejętność zarządzania swoimi osobistymi uprzedzeniami	19,57%	65,22%	15,22%	0,00%	0,00%
6	Szanowanie różnorodności w swojej organizacji, np. narodowości, płci, wieku	78,26%	19,57%	2,17%	0,00%	0,00%
7	Zdarzyło mi się przynieść z pracy jakąś rzecz lub przedmiot	6,52%	43,48%	8,70%	21,74%	19,57%

8	Menedżerowie w mojej organizacji zachowują się etycznie	13,04%	63,04%	15,22%	8,70%	0,00%
9	Jako menedżer postępuję etycznie w swojej pracy	45,65%	52,17%	0,00%	2,17%	0,00%
10	Umiejętność unikania konfliktów interesów	21,74%	60,87%	10,87%	6,52%	0,00%
11	Dotrzymywanie danego słowa/obietnicy w stosunku do członków zespołu	60,87%	34,78%	2,17%	2,17%	0,00%
12	Używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa do celów prywatnych	10,87%	43,48%	21,74%	17,39%	6,52%

Źródło: badania własne.

Analizując wyniki badań zaprezentowane w tabeli 1, można zaobserwować, że we wszystkich stwierdzeniach respondenci wskazywali na odpowiedzi zdecydowanie lub raczej tak. Menedżerowie, odnosząc się do swoich zachowań etycznych, podkreślali znaczenie wartości i wychowania jako elementów niezwykle ważnych w ich życiu zawodowym. Stąd też wskazania zawarte w powyższej tabeli są odzwierciedleniem ich postaw etycznych wobec określonych typów zachowań w przedsiębiorstwie i niedawania wewnętrznej zgody na podejmowanie takich działań. Interesujące z perspektywy niniejszych badań są dwie kategorie, w przypadku których można zaobserwować inne wybory respondentów. Pierwszy dotyczy kategorii używania urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa do celów prywatnych. W tym przypadku ponad połowa respondentów (54,35%) zadeklarowała korzystanie z tych urządzeń. W drugim przypadku połowa respondentów oświadczyła, że zdarzyło im się przynieść z pracy do domu jakąś rzecz, przedmiot.

Obie te kategorie wskazują na pewne rozbieżności między deklarowanymi wartościami a rzeczywistymi zachowaniami menedżerów. Wprawdzie menedżerowie wyraźnie cenią takie wartości jak wolność, szacunek dla samego siebie, harmonię wewnętrzną, to w praktyce niektóre z ich działań mogą odbiegać od tych standardów, przekonań. To zjawisko może wynikać z różnych czynników, takich jak presja czasu, oczekiwania społeczne, kultura organizacyjna czy subiektywne postrzeganie szkody wyrządzonej przez takie działania.

Wnioski te podkreślają znaczenie ciągłego doskonalenia programów etycznych i edukacyjnych w organizacjach, które mogą pomóc w zmniejszeniu luki między deklarowanymi wartościami a codziennymi praktykami.

Myśli końcowe

Jeśli chodzi o kręgosłup moralny badanych menedżerów, to zdecydowanie sprzeciwiają się oni działaniom jasno określonym w systemie prawnym jako karalne i niedozwolone, takim jak fałszowanie bądź manipulowanie informacją, wykorzystywanie informacji organizacji do celów prywatnych, a także oferowanie i przyjmowanie korzyści pieniężnych lub materialnych.

Problem pojawia się natomiast przy ocenie zachowań, które nie są jednoznacznie uregulowane prawnie i nie pociągają za sobą sankcji. Działania te można interpretować i wartościować w sposób indywidualny. Do takich „relatywnych” kwestii, wobec których badani mieli trudność w określeniu swojego stanowiska, należą m.in. oferowanie lub przyjmowanie różnorodnych form rozrywki, a także wykorzystywanie majątku czy sprzętu organizacji do celów prywatnych.

Może to wynikać z jednej strony z braku odpowiednich uregulowań w kodeksach etycznych, które precyzyjnie określałyby dopuszczalne zachowania w miejscu pracy, a z drugiej – z tzw. duchów przeszłości, czyli utrwalonych wzorców kultury pracy pochodzących z wcześniejszych okresów, zwłaszcza z czasów komunizmu, w których zakorzenieni byli rodzice obecnych menedżerów. W tamtym czasie wykorzystywanie czasu pracy do celów prywatnych było powszechną normą, a samo miejsce pracy stanowiło przestrzeń towarzyską, w której organizowano imieniny i różne formy wspólnej rozrywki. W pamięci społecznej zwyczaj te często wiążą się z pewnym sentymentalnym wspomnieniem tzw. dobrych, ludzkich czasów. Wspomnienia tamtej epoki, choć nacechowane nostalgią, wciąż oddziałują na współczesne wzorce funkcjonowania zawodowego. Niektóre elementy tej kultury pracy przetrwały w postaci nieformalnych praktyk, takich jak przymykanie oka na drobne nadużycia, załatwianie spraw „po znajomości” czy traktowanie miejsca pracy jako przestrzeni towarzyskiej, a nie wyłącznie profesjonalnej.

Z analizy uzyskanych wyników można wnioskować, że badani są bardziej pobłażliwi wobec własnych zachowań nieetycznych, choć często przyznają się do ich występowania. Najczęściej wymieniane w tej kategorii są: wręczanie upominków, oferowanie wspólnych bankietów oraz wykorzystywanie czasu pracy do celów prywatnych. Natomiast opisując zachowania nieetyczne, z jakimi spotykają się w środowisku zawodowym, badani wskazują jeszcze większą skalę zjawiska – wymieniają wręczanie im upominków, zapraszanie na bankiety i lunche czy oferowanie różnych form rozrywki w celu pozyskania lub utrzymania relacji biznesowych.

Niepokojące jest, że choć menedżerowie potrafią rozpoznać i nazwać zachowania nieetyczne, którym są poddawani, to często sami w swojej praktyce stosują podobne mechanizmy działania. Zjawisko to można interpretować w kategoriach racjonalizacji oraz społecznego przyzwolenia na drobne odstępstwa etyczne, które z czasem prowadzą do tzw. normalizacji dewiacji (Vaughan 1996). W wielu organizacjach funkcjonuje przekonanie, że „małe rzeczy nie mają znaczenia”, co prowadzi do stopniowego przesuwania granic moralnych. Racjonalizacja pozwala usprawiedliwiać nieetyczne zachowania poprzez odwołania do presji czasu, wymagań położonych czy powszechności podobnych praktyk. W efekcie powstaje kultura organizacyjna, w której drobne odstępstwa przestają być postrzegane jako problem, a stają się normą codziennego funkcjonowania.

W tym kontekście warto podkreślić, że kompleksowa analiza wyników badań wskazuje na potrzebę wprowadzenia jasnych standardów etycznych, obejmujących również sytuacje niejednoznaczne i dyskusyjne. Należałoby rozważyć tworzenie i wdrażanie kodeksów etycznych, które uwzględniałyby tego typu kwestie, a także prowadzenie szkoleń etycznych sprzyjających refleksji nad wartościami i postawami w miejscu pracy. Tego rodzaju działania mogłyby stanowić podstawę społecznej edukacji etycznej, prowadzącej do ograniczenia i eliminacji zachowań nieetycznych w środowisku zawodowym. Ostatecznie etyka menedżerska nie sprowadza się do znajomości zasad, lecz do odwagi ich stosowania w sytuacjach, w których jest to trudne lub niepopularne – to właśnie te decyzje stanowią prawdziwy sprawdzian dojrzałości moralnej lidera.

BIBLIOGRAFIA

- Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa: PWN.
- Boulding K.E. (1985), *Etyka i biznes*, w: *Ponad ekonomią*, red. J. Grosfeld, Warszawa: PWN.
- Brzozowski P. (2007), *Wzorcowa hierarchia wartości polska, europejska czy uniwersalna. Psychologiczne badania empiryczne*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Dec P., Masiukiewicz P. (2016), *Odpowiedzialność menedżerów*, Warszawa: Wydawnictwo ORGMASZ.
- Drucker P. (2017), *Menedżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć*, Warszawa: MT Biznes.
- Drzeżdżon W. (2016), *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, 13.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 305, 17–56, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>.
- Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
- Kurkowski C. (2024), *Etyka w „świecie wartości” menedżerów – wybrane problemy*, „Studia Pedagogiczne. Problemy społeczne, edukacyjne i artystyczne”, 45, 2.
- Leoński W. (2016), *Kodeks etyczny jako instrument społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 22.
- Matuszewicz C. (1975), *Psychologia wartości*, Warszawa: PWN.
- Matuszewska A. (2017), *Istota i znaczenie etyki w biznesie*, „Nauki Ekonomiczne”, 26.
- Mulawa K. (2014), *O etycznych wyzwaniach menedżera*, „Theologica Wratislaviensia”, 9.
- Szczupaczynski J. (2010), *Zarządzanie a etyka w opinii menedżerów średniego i wyższego szczebla*, „Współczesne Zarządzanie”, 4.
- Świata I.M. (2023), *Patologie w środowisku pracy zagrożeniem dla zdrowia i rozwoju osobistego*, „Journal Homo et Societas. Wokół Pracy Socjalnej”, 8, s. 40–52.
- Treviño L.K., Brown M. (2004), *Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths*, „Academy of Management Perspectives”, 18 (2).
- Vaughan D. (1996), *The challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*, Chicago: University of Chicago Press.
- Zuziak W. (2012), *Aksjologia Louisa Lavelle’a wobec ponowoczesnego kryzysu wartości*, Kraków: Wydawnictwo WAM.

STRESZCZENIE

Etyka menedżerska stanowi kluczowy element kultury organizacyjnej, wpływając na sposób podejmowania decyzji, kształt relacji zawodowych oraz wizerunek przedsiębiorstwa. W warunkach silnej presji na wyniki i konkurencyjność rynku pojawiają się jednak tzw. strefy szarości, w których granice między zachowaniami etycznymi a pragmatycznymi stają się nieostre. Celem artykułu jest analiza sposobu postrzegania oraz praktyk etycznych wśród menedżerów. Badanie sondażowe przeprowadzono w 2024 r. wśród 46 menedżerów wyższego szczebla z województw pomorskiego i warmińsko-mazurskiego. Narzędzie badawcze obejmowało pytania dotyczące dopuszczalności, częstotliwości oraz osobistych doświadczeń związanych z zachowaniami etycznymi i nieetycznymi. Wyniki wskazują, że respondenci zdecydowanie potępiają działania sprzeczne z prawem, jednocześnie wykazując większą tolerancję wobec drobnych odstępstw, takich jak wykorzystywanie czasu pracy do celów prywatnych czy wręczanie upominków. Ujawniła się przy tym wyraźna rozbieżność między deklarowanymi wartościami a codzienną praktyką. Wnioski podkreślają, że etyka

menedżerska wymaga nie tylko znajomości zasad, lecz także konsekwentnego ich stosowania w praktyce.

SŁOWA KLUCZOWE: etyka menedżerska, wartości, podejmowanie decyzji, etyczne przywództwo, kultura organizacyjna, menedżer

SUMMARY

Managerial ethics is a key component of organizational culture, shaping decision-making processes, workplace relationships, and the overall image of an enterprise. However, under strong performance pressure and in a highly competitive market environment, so-called “grey areas” emerge, where the boundaries between ethical and pragmatic behaviour become blurred. The aim of this paper is to analyse how managers perceive and practice ethics in their professional activities. A survey was conducted in 2024 among 46 senior managers from the Pomeranian and Warmian-Masurian regions of Poland. The questionnaire included questions on the acceptability, frequency, and personal experiences of ethical and unethical behaviours. The results show that respondents strongly condemn actions that are clearly illegal yet demonstrate greater tolerance for minor deviations such as using working hours for personal purposes or offering gifts. A clear discrepancy was revealed between declared ethical values and actual managerial practice. The findings indicate that managerial ethics requires not only awareness of ethical principles but also their consistent implementation in everyday organizational practice.

KEYWORDS: managerial ethics, values, decision-making, ethical leadership, organizational culture, manager