

Jerzy Szczupaczyński

Étyczny wymiar decyzji kadrowych w relacjach menedżerów

Proetyczna orientacja jest niedocenianą w polskich przedsiębiorstwach jakością zarządzania zasobami ludzkimi. Jej punktem odniesienia są nie tylko rozwiązania systemowe, lecz także moralne przekonania pracowników, w szczególności kadry kierowniczej. Celem artykułu jest jakościowa analiza standardów moralnych, którymi kierują się kierownicy przy podejmowaniu decyzji o zwolnieniach. Materiałem badawczym są relacje menedżerów na temat przeżywanego przez nich dylematów etycznych w sytuacji podejmowania trudnych decyzji kadrowych. W klasyfikacji standardów wykorzystane zostały modele sprawiedliwości dystrybutywnej i proceduralnej.

Wstęp

Architekci strategii gospodarowania zasobami ludzkimi współczesnych przedsiębiorstw w coraz większym stopniu muszą uwzględniać społeczno-kulturowy kontekst zarządzania. Ważnym elementem tego kontekstu są moralne postawy pracowników i kadry zarządzającej [Borkowska, 2005; Andrałojć, 2004]. Wynika to nie tylko z rozpowszechnienia się koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi opartej na współuczestnictwie i zaangażowaniu personelu, lecz także zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa nacisków instytucjonalnych [Doktor, 2005]. Standardy etyczne stały się ważnym elementem regulacji zachowań organizacyjnych [Crane, Matten, 2007].

Celem artykułu jest rekonstrukcja oraz analiza standardów moralnych menedżerów, stosowanych w odniesieniu do szczególnie wrażliwego obszaru decyzji kadrowych – decyzji o zwolnieniach. Materiał badawczy stanowi zbiór 59 wywiadów z kierownikami liniowymi, które zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego rozwojowego: „Kwantyfikacja wpływu etyczności pracy załóg firm na konkurencyjną produktywność, korzyści społeczne i tworzenie miejsc pracy w warunkach integracji i globalizacji. Projekt

normy etyczności EK1000 dla firm w Polsce i Europie”. Przyjęto operacyjne rozumienie standardów: są to wartości, normy i ideały, o różnym stopniu koherencji, złożoności i wyrazistości, wpływające na postawy, sądy i przekonania menedżerów [Graafland *et al.*, 2006].

Problematyka standardów etycznych podejmowana jest zazwyczaj w ramach dwóch tradycji badawczych. Pierwsza to badania decyzji kierowniczych zawierających komponent etycznego wyboru. Ich podstawą są modele teoretyczne zakładające sekwencyjność i kontekstowość procesu decyzyjnego [Jones, 1991]. Badane są sytuacyjne, strukturalne i osobowe uwarunkowania czterech faz podejmowania decyzji: rozpoznania problemu etycznego, jego oceny, pojawienia intencji etycznego działania i podjęcia – lub niepodjęcia – tego działania [Lovinsky, Trevino, Jacobs, 2007]. Druga to badania etycznych aspektów przywództwa transformacyjnego. Popularny model przywództwa transformacyjnego, rozpowszechniony głównie przez prace Burnsa i Bassa, zakłada oddziaływanie przywódcy na postawy i system wartości podwładnych [Burns, 1978; Bass, 1985]. W literaturze przedmiotu dominuje teza, że elementy przywództwa transformacyjnego są niezbędnym składnikiem skutecznego zarządzania na wszystkich szczeblach organizacyjnej hierarchii [Yukl, 2006]. Z drugiej strony, praktyka kierowania ludźmi w niektórych organizacjach gospodarczych, która może prowadzić do narzucania znaczeń i manipulacji, niesie pytanie o etyczne granice przywódczego wpływu. Negatywnym przykładem są inicjowane przez przywódców transformacyjnych kultury korporacyjne, które wkraczają w sferę prywatną pracowników i narzucają bezkrytyczną identyfikację z celami i wykreowanymi wartościami korporacji [Arnott, 2000]. Problemy te analizowane są zarówno na płaszczyźnie empirycznej, jak i normatywnej.

Standardy etyczne, które wpływają na zachowania organizacyjne, podzielić można na cztery kategorie, będące wynikiem skrzyżowania dwóch zmiennych, zasięgu standardu i stopnia jego formalizacji, a mianowicie:

- standardy lokalne sformalizowane – podstawowe narzędzie zarządzania odpowiedzialnością społeczną organizacji (tylko część z nich odnosi się bezpośrednio do ZZL); przykładem mogą być kodeksy etyczne lub kodeksy dobrych praktyk ZZL, wypracowane i wdrażane – z lepszym lub gorszym skutkiem – przez firmy;
- standardy uniwersalne sformalizowane – powstające w otoczeniu organizacji, na poziomie ponadpaństwowym, państwowym lub profesjonalnych zrzeszeń (np. *Global Compact* Sekretarza Generalnego ONZ lub standard AA1000 opracowany przez brytyjski Institute of Social and Ethical AccountAbility);
- standardy uniwersalne niesformalizowane – wnoszone przez pracowników do środowiska organizacyjnego jako efekt oddziaływań szerszych systemów normatywnych: religijnych, moralnych, obyczajowych, a także prawnych;

■ standardy lokalne niesformalizowane – specyficzne elementy kultur organizacyjnych, które określają etyczne wzorce relacji międzyludzkich i ocenne kryteria praktyk ZZL.

Każda z tych kategorii ma istotny wpływ na procesy ZZL; istnieją pomiędzy nimi ściśle powiązania, a ich integracja powinna być ważnym celem strategii personalnej [Borkowska, 2005]. Przykładowo, budując proetyczną strategię ZZL, warto wiedzieć, jaka jest treść standardów lokalnych niesformalizowanych, czyli przekonania pracowników, tworzące moralny wymiar kultury organizacyjnej firmy.

Założenia i cele badawcze

Materiał badawczy został zebrany metodą wywiadu ustrukturalizowanego, przy wykorzystaniu techniki zdarzeń krytycznych (*Critical Incident Technique*; CIT). Technika CIT, opracowana przez J.C. Flanagana w latach 50., początkowo stosowana głównie w behawiorystycznie zorientowanej psychologii do analizy czynników wpływających na wyniki pracy, opiera się na procedurach umożliwiających identyfikację zdarzeń, na podstawie których można wnioskować o określonych predyspozycjach lub właściwościach aktora w środowisku organizacyjnym [Flanagan, 1954, s. 327]. Później technikę CIT starano się wykorzystywać w innych kontekstach teoretycznych i praktycznych [Chell, 2004].

W badaniu zastosowano schemat doboru próby celowej. Uczestnicy badań musieli być:

- kierownikami liniowymi średnich lub dużych firm, zatrudnionymi na stanowisku kierowniczym co najmniej rok;
- osobami, które zadeklarowały, że odczuwały „dylemat etyczny” związany z podejmowaniem decyzji kadrowych.

Badani proszeni byli o zrelacjonowanie jednego lub dwóch epizodów z ich praktyki kierowniczej, związanych z doświadczaniem przez nich dylematów etycznych, w których występował konflikt różnych racji, standardów ocen lub postępowania. Celem wywiadu była rejestracja relacji z przebiegu zdarzeń, opisu dylematu etycznego, strategii decyzyjnej oraz refleksji badanego, w jaki sposób epizod wzbogacił jego menedżerskie doświadczenie. W analizie zebranego materiału zastosowano kodowanie rzeczowe wypowiedzi [Konecki, 2000; Boyatzis, 1998].

Badaniem objęte były wyłącznie dylematy menedżerów doświadczane w stosunkach z podwładnymi. Strukturę standardów, które zostały wyartykułowane, ilustruje tabela 1.

Jak widać, standardy odnoszące się do procesu zwalniania podwładnych stanowią najliczniejszą grupę. Wynika to prawdopodobnie ze szczególnej sytuacji na polskim rynku pracy. Chociaż badania przeprowadzone zostały w 2007 roku, a więc w czasie spadku stopy bezrobocia, badani kierownicy najczęściej relacjonowali epizody mające miejsce kilka lat wcześniej, w szczytowym okresie nierównowagi. W tym czasie stałe zatrudnienie

Tabela 1. Standardy etyczne w ujęciu przedmiotowym

Obszar, którego dotyczyły decyzje kadrowe	Częstość artykułowania standardów odnoszących się do konkretnego obszaru	W ilu epizodach dany typ standardu występuje [% wszystkich wywiadów]
Zwolnienia	36	27 [45,8%]
Karanie podwładnych	10	10 [16,9%]
Ocena pracy	10	9 [15,3%]
Styl komunikacji międzyszczepowej	8	8 [13,6%]
Sprawy osobiste pracowników w miejscu pracy (romans w pracy, macierzyństwo itp.)	8	8 [13,6%]
Identyfikacja z firmą i korporacyjna lojalność	7	5 [8,5%]
Podział obowiązków w zespole	6	5 [8,5%]
Rozwój zawodowy pracownika	5	4 [6,8%]
Przyjmowanie do pracy	3	3 [5,1%]
Przeciwdziałanie dyskryminacji i ochrona osób niepełnosprawnych	3	3 [5,1%]
Adaptacja w środowisku zawodowym/zespole	2	2 [3,4%]
Atmosfera w zespole	2	2 [3,4%]
Wynagradzanie	1	1 [1,7%]

Uwaga. W każdym epizodzie może występować kilka standardów etycznych odnoszących się do jednego lub kilku obszarów. Ten sam standard może pojawiać się w różnych epizodach.

Źródło: badania dylematów etycznych menedżerów przeprowadzone w ramach programu badawczego rozwojowego „Kwantyfikacja wpływu etyczności pracy załóg firm na konkurencyjną produktywność, korzyści społeczne i tworzenie miejsc pracy w warunkach integracji i globalizacji; projekt normy etyczności EK1000 dla firm w Polsce i Europie” (nr rej. R11 004 01)

stało się dobrem postrzeganym jako wyjątkowo cenne, a więc pozbawianie podwładnych tego dobra stosunkowo częściej rodziło dylematy moralne. Standardy etyczne dotyczące zwalniania pojawiają się prawie w co drugim epizodzie.

Drugą okolicznością, która może wyjaśniać wysoką proporcję dylematów związanych z decyzjami o zwolnieniach, jest nieuporządkowanie tego obszaru ZZL. Być może dlatego menedżerowie tak często przeżywają moralne rozterki, ponieważ nie znajdują oparcia w jednoznacznych procedurach i akceptowanej przez pracowników polityce kadrowej firmy. Rozpatrując tego typu hipotezy, nie należy jednak zapominać o innych czynnikach, które w badaniu nie były kontrolowane, a które mogą mieć wpływ na częstotliwość występowania dylematów etycznych, np. umiejętności kierownicze badanych, potrzebne w podejmowaniu niepopularnych decyzji kadrowych.

Zwalnianie z pracy może być procesem trudnym i ryzykownym. Nawet pojedyncze zwolnienia mogą negatywnie ważyć na atmosferze w zespole, autorytecie menedżera lub identyfikacji pracowników z firmą. Autorzy badań prowadzonych w innych krajach dowodzą, że możliwości kontroli negatywnych konsekwencji zwolnień w duży stopniu zależą od tego, czy zwolnienia są przeprowadzane zgodnie z dominującym poczuciem sprawiedliwości [Pfeifer, 2007; Konow, 2003; Leventhal, 1980]. Zwolnienia przeprowadzane wbrew poczuciu sprawiedliwości podkopują kontrakt psychologiczny pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, którego treść wyznacza horyzont skutecznych – i etycznych – praktyk ZZL.

W celu uporządkowania standardów artykułowanych przez badanych menedżerów wykorzystane zostały kategorie zaczerpnięte z badań nad sprawiedliwością wynagradzania: dystrybucyjny i proceduralny model sprawiedliwości. W trakcie analizy okazało się, że kategorie te dobrze typologizują zebrany materiał (należy jednak pamiętać, że problematyka moralnych postaw i etycznych wyborów, chociaż ściśle koresponduje z poczuciem sprawiedliwości, nie jest z nim tożsama).

Przyjmijmy za Konowem, że sprawiedliwość dystrybucyjna opiera się na trzech zasadach [Konow, 2003]. Zgodnie z „zasadą odpowiedzialności” (*Accountability Principle*) uprawnienia pracownika w stosunku do dóbr i ciężarów podlegających podziałowi są wprost proporcjonalne do wartości tych zmiennych, na które pracownicy mają wpływ, a od których zależy realizacja celów organizacji (przy pominięciu innych czynników), oraz nie są zależne od tych zmiennych, na które pracownik nie ma wpływu. Zasada ta nawiązuje do znanej teorii słuszności Adamsa, która upatruje zasady sprawiedliwości dystrybucyjnej w relacjach pomiędzy „wkładami” i „nagrodami” jednostki w środowisku organizacyjnym [Adams, 1965].

Według „zasady podstawowych potrzeb” (*Need Principle*) brzegowym warunkiem sprawiedliwej alokacji jest zaspokojenie minimalnych (podstawowych) potrzeb wszystkich uczestników podziału. Natomiast „zasada wydajności” (*Efficiency Principle*) nakazuje poszukiwać sposobu alokacji, który bądź to maksymalizuje korzyści wypracowane przez grupę, bądź minimalizuje sumę szkód przez grupę ponoszonych. Wszystkie trzy zasady badane są jako „zasady sprawiedliwości, które przejawiają się w słowach i działaniach ludzi, w ich doświadczeniach życia codziennego” [Konow, 2003, s. 138]. Punktem wyjścia nie jest więc kwestia, jakimi kryteriami powinna się organizacja kierować, lecz jakie zasady postrzegane są przez jej uczestników jako sprawiedliwe.

Zasady proceduralnej sprawiedliwości dotyczą samego procesu decyzyjnego – negatywne skutki decyzji o zwolnieniu będą o tyle łatwiejsze do akceptacji przez osoby, których te decyzje dotyczą, o ile proces decyzyjny będzie postrzegany jako sprawiedliwy. Według Leventhala chodzi o 6 zasad:

- konsekwentne stosowanie reguł w stosunku do wszystkich pracowników i stabilność tych reguł;
- ochrona procesu alokacji przed indywidualnymi/grupowymi uprzedzeniami i wpływem zewnętrznych interesów;
- oparcie decyzji na jak najszerszym zbiorze informacji i opinii;
- zapewnienie możliwości korekty decyzji na każdym etapie procesu alokacji;
- uwzględnienie zróżnicowania wartości, potrzeb i opinii zbiorowości, której alokacja dotyczy;
- zgodność zasad podziału z wartościami i zasadami etycznymi społeczności.

Podjęta zostanie próba odpowiedzi na trzy pytania. Po pierwsze, jaka jest treść standardów uaktywnianych w sytuacji zwalniania pracownika? Po drugie, jaki model sprawiedliwości dominuje w przekonaniach moralnych menedżerów? Wiedza na ten temat może być pomocna przy wdrażaniu różnego typu rozwiązań porządkujących procesy dekrutacji w firmach. Po trzecie, która z wymienionych kategorii standardów etycznych przeważa i o czym to może świadczyć w odniesieniu do ZZL w polskich firmach?

Etyczne reguły w deklaracjach i działaniach menedżerów

Z analizy zebranego materiału wynika, że najczęściej deklarowane standardy wiązać należy z „zasadą podstawowych potrzeb”. Określając etyczny komponent decyzji o zwolnieniu podwładnego, badani menedżerowie wskazują szeroki wachlarz skutków materialnych, zdrowotnych, a nawet statusowych. Pierwsza grupa to konsekwencje zwolnienia bezpośrednio uderzające w dobrostan pracownika i jego rodziny. Druga grupa czynników odnosi się do sytuacji zwalnianego na rynku pracy, szans ponownego zatrudnienia. Obie kategorie są ze sobą logicznie powiązane – trudności w znalezieniu pracy skutkują poważnymi zagrożeniami dla pracownika i jego rodziny, choć nie dotyczą każdego zwalnianego, lub nie dotyczą każdego zwalnianego z równą siłą.

O ile standardy podstawowych potrzeb dobrze pasują do typologii Konowa, o tyle zasada odpowiedzialności wymaga – w świetle analizy zebranego materiału – poszerzenia. Nie jest to wniosek zaskakujący – liczne badania nad poczuciem sprawiedliwości dystrybucyjnej dowiodły, że kategoria cech i zachowań traktowanych jako znaczące w procesie alokacji organizacyjnych nagród i ciężarów jest stosunkowo niejednorodna. Np. w badaniach orientacji dystrybucyjnych Dornstein wyróżnił cztery kategorie przesłanek alokacji: wkłady, zasługi, potrzeby i niedogodności [Dornstein, 1991]. W wypowiedziach badanych menedżerów odnaleźć można 3 takie kategorie (por. tab. 3):

- osiągnięcia i zawodowe zasługi pracownika, które mają powiązanie z wynikami pracy (kategoria odpowiadająca zasadzie odpowiedzialności Konowa);

Tabela 2. Kryteria etyczne powiązane z „zasadą podstawowych potrzeb”

Etykieta	Etyczne kryteria, które powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zwolnieniach
Sytuacja rodzinna	Pracownik jest jedynym żywicielem rodziny lub ma na utrzymaniu wielodzietną rodzinę.
	W rodzinie pracownika występują poważne problemy zdrowotne (trwale kalectwo, przewlekła choroba, konieczność długotrwałej rehabilitacji).
	Rodzina pracownika znajduje się w ciężkiej sytuacji ekonomicznej (np. spłata kredytu mieszkaniowego, konieczność spłaty długów).
	Dobrostan rodziny pracownika jest uzależniony od świadczeń socjalnych wynikających z jego zatrudnienia, np. ubezpieczenia zdrowotnego.
Zdrowie pracownika	Niebezpieczeństwo załamania psychicznego w wyniku zwolnienia, niepełnosprawność, przewlekła choroba.
Sytuacja materialna	Narażenie na długotrwałą utratę środków utrzymania.
Sytuacja życiowa	Trudna sytuacja życiowa (rozwód, problemy rodzinne itp.) – zwolnienie jeszcze bardziej ją skomplikuje.
Pozycja na rynku pracy	Trudności w znalezieniu pracy o podobnym statusie.
	Trudności w znalezieniu pracy w ogóle (zagrożenie trwałym bezrobociem).
Skutki dla innych pracowników	Wskutek zwolnienia ucierpi inny pracownik, którego też trzeba będzie zwolnić.

Źródło: badania dylematów etycznych menedżerów

- cechy o charakterze askryptywnym, które nie wpływają na wyniki pracy (wiek, staż, sytuacja zdrowotna);
- cnoty moralne ujawniane w środowisku pracy, które nie mają wpływu na wyniki pracy.

W relacjach nie pojawiają się jednoznacznie artykułowane standardy, które odpowiadają zasadzie wydajności. Wyjaśnienie wydaje się dość oczywiste. Po pierwsze, standardy etyczne uaktywniane są przede wszystkim w sytuacjach niosących poważne konsekwencje dla osoby, których decyzje dotyczą [Graafland, 2006]. Zasada wydajności nakazuje maksymalizację korzyści lub minimalizację szkody, jaką ponosi cały zespół; skutki rozkładają się na wiele osób – trudno oczekiwać, aby w kontekście zagrożenia dobrostanu konkretnej zwalnianej osoby mogło to budzić wyraźny etyczny motyw. Po drugie, badani artykułowali standardy etyczne przede wszystkim w kontekście rozpoznania i oceny wymiaru etycznego sytuacji decyzyjnej, a nie strategii działania. Pewien wpływ zasady wydajności można dostrzec w strategiach rozwiązywania problemu zwolnień, stosowanych przez menedże-

Tabela 3. Kryteria etyczne powiązane z „zasadą odpowiedzialności”

Kategoria	Kryteria, które powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji
Osiągnięcia i zasługi pracownika	Dobre wyniki pracy, poprawne wykonywanie obowiązków służbowych
	Zawodowe zaangażowanie, dyspozycyjność, osiągnięcia
Potencjał zawodowy pracownika	Znaczący potencjał zawodowy, który może być wykorzystany
Przymioty moralne pracownika	Dbałość pracownika o rodzinę, pomimo bardzo trudnych warunków
	Dobry człowiek, nie wyrządzający nikomu krzywdy
Cechy o charakterze askryptywnym	Długi staż pracy
	Starszy wiek
	Sytuacja zdrowotna (np. niepełnosprawność, przewlekła choroba)

Źródło: badania dylematów etycznych menedżerów

rów np. wtedy, gdy starają się zminimalizować spadek efektów pracy zespołu spowodowany zwolnieniem pracownika. W takim przypadku jednak zdecydowanie częściej niż standardy etyczne eksponowane są wymogi racjonalności menedżerskiej.

Standardy zawarte w wypowiedziach badanych dotyczą nie tylko samej decyzji o zwolnieniu, lecz także sposobu zwalniania. Są to standardy należące do kategorii reguł sprawiedliwości proceduralnej (tab. 4).

Tabela 4. Proceduralne standardy zwalniania

Etykieta	Standardy etyczne, które powinny być stosowane
Wyprzedzająca, natychmiastowa informacja	Kierownik powinien komunikować pracownikowi w otwarty i uczciwy sposób, jakie są perspektywy jego dalszego zatrudnienia.
Spójna informacja	Zwalniając pracownika, menedżer powinien uczciwie i możliwie szybko poinformować go o rzeczywistych przyczynach zwolnienia. Należy dbać o spójność informacji przekazywanych pracownikom na ten temat.
Przygotowanie psychologiczne	Należy pracowników przygotować psychologicznie do zwolnień.
Wyprzedzająca informacja	Pracownik powinien informować przełożonego o zamiarze zmiany pracy.
Wiarygodny dowód winy	Potrzebny jest wiarygodny dowód winy w wypadku zwolnienia dyscyplinarnego.

Źródło: badania dylematów etycznych menedżerów

Jak wynika z tabeli 3, w kategorii reguł sprawiedliwości proceduralnej dominuje postulat uczciwej komunikacji. Ma on charakter ogólny, dlatego pojawia się również w sytuacji wygaśnięcia umowy o pracę lub, ogólnie rzecz ujmując, wszelkiej niepewności dotyczącej zatrudnienia. Przekazywane informacje powinny być:

- wyprzedzające (przekazane tak szybko, jak to jest możliwe);
- rzetelne (wskazujące rzeczywiste przyczyny zwolnienia lub określające rzetelnie perspektywy dalszego zatrudnienia);
- spójne (zgodne z innymi komunikatami, np. karami, dodatkowym wynagrodzeniem itp.)

Zdaniem badanych, niewiele okoliczności uzasadnia uchYLENIE standardu uczciwego komunikowania się w procesie derekrutacji. Do takich należy wymóg ochrony firmy i jej klientów przed złośliwymi działaniami zwalnianego pracownika (opisany został przypadek firmy farmaceutycznej, gdzie decyzje o zwolnieniu przekazywane są pracownikom w ostatniej chwili, aby uniknąć możliwości sabotażu).

Wnioski

Analizowane standardy etyczne opierają się szerokiej gamie kryteriów. Wyraźnie dominuje etyka podstawowych potrzeb. Zatrudnienie traktowane jest w sposób socjalny, jako dobro, które ze względu na swoje znaczenie w życiu większości ludzi w ograniczonym stopniu powinno podlegać mechanizmom rynkowej alokacji. Można w tym miejscu przywołać rozróżnienie pomiędzy etyką opiekuńczą i etyką zasad, zaproponowane przez C. Gilligan w polemice ze znaną koncepcją stadiów rozwoju moralnego Kohlberga [Gilligan, 1977]. Dla etyki zasad podstawowe znaczenie ma przestrzeganie proceduralnych reguł postępowania, uczciwość i uniwersalne prawa jednostki, które aktorzy organizacyjni powinni przestrzegać. W przypadku etyki opiekuńczej orientację etyczną wyznacza poczucie troski, odpowiedzialności za innych, a także waga przywiązywana do podtrzymywania relacji międzyludzkich.

Korelatem etyki opiekuńczej jest niski stopień akceptacji porównywania wydajności i przydatności pracowników jako podstawowej procedury wyznaczania kandydatów do zwolnienia. W wypowiedziach wielu badanych przebija przekonanie, że z etycznego punktu widzenia istotne jest przede wszystkim to, iż pracownik należycie wypełnia swoje obowiązki lub przynajmniej jest dyspozycyjny i wykazuje pozytywne motywacje. Jak wyraził to jeden z badanych, „(...) dla każdego człowieka, który myśli, odczuwa w sposób ludzki, a nie menedżerski, to wyrzucenie z pracy kogoś, kto nie zrobił żadnej krzywdy, a po prostu (...) był punktualny, sumienny, często można powiedzieć poświęcał się, zawsze był dyspozycyjny, czyli był wzorowym pracownikiem, jeżeli się okazuje, że jest lepszy [ktoś inny od niego – J.S.], to ja mam tego zwolnić, no to jest, to jest dylemat (...). To

jest, to jest po prostu ludzki odruch, który nie powinien być odruchem menedżerskim” [13_DW – oznaczenie epizodu w badanym zbiorze].

Wśród badanych dominuje przekonanie, że z etycznego punktu widzenia nie ma większego znaczenia, czy zwolnienie lub zagrożenie zwolnieniem jest wynikiem okoliczności, na które pracownik ma wpływ. Etyczny wymiar sytuacji decyzyjnej dostrzegany jest również wtedy, gdy zwolnienie spowodowane jest przez samego pracownika, wynika z zaniedbywania obowiązków, spóźnień, a nawet ciężkich przewinień pracowniczych, takich jak nadużywanie alkoholu, oszustwo lub kradzież. Kierownik zmuszony do zwolnienia podwładnego ze względu na nadużywanie alkoholu mówi: „On miał ubezpieczenie, no, z tego ubezpieczenia wiadomo, że jak jest małżeństwo z dzieckiem, to są wszyscy automatycznie podciągnięci pod to. No i w momencie zwolnienia z pracy on został pozbawiony tych wszystkich praw, a jak on, to i córka i, no i małżonka (...). Tak, że ja największą rozterkę miałem nie ze względu na niego, tylko ze względu na to dziecko, w sumie. Bo wiadomo, dziecko jest bezbronne, niczemu nie było winne, a zostało pozbawione jakichś tam takich podstawowych rzeczy” [21_DZ].

Dominancję etyki podstawowych potrzeb można wyjaśniać w różny sposób. Po pierwsze, wskazując na trudną sytuację rynku pracy w okresie, z którego pochodzą relacje menedżerów. Drugą, mniej banalną hipotezą jest słaba instytucjonalizacja profesjonalnych standardów w środowisku polskich menedżerów; mówiąc inaczej, niewielkie oddziaływanie sformalizowanych systemów standardów etycznych, które w dobrze zarządzanych firmach powinny mieć większy wpływ na reguły decyzyjne stosowane przez menedżerów (większość standardów etycznych jest artykułowana przez uczestników badania wyłącznie na poziomie standardów uniwersalnych niesformalizowanych). Wiąże się z tym przekonanie, że w warunkach nowoczesnego przedsiębiorstwa o elastycznych strukturach zatrudnienia znacznie większe znaczenie ma instytucjonalizacja zasad sprawiedliwości proceduralnej niż etyki potrzeb podstawowych.

W odniesieniu do diagnozy ZZL w polskich przedsiębiorstwach można sformułować dwa dodatkowe wnioski.

Po pierwsze, wiele relacji menedżerów wyraźnie świadczy o braku wsparcia w rozwiązywaniu derekrutacyjnych dylematów ze strony innych podmiotów systemu kadrowego. Decydenci nie próbują uzyskać wsparcia służb personalnych lub przełożonych. Trudno stwierdzić, w jakiej proporcji jest to efekt sposobu funkcjonowania systemów kadrowych firm, w których pracują, a w jakiej ich przyzwyczajęń, stylu przywódczego czy po prostu deficytu umiejętności kierowniczych. Jednak efekt braku wsparcia jest niekorzystny dla jakości procesów kadrowych. Analiza sposobu radzenia sobie z dylematami decyzyjnymi ujawnia wiele nieracjonalnych elementów: odwlekanie decyzji, niedobre dla atmosfery w zespole kompromisy itp. Innym niekorzystnym skutkiem jest nadmierne obciążenie psychiczne kierowników.

Po drugie, niedostateczne wsparcie należy także rozumieć jako niedorozwój infrastruktury zarządzania kwestiami etycznymi w przedsiębiorstwie. W analizowanych relacjach brak jest odniesień do kodeksów etycznych, szkoleń w zakresie etyki HR lub innych rozwiązań, które w nowoczesnych firmach ułatwiają decyzje kadrowe w trudnych ze względów etycznych kwestiach. A jeżeli takie rozwiązania istnieją, to nie są stosowane. Warto przytoczyć charakterystyczną wypowiedź jednego z menedżerów. [Niedawno zatrudniona pracownica informuje kierownika działu sprzedaży, że stara się zająć w ciąży metodą *in vitro*. Menedżer – wbrew polityce firmy – nie zwalnia jej z pracy i ukrywa informację przed kierownictwem firmy.] „Firma, w której pracowałem, charakteryzowała się dosyć dużą, myślę, kulturą organizacyjną i jakby estetyką, regulaminem wewnętrznym pracy, prawda, na tamte lata, pierwszy raz się wtedy spotkałem z regulaminem, gdzie, dotyczącym, to nie tam jednym zdaniem, na przykład traktowania kobiet w pracy i tak dalej, takich rzeczy, i to wszystko przeniesione z Anglii, i jakby ten schemat był bardzo na wysokim poziomie, tylko, że, no, troszeczkę wykonawstwo w wydaniu polskim (...) odbiegało od tego, co się w Anglii stosowało. A w Anglii taka sytuacja, myślę, że mogłaby wyjść na światło dzienne w trakcie tego, kiedy ona miałaby iść na zwolnienie [zwolnienie związane ze staraniem się o dziecko *in vitro* – przyp. J.S.], a w Polsce, hmmm, znając jakby charakter generalnego menedżera, no to by było (...) raczej określone, że to jest błąd, że zatrudniam, po pierwsze, kobietę, po drugie, kiedy wiem o takiej sytuacji, no to powinienem to dosyć radykalnie, w innym kierunku decyzje podejmować, a nie tak, jak teraz (...). Znając jakby, generalizując, oczywiście, sposób myślenia menedżerów w Polsce, ona miała prawo się obawiać tego, że, gdyby na przykład powiedziała w czasie rozmowy rekrutacyjnej, że jest w takiej sytuacji i może zająć w ciąży za rok, może za półtora roku, może za pół roku, (...) to prawdopodobnie pracodawca by jej nie przyjął”. (...).[01_DW]

Przytoczona wypowiedź świadczy o jeszcze jednej charakterystyce wrażliwości etycznej badanych menedżerów – rozłącznym postrzeganiu norm prawnych i standardów moralnych. Nieprzestrzeganie lub instrumentalne traktowanie prawnych procedur zwolnień nie rodzi *per se* moralnych dylematów (o ile nie zachodzą dodatkowe okoliczności). Konsekwencje takich działań rozpatrywane są głównie w kategoriach właściwych dla systemu prawnego, tzn. w kontekście kalkulacji ryzyka zagrożenia sankcją. Kierownicy liniowi przyzwyczajeni są do instrumentalnego traktowania prawa pracy, nie budzi to w nich refleksji etycznej. Z opisanych epizodów wynika, że w niektórych wypadkach stosowane strategie derekrutacji nie były zgodne z prawem, ale nie zostało to ani razu skomentowane w kategoriach etycznych. Wniosek ten należy traktować jako przesłankę ważnego postulatu: sposób traktowania prawa powinien być jednym z najważniejszych wskaźników etyczności praktyk HR. Jak pisze A. Lewicka-Strzałeczka [2006, s. 57], „Teoretycy CSR, jako podstawowe i niekwestionowalne, przyjmują założenie, iż podstawowym standar-

dem etycznym w biznesie jest działanie zgodnie z obowiązującym prawem”. Sytuacja w polskich przedsiębiorstwach jest pod tym względem zdecydowanie niezadowolająca.

Literatura

- Adams J.S. (1965), *Inequality in Social Exchange*, „Advances in Experimental Social Psychology”, Vol. 2, Academic Press, New York, London.
- Andrałojć M. (2004), *Czynnik kulturowy w ZZZ – badania międzykulturowe*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Arnott D. (2000), *Corporate Cults*, Amacom, New York.
- Bass B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- Borkowska S. (2005), *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Boyatzis R.E. (1998), *Transforming Qualitative Information. Thematic Analysis and Code Development*, Sage Publications, London.
- Burns J.M. (1978), *Leadership*, Harper&Row, New York.
- Chell E. (2004), *Critical Incident Technique* [w:] C. Cassell, G. Symon (ed.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, London.
- Crane A., Matten D. (2007), *Business ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, Oxford University Press, New York.
- Doktór K. (2005), *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Dornstein M. (1991), *Conceptions of Fair Pay: Theoretical Perspectives and Empirical Research*, Praeger, New York, Westport, CT, London.
- Flanagan J.C. (1954), *The critical incident technique*, „Psychological Bulletin”, No. 51 (4).
- Gilligan C. (1977), *In A Different Voice: Woman's Conception of the Self and of Morality*, „Harvard Educational Review”, No. 47.
- Graafland J., Kaptein M., Mazereeuw-van der Duijn Schouten C. (2006), *Business Dilemmas and Religious Belief: An Explorative Study among Dutch Executives*, „Journal of Business Ethics”, No. 66.
- Jones T.M. (1991), *Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model*, „Academy of Management Review”, No. 16.
- Konecki K.T. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Konow J. (2001), *Fair and square: the four sides of distributive justice*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, No. 46.
- Lewicka-Strzalecka A. (2006), *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Leventhal G.S., Karuza J., Fry W.R. (1980), *Beyond fairness: a theory of allocation preferences* [w:] Mikula G. (ed.), *Justice and Social Interaction: Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research*. Springer, New York.
- Lovisky G.E., Treviño L.K., Jacobs R.R. (2007), *Assessing Managers' Ethical Decisionmaking: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment*, „Journal of Business Ethics”, No. 73.
- Pfeifer Ch. (2007), *The Perceived Fairness of Layoffs in Germany: Participation, Compensation, or Avoidance?*, „Journal of Business Ethics”, No. 74.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Yukl G. (2006), *Leadership in Organizations*, Pearson, Prentice Hall, New York.

Jerzy Szczupaczyński – doktor socjologii, pracownik Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej. Autor publikacji z zakresu socjologii organizacji i zarządzania zasobami ludzkim, m.in.: „Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji” (Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1995), „Anatomia zarządzania organizacją” (Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1996, 2002), „Edukacja a zarządzanie. Podręcznik akademicki” (Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztor, Pułtusk 2004). Stypendysta Indiana University (USA). W latach 90. uczestniczył w realizacji projektów dla wielu firm i instytucji w charakterze konsultanta i trenera. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół etycznych aspektów przywództwa i zarządzania zasobami ludzkimi.