



Złożenie pracy online:  
**2013-02-18 22:45:59**  
Kod pracy:  
**9274**

Małgorzata Więcek  
(nr albumu: 16954\*Z/SUM)

Praca magisterska

## **Porównanie etycznych standardów i zachowań stosowanych w biznesie i zawodach prawniczych**

## **A Comparison of ethical standards and behaviour as applied in the business and legal professions**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji sądowej

Promotor: dr Tomasz Wołowicz , profesor  
nadzwyczajny



## **Abstrakt**

Etyka biznesu jest fundamentem społecznej odpowiedzialności, jaka ciąży na przedsiębiorcach i zobowiązuje ich do postępowania zgodnie z pewnymi zasadami wypracowanymi w drodze wzajemnych ustępstw, określonymi przez prawo i społeczeństwo. Etyka kojarzy się z pojęciem uczciwości, lojalności, sprawiedliwości, rzetelności, równości oraz profesjonalizmu. Bez działania w zgodzie z prawem nie można mówić o jakiegokolwiek etyce i standardach etycznych w biznesie. Dotyczy to zarówno przedsiębiorców, menedżerów jak również przedstawicieli zawodów prawniczych.

Celem badań było wykazanie czy prawnicy i przedsiębiorcy przestrzegają zasad etyki zawodowej oraz porównanie etycznych standardów i zachowań stosowanych w biznesie i zawodach prawniczych.

Analiza została przeprowadzona w oparciu o badania własne na temat przestrzegania etyki zawodowej w działalności przedsiębiorców oraz prawników. Badania empiryczne posłużyły zebraniu istotnych informacji, które z kolei poddano analizie. Uzyskane wyniki pozwoliły sformułować konkretne wnioski i stwierdzenia.

Przeprowadzone badania potwierdziły zasadność postawionych hipotez badawczych. Analiza doprowadziła do wniosku, że przestrzegane są etyczne standardy i zachowania zarówno w działalności przedsiębiorców, jak również prawników. Konkludując, interes własny musi zająć swoje miejsce w szeregu innych, takich jak: nieuchronność, ważność, profesjonalizm i przede wszystkim, sama poprawność moralna zarówno w biznesie jak i w prawie.

### **Słowa klucze:**

Etyka, biznes, firma, menedżer, prawo, palestra, adwokatura, kodeks etyczny

Business ethics are the basis of a social responsibility resting with entrepreneurs, and that responsibility obliges them to abide by rules that have been developed through concessions, and determined both by society and by the law. Ethics are related to the concepts of honesty, loyalty, fairness, reliability and professionalism. IT could be argued that trust in ethics or ethical standards becomes extremely difficult, should businesses or those in the legal

professions violate the law. Ethics apply to entrepreneurs, managers and also those engaged in the legal professions.

The aim of the research was to establish whether entrepreneurs and legal professionals observe the principles of professional ethics, and to compare the ethical and behavioural standards as they are applied in the business and legal professions.

The analysis was based on my own research as to how entrepreneurs and Lawyers conform to the principles of professional ethics. This Empirical research allowed me to obtain the necessary information for this analysis. The results were then used to formulate specific conclusions and statements.

The analysis confirmed the legitimacy of the research hypotheses. The analysis led to the conclusion that these ethical standards and behaviours are upheld in the activities of both entrepreneurs and lawyers. In conclusion, self-interest must be secondary to the necessity for integrity, probity, professionalism and, most of all, morality, in the practice of both business and law.

**Keywords:**

Ethics, business, company, manager, law, legal profession, Ethical codes

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp..</b> .....	<b>7</b>
<b>Rozdział I. Ustalenia terminologiczne.....</b>	<b>9</b>
1.1. Istota etyki, etyka a moralność .....	9
1.2. Rozwój myśli etycznej .....	15
1.3. Specyfika ludzkiego działania, a problem oceny moralnej .....	26
1.4. Etyka w społeczeństwie wolnego rynku .....	30
1.5. Etyka w dobie globalizacji .....	31
<b>Rozdział II. Etyczna firma .....</b>	<b>34</b>
2.1. Budowanie podstaw etycznych firmy .....	34
2.2. Audyt etyczny firmy .....	43
2.3. Społeczna odpowiedzialność firmy .....	48
<b>Rozdział III. Etyczny menadżer.....</b>	<b>54</b>
3.1. Charakter menadżera .....	54
3.2. Zasady etycznego kierowania personelem .....	59
3.2.1. Motywacja pracowników.....	60
3.2.2. Zatrudnianie pracowników, warunki pracy, równe szanse.....	64
3.3. Etyka w procesie decyzyjnym .....	70
<b>Rozdział IV. Etyka zawodów prawniczych.....</b>	<b>75</b>
4.1. Etyka zawodu sędziego .....	77
4.2. Etyka zawodu prokuratora .....	82
4.3. Korporacje .....	87
4.3.1. Etyka zawodu adwokata.....	87
4.3.2. Etyka zawodu radcy prawnego.....	94
4.3.3. Etyka zawodu notariusza .....	96

<b>Rozdział V. Badanie własne na temat przestrzegania zasad etyki zawodowej w działalności przedsiębiorców oraz prawników .....</b>	<b>99</b>
5.1. Problemy badawcze i hipotezy .....	99
5.2. Populacja badawcza oraz opis badanej jednostki. ....	101
5.3. Narzędzie badawcze.....	102
5.4. Przebieg badania.....	104
5.5. Wyniki badań.....	105
5.6. Analiza wyników badań pod kątem weryfikacji postawionych hipotez .....	119
5.7. Wnioski końcowe.....	122
<b>Zakończenie .....</b>	<b>124</b>
<b>Spis rysunków.....</b>	<b>126</b>
<b>Spis literatury.....</b>	<b>127</b>
<b>Wykaz źródeł .....</b>	<b>131</b>
<b>Załącznik.....</b>	<b>133</b>

*„ Jakkolwiek reguł etyki nie można się nauczyć, to jednak można je zrozumieć, można w tym kierunku wychować, wpoić potrzebę ich dostosowania i dochowania”*

Jerzy Starościak

## **WSTĘP**

W obecnych czasach kwestia etyki zawodowej stała się tematem niezmiernie popularnym i nabrała szerszego wymiaru. Z terminami takimi, jak etyka, czy korupcja dane jest nam się stykać codziennie. Co więcej, przedmiot etyki zawodowej nie wiąże się jedynie z grupami zawodowymi, którym w przeszłości poświęcano najwięcej uwagi, lecz ze wszystkimi zawodami, które nabrały wymiaru ogólnospołecznego. Rozwój etyki nieodłącznie związany jest z procesem socjalizacji, podziałem pracy oraz liczbą zajęć podejmowanych przez ludzi. Problem etyk zawodowych jest konsekwencją zwiększania się możliwości zatrudnienia.

Powyższe zjawisko rodzi pytanie czy moralność, uczciwość przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą, a także przedstawicieli zawodów prawniczych doznała swego rodzaju zapaści? Czy coraz więcej spraw i ludzi można kupić? Być może jest to wynikiem społecznego odczucia rozszerzającego się zjawiska korupcji i bezprawia. A być może wraz ze wzrostem poziomu życia, w świecie, gdzie upadają ostatnie autorytety rośnie w nas samych zapotrzebowanie na uczciwość. Czy tkwi w nas samych ukryta potrzeba powrotu do jasnych, czystych zasad moralnych?

Niniejsza praca jest próbą odpowiedzi na to pytanie w oparciu o zasady etyki panujące w biznesie w zestawieniu z etyką zawodów prawniczych. Dodać należy, że rozważania będące przedmiotem pracy mają na celu wykazanie, że przedsiębiorcy i prawnicy przestrzegają zasad etyki zawodowej, jednakże istnieje zależność między przestrzeganiem zasad etyki zawodowej przez prawników i przedsiębiorców, która jest związana z ich stażem pracy oraz wiekiem.

W celu zbadania zasadności tez, o których mowa jest powyżej, rozdział pierwszy pracy został poświęcony ogólnym zagadnieniom związanym z pojęciem etyki, moralności, roli etyki w społeczeństwie wolnego rynku oraz globalizacji.

Rozdział drugi pracy zawiera opis etycznej firmy, a więc budowaniu jej podstaw etycznych, etycznego audytu oraz jej społecznej odpowiedzialności.

Trzeci rozdział pracy stanowi rozważania o etycznym menadżerze. W rozdziale tym dokonano charakterystyki tej funkcji oraz zasad etycznego kierowania personelem, a więc

motywowania pracowników, etycznego zatrudniania, tworzenia warunków prac oraz równych szans, jak również przestrzegania przez menadżera etyki w procesie decyzyjnym.

Kolejny, czwarty rozdział pracy to charakterystyka etyki w zawodach prawniczych. W pracy skupiono się na etyce w zawodzie sędziego, prokuratora, a nadto korporacjach tj. zawodzie adwokata, radcy prawnego oraz notariusza.

W ostatnim, piątym rozdziale pracy przeprowadzono badanie własne na temat przestrzegania zasad etyki zawodowej w działalności przedsiębiorców oraz prawników. Badaniu poddano grupę 40 osób, z czego 37 zakwalifikowało się do badań – prawników (adwokatów, radców prawnych) oraz przedsiębiorców prowadzących własną działalność gospodarczą. Badanych podzielono na dwie grupy pod względem stażu pracy oraz wieku. Przedziały ustanowiono na grupy wiekowe 30-45 lat legitymujących się co najmniej 3-letnim stażem pracy w zawodzie oraz 45-60 lat legitymujących się co najmniej 15-letnim stażem pracy w zawodzie. Głównym celem badań ankietowych było poznanie poziomu wiedzy uczestników o istnieniu zasad etyki zawodowej oraz konieczności ich przestrzegania. Nadto ankiety miały dostarczyć informacji, czy i w jakim stopniu, a nadto, jakich zasad respondenci przestrzegają w swojej pracy zawodowej. Ankieta zawierała także część oceniającą, które czynniki i wartości są dla respondentów najważniejsze w życiu zawodowym. Badanie to miało na celu zweryfikowanie zasadności postawionych tez badawczych.

W pracy wykorzystano metodę opisowo- analityczną, która to pozwoliła na systematyczne omówienie podjętej problematyki. W rozdziale badawczym podstawowym źródłem informacji była ankieta, natomiast autorski kwestionariusz ankiety stanowił narzędzie badawcze.

W pracy oparto się na literaturze współczesnej. Wykorzystano również teksty źródłowe, poświęcone powyższej problematyce.



## ROZDZIAŁ I

### Ustalenia terminologiczne

#### 1.1. Istota etyki, etyka, a moralność

Każda etyka zawodowa, w tym etyka w biznesie, jest w istocie bardziej szczegółowym odwołaniem się do zasad etyki ogólnej, która formułuje ogólne, zawsze obowiązujące zasady postępowania. Biznesmen, podejmując określonego rodzaju decyzje, także mniej lub bardziej świadomie do tychże zasad się odwołuje<sup>1</sup>. W odniesieniu do powyższego, podkreślić należy, że współczesna etyka biznesu bardzo często odwołuje się do tradycji uczciwości kupieckiej i niejednokrotnie czyni to z powodzeniem. Jednakże w obecnych czasach różni się ona znacznie od wcześniejszej etyki gospodarczej. Różnice, o których mowa wynikają w szczególności z faktu, iż obecna gospodarka w coraz większym stopniu jest inspiratorem techniki, nauki i odwrotnie. Sprawia to, że społeczeństwa krajów rozwiniętych określane są mianem społeczeństw wiedzy<sup>2</sup>.

Etyka biznesu stanowi dziedzinę wiedzy, która dotyczy moralnego wymiaru działalności gospodarczej<sup>3</sup>. Stanowi ona zbiór standardów moralnych decydowania, co

---

<sup>1</sup> E. Wiszowaty E., *Etyka policji. Między prawem, moralnością i skutecznością*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011, s. 17.

<sup>2</sup> W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 9.

<sup>3</sup> Pojęcie działalności gospodarczej zdefiniowane zostało w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej i zaliczyć należy do niej działalność wytwórczą, handlową, budowlaną, usługową, a nadto działalność, której przedmiotem jest poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatacja zasobów naturalnych. Z kolei przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej i obejmuje wszystko, co wchodzi w skład przedsiębiorstwa. Do wyznaczników pojęcia działalności gospodarczej zaliczyć należy: zarobkowość, działalność w sposób zorganizowany, ciągłość działania (Z. Radwański, *Prawo cywilne- część ogólna*, Warszawa 2005, s. 210). Zysk (zarobek, dochód) jest kategorią ekonomiczną, oznaczającą nadwyżkę wpływów nad wydatkami w działalności gospodarczej. Pojęcie zysku leży u podstawy każdej działalności o charakterze gospodarczym, stanowiąc jej sens i istotę, dlatego też w żadnym wypadku nie można mówić o działalności gospodarczej prowadzonej w nie celach zarobkowych. Działalność pozbawiona tego aspektu może być np. działalnością społeczną, artystyczną, czy też charytatywną” (T. Szancillo, *Przedsiębiorca w prawie polskim*, PPH 2005, nr 3, s. 4, LEX nr publikacji 46812). Przez zorganizowany sposób działania należy natomiast rozumieć, iż owa działalność nastawiona jest nie tylko na indywidualne, ale i masowe działanie, co łączy się z ciągłością działania. Tym samym wyklucza to podjęcie działania dla jednego tylko celu. Stwierdzić zatem należy, iż jeżeli chodzi o realizację celu wymagającego dokonywania wielu czynności, funkcjonalnie przyporządkowanych, to taka działalność mogłaby być uznana za ciągłą (C. Kosikowski, *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Komentarz*, Warszawa 2005, s. 26-27). Zawodowy charakter prowadzonej działalności oznacza bowiem, że podejmowana działalność charakteryzuje się pewną powtarzalnością podejmowanych przez dany podmiot działań i podporządkowanie ich zasadzie racjonalnego gospodarowania. Zatem działanie takie nie może w żadnym wypadku cechować się przypadkowością. Co więcej działalność zapewnia podmiotowi ją prowadzącemu stały dochód, aczkolwiek nie

w biznesie jest moralnie właściwe, a co nie. Co więcej, etyka jest dziedziną zajmującą się stosowaniem ogólnych zasad etycznych do rozstrzygnięcia dylematów w sytuacjach charakterystycznych dla biznesu. Dziedzina ta uprawiana jest na styku etyki, jako działu praktycznej filozofii oraz działalności menedżerskiej, związanej głównie z handlem, gospodarką, jak również innymi rodzajami aktywności ekonomicznej. Ogólnie zatem rzecz biorąc, mamy tutaj do czynienia z systematycznym studium kwestii moralnych w postaci norm, wartości oraz przekonań, które występują w biznesie, handlu czy też bankowości oraz związanymi z nimi rodzajami działalności, praktykami zachowań ludzi oraz organizacji, które zaangażowane są w tego rodzaju działalność. Reasumując, etyka biznesu stanowi podstawową składową kultury biznesu, a ta z kolei jest pochodną kultury społeczeństwa. Jak wskazuje W. Gasparski, im wyższy jest poziom danego społeczeństwa, tym wyższy poziom etyki zawodowej, a przede wszystkim etyki biznesu<sup>4</sup>

Wobec powyższego zasadnym jest przedstawienie podstawowych elementów etyki ogólnej.

Etymologicznie słowo etyka wywodzi się od greckiego terminu *ethos (ethicos)* oznaczającego zwyczaj- obyczaj. Przez słowo zwyczaj rozumieć należy pewien utrwalony oraz oparty na tradycji sposób postępowania w określonej grupie ludzi. Od obyczaju odróżnia go to, że jego niezachowanie nie pociąga za sobą negatywnych konsekwencji dla członka tejże grupy. Etyka jest związana z zachowaniem ludzi oraz ich postępowaniem. Zatem mianem postępowania etycznego określić należy zachowanie zgodne z powszechnie przyjętymi normami moralnymi. Z kolei postępowaniem nieetycznym jest postępowanie stojące w sprzeczności z tymi normami, oceniane negatywnie<sup>5</sup>.

Etyka<sup>6</sup> ma podwójny cel, bowiem z jednej strony ocenia praktyki ludzkie, odwołując się przy tym do standardów moralnych, a z drugiej strony może stanowić także źródło rad, jak postępować moralnie w określonych sytuacjach. Pierwszy wytyczony cel rodzi konieczność analizy oraz oceny, a jego osiągnięcie to etyczna diagnoza wydarzeń oraz czynników mających miejsce w przeszłości. Przedmiotowa analiza polega na wyjaśnieniu norm oraz linii

---

zawsze musi być nastawiona na osiągnięcie zysku. Zawodowy charakter prowadzonej działalności powoduje rozciągnięcie statusu „przedsiębiorcy” na osoby wykonujące działalność w ramach wolnych zawodów (Z. Gawlik, [w:] J. Gajda, Z. Gawlik, *Prawo cywilne. Podstawy części ogólnej*, wydanie pierwsze, Przemysł 2007, s. 104).

<sup>4</sup> W. Gasparski, op. cit., s. 79.

<sup>5</sup> E. Wisznovat, op. cit., s. 17.

<sup>6</sup> Etykę można także rozpatrywać przyjmując, jako podstawę wartości ostateczne oraz wartości instrumentalne. Wartości ostateczne, nazywane także bezwzględnyymi, są godne realizacji z uwagi na nie same, bez potrzeby dodatkowych wyjaśnień. Z kolei wartości instrumentalne są cenne ze względu na coś innego, a co więcej, wymagają uzasadnienia (Pietrkiewicz, *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 1995, s. 16).

argumentacji. Etyka w tym zakresie może być pomocna, jako, że jesteśmy nieświadomi większości określonych wartości moralnych oraz przyzwyczajęń myślowych. W tym stanie rzeczy etyka poddaje analizie nasze osądy wydobywając na światło dzienne nasze moralne założenia, mogąc je jednocześnie poddać krytyce<sup>7</sup>.

Rozróżnia się dociekania lub refleksję etyczną, jak również przedmiot lub pole dociekań, czyli innymi słowy, konwencjonalne sądy moralne lub faktyczne zachowania moralne. Tego rodzaju rozróżnienie powoduje, że etyka posiada swój własny sposób podejścia do moralności, w szczególności nie pochłania jej, w całości jako przedmiotu. Dodać należy, że w każdej debacie na temat moralnych spraw możliwe jest wskazanie pewnych norm etycznych, które to należy brać pod uwagę lub też przestrzegać przed niebezpieczeństwem przyjęcia zbyt fragmentarycznej nazwy. Jak podkreśla P. Pratley na tym właśnie powinien polegać właściwy wkład myśli etycznej<sup>8</sup>.

Podkreślić należy, że termin etyka i moralność już od czasów starożytnych pozostają ze sobą w ścisłym związku. Chociaż w teorii odróżniamy je od siebie, w praktyce społecznej używane są zamiennie, a nawet niekiedy utożsamiane są ze sobą. Czym zatem jest moralność?

Mianem moralności (z łac. *moralistas*) określa się zjawisko społeczne oznaczające to, co obyczajowe, zwyczajowe. Od czasów starożytnych, aż po połowę XX wieku nadawano odmienny sens pojęciu moralności oraz etyki. W moralności, bowiem upatrywano fenomenu społecznego, kształtowanego w sposób historyczny całokształtem stosunków międzyludzkich w celu ich regulacji z uwagi na aprobatę tego, co dobre i co złe. Moralność, jako mniej lub bardziej spontanicznie kształtowane zjawisko społeczne, stała się przedmiotem rozważań filozoficznych oraz naukowych, określanym mianem etyki. Dopiero najnowsze czasy pokazały, że również rozważania o charakterze filozoficznym oraz naukowym nad etyką są fenomenem społecznym, który może spełniać funkcje podobne, jak moralność<sup>9</sup>.

Odzwierciedleniem przekonań ludzi o tym, co jest dobre, a co złe, są ich postawy moralne, czyli innymi słowy, stosunek do innych ludzi. Aprobowane postawy moralne, które uważane są za zgodne z dobrem, rozumianym, jako naczelną wartość moralną, stają się źródłem norm moralnych, składających się na osobowe wzory moralne. Zarówno moralne normy, jak i moralne wzory osobowe stanowią podstawę ocen moralnych zachowań ludzkich, jako uzasadniania stosowanej sankcji, a więc nagradzania lub karania. Tym samym,

---

<sup>7</sup> P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1998, s. 12.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>9</sup> R. Tokarczyk, *Etyka prawnicza*, wyd. 5, Lexis Nexis, Warszawa 2011, s. 23.

moralność, tworzy autonomiczny system normatywny, bowiem z jednej strony sąsiaduje oraz łączy się z systemem normatywnych zwyczajów, z drugiej zaś, z normatywnym systemem prawa<sup>10</sup>.

Konkludując, przez moralność rozmiąć należy rozległą dziedzinę ludzkich czynów oraz decyzji, które podejmowane są oraz spełniane w świetle określonych norm. Z kolei mianem etyki określić należy teoretyczną refleksję nad nimi. O ile refleksja ta dotyczyć będzie jedynie strony zjawiskowej moralnego życia danej społeczności, a nadto mieć będzie jedynie opisowy charakter, będziemy mieli do czynienia wyłącznie z etyką opisową. Tego rodzaju nauka nie określa, co jest dobre, a co złe, a jedynie opisuje, co było uważane za dobre, lub złe w danej epoce, lub zbiorowości. Poza zagadnieniami z zakresu historii moralności, tego rodzaju etyka, o której mowa jest powyżej, podejmuje kwestie związane z socjologią moralności<sup>11</sup> oraz psychologią moralności<sup>12</sup>.

Etyka w sensie właściwym bywa określana mianem etyki normatywnej, co wynika z faktu, że nie zajmuje się ona stroną opisową życia moralnego konkretnej zbiorowości, a jej refleksja zmierza do sformułowania tego rodzaju norm moralności, które określałyby, co jest dobre, a co złe. Etyka nie poprzestaje zatem na samym określeniu i rozróżnieniu dobra od zła, ale zasadne byłoby pytanie, o przyczynę tego stanu rzeczy. Charakterystyczną cechą tak zdefiniowanej etyki jest język zdań normatywnych, a więc innymi słowy, norm moralnych, a nadto zdań oceniających. Etyka pyta także o źródło powinności, starając się określić jej treść oraz istotę<sup>13</sup>.

W odniesieniu do powyższego, wskazać należy, że działanie, które określić można mianem moralnego, jest działaniem właściwym tylko człowiekowi. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, że tylko człowiek jest obdarzony rozumem oraz wolną wolą. Pojęcia moralności zatem nie odnosimy do świata zwierząt, bowiem one w swym zachowaniu kierują się wyłącznie popędami oraz instynktem. W odróżnieniu od człowieka, za swe zachowania nie ponoszą odpowiedzialności. Dokonując wyjaśnienia faktu moralnego działania, etyka usiłuje ukazać genezę zła moralnego, a nadto wskazać sposoby jego przewyciężania<sup>14</sup>.

Spoglądając na przedmiot od strony etyki dzielącej się z moralnością, wyróżnić można trzy jej działy, do których zaliczyć należy wspomnianą etykę opisową, normatywną, a nadto

<sup>10</sup> R., Tokarczyk, op. cit., s. 23-24.

<sup>11</sup> Socjologia moralności traktuje zjawiska moralne, jako fakty społeczne, a psychologia moralności stanowi genezę oraz naturę przeżyć moralnych, takich jak poczucie winy lub wstydu (A. Szostek, [w:] *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, A. Maryniarczyk (red.), t. 3, Lublin 2002, s. 253-254).

<sup>12</sup> M. A. Krąpiec, *Moralność i etyki*, „Swidnickie Studia Teologiczne”, 2004, nr 1, s. 147-162.

<sup>13</sup> J. Pilikowski, *Podróż w świat etyki*, Kraków 2010, s. 32.

<sup>14</sup> R. Wiszowaty, op. cit., s. 19-20.

metaetykę. Metaetyka docieka filozoficznej oraz naukowej istoty poznawczej norm oraz ocen normatywnych. Tym samym, w gestii etyki leży nie tylko opisywanie faktycznie istniejących zjawisk moralnych oraz zestawianie rozproszonych norm moralnych w normatywne systemy moralne, lecz również rozważanie sensu swoich własnych rozważań. Reasumując, etyka jako norma jest w sposób ścisły związana z innymi dyscyplinami wiedzy, a w szczególności z aksjologią ogólną, teologią moralną, filozofią prawa oraz antropologią filozoficzną<sup>15</sup>.

Etyka jako filozofia praktyczna zajmuje się analizą zjawisk moralnych, z których to można zasadniczo wyprowadzić normy ludzkiego postępowania. Koncentruje się ona wokół pytań o to, czym jest dobro, powinność moralna, a także sumienie i odpowiedzialność, o wpływ działania moralnie dobrego i złego na naturę człowieka oraz społeczność, a nadto o sens i cel ludzkiej egzystencji. W tym stanie rzeczy moralność określić należy mianem zespołu przeświadczeń o tym, co jest dobre i złe, implikujący akceptację lub negatywną ocenę postępowania<sup>16</sup>.

W świetle powyższego, etykę można określić mianem filozoficznej oraz normatywnej nauki o moralności, opisującej i wyjaśniającej, czym jest dobro oraz powinność moralna, odpowiedzialność, sumienie. Opisuje ona także, co stanowi sens i cel egzystencji człowieka i jaki jest wpływ działania moralnie złego i dobrego na jego naturę. Rozumianą w powyższy sposób etykę dzieli się na ogólną oraz szczegółową. Etyka ogólna ustala podstawowe elementy moralności, do których zalicza się cel życia, powinność i dobro moralne, a także sumienie i odpowiedzialność. Z kolei etyka szczegółowa formułuje szczegółowe zasady postępowania moralnego w odpowiedni do typowych i najważniejszych sytuacji ludzkiego działania<sup>17</sup>.

W ramach etyki szczegółowej wyróżnia się, w zależności od tego, czy przedmiotem zainteresowania jest życie indywidualne człowieka, czy też różne sfery życia społecznego, etykę społeczną oraz indywidualną. Etykę różnych zawodów, w tym etykę w biznesie, czy też etykę prawniczą, zaliczą się do działu etyki społecznej, która to formułuje swoje zasady na podstawie ogólnych wartości<sup>18</sup> oraz norm moralnych z uwzględnieniem specyfiki danego

<sup>15</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 24.

<sup>16</sup> J. Filek, [w:] J. Filek (red.), *Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego. Poradnik dla samorządowców*, Kraków 2004, s. 23.

<sup>17</sup> E. Wiszowaty, op. cit., s. 22; zob. także B. Chyrowicz, *O sytuacjach bez wyjścia w etyce*, Kraków 2008.

<sup>18</sup> Wartości bywają definiowane z punktu widzenia socjologii, psychologii oraz kulturoznawstwa. Z kolei współczesne zainteresowanie problematyką wartości ma swoje źródło w przekonaniu, że w znacznym stopniu determinują one stabilność oraz spójność społeczeństwa. Sam termin wartości najpierw pojawił się w ekonomii, jako określenie wartości ekonomicznych, czyli wartości służących zaspokojeniu materialnych potrzeb człowieka. Każdy człowiek poprzez swoje działanie zmierza do jakiegoś dobra, które to bezpośrednio przeżywa, jako wartość. W powyższy sposób wartości ukierunkowują sami ludzkie działania oraz pragnienia, które także stają się podstawą oceny tego wszystkiego, co człowiek myśli, czuje i ku czemu dąży. Tym samym, mianem

zawodu. W tym sensie, etyka w biznesie jawi się, jako etyka normatywna, która stara się opisać wzór osobowy podmiotów biorących udział w obrocie gospodarczym, ich cele etyczne, normy postępowania w praktyce zawodowej, jak również typowe konflikty etyczne, które to mogą pojawić się w praktyce<sup>19</sup>.

Zestawienie moralności i biznesu bardzo często wywołuje zdziwienie oraz niedowierzanie, bowiem zdaniem niektórych „etyka w biznesie, jest jak przybijanie galarety do ściany”. Zdaniem jednak L. Zbiegień- Maciąg skojarzenie tych dwóch słów jest stare jak świat. Świadczą chociażby o tym poglądy wielkich filozofów. Tytułem przykładu można wskazać Arystotelesa, który pojmował ekonomię, jako sztukę podejmowania właściwych decyzji w gospodarowaniu. Tego rodzaju umiejętność zapewnia nie tylko bogactwo, lecz także piękne życie. Umiejętność zdobywania bogactwa jest pożyteczna, a ponadto wymaga określonych cnót. Powyższe oznacza, że działalność gospodarcza została wsparta nie tylko przez prawo, lecz także etykę. Zatem wolny rynek oraz nieskrępowany biznes stworzyły warunki do dobrobytu i zamożności<sup>20</sup>.

Podkreślić należy, że etyką w działalności gospodarczej określa się normy rzetelnego oraz odpowiedzialnego postępowania przedsiębiorców we wzajemnych relacjach z klientami, pracownikami, kontrahentami oraz społecznością lokalną i państwową. Normy, o których mowa są zgodne z obowiązującym prawem oraz powszechnie przyjętymi normami społecznymi. Odnosząc powyższe rozważania na grunt etyki w biznesie, stwierdzić należy, że etyczna odpowiedzialność przedsiębiorcy, to postępowanie łączące w sobie nie tylko uczciwość i rzetelność, lecz także przewidywanie i trwałe dążenie do osiągnięcia skutków, które są zgodne z zasadami etyki biznesu. Etyczna odpowiedzialność przedsiębiorcy nie może być tylko pustą deklaracją. Winna być także trafną diagnozą sytuacji oraz osiągniętego efektu końcowego. I nie jest to tylko czysta teoria, bowiem stosowanie reguł etyki w biznesie świadczy o odpowiedzialnym podejściu do prowadzenia firmy.

Nadto jest to jeden z czynników implikujących o jej sukcesie. Istotne jest to, że coraz więcej firm zdaje sobie z tego sprawę, przestrzegając uczciwych reguł gry. Ciągle jednak słabo

---

wartości określić można tego rodzaju byt, który przez swoje właściwości obiektywno- jakościowe jest rozpoznawany przez człowieka, a następnie przez niego upragniony i często także finalnie realizowany. Zauważyć należy, że nie wszystkie wartości są jednakowo ważne, należy, zatem mówić o hierarchii wartości. Największe dotąd uznanie zyskał podział zaproponowany przez Maxa Schelera, który wyróżnił cztery kategorie wartości. Podstawę w tej hierarchii stanowi fakt, że wartości niższe służą wartościom wyższym. Z kolei wartości wyższe nadają sens niższym. Najwyższej w powyższej hierarchii plasują się wartości absolutne. Drugie są wartości duchowe, trzecie estetyczne, a ostatnie to wartości witalne (E. Wisznovaty, op. cit., s. 126-129; szerzej na temat wartości- L. Hostyński, *Wartości w świecie konsumpcji*, Lublin 2006; L. Dyczewski (red.), *Kultura w kręgu wartości*, Lublin 2001).

<sup>19</sup> E. Wisznovaty, op. cit., s. 22.

<sup>20</sup> I. Zbiegień- Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, wyd. CIM, Warszawa 1996, s. 2-3.

rozpowszechniona jest pośród przedsiębiorców świadomość, iż etyczne postępowanie w długim odcinku czasowym znajdzie swój wymiar w przychodach prowadzonych przez nich firmach. Powyższe wynika z faktu, że w obecnych realiach gospodarczych żadna firma nie jest w stanie funkcjonować bez korzystnej oceny klientów. Wobec powyższego, nieetyczne zachowanie ma diametralny wpływ na wyniki firmy. Etyczne zachowanie jest także istotne dla tej grupy kontrahentów, które to stanowią inne przedsiębiorstwa<sup>21</sup>.

## 1.2. Rozwój myśli etycznej

W dziejach europejskiej myśli próby zbudowania etyki, jako wyodrębnionego działu filozofii odnaleźć można już w pismach starożytnych autorów. Ze względu na obszerność przedmiotowego zagadnienia przedstawione zostaną wybrane koncepcje prezentowane przez wybitnych filozofów poszczególnych epok.

Do starożytnej filozofii etykę wprowadził obok logiki oraz fizyki Arystoteles, nazywając ją filozofią praktyczną. Zresztą Arystoteles rozpoczyna nowy sposób uprawiania filozofii, a nadto nowy sposób rozważania fenomenów prawa i życia państwowego. Powyższe wynika z faktu, że filozof ten uwolniwszy się od filozofii Platona oraz jego nauki o ideach, powrócił do filozofii rzeczywistości i tego rodzaju metodę zastosował także w etyce<sup>22</sup>.

Punktem wyjścia etyki Arystotelesa nie jest jednak idea dobra, a najwyższy cel, który posiada człowiek, jako istota rozumna. Cel ten znajduje on w aktywności własnej duszy, równoważnej z dzielnością. Stanowi ona wartość samą w sobie, a nie jest środkiem do osiągnięcia innych celów. Arystoteles, to, co określa mianem dzielności rozwija na przykładzie greckiej polis oraz poglądów swojego czasu i w ten sposób dochodzi do opisowego przedstawienia tego rodzaju zachowania, które za jego czasów określałoby mianem etycznego. Zatem opisał on wartości etyczne (cnoty) tak, jak to widział je czas jemu współczesny. Arystoteles rozróżniał rozum praktyczny, który określał działanie ludzkie oraz rozum poznający- teoretyczny. Do rozumu praktycznego zaliczał wiedzę o cnotach, natomiast do cnot praktycznych sprawiedliwość, męstwo oraz samoopanowanie. Sprawiedliwość w ocenie Arystotelesa stanowiła cnotę społeczną, regulującą nasz stosunek do bliźnich. Stan dobra wspólnego także można określić mianem sprawiedliwego lub też niesprawiedliwego. Do cech charakterystycznych człowieka sprawiedliwego zaliczyć należy to, że nie pragnie on

---

<sup>21</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Zasady etycznej odpowiedzialności biznesu*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 1998, s. 7-8.

<sup>22</sup> A. Kość SVD, *Podstawy Filozofii Prawa*, Lublin 1998, s. 35.

posiadać więcej, aniżeli mu się należy. W przypadku dobra wspólnego sprawiedliwość ma swoje odzwierciedlenie w równości, nikt bowiem bez podstawy nie może mieć więcej, aniżeli mu się należy<sup>23</sup>.

Reasumując powyższe, stwierdzić należy, że Arystoteles także rozumiał cel państwa w kategoriach etycznych. Jak już zasygnalizowano, przedmiotem moralności u wyżej wskazanego filozofa jest najwyższe dobro, czyli innymi słowy szczęście. Koncepcja szczęścia jest oparta na dwóch założeniach, stosownie do których, to człowiek ma wolną wolę i ponosi odpowiedzialność za swe działania, jak również fakt, iż na rozwój cnót wpływa ich praktykowanie implikujące przyzwyczajenia do działania moralnego. Szczęście, to dla człowieka działanie oparte na właściwym moralnie motywie, polegające na służeniu innym. Zatem działanie człowieka winno być aktem świadomym, celowościowym, a nadto jedynym. Do najważniejszych cnót moralnych zaliczał on sprawiedliwość i przyjaźń, a do cnót praktycznych także męstwo i samoopanowanie. Szczególnie wielkie znaczenie przypisywał on przyjaźni, bowiem w jego ocenie ideał doskonałego życia społecznego, politycznego i praktycznego polega na połączeniu sprawiedliwości z przyjaźnią. Celem państwa jest zaś szczęśliwe życie jego obywateli (*eudajmonia*). Miarą wartości ustrojów jest stopień, w jakim szczęście to zapewnia dana forma państwa jak największej grupie ludzi<sup>24</sup>.

Za prekursora etyki uważa się jednak Sokratesa, żyjącego 100 lat wcześniej, aniżeli Arystoteles. Koncepcja etyczna Sokratesa wyraża się przede wszystkim w przekonaniu, że cnota ma charakter absolutny, jest ona najistotniejszym z dóbr, przynależnym całemu gatunkowi ludzkiemu. W ocenie Sokratesa, wartości etyczne są ważniejsze od powszechnie cenionych dóbr, do których tytułem przykładu zaliczyć należy zdrowie, czy też bogactwo. Najważniejsze wartości moralne nie zostały skodyfikowane, a wiemy o nich, bowiem biorą się z natury ludzkiej. W nauce o cnocie dla Sokratesa istotne były trzy idee, a mianowicie: cnota jest wartością absolutną, wiedzą oraz pożytkiem i szczęściem<sup>25</sup>.

Idee Sokratesa wywarły wpływ na etyczne poglądy Platona, w szczególności w odniesieniu do przekonania o absolutnym charakterze cnoty.

W początkowym okresie podzielał on pogląd, iż wiedza jest cnotą, jednakże później uznał złożonych charakter duszy. Każdej z części duszy wywiódł odpowiednią cnotę, wyrażając

---

<sup>23</sup> A. Kość SVD, op. cit., s. 35.

<sup>24</sup> L. Dubel [w:] L. Dubel, A. Korybski, Z. Markwart, *Wprowadzenie do nauki o państwie i polityce*, Zakamycze 2002, s. 61.

<sup>25</sup> L. Drozd [w:] A. Basak, L. Drozd, P. Pacuła, H. Wajda- Lawera, *Historia myśli politycznej. Podstawy myśli o państwie*, W. Basak (red.), Jasło 2009, s. 15.



pogląd, że z części rozumnej wywodzi się cnota mądrości, natomiast z impulsywnej cnota męstwa.

Z kolei z części pożądlivej duszy wywieść należy cnotę rozsądku. Elementem łączącym wszystkie trzy części duszy jest cnota sprawiedliwości. Człowiek sprawiedliwy w ocenie wyżej wymienionego filozofa, to człowiek, którego dusza zachowuje równowagę dzięki cnocie sprawiedliwości. Na szczycie idei stoi idea dobra, czyli dobro idealne, które w przekonaniu Platona jest wartością absolutną. Dobro jest wieczne, tym samym, stanowi początek, cel oraz przyczynę, a nadto zasadę sensu istnienia. Czwarta cnota, a więc idea sprawiedliwości w praktyce realizuje się wtedy, gdy każdy z ludzi w swoim życiu czyni to, do czego jest przeznaczony<sup>26</sup>. Dodać należy, że według Platona trzy stany państwa odpowiadały trzem stanom duszy, stąd też cnotą rządzących była mądrość, żołnierzy męstwo, a rzemieślników panowanie nad sobą<sup>27</sup>.

Koncepcje etyczne Platona oraz Arystotelesa stanowią przykład koncepcji zbudowanych na pojęciu cnoty, będącej trwałą predyspozycją człowieka do dobrowolnego oraz świadomego spełniania czynów właściwych i słusznych. Podkreślić należy, że cnoty nie stają się naszym udziałem ani dzięki naturze, ani też wbrew niej. Z natury bowiem rzeczy stworzeni jesteśmy do ich nabywania, a rozwijać możemy je dzięki codziennej praktyce ćwiczeniu się w nich<sup>28</sup>.

Istotna dla rozwoju etyki okazała się myśl chrześcijańska, wedle której to wartości moralne oraz duchowe przekładać należy, nad wartości czysto materialne. Właśnie tej myśl zawdzięczamy popularyzację dekalogu<sup>29</sup> oraz ideę umiłowania bliźniego. Podkreślić należy, że idea, o której mowa jest powyżej, jest odmianą fundamentalnego dla każdej etyki założenia, zgodnie, z którym to o etyce można mówić wtedy, gdy mamy do czynienia z działaniem odnoszącym się do drugiego człowieka, lub odnoszącym skutki dla tego działania. Zatem wszędzie tam, gdzie pojawia się drugi człowiek, niezależnie od tego, czy będzie to relacja polityk- obywatel, czy przedsiębiorca- konsument, relacja ich będzie miała etyczny charakter, a działania podejmowanego przez każdego uczestnika powyższej relacji podlegać będą ocenie moralnej<sup>30</sup>.

Przedstawicielem etyki chrześcijańskiej jest św. Augustyn. W ocenie w/w celem życia każdego człowieka winno być pragnienie prawdziwego dobra, a więc Boga. Zatem miłość

---

<sup>26</sup> L. Drozd, op. cit., s. 15.

<sup>27</sup> A. Kość SVD, op. cit., s.34.

<sup>28</sup> J. Filek, op. cit., s. 25.

<sup>29</sup> Czyli zbioru zasad, które wyznaczają właściwy sposób postępowania.

<sup>30</sup> J. Filek, op. cit., s. 25-26.

Boga jest podstawową cnotą. W niej też zawierają się inne cnoty, a więc męstwo, mądrość, sprawiedliwość. Brak dobra jest równoznaczny ze złem. Zarówno grzech, jak i zło pojawiły się na świecie, ponieważ człowiek uczynił zły użytek ze złej woli. Św. Augustyn wyróżniał dwa rodzaje wolności, a mianowicie wolność wyboru, stanowiącą możliwość wyboru pomiędzy różnymi rodzajami dobra, a także wolność moralną, jako zdolnością do unikania zła i wyboru dobra. Dobrem, której najbardziej uszczęśliwia, a jest zarazem dobrem najwyższym i nieskończonym jest sam Bóg. Dobrem użytecznym jest z kolei każdy środek, który prowadzi do dobra uszczęśliwiającego, czyli do Boga<sup>31</sup>.

Ukoronowaniem myśli chrześcijańskiego oraz adaptacji przez nią niektórych wątków Arystotelesa było dzieło Św. Tomasza z Akwinu, który stworzył kierunek filozoficzny określany mianem tomizmu. Nauczał on, że dobrem najwyższym jest wiedza o Bogu, bowiem to on jest celem pragnienia, uczucia i poznania. Moralność oraz prawo są zasadami, które dał nam Bóg. Dlatego też życie ziemskie jest tylko przygotowaniem do życia wiecznego. Człowiek z natury skłania się ku dobru, lecz nie ma on jasnej wizji najwyższego dobra, dlatego też wybierając złudne dobro, pomniejsza część miłości, która jest należna Bogu. W dążeniu do Boga objawia się cnota pokory, której źródłem jest porównywanie się człowieka z istotą doskonałą, jaką jest sam Bóg. Św. Tomasz wyróżnia trzy kategorie cnot, a mianowicie cnoty teologiczne (otrzymane od Boga- wiara, nadzieja, miłość), cnoty intelektualne (wiedza, mądrość, roztropność), a nadto cnoty praktyczne (sprawiedliwość, umiarkowanie, męstwo). Ukoronowaniem moralności jest wiara, a jej ostatecznym celem, do którego ma doprowadzić jest osiągnięcie wiecznego szczęścia<sup>32</sup>.

Kolejna epoka, a mianowicie Odrodzenie przyniosła ze sobą szerzenie kultu człowieka natury, którego nie ograniczają żadne więzi społeczne, toteż może w pełni realizować swoje „ja”.

Twórcami Renesansu byli Niccolo Machiavelli oraz Tomasz Hobbes.

Niccolo Machiavellemu zawdzięczamy termin „makiawelizm”, rozumiany, jako cyniczne oraz pozbawione skrupułów stosowanie przemocy, obłudy oraz podstępów dla osiągnięcia celu, w myśl zasady – cel uświęca środki<sup>33</sup>. Makiawelizm jako anormalne i cyniczne wykorzystywanie wszelkiego rodzaju środków dla osiągnięcia założonego przez siebie celu posiada jednoznacznie pejoratywne znaczenie. Podkreślić należy, iż

---

<sup>31</sup> H. Izdebski, [w:] H. Izdebski, P. Skuczyński (red.), *Etyka zawodów prawniczych. Etyka prawnicza*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006, s. 29-30.

<sup>32</sup> H. Izdebski, *Etyka zawodów prawniczych...*, s. 30-31; A. Kość SVD, op. cit., s. 43-50; L. Dubiel, op. cit., s. 163-168.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 31.

w roku 1559 dzieła Machiavellego znalazły się na indeksie Kościoła, przechodzącego do kontreformacji. Nadto zostały potępione przez protestanckich moralistów. Jednakże z drugiej strony był on ceniony nie tylko przez zwolenników absolutyzmu w XVII i XVIII w., lecz także Monsteskiusza oraz Rousseau, a następnie romantyków oraz działaczy ruchu odrodzenia oraz zjednoczenia Włoch w XIX w.<sup>34</sup>.

Punktem wyjścia filozofii Machiavellego stało się przekonanie, że pierwiastki dobra i zła oraz ich suma równoważą się nie tylko w czasie, lecz także w aspekcie terytorialnym, dlatego też konkretnym miejscu i czasie raz może przeważać dobro, a raz zło. Tego rodzaju konstatacja pozwoliła mu na sformułowanie oryginalnej filozofii dziejów, której to podstawę stanowiła teza, zgodnie, z którą, poszczególne państwa przechodzą cykl rozwojowy, który polega na przechodzeniu kolejnych faz, a mianowicie od apogeum rozwoju, po dno upadku, by znów osiągnąć szczyt potęgi. Wyżej wskazana teoria miała zgoła praktyczny cel, albowiem wskazywała, iż pogrążone w kryzysie i anarchii Włochy mają szansę w przyszłości się odbudować, jako bezpieczne i zjednoczone państwo. W odniesieniu do powyższego zasadnym jest podkreślenie faktu, iż w teźże tezie odzwierciedlały się zgoła odmienne od przysłowiowego makiawelizmu poglądy Machiavellego, bowiem jego rzeczywistym celem nie było zbudowanie państwa dyktatorskiego, stosującego bezwzględne i niemoralne metody sprawowania władzy, lecz stabilnej, trwałej, a nadto opartej na zasadach sprawiedliwości republiki. Realizacja powyższego była możliwa tylko przez użycie środków wyjątkowych, podejmowanych przez świadomego postawionego mu celu władcę absolutnego, bowiem tylko one są w stanie zagwarantować efektywność działania. Reasumując powyższe, zasadnym jest stwierdzenie, zgodnie, z którym, tylko skuteczność jest jedynym kryterium mającym zastosowanie w działalności politycznej, a ocena jej z punktu widzenia moralności nie ma sensu, bowiem moralność i polityka nie mają ze sobą wspólnego związku. Wynika to z faktu, że niekiedy działania postrzegane, jako naganne są efektywne moralnie, natomiast te wartościowane pozytywnie są nieskuteczne<sup>35</sup>.

Podstawę politycznej filozofii wyżej wskazanego myśliciela stanowi historiozofia oparta na przekonaniu, zgodnie, z którym wszechświat i wszystkie jego elementy, chociaż są przepojone ogólną harmonią, znajdują się w stanie permanentnego ruchu oraz przemian. Ten właśnie ruch obliuguje człowieka do egoizmu, tak by jego celem stało się dążenie do zachowania życia, zdobycia oraz zachowania władzy, a nadto pomnażania majątku. Zauważyć w tym miejscu należy, iż wbrew pozorom Machiavelli nie był wcale optymistą, co

<sup>34</sup> H. Izdebski, *Historia myśli politycznej i prawnej*, wyd. 4, C. H. BECK, Warszawa 2007, s. 81.

<sup>35</sup> Z. Markwart, op. cit., s. 86.

do natury człowieka, bowiem uważał on, iż głównym motywem ludzkiego działania jest żądza władzy oraz jej posiadania. Tym samym, człowiek w jego ocenie bez trudu zapomni o stracie najbliższej mu osoby, aniżeli o stracie majątku. Ludzi traktował z kolei w sposób atomistyczny, jako zbiór walczących ze sobą jednostek i narodów, których interpretacji dokonywał w oparciu o dialektykę ruchu oraz przemian ujmowanych w pojęciach dzielności (*virtu*) oraz losu (*fortuna*). Losy ludzkie stanowiły, zatem wypadkową obu tych czynników<sup>36</sup>.

Z kolei Tomasz Hobbes negował tezę Arystotelesa, zgodnie, z którą człowiek jest istotą społeczną. W ocenie w/w wszyscy ludzie są z natury egoistami, a jedynym dobrem, o które zabiegają, jest ich własne dobro. Państwo powstało z obawy przed przemocą, a zarówno dobro, jak i zło, nie mają absolutnego charakteru. Sposób ich interpretacji jest uzależniony od społecznych potrzeb<sup>37</sup>.

Hobbes uważał, że jednostka rezygnując z prawa, które należy jej się z natury nie ma pewności, że inni ludzie postąpią analogicznie. W związku z powyższym, zawarta umowa państwowa winna stanowić swoistą władzę przymusu, która będzie obligowała jednostki do zachowania złożonych przez nie obietnic. Przez zawarcie tego rodzaju umowy powstaje państwo, które winno jest zabezpieczyć zarówno pokój wewnętrzny, jak i bezpieczeństwo zewnętrzne. Jednakże koncepcja umowy o władzę wyklucza kontrolę rządu przez naród i zwalnia z umowy suwerena. W efekcie każdorazowy suweren posiada władzę absolutną<sup>38</sup>.

Kolejnym nurtem w refleksji etycznej jest utylitaryzm, którego najważniejsze refleksje streścić można w jednym zdaniu, brzmiącym „jak najwięcej dobra- szczęścia, dla jak największej liczby osób”. Przedstawicielami tego kierunku jest min. David Hume, zdaniem, którego, użyteczne jest wszystko to, co dostarcza przyjemności. Szkodliwe jest natomiast to, co implikuje cierpienie. Przyjemność, jaką dane jest ludziom czerpać z dobroci, wdzięczności, czy też hojności, świadczy o ich użyteczności. Jedne cnoty zapewniające przyjemność są użyteczne dla tych, którzy je posiadają, a inne dla partnerów interakcji<sup>39</sup>.

Znaczącym źródłem refleksji etycznej stała się koncepcja imperatywu kategorycznego sformułowana przez Immanuela Kanta<sup>40</sup>. Zdaniem w/w, imperatyw kategoryczny, a więc

<sup>36</sup> Z. Markwart, op. cit., s. 82.

<sup>37</sup> H. Izdebski, *Etyka zawodów prawniczych...*, s. 31-32.

<sup>38</sup> A. Kość, op. cit., s. 54-60.

<sup>39</sup> E. Wiszowaty, op. cit., s. 25-26; H. Izdebski, *Etyka zawodów prawniczych...*, s. 35.

<sup>40</sup> Podkreślić należy, iż Immanuel Kant był czołowym przedstawicielem liberalizmu niemieckiego. Poglądy przez niego głoszone określa się mianem etyki rygorystycznej lub uniwersalistycznej. Dla politycznej koncepcji Kanta istotne są dwie idee, a mianowicie idea autonomii człowieka, a nadto wynikająca z niej idea państwa celów. Zgodnie z ideą autonomii, istota rozumna winna być postrzegana, jako autoteliczna. Autonomia przejawia się w fakcie, zgodnie, z którym, człowiek jako istota rozumna jest zdolny do samodzielnego ustanawiania reguł własnego postępowania. Tym samym, człowiek jest autonomiczny tylko wówczas, gdy działa składowo do reguł przez niego ustanowionych. Jego zdolność do autonomii wynika z jego racjonalności,

innymi słowy, bezwzględny nakaz może stanowić idealną podstawę postępowania ludzkiego. Rozróżniał on trzy rodzaje imperatywów, a mianowicie techniczny imperatyw zręczności, pragmatyczny imperatyw mądrości oraz imperatyw kategoryczny<sup>41</sup>.

Zwrot od racjonalizmu do idealizmu rozpoczął się w wieku XIX, a najpełniejszy wyraz odnalazł w twórczości Georga Wilhelma Friedricha Hegla, dla którego punkt wyjścia jest wolna wola, dlatego też system filozoficzny sformułowany przez tego autora rozumieć należy, jako urzeczywistnienie wolności. Wolność stanowi pierwszy stopień systemu myślowego Hegla, dlatego też powinny odpowiadać jej wszystkie kolejne określenia, które w ocenie w/w są stopniem bezpośredniości, która oznacza tyle, co bezpośrednio istnienie, innymi słowy, byt cielesny. Człowiek, jest bytem cielesnym, dlatego też ciągle wchodzi w interakcje z otaczającym go światem. W tym stanie rzeczy musi on wciąż przywłaszczać sobie określone rzeczy i ich używać, by w ten sposób zabezpieczać własny byt cielesny, jako warunek konieczny wolnego bytu. Z tego też powodu instytut prawny osoby odpowiada rozumowi i daje się pogodzić z pojęciem wolnej woli<sup>42</sup>. Treść właściwości osoby stanowi zdolność prawna<sup>43</sup>, która przejawia się przede wszystkim w zdolności do nabywania własności, tak, by człowiek mógł sobie stworzyć zewnętrzną sferę wolności<sup>44</sup>.

Rozważania Hegla miały na celu ukazanie, w jaki sposób wolność istnieje konkretnie. Punkt wyjścia w jego filozofii stanowiła teza, zgodnie, z którą, wolność jest możliwa tylko we wspólnocie. Dlatego też normy, które tworzą wspólnotę we właściwym ich znaczeniu są

---

bowiem to właśnie rozum pozwala mu na kreowanie odpowiednich reguł. Konsekwencją powyższego stanu rzeczy jest wolność człowieka, a tym samym, działanie zgodnie z racjonalnymi regułami moralności, z których najważniejszą stanowi imperatyw kategoryczny, będący w istocie czystą zasadą w myśl której nikomu nie nakazuje się, co ma czynić, lecz jedynie wskazywać jak postępować. Przymiotem człowieka jest nadto jego autoteliczność, co oznacza, iż nie można go w żaden sposób traktować instrumentalnie, bowiem jako istota rozumna nie jest rzeczą i posiada godność, czyli własną niewymierną i wewnętrzną wartość. Jako, że jest on moralnym podmiotem, jego wszystkim działaniom można przypisać wartość moralną i może za nie ponosić odpowiedzialność. Kant podkreślał, że tylko w gestii człowieka, jako istoty rozumnej leży możliwość wyboru, czy działać stosownie z moralną zasadą, czy też się jej sprzeciwić. Zatem reasumując, stwierdzić należy, że zdolność do racjonalnego wyboru jest konstytutywną cechą podmiotowości (S. Kowalczyk, *Liberalizm i jego filozofia*, Katowice 1995, s. 61-66.).

<sup>41</sup> J. Filek, op. cit., s. 25.

<sup>42</sup> A. Kość SVD, op. cit., s. 84-85.

<sup>43</sup> Zdolność prawna przysługuje każdemu człowiekowi i oznacza, że człowiek może stać się podmiotem praw i obowiązków. Każdy człowiek posiada ją od momentu narodzin. Zdolność prawna jest nieograniczona i niepodzielna, toteż nie można się jej ani zrzec, ani też ograniczyć. Powstaje ona i wygasa z mocy samego prawa. Jest ona immanentną cechą każdego podmiotu prawa cywilnego i podstawową cechą podmiotowości w prawie cywilnym (St. Dmowski, St. Rudnicki, *Komentarz do kodeksu cywilnego. Księga I. Część ogólna*, Warszawa 1999, s. 57). Zdolność prawna ma każdy człowiek od momentu urodzenia, przy czym polskie prawo nie wymaga, by dziecko było zdolne do życia lub też żyło przez określony czas od narodzin. Należy podkreślić, iż człowiekiem jest każda istota ludzka, której rodzicami są ludzie: kobieta i mężczyzna (T. A. Filipiak, J. Mojak, M. Nazar, E. Niezbecka, M. Baranowska (red.), *Zarys prawa cywilnego*, Lublin 2006, s. 115.).

<sup>44</sup> A. Kość SVD, op. cit., s. 85.

w istocie urzeczywistnieniem wolności. Dodać należy, że argumentacja powyższa opierała się na założeniu, zgodnym, z którym, wspólnota jest substancją jednostki<sup>45</sup>.

Zgoła odmiennie do kwestii etycznych podchodził marksizm, którego centralne zagadnienie stanowił człowiek i jego sprawy. Człowiek w tym wypadku traktowany był, jako konkretna jednostka ludzka. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że wszelkie prądy socjalistyczne stanowiły swoisty protest przeciwko rzeczywistości, a punktem wyjścia zawsze był człowiek, jego nadzieja na lepsze jutro i cierpienia. Socjalizm jawił się, jako kolejna teoria szczęścia. Karol Marks<sup>46</sup> dowodził, że wszelkie teorie oraz poglądy etyczne uwarunkowane są przez stosunki produkcji oraz układ sił klasowych. Wobec powyższego, moralność jest zawsze moralnością klasową, usprawiedliwiającą interesy klasy panującej, służącej jej interesom, a nadto sankcjonującej stosowany przez nią wyzysk<sup>47</sup>.

Mniej więcej równoczesny z marksizmem pozytywizm głosił, że kult ludzkości, teraźniejszych, przeszłych i przyszłych pokoleń. Każdy człowiek, starając się służyć ludzkości będzie zdolny do miłowania bliźnich, jak siebie samego. Przedstawicielami tego nurtu są A. Comte, a także H. Spencer. Jedną z odmian pozytywizmu była filozofia życia Friedricha Nietzschego. Zdaniem w/w nie istnieją powszechnie obowiązujące wartości etyczne, toteż każdy człowiek kieruje się taką moralnością, jaka jest mu w określonych okolicznościach potrzebna. Ludzie kierują się moralnością panów, słabi niewolników. Pierwsi z wymienionych mają w cenie godność osobistą, dostojałość, czy też pewność i bezwzględność. Drudzy hołdują tolerancji, altruizmowi, a nadto pokorze. W ocenie panów, moralność niewolników jest zupełnie pozbawiona wartości. Wobec tego nie mają oni żadnego obowiązku oszczędzać słabych bliźnich<sup>48</sup>.

Personalizm jest kolejnym nurtem w rozważaniach o etyce. Nie ulega wątpliwości, że na jego ukształtowanie wpływ miała współczesna filozofia europejska, która w analizie bytu

---

<sup>45</sup> A. Kość SVD, op. cit., s. 85.

<sup>46</sup> Karol Marks wprowadził do myśli ludzkiej pojęcie naukowego socjalizmu, nie wykreślając jednak ze świadomości rewolucjonistów różnych krajów doktryn socjalistyczno- utopijnych. Utworzony z jego oraz F. Engelsa Związek Komunistów przystosował swój program rewolucji burżuazyjno- demokratycznej w ten sposób, by w konsekwencji stworzyć przesłanki dla socjalistycznej rewolucji. Program, o którym mowa jest powyżej, głosił powołanie ogólnonarodowej republiki niemieckiej, która rządzona byłaby przez parlament wybierany w powszechnym głosowaniu, zniesione miały zostać wszystkie przywileje stanowe oraz świadczenia feudalne. Co więcej, kolej, drogi wodne oraz kopalnie miały zostać znacjonalizowane, a oświata i pomoc prawna bezpłatne dla wszystkich, w zamyśle miała być także wprowadzona pomoc dla niezdolnych do pracy i bezrobotnych. W. Basak wyraża opinię, iż był to wprawdzie program bardzo postępowy, jednakże daleko mu było jeszcze do ogłoszonego wcześniej *Manifestu Komunistycznego*, który to stał się zdarzeniem przełomowym w historii socjalizmu. Tekst wyżej wskazanego dzieła adresowany był do międzynarodowego ruchu robotniczego i tłumaczył sens walki oraz wskazywał przyszłość (W. Basak, [w:] A. Basak, L. Drozd, P. Pacuła, H. Wajda- Lawera, op. cit., s. 245-246).

<sup>47</sup> H. Izdebski, *Etyka zawodów prawniczych...*, s. 37.

<sup>48</sup> Ibidem, s. 39.

akcentowała na autonomiczną wartość osobowości, rozumianej jako godność osoby oraz wartość jej istnienia<sup>49</sup>. Duże znaczenie w tego rodzaju postrzeganiu człowieka miało swoiste „zdeptanie” jego godności, będące następstwem totalitaryzmu XX- wiecznego<sup>50</sup>. W nurcie, o którym mowa jest powyżej, należy widzieć nauczanie etyczne Jana Pawła II, który to personalizm wyraża w kilku prostych aksjomatach, a mianowicie pierwszeństwa osoby przed rzeczami, „być”, czy „mieć”, ducha przed materią, jak również etyki przed techniką<sup>51</sup>.

Personalizm jest koncepcją spójną z chrześcijańską wizją człowieka, podkreślającą wyjątkowość osoby ludzkiej. Tego rodzaju postrzeganie wartości osoby koresponduje z zasadą poszanowania godności człowieka, a nadto wynikających z niej jego przyrodzonych praw<sup>52</sup>.

Jak zasadnie zauważa E. Wiszowaty, doświadczenie historyczne wskazuje, że rządzący bardzo często nadużywali organów państwa do realizacji swoich celów. Konsekwencją tego jest stosowanie bardzo surowych kryteriów, tak, by możliwym było

---

<sup>49</sup> Godność człowieka stanowi bezpośrednie źródło jego praw. Jest elementem jego człowieczeństwa, dana mu, jak życie. Słownik Katolickiej Nauki Społecznej definiuje godność, jako wartość tkwiącą w strukturze człowieka, zawierającą postulat moralnego doskonalenia się człowieka. W tym stanie rzeczy godność człowieka ujawnia nadrzewność wobec innych bytów i znajduje praktyczną realizację w postaci tak zwanej „normy personalistycznej”, mówiącej o powinności afirmowania osób w imię jej godności” (*Słownik Katolickiej Nauki Społecznej*, Warszawa 1993, s. 55). Godność człowieka tkwi w zamyśle Boga – Stwórcy i dlatego też prawa, które z niej wynikają nie mogą być przez nikogo ograniczane. Przeciwnie, winny one stać się centrum zainteresowania rządzących (E. –W. Böckenförd, wybór i tłumaczenie P. Kaczorowski, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 1994, s. 24).

<sup>50</sup> Totalitaryzm, określany jest niekiedy mianem totalnego (fr. *total*, ze śrdw. – łac. *totalis*, z łac. *totus*- cały), które to pojęcie Słownik wyrazów obcych definiuje, jako całkowity, powszechny, zupełny. Państwo totalitarne to państwo opierające swoją organizację wewnętrzną na totalizmie, a więc faszystowskim sposobie organizacji państwa, polegającego na ingerencji państwa we wszystkie dziedziny życia społecznego, kulturalnego oraz politycznego. Zatem totalitaryzm jest sprawowaniem ścisłej, odgórnej kontroli nad wszystkimi dziedzinami życia obywateli przy jednoczesnym, całkowitym zniesieniu kontroli społecznej, co wyraża się w prześladowaniu elementów postępowych, a co więcej, ograniczeniu większości praw obywatelskich i militaryzacji życia społecznego- (M. Tokarczyk (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 766). Koncepcja państwa totalitarnego stanowi w istocie odwrócenie zasad, będących oparciem dla demokratycznego systemu władzy. Tym samym, w państwach totalitarnych ingerowano we wszystkie sfery życia swych obywateli, nawet tych najbardziej osobistych. Doktryna powyższa była symbolem wszechwładzy państwa totalitarnego, a nadto zupełnej bezwolności jego obywateli. (Kozub- Ciembroniewicz, [w:] K. Chojnicka, W. Kozub- Ciembroniewicz (red.), *Doktryny polityczne XIX i XX wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, wyd. I, Kraków 2000, s. 369).

<sup>51</sup> E. Wiszowaty, op. cit., s. 27.

<sup>52</sup> Ibidem; Katolicką naukę społeczną charakteryzuje nierozzerwalny związek pomiędzy demokracją, a prawdą, demokracją i wartością, jak również demokracją z prawami człowieka. Powyższe wynika z faktu, że bez tego rodzaju zależności i nierozzerwalności, o której mowa jest powyżej, nie istnieje demokracja, a wręcz przeciwnie. Tego rodzaju system, może bowiem przekształcić się w totalitaryzm. Jan Paweł II w swoich dziełach wielokrotnie przed tym przestrzega. Przykład stanowić może Encyklika *Centesimus annus*, gdzie w paragrafie 46 Jan Paweł II wyraża pogląd, zgodnie, z którym „w sytuacji, w której nie istnieje żadna ostateczna prawda, będącą przewodnikiem dla działalności politycznej i nadająca jej kierunek, łatwo o instrumentalizację idei i przekonań dla celów, jakie stawia sobie władza. Historia uczy, że demokracja bez wartości łatwo przemienia się w jawny lub zakamuflowany totalitaryzm” Jan Paweł II, *Centesimus annus*, [http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan\\_Pawel](http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan_Pawel) (data odczytu 23.09.2012r.)

określenie danego państwa demokratycznym państwem prawa<sup>53</sup>. W tym stanie rzeczy, nasuwa się pytanie, o potrzebę etyki, skoro podmioty prowadzące działalność gospodarczą winny są przestrzegać prawa i postępować w jego granicach. Czy zatem stanowi ona jedynie swoisty ozdobnik, następstwo panującej mody na kodeksy zawodowe? Tym samym, rodzi się pytanie o wzajemny stosunek prawa i etyki. W trakcie poszukiwań odpowiedzi na powyższe pytanie wykrystalizowały się dwa kierunki, a mianowicie koncepcja prawa naturalnego oraz pozytywizm prawny. Zwolennicy pierwszego z tych kierunków przyjmują, że jest ono wspólne wszystkim ludziom niezależnie od różnic pomiędzy nimi, a nadto ma trwały charakter i nie podlega zmianom historycznym. Nie można także nikogo tego prawa pozbawić, bowiem wynika ono z natury ludzkiej i tym samym określa podstawowe prawa i obowiązki człowieka. Co więcej, charakteryzuje go nadrzędny charakter w stosunku do prawa stanowionego<sup>54</sup>.

Aby uzasadnić i wyjaśnić prawo, które daje nam pozytywizm prawny należy wyjść z założenia, że rozważanie pozytywistyczne odnosi się tylko do tego, co jest pozytywnie dane i możliwe do udowodnienia. Pozytywizm prawny odnosi się do tego rodzaju rzeczywistości, w której to istnieje prawo pozytywne. Materiał, który konstytuuje prawo może być rozpatrywany z różnych punktów widzenia, stąd też wynikają różne kierunki pozytywizmu prawnego, które w danym przypadku ograniczone są do określonego rodzaju uwarunkowań. I tak wyróżnia się pozytywizm racjonalistyczny, naturalistyczny oraz normatywny. Pierwsze z wymienionych pozytywizmów elementy, które tworzą prawo dostrzega w określonych pojęciach, z których w logicznej dedukcji winny być możliwie do wyprowadzenia zasady prawne, z których z kolei powinny być wyprowadzone rozstrzygnięcia konkretnych

---

<sup>53</sup> Państwo polskie jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli i może mieć tylko taki charakter będąc państwem demokratycznym. Jak już wspomniano, zasada demokratycznego państwa prawnego została wpisana do katalogu zasad ustroju politycznego już u zarania Trzeciej Rzeczypospolitej tj. w 1989r. Zasada powyższa wytycza kierunki rozwoju ustroju państwa, stanowi nakaz dla parlamentu i całego aparatu państwowego tak, by jego działalność służyła realizacji tej zasady. W niniejszej zasadzie wyrażona została wola, by państwo było rządzone prawem, by prawo stało ponad państwem i było wytyczną działania zarówno dla niego, jak i dla społeczeństwa. Zgodnie z powyższym w demokratycznym państwie prawnym to Konstytucja ma najwyższą rangę w systemie źródeł prawa. W państwie takim byt organu państwowego opiera się na prawie, które określa zarazem kompetencje tego organu i wyznacza granice jego działalności. Zgodnie z postanowieniami zawartymi w Konstytucji RP demokratyczne państwo prawne ma zabezpieczać wpływ obywateli na władzę państwową i ich udział w podejmowaniu decyzji państwowych. Stąd też wynika zasada poszanowania wolności i praw jednostki. W demokratycznym państwie prawnym zabezpieczone mają być interesy nie tylko większości, lecz także mniejszości społeczeństwa. Wynika to z faktu, iż demokratyczne państwo prawne ma urzeczywistniać zasady sprawiedliwości społecznej. Konsekwencją powyższego stanu rzeczy jest są ważne dla zagwarantowania zasady pluralizmu politycznego, czyli wolność tworzenia partii politycznych, systemu reprezentacji, formy demokracji bezpośredniej, a nadto roli różnorodnych form samorządu społecznego z samorządem terytorialnym włącznie (W. Skrzydło, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r. – Komentarz*, wydanie IV, Kraków 2002, publikacje elektroniczne LEX, s. 4).

<sup>54</sup> F. Wiszowaty, op. cit., s. 29.



przypadków. Naturalistyczny pozytywizm prawny wywodzi się z ogólnego pozytywistycznego ukierunkowania umysłu, który oparty jest na naukach przyrodniczych i który wyłączając każde rozważanie metafizyczne opiera się na obserwacji faktów natury i swoje zdanie widzi tylko, jako stwierdzenie ich znaczenia dla prawa. Jedną z form pozytywizmu naturalistycznego jest socjologiczny pozytywizm prawny, a także psychologiczny pozytywizm prawny, a nadto teleologiczny pozytywizm prawny. Pozytywizm normatywny także występuje w wielu formach, jedną z nich jest czysta teoria prawa Hansa Kelsena. W jej gestii leży tylko poznanie oraz tłumaczenie prawa pozytywnego. Pragnie ona uwolnić prawo od faktów oraz zasad socjologii, dlatego też żąda odpolitycznienia prawa<sup>55</sup>.

Z uwagi na fakt, że Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej<sup>56</sup> w preambule odwołuje się do wartości ludzkich i ten sposób łączy je z pozytywnym porządkiem prawnym, przyjąć należy, że jej twórcy przyjęli stanowisko kompromisowe, w myśl, którego, etyka oraz prawo nie wykluczają się nawzajem. Nie są one tożsame, jednakże mimo napięć zachodzących pomiędzy nimi, są sobie wzajemnie podporządkowane. Skodyfikowane prawo, jako formalny akt władzy państwowej reguluje podlegające kontroli zewnętrzne działania obywateli. Dokonując tego rodzaju kontroli ma na uwadze zasadę sprawiedliwości. Za naruszenie prawa grożą sankcje karne, które mają restrykcyjny charakter, przy czym są wyrażone językiem zakazów. Etyka normatywna na podstawie refleksji filozoficznej stara się wskazywać wartości oraz formułować normy, które to miałyby decydować o udanym życiu człowieka, natomiast w konfliktowych sytuacjach wskazywać na rozumne oraz sprawiedliwe działanie. Etyka, o której mowa jest powyżej, poddaje nadto krytycznej refleksji przekazywany w procesie tradycji etos, pytając o jego istotną treść. Co więcej, podejmując problem legitymizacji norm prawnych oraz granic posłuszeństwa prawu, odwołuje się do przekonań, które to dotyczą moralnych wartości<sup>57</sup>.

Normy etyczne, określane mianem prawa moralnego nie są tak ostre oraz precyzyjne, jak uregulowania prawa stanowionego, dlatego też poprzez swój teleologiczny charakter wyznaczają ogólną drogę do tendencji postępowania. Nadto jak zauważa E. Wiszowaty etyka w swoich ustaleniach często odwołuje się do wewnętrznej strony osobowości człowieka, uznając jego autonomię moralną konstytuowaną obecnością sumienia<sup>58</sup>.

Reasumując powyższe rozważania, zasadnym jest stwierdzenie, zgodnie z którym, dyskusja o etyce przeżywa w obecnych czasach swoistą kulminację. Wtargnęła ona

<sup>55</sup> A. Kość SVD, op. cit., s. 213-217.

<sup>56</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r., (Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483).

<sup>57</sup> E. Wiszowaty, op. cit., s. 31-32.

<sup>58</sup> Ibidem.

bowiem w mury uczelni, a niektóre z nich nawet powołały profesury z etyki biznesu. Co więcej, bywa częstym i popularnym tematem na sympozjach oraz konferencjach. Można powiedzieć, że etyka biznesu stała się niezwykle modna i każdy, kto ją ignoruje pozostaje w tyle za swoją epoką. Podkreślić jednak należy, że temat etyki w biznesie nadal traktowany jest powierzchownie i często ociera się o werbalną propagandę. Zatem koniecznym jest, by głębiej wniknąć w przedmiotowe zagadnienie i w sposób otwarty przedyskutować, gdzie leżą słabości etyczne, pokusy oraz niebezpieczeństwa działalności przedsiębiorczej, a nadto, jakich norm etycznych należy przestrzegać kształtując nasze postawy, jako postawy ludzi interesu<sup>59</sup>.

### **1.3. Specyfika ludzkiego działania, a problem oceny moralnej**

Głównym przedmiotem leżącym w kręgu zainteresowań etyki biznesu jest sposób prowadzenia rutynowych, codziennych działań gospodarczych. Sposób, w jaki dane przedsiębiorstwo obchodzi się ze swoimi pracownikami, klientami, jak prowadzi dystrybucję swych towarów i usług, wybiera kontrahentów i przypisuje winę, ma decydujący wpływ na to, czy działania gospodarcze można określić mianem działań etycznych. Są to sprawy niezwykle istotne i równie ważne, jak to, w jaki sposób dane przedsiębiorstwo radzi sobie z kryzysem. Z uwagi na fakt, że względy etyczne są z jednej strony szeroko rozpowszechnione, a z drugiej nieuniknione, etyka nie jest opcją, którą można by sobie darować. Przedsiębiorstwo może polegać na instynkcie oraz inercji, czy też niesprawdzonych przesłankach. Może sobie także pozwolić na opanowanie go przez rzeczników grup nacisku, lub po prostu wziąć sprawy w swoje ręce. Poprawne rozumienie etyki biznesu rzuca światło na właściwy działaniom gospodarczym cel. Etyka biznesu, analogicznie, jak księgowanie wydatków zapewnia większą świadomość w działaniach gospodarczych. Jest to istotne, bowiem może poprawiać ich wyniki. Jak wskazuje E. Sterberg jest to możliwe, bowiem zasady etyki biznesu jasno wskazują właściwe cele działań gospodarczych oraz warunki ich osiągnięcia. Równie ważne jest to, że etyka biznesu pozwala wskazać, czym cele działań gospodarczych nie są. Może zatem zaoszczędzić przedsiębiorstwom marnowania zasobów na cele, które ze swej natury są w biznesie nieodpowiednie. Właściwie rozumiana etyka biznesu zdaniem w/w nie jest zatem zewnętrzną opcją, która skierowana jest przeciwko biznesowi, lecz rygorystycznym,

---

<sup>59</sup> F. M. Minus (red.). *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 27.

analitycznym narzędziem działań gospodarczych. Mając tak istotne znacznie w zarządzaniu spółkami, etyka biznesu jest wartościowa dla wszelkiego rodzaju firm, bez względu na to, czy są one duże, czy małe, czy działają na rynku międzynarodowym, czy krajowym. Jest ona równie niezbędna dla sprzedawców, usługodawców, jak i wytwórców<sup>60</sup>.

Często można spotkać się ze stwierdzeniem, że biznes nie jest i nie będzie moralny. Hasłu powyższemu patronują, inne takie, jak biznes rządzi się prawami dżungli, czy też, w biznesie nie ma miejsca na etykę. Zwolennicy tego rodzaju orientacji uważają siebie za mocno stąpających po ziemi realistów, a ich reakcją na próby wprowadzenia etyki do biznesu jest z reguły sceptycyzm lub negacja. Jak zauważa L. Zbiegień- Maciąg, każdy biznes nie może długo funkcjonować, jeśli nie przynosi zysków, bowiem jest to cel każdej działalności. Żadne społeczeństwo nie może długo istnieć, w sytuacji, gdy nie pozwoli biznesowi odnosić zysków. Jednakże łączenie zysku z zachowaniem nieetycznym ma taki sens, jak łączenie jedzenia z otyłością. Ludzie muszą bowiem jeść, ale winni to czynić właściwie. Analogicznie firmy muszą przynosić zyski, jednakże powinny to czynić w sposób etyczny<sup>61</sup>.

Etyka w działalności gospodarczej w warunkach wolności ekonomicznej reguluje zachowania oraz postawy jednych ludzi w stosunku do innych. Nie prawdopodobnym jest bowiem, żeby człowiek mógł żyć w absolutnej izolacji. Etyka wskazuje ludziom na to, co jest słuszne i muszą czynić, tak by wszyscy mieli świadomość tego, co jest słuszne. W starożytności zadawano sobie pytanie, jak żyć, by to życie było piękne. W średniowieczu pytano o sposób osiągnięcia doskonałości. W czasach obecnych pytamy o to, jak żyć, by nie unieszczęśliwiać innych. Przeświadczenie o tym, że etyka w działalności gospodarczej jest niezbędna zaowocowało rozwojem tejże dyscypliny, co już sygnalizowano wcześniej. Podkreślić jednak należy, że kryteria etyczne nie są ustalane raz na zawsze, bowiem podlegają one zmianom w różnych grupach, społeczeństwach oraz kulturach. Etyka życie w społeczeństwie, w nim też się rozwija oraz modernizuje. Zjawiska natury etycznej nieustannie zmieniają się, tak jak sami ludzie. Jak słusznie zauważył E. Durkheim, jeśli zatem moralność jest taka, a taka w określonej chwili, to dzieje się tak dlatego, że nie zezwalają na to warunki, w których żyją ludzie. Dowodem powyższego stanu rzeczy jest to, że zmienia się ona wraz z ich zmianą<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 35-37.

<sup>61</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 3-4.

<sup>62</sup> Ibidem, s. 7-8.

Pojęcie moralności odnosić należy wyłącznie do człowieka, bowiem tylko on w swoich działaniach kieruje się rozumem oraz wolną wolą. Należy zatem przyjrzeć się działaniom określanych mianem ludzkich, starając się jednocześnie określić kryteria ich oceny moralnej, a więc innymi słowy, kryteria na podstawie których oceniamy, że dany czyn jest moralnie dobry lub też zły. Dodać należy, że istnieją także czyny, które można określić jako obojętne pod względem moralnym<sup>63</sup>

Czynem ludzkim, czy też aktem ludzkim (łac. *actus humanus*) określa się czyn w pełni świadomy i wolny. Nie zasługują zatem na to miano działania w przypadku których mamy do czynienia z ograniczoną świadomością<sup>64</sup>, jej brakiem lub też zniewoleniem. Moralny akt ludzki w sensie ścisłym oznaczać będzie świadome oraz wolne działanie człowieka rozpatrywane w jego relacji do normy moralności. Tego rodzaju relacja, o której mowa jest powyżej, stanowi podstawę oceny danego aktu jako moralnie dobrego lub też złego<sup>65</sup>.

Wyważone oraz dojrzałe pojęcie wolnego wyboru musi obejmować dwa elementy doświadczenia ludzkiego. Pierwszy z nich wynika z tego, że to, co zdecydujemy się wybrać zależy nie tylko od presji zewnętrznej oraz uwarunkowań, lecz także własnych decyzji. Dlatego też w zwykłych sytuacjach życiowych ludzie zdolni są do dokonywania autonomicznych wyborów. Z kolei drugi element koncepcji wolnego wyboru odnosi się do faktu, że ma on miejsce tu i teraz. Opcje, które są dla nas dostępne są związane z określonymi sytuacjami oraz aktualnymi umiejętnościami, czy to ukrytymi, czy to widocznymi<sup>66</sup>.

W strukturze moralnego aktu ludzkiego wyróżnić możemy pewne elementy stałe, posiadające decydujące znaczenie w określeniu moralności danego aktu. Określa się je jako źródła moralności. Do tych elementów należą przedmiot działania, intencja oraz okoliczności. Przystępując zatem do oceny jakiegoś czynu, należy uwzględnić wszystkie wymienione powyżej elementy. Jeśli chcemy, by działanie było moralne, należy uwzględnić wszystkie te elementy. Aby działanie można było określić mianem moralnie dobrego, każdy z nich z osobna winien być zgodny z normą moralności. W sytuacji, gdy chociaż jeden z nich jest niezgodny, działanie jest z moralnego punktu widzenia złe.

Szczególne znaczenie dla oceny moralnej ma jednak sam przedmiot ludzkiego czynu, bowiem jeżeli działanie jest ze swej istoty złe, to kwalifikacji moralnej takiego czynu nie

---

<sup>63</sup> E. Wiszowaty, op. cit., s. 34.

<sup>64</sup> Także poczytalności, a więc zdolnością do rozpoznania znaczenia czynu i pokierowania swoim postępowaniem.

<sup>65</sup> E. Wiszowaty, op. cit., s. 35.

<sup>66</sup> F. Pratley, op. cit., s. 95-96.

nie jest w stanie zmienić. Wobec powyższego, niezwykle ważne jest kierowanie się zasadą, w myśl, której, cel nie uświęca środków<sup>67</sup>.

Wpływ intencji na moralną ocenę określonego działania ludzkiego ująć można w kilka zasad, zgodnie, z którymi:

- Intencja nie może sprawić, że działanie jest ze swej istoty złe, stanie się dobre,
- Intencja może sprawić, że czyn w swej istocie dobry stanie się mniej dobry, a nawet zły,
- Intencja może łagodzić zło czynu z istoty złego lub je powiększyć,
- W przypadku czynów moralnie obojętnych, intencja może decydować o ich pozytywnej lub też negatywnej ocenie moralnej<sup>68</sup>.

Podobny wpływ wywierają na ocenę moralną określonego działania okoliczności stanowiące zarazem jego kontekst, czyli właściwą mu sytuację, pod warunkiem, że mają znaczenie moralne. Człowiek, jako istota rozumna, podejmując określonego rodzaju działania winien przewidywać jego skutki<sup>69</sup>. Tym samym, działając nawet pod presją otoczenia musi wybierać, bowiem jest on zdolny do świadomych i dobrowolnych poczynań. W gestii ludzi leży dokonywanie wyborów oraz decydowanie za siebie, oceniając faktyczne warunki oraz presję sytuacyjną. Nawet, gdy ktoś odgórnie narzuca nam swoją wolę, także mamy wybór<sup>70</sup>.

W odniesieniu do powyższych rozważań rodzi się pytanie, kiedy oraz w jakich warunkach działanie ludzkie o złożonym charakterze może być uznane za moralnie dobre. Etyka klasyczna wypracowała zasady, których to przestrzeganie w takich wypadkach jest nieodzowne. I tak:

- Podjęte działanie winno być moralnie dobre lub przynajmniej obojętne,
- Skutek dobry nie może być konsekwencją złego skutku, pojawia się on równolegle do niego lub wcześniej,
- Skutek zły jest co najwyżej dopuszczony, tolerowany, nie może być on zatem zamierzony. Innymi słowy, cel musi być godziwy,
- Przyjmuje się istnienie odpowiednio ważnej przyczyny podjęcia określonego działania, która byłaby proporcjonalna w stosunku do ryzykownego zła<sup>71</sup>

Reasumując powyższe rozważania, stwierdzić należy, że wkład, jaki biznes wnieść może w tworzenie wspólnego dobrobytu, niekoniecznie musi stanowić przekupstwo oraz

---

<sup>67</sup> E. Wiszowaty, op. cit., s. 35-36.

<sup>68</sup> Ibidem, s. 36-37.

<sup>69</sup> Ibidem.

<sup>70</sup> P. Pratley, op. cit., s. 105.

<sup>71</sup> E. Wiszowaty, op. cit., s. 37-38.

korupcja. Praca na wysokim poziomie, zaufanie oraz regularna twarda konkurencja i bezstronne procedury, są bardziej istotne dla gospodarki. Związane z tym różnice w stosowanej etyce biznesu wyjaśniają, dlaczego gospodarka w jednych krajach znajduje się na skraju zapaści, a w innych doskonale się rozwija<sup>72</sup>.

#### 1.4. Etyka w społeczeństwie wolnego rynku

Polska niejako z marszu weszła w nowy system gospodarowania, nie posiadając tradycji myślenia ekonomicznego, ani też myślenia etycznego. Nic zatem dziwnego, że w ludzkiej świadomości wytworzyły się przekonania, że biznes jest w istocie walką na śmierć i życie, a konkurencja jest bezwzględna oraz drapieżna. Jednym z ważniejszych zasad etyki jest zwalczanie oraz niwelowanie tychże przekonań. W szczególności młodzi ludzie potrzebują wsparcia etycznego na zasadzie kontrastu, wobec tego, co widzą i o czym słyszą<sup>73</sup>.

Z uwagi na fakt, że biznes preferuje silnych, a niekoniecznie lepszych, nieodzowną cechą wolnego rynku jest niesprawiedliwość. Wobec powyższego, muszą istnieć surowe prawa oraz restrykcyjne przepisy, które regulowałyby zachowania ludzi<sup>74</sup>.

Rozwój gospodarki rynkowej<sup>75</sup>, a przede wszystkim komplikacja jej struktur organizacyjnych oraz własnościowych, spowodował, że wielu teoretyków ekonomii zaczęło nawiązywać do etycznego kontekstu działań gospodarczych. Potem problem ten pojawił się w konkretnych rozwiązaniach dotyczących pozaprawnego regulowania standardów etycznych w gospodarce opartej na logice rynku. Na poziomie funkcjonowania podmiotów gospodarczych bardzo łatwo jest zauważyć występowanie zróżnicowanych poziomów rozwoju moralnego u poszczególnych jednostek, a nadto ich wrażliwości moralnej oraz dyspozycji, a więc innymi słowy, zróżnicowania deficytów etycznych. Tym samym, zdaniem D. Walczak- Duraj przy założeniu, że instytucje rozumiane będą, jako

---

<sup>72</sup> P. Pratley, op. cit., s. 108-109.

<sup>73</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 16-17.

<sup>74</sup> Ibidem, s. 4.

<sup>75</sup> Pojęcie gospodarka rynkowa uzupełniane jest przymiotnikiem społeczną, nawiązującym do koncepcji państwa socjalnego tzw. państwa dobrobytu (*welfare state*), która to ukazuje państwo, które w aktywny sposób oddziałuje na likwidację kryzysów i napięć społecznych. Dokonuje się to poprzez rozbudowę sieci socjalnych, a z drugiej poprzez politykę interwencjonizmu państwowego, pozwalającego unikać zakłóceń w sferze funkcjonowania gospodarki (L. Garlicki, *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu.*, wydanie 8, Warszawa 2004, s. 79-80).

zróżnicowane sposoby regulowania zasad, instytucjonalizacja zasad etycznych odnoszonych do gospodarki rynkowej, powinna mieć przede wszystkim pozaprawny charakter<sup>76</sup>.

W odniesieniu do powyższego, zasadnym jest przytoczenie poglądu wybitnego niemieckiego myśliciela i znawcy prawa E.-H. Böckenförda, który wyraził opinię, zgodnie, z którą, gospodarka nie jest w stanie funkcjonować bez wartości, bowiem samo panowanie wolnego rynku nie jest warunkiem wystarczającym do tego, by mogło istnieć wolne społeczeństwo. W gestii państwa zatem leży utrzymanie władzy nad wolnym rynkiem, tak, by społeczeństwo pozostało wolne i sprawiedliwe. Tym samym, gospodarka może funkcjonować prawidłowo tylko wtedy, gdy zasady rynkowe będą kreowane przez wewnętrzne zasady etyczne<sup>77</sup>.

Postawienie moralnej odpowiedzialności państwa za dobrobyt jego obywateli w centrum jego powinności, pozwala spojrzeć zupełnie z innej perspektywy na możliwości i zasadność realizowania przez podmioty gospodarcze postulatu odpowiedzialności społecznej, w szczególności wobec podmiotów, które w sposób bezpośredni lub też pośredni doświadczają efektów działania danej firmy, a nadto formułują swoje oczekiwania w kategoriach moralnych. Jednakże, aby w sposób zasadny jego rodzaju oczekiwania zgłaszać, tak by miały one szanse na realizację przez przedsiębiorstwa, a w pośredni sposób na rządy państw, w których realizowana jest gospodarka rynkowa, powinny także przestrzegać określonych zasad ogólnych. Dlatego też postuluje się, by pełnienie władzy publicznej było oparte na etyce otwartego dyskursu pomiędzy autonomicznymi podmiotami moralnymi, prowadzonego za pomocą mediów niezależnych. Władza publiczna natomiast winna tworzyć tego rodzaju porządek obywatelski, który jest porządkiem moralnym, a tym samym, wspiera i chroni godność, integralność oraz prawo do szacunku każdej osoby<sup>78</sup>.

## 1. 5. Etyka w dobie globalizacji

Globalizacja to innymi słowy, procesy o charakterze złożonym i znaczącym, które zachodzą w skali ogólnoswiatowej. Procesy globalizacji dokonują się w różnych sferach i dziedzinach, największy jednak postęp dokonał się w sferze ekonomicznej, czego przejawem jest stopniowe tworzenie gospodarki światowej. Proces globalizacji polega na

---

<sup>76</sup> D. Walczak- Duraj, [w:] D. Walczak- Duraj (red.), *Etyka, a moralność. Aksjonormatywny kontekst współczesnej pracy i wybranych zawodów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 50-51.

<sup>77</sup> E.-H. Böckenförd, *Państwo prawa w jednoczącej się Europie*, przeł. P. Kaczorowski, red. nauk. Z. Stawrowski, Warszawa 2000, s. 23-26; D. Walczak- Duraj, op. cit., s. 71.

<sup>78</sup> D. Walczak- Duraj, op. cit., s. 70-71.

wielości powiązań i wzajemności oddziaływań państw, a nadto społeczeństw, które tworzą obecny światowy system. Globalizację cechują dwa wymiary, a mianowicie intensywność i zakres. Cechują ją dwa wymiary: zakres i intensywność. Przyczynami globalizacji jest postęp techniczno naukowy, polityka ekonomiczna, a nadto konkurencja międzynarodowa. Czynniki, o których mowa jest powyżej, wpłynęły na kształtowanie się procesu globalizacji. Determinują one także rynek światowy oraz wymuszają na przedsiębiorstwach zmiany w sposobie funkcjonowania. A. Jaxa- Dębicka wyraża pogląd, zgodnie, z którym, globalizacja jest wynikiem interakcji i powiązania sił politycznych, społecznych, ekonomicznych i technicznych. W ocenie w/w proces globalizacji wydaje się być nieodwracalnym i nieuniknionym losem współczesnego świata<sup>79</sup>.

Wartościom, a także normom etycznym, które związane są z działalnością gospodarczą w znaczącej mierze przysługuje walor powszechności. Jednak gospodarowanie w dobie globalizacji cechuje pewna specyfika przejawiająca się w pojawieniu się nowych szans i zagrożeń, dylematów, które implikują refleksje etyczne. Dotykają one różnych typów podmiotów, jednostek, organizacji, przedsiębiorstw, a nadto całych systemów gospodarczych oraz politycznych. Nie ulega wątpliwości, że te nowe kwestie społeczne, polityczne, czy też kulturowe generowane przez proces globalizacji posiadają swój komponent etyczny. Usiłując je rozwiązać i tym samym dokonać trafnych wyborów etycznych, w pierwszej kolejności, jak zauważa A. Dylus, poznać proces globalizacji i związane z nim dylematy<sup>80</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że proces globalizacji stoi w konflikcie z demokracją. Wynika to ze sprzeczności pomiędzy demokracją, w wolnym rynku. W tym wypadku uruchamiają się zupełnie przeciwstawne zjawiska, takie, jak korozyja pomiędzy ciałami przedstawicielskimi, ograniczenie roli państwa, jak również jego polityki. Ponieważ globalizacja nasila istnienie sprzeczności społecznych i nierówności, reguły demokratyczne nie mogą być na dłuższą metę podtrzymywane. Co więcej, także na gruncie współzależności rynku, a demokracji dochodzi do konfliktów, bowiem nie zawsze to, co jest dobre dla rynku, służy demokracji. Wynika to z faktu, że współzależność demokratycznego ładu społeczno politycznego oraz ładu rynkowego, implikuje daleko wykraczającą poza sferę gospodarczą sytuację na rynku<sup>81</sup>.

Wobec powyższego, niezbędnym jest kształtowanie wrażliwości moralnej oraz edukacji indywidualnych podmiotów gospodarczych. Nadzieję na poprawę standardów

<sup>79</sup> A. Jaxa- Dębicka, *Sprawne państwo. Współczesne koncepcje i instrumenty zarządzania publicznego, a administracja publiczna*, Oficyna 2008, publikacje elektroniczne LEX, s. 8-12.

<sup>80</sup> A. Dylus, [w:] W. Gasparski (red.), op. cit., s. 89-90.

<sup>81</sup> W. Szymański, *Globalizacja- wyzwania i zagrożenia*, wyd. DIFIN, Warszawa 2001, s. 102-103.



etycznych w warunkach postępującej globalizacji należy jednak wiązać przede wszystkim z rozwojem ruchu społecznego odpowiedzialności biznesu, a nadto koncepcją globalnego zarządzania. Dodać należy, że wiele ponadnarodowych korporacji usilnie poszukuje tego rodzaju kierunków działalności, które były społecznie odpowiedzialne, ekonomicznie wartościowe oraz ekologicznie przyjazne. Menadżerowie korporacji, w podążaniu drogą zrównoważonego rozwoju widzą szansę na osiągnięcie sukcesu. Jednakże niezbędnym jest, by uzyskali oni poparcie państwa, które wyznacza minimalne standardy oraz stojącego na straży ich przestrzegania. Jednakże narodowy charakter państwa implikuje często bezsilność kompetencyjną wobec podmiotów biznesu globalnego. Tym samym, pojawia się potrzeba globalnego zarządzania, czyli innymi słowy, stworzenia płaszczyzny skutecznego podejmowania decyzji politycznych, które miałyby charakter ogólnoświatowy, a nadto struktur koordynacji i współpracy. A. Dylus wskazuje, że nie jest przy tym konieczne powoływanie nowych instytucji. Wystarczającym wydaje się zmodyfikowanie i usprawnienie tych istniejących. Ważną rolę w tym procesie może odegrać Światowa Organizacja Handlu (*World Trade Organization*- WTO), którego mechanizm sankcji okazał się dość skutecznym sposobem dyscyplinowania podmiotów które naruszały standardy. Właśnie z organizacją, o której mowa jest powyżej, związane są nadzieje na uporanie się z deficytem systemu konkurencji, bowiem pod jej aspiracjami właśnie mogłaby mianowicie powstać globalna instytucja o charakterze antymonopolowym. Niezwykle ważne jest także to, by cechą globalnego zarządzania był pluralizm jej uczestników. Wówczas to, poza organizacjami międzynarodowymi wspólną sieć w odpowiedzialnej aktywności w światowej skali tworzyć mogłyby organizacje pozarządowe, w tym ekologiczne i konsumenckie, a nadto organizacje biznesowe, Kościoły<sup>82</sup> i inne<sup>83</sup> wspólnoty religijne<sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> Kościół ( gr. *kyriake*- należący do Pana, w uzupełnieniu do gr. *ekkesia*- święty lud, z w szczególności jego uroczyste zgromadzenie, to święta wspólnota Pana- łac. *ecclesia*) to określenie chrześcijańskiej wspólnoty wyznaniowej, obejmujące zachodnie chrześcijaństwo, bez Kościołów, które powstały w wyniku reformacji. (*Encyklopedia katolicka*, tom. VIII, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2000, s. 1138).

<sup>83</sup> Np. ruchy religijne. Ruchem religijnym jest grupa posiadająca własną doktrynę, powiązana z jakąś wielką religią światową, lecz nieutożsamiająca się z żadną z nich. W kwestii programowej ruchów religijnych wymienić należy elementy pochodzenia hinduistycznego, buddyjskiego oraz taoistycznego, z którymi łączą się formy doktrynalne oraz elementy synkretyczne, które związane są ze współczesnymi kierunkami filozoficznymi, ekologicznymi, okultystycznymi, czy też magiczno- ezoterycznymi. Są one obecne w poszczególnych ruchach w różnym stopniu. (Z. Pawłowicz, *Leksykon Kościołów, ruchów religijnych i sekt w Polsce*, Częstochowa 2008, s. 182).

<sup>84</sup> A. Dylus, op. cit., s. 105.

## ROZDZIAŁ II

### Etyczna firma

#### 2.1. Budowanie podstaw etycznych firmy

Nowa polska rzeczywistość, sprawiła, że ludzie prowadzący działalność gospodarczą stanęli przed wieloma niezwykle trudnymi dylematami związanymi z oceną swoich decyzji, w tym z ich oceną moralną. Decyzje, o których mowa jest powyżej, są o tyle trudniejsze, że tak naprawdę nie istnieją wypracowane tradycje, przyzwyczajenia działania. Jest wręcz odwrotnie. W ocenie wielu ludzi, podkreślić należy, że błędnej, życie w wolnym kraju sprawia, że nie podlega się żadnym ograniczeniom, ani też zakazom i przymusom. Do niedawna przecież pocieszano się sloganem, zgodnie, z którym, to co nie jest zabronione przez prawi, jest dozwolone. Tego rodzaju przekonanie sprawiało, że grono młodych przedsiębiorców upojonych widmem góry pieniędzy i swobodą gospodarczą w ostry sposób korzystali z tej wolności. Samo hasło etyka brzmiało cokolwiek dziwnie, a powodzeniem cieszyły się akcje, które przysposabiały do otwarcia małego, własnego biznesu. Zdaniem L. Zbiegień- Maciąg, wydaje się, że fazę spontanicznych przemian gospodarczych mamy już za sobą, a obecnie i w przyszłości dane nam będzie pełnym głosem używać etycznej argumentacji i przekonać ludzi biznesu, że ład ekonomiczny oparty na etyce jest naprawdę możliwy, a do ekonomiczności i efektywności dodać należy także etykę<sup>85</sup>.

W odniesieniu do powyższego, podkreślić należy, że organizacja (firma)<sup>86</sup> stanowi w istocie część ludzkiej wspólnoty, stanowiąc jednocześnie wspólnotę wymiarze

---

<sup>85</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 28-29.

<sup>86</sup> Wyraz „firma” pochodzi od łacińskiego wyrazu „*firmare*”- co oznacza „stwierdzać”. Stąd też pochodzi łaciński termin „*firmatio*”, który oznacza stwierdzenie, uznanie za własny dokumentu wystawionego przez kupca. Czynność powyższa, której korzenie sięgają jeszcze średniowiecza, pozostawała w związku ze stosunkowo słabo rozpowszechnioną sztuką pisania, umożliwiając potwierdzanie dokumentów handlowych umownymi znakami. Firma jest pojęciem odnoszącym się wyłącznie do przedsiębiorcy, a więc podmiotu prawa cywilnego o wskazanych poprzednio cechach niezależnie od tego, czy jest to osoba fizyczna, osoba prawna czy też jednostka organizacyjna nie będąca osobą prawną, ale wyposażona w atrybut zdolności prawnej. Należy podkreślić, iż w/w pojęcie nie obejmuje przedsiębiorstwa, które jest przedmiotem prawa podmiotowego (Z. Gawlik, [w:] J. Gajda, Z. Gawlik, op. cit., s. 106-107). Firma przedsiębiorcy składa się z dwóch elementów: korpusu- stanowiącego podstawowy trzon firmy, składającego się z określeń osobowych (osoby fizyczne, spółki osobowe) oraz rzeczowych, tematycznych, osobowych, mieszanych (osoby prawne). Korpus identyfikuje przedsiębiorcę, stanowi odpowiednik imienia i nazwiska osoby fizycznej. Drugim elementem firmy są dodatki, które stanowią element uzupełniający korpusu. Dzieli się one na obligatoryjne, które są wyraźnie określone w przepisach kodeksu cywilnego oraz fakultatywne, które zależne są od woli przedsiębiorcy (A. Kidyba, *Prawo handlowe*, wyd. 5, Warszawa 2004, s. 80).

mikrospołecznym. Z kolei ludzi, należących do danej wspólnoty, a więc firmy łączy poczucie więzi wspólnie realizowanego celu, bezpieczeństwa oraz przynależności. Tego rodzaju wspólnota ma na celu wykreowanie klientów, a więc innej wspólnoty, która to będzie korzystać z jej wytworów. Zaś ona wytworzy coś, co będzie służyło innej wspólnocie, a więc nam samym.

Kwestie, o których mowa jest powyżej, są niezwykle istotne, bowiem tak naprawdę to klienci tworzą daną firmę, przyczyniają się do jej rozwoju, ale też to oni ją rujnują. Tym samym pamiętać należy, że klient jest naszym bogiem, królem i dyktatorem<sup>87</sup>.

Dodać należy, że zrozumienie mechanizmu wspólnoty w działalności biznesowej jest niezwykle istotne i tego właśnie na samym początku drogi zawodowej winno się uczyć biznesmenów oraz menadżerów. Z faktu, że pracujemy razem i zależymy od siebie, jesteśmy sobie winni przestrzegania wspólnych zasad wynika, że jesteśmy za siebie odpowiedzialni, analogicznie, jak we wspólnocie rodzinnej. Firma realizuje działalność ekonomiczną w oparciu o zasady przyjęte we wspólnocie, łącznie, z zasadą odpowiedzialności oraz rozeznaniem potrzeb, wartości<sup>88</sup> i celów pracowników. Należy zatem zawsze postępować, tak, by następstwa naszego działania nie szkodziły innym. Będąc właścicielami firmy musimy pamiętać, że jesteśmy odpowiedzialni za następstwa jej działań w dziedzinie bezpieczeństwa, współpracy z innymi, jakości środowiska, a także życia i zdrowia innych osób. Jeśli w ten sposób będziemy pojmować wspólnotę firmy, w kategoriach odpowiedzialności, to będziemy mogli określić ją mianem etycznej firmy<sup>89</sup>.

Zatem etyczna firma, to organizacja zawierająca w swej misji pewien poziom kultury gospodarowania. Zdaniem L. Zbiegień- Maciąg taka firma nie kojarzy się z nieuczciwością oraz szkodzeniem innym. Etyczna firma, wytwarza własne kodeksy, wartości i normy, które z biegiem czasu zakorzeniają się w świadomości pracowników firmy<sup>90</sup>.

E. Sternberg stwierdza natomiast, że aby dane przedsiębiorstwo można było określić mianem etycznego, organizacja musi być przedsiębiorstwem, a działania jego winny być etyczne. Dana organizacja jest przedsiębiorstwem wówczas, gdy celem jej jest

---

<sup>87</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 30-31.

<sup>88</sup> Koncepcja zarządzania przez wartości zakłada, że człowiek, który pracuje w przedsiębiorstwie ma określone wartości i potrzeby, że jest jednostką wolną, źródłem kreatywności i innowacji, a także dzieli się wiedzą ze współpracownikami. W procesie zarządzania przez wartości istnieje koncepcja tzw. mostu zaufania pomiędzy pracownikami, a firmą. Podstawą powyższego kontaktu, który to optymalizuje działania pracowników, są więc wartości takie, jak kreatywność, wolność, lojalność, autorytet, stabilność, rozwój, jakość, innowacja, etyka i współpraca tworzą most zaufania przedstawiony powyżej pomiędzy przedsiębiorstwem, a pracownikami, zatem muszą być „wyznawane” przez obie strony (K. Zimniewicz, *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 77-79).

<sup>89</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 31-32.

<sup>90</sup> Ibidem.

maksymalizowanie długoterminowej wartości dla jej właściciela. Przedsiębiorstwo działa w sposób etyczny, wtedy, gdy jego działania zgadzają się z zamierzonym celem, a nadto z wymogami zwykłej przyzwoitości oraz dystrybutywnej sprawiedliwości. Te trzy warunki, o których mowa jest powyżej, spełnione łącznie podają środki umożliwiające autentyczne rozwiązywanie problemów etyki biznesu<sup>91</sup>.

K. Blanchard i N. V. Peale wskazują na pięć kluczy siły etycznej dla organizacji. W ocenie w/w klucze te stanowią cel, duma, cierpliwość, wytrwałość oraz perspektywa. Tym samym, etyczna firma to taka, której misja przekazywana jest z góry, sama organizacja wyznaje wartości, wizję oraz oczekiwania pomagające określić, co jest, a co nie akceptowanym zachowaniem. Kierujący organizacją są z niej dumni, co pozwala na odpieranie pokus nieetycznego zachowania. Wierzą oni także, że przywiązanie do wyznawanych przez nich zasad etycznych doprowadzi do sukcesu. Należy także utrzymać równowagę pomiędzy uzyskiwaniem wyników, a dbaniu o to, w jaki sposób zostają one osiągnięte. Menadżerowie organizacji etycznych są zobligowani do postępowania zgodnie, z zasadami etycznymi. Widoczne jest zaangażowanie w/w w ten obowiązek oraz zapewnienie zgodności ich działań z ich celem. Co więcej, menadżerowie takiej organizacji znajdują czas na refleksję oraz analizę tego, gdzie się znajdują, dokąd zmierzają i w jaki sposób tam dotrą<sup>92</sup>.

Każda firma z faktu posiadania struktury hierarchicznej narzuca pewnego rodzaju zasady oraz reguły postępowania, ustala ich adresatów, klientów, drogi postępowania i tym podobne. Tym samym, każda firma w swojej strukturze oparta jest na pewnej kulturze. Firmy dopiero powstające dopiero kreują swoją kulturę, co jest zdecydowanie prostsze, aniżeli zmienianie już istniejącej. Nadto zauważono, że w firmach, które kontaktują się ze światem zewnętrznym zdecydowanie łatwiej jest wprowadzać nowe zasady, aniżeli w tych, które są wyizolowane od świata. Dodać należy, że w małych firmach normy, zwyczaje i wartości są przekazywane pracownikom przez właściciela lub kadrę menadżerską. Z kolei kreowanie kultury w większych firmach opiera się na rozpowszechnianiu kodeksów, czy też stosowaniu procedury na lojalność. Sam proces kreowania wizerunku firmy rozważa się na trzech poziomach, a mianowicie sformułowaniu jej misji, wprowadzeniu reguł postępowania oraz budowaniu wspólnoty i zgody<sup>93</sup>.

Reasumując, budowanie podstaw etycznych danej firmy jest w istocie kreowaniem jej wizerunku, jako firmy etycznej. Czym wobec tego jest wizerunek?

<sup>91</sup> E. Sternberg, op. cit., s. 113.

<sup>92</sup> K. Blanchard i N. V. Peale, *Etyka biznesu*, przeł. A. Trybuch, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 125.

<sup>93</sup> I. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 34-35.

Mianem wizerunku określić należy wyobrażenie o czymś, w tym wypadku o danej organizacji, powstający w świadomości odbiorców, pozwalający im jednocześnie na porządkowanie i kategoryzowanie tego, z czym dane jest się nam zetknąć. Uzyskiwany w efekcie obserwacji obraz jest w istocie uproszczeniem, tego, co istnieje w rzeczywistości<sup>94</sup>. W gestii firmy leży dbanie o pozytywny jej wizerunek, bowiem zawiera on elementy wartościujące, wpływające na decyzje i działania podejmowane przez inne podmioty. Podkreślić należy, że kształtowanie wiarygodnego wizerunku nie jest wcale proste, bowiem obejmuje przy tym wiele zmiennych, które też często trudno jest zdefiniować<sup>95</sup>.

Proces kreowania wizerunku firmy odbywa się na trzech poziomach. Po pierwsze, należy sformułować misję firmy, po drugie wprowadzić reguły postępowania, a po trzecie zbudować zgodę i wspólnotę.

Sformułowanie misji firmy, jak już zasygnalizowano powyżej, jest pierwszym etapem tworzenia jej wizerunku. Misja, jest szczególnym powodem istnienia danej firmy i wyróżnia ją od innych podmiotów. To pewnego rodzaju obietnica, którą daje się klientowi, a zarazem zespół wspólnych wartości wyznawanych przez pracowników firmy, innymi słowy, filozofia, na której opiera się jej istnienie. Pozwala ona wybrać cele firmy dla klientów, pracowników, środowiska oraz akcjonariuszy. Określając filozofię firmy misja określa jej styl zarządzania, strategię, strukturę, sposób wykorzystania zasobów, nagradzania pracowników, a nadto sposobu wykorzystywania ich zdolności. Na pierwszym poziomie budowania wizerunku firmy dane jest nam zetknąć się z kulturą przedsiębiorczości, czyli kulturą pracy. Przykład dany jest z góry, bowiem wszelkiego rodzaju normy postępowania kreują menedżerowie, dlatego też w pierwszej kolejności to oni winni są tychże wzorców przestrzegać<sup>96</sup>.

Misja określa działanie firmy, a więc jej styl zarządzania. Podkreślić należy, że zarządzanie stanowi swego rodzaju „wędrówkę przez chaos”, konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów, do których zaliczyć należy pomysły, ludzi i relacji pomiędzy nimi, instytucji formalno- prawnych, środków materialnych i pieniężnych<sup>97</sup>. Bezsporny jest natomiast fakt, iż najbardziej ogólnym celem wszelkich organizacji jest przetrwanie i rozwój<sup>98</sup>.

---

<sup>94</sup> E. Musiałkowska, *Budowanie wizerunku poprzez wykorzystanie symboli*, [w:] B. Ociepka (red.), *Kształtowanie wizerunku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 55.

<sup>95</sup> A. Antoszewski, R. Herbut, (red.), *Leksykon politologii*, wyd. 5 uzupełnione o fakty i wydarzenia do maja 1999r., Alta 2, Wrocław 1999, s. 644-645.

<sup>96</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 35-37.

<sup>97</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. III poprawione i rozszerzone, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 130.

<sup>98</sup> A. K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 23.

Każda z organizacji tworzy własny, specyficzny układ zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, które to winny być dostosowane do prowadzonej przez nie działalności. Jednym z kluczowych niematerialnych zasobów organizacyjnych zaliczyć należy wiedzę, będącą w posiadaniu przedsiębiorstwa. Zauważyć należy, iż wiedza może być traktowana dychotomicznie, jako zasób organizacyjny, czyli jeden z aktywów przedsiębiorstwa, a nadto jako czynnik umożliwiający wykorzystanie innych zasobów – powodujący uzyskanie znaczenia i funkcyjności, a w rezultacie wartości przez inne zasoby<sup>99</sup>.

Misja firmy określa także zespół wspólnych wartości wyznawanych przez pracowników. Wartości można definiować jako cele, normy postępowania, które to umożliwiają człowiekowi rozwój i osiągnięcie satysfakcji w życiu. Inna definicja określa wartości, jako trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania, czy też ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny, niż inne sposoby zachowania się i cele w życiu. Wartość to także wyobrażenie jawne lub ukryte tego, co winno być preferowane, to swoiste wyobrażenie wywierające wpływ na wybór sposobu postępowania lub środka dla osiągnięcia celu. Wartości można nadto definiować jako zespół cech właściwych dla danej rzeczy, osobie, organizacji, które to stanowiący o jej walorach, stosunkowo trwałe i mający dla niej istotne znaczenie. Podkreślić należy, iż wartości odgrywają szczególną rolę stabilizatorów życia indywidualnego, jak i zbiorowego. Co więcej nadają one sens ludzkiemu działaniu, a im bardziej są przez nas cenione, tym bardziej winniśmy je doceniać<sup>100</sup>.

W obecnych czasach reguły gry konkurencyjnej ulegają na naszych oczach diametralnym przemianom, w związku, z czym, zadania stawiane menadżerom są dzisiaj zgoła inne, niż były jeszcze kilka lat temu, jednakże jednocześnie obowiązują stare, niezienne prawdy biznesu. Stwierdzić należy, iż kłęski wielu firm tzw. „nowej ekonomii”, które o powyższych prawdach nie pamiętały, bądź też uważały, że niniejsze reguły ich nie dotyczą, brutalnie im o tym przypomniała<sup>101</sup>.

W związku z powyższym pojawia się pytanie, co winno stanowić drogowskaz, swoistą bazę członków organizacji. Podstawę stanowią zatem wartości. W czasach, w których dane jest nam zetknąć się z ciągłymi zmianami łatwo dojść do przekonania, że nawet fundamentalne prawa rządzące zachowaniami ludzkimi doświadczają przemian. Jednakże to nie jest do końca prawdą, bowiem w sytuacji, w której trzeba utrzymywać zaangażowanie pracownika, zapewnić klientowi zadowolenie, a udziałowcowi satysfakcję, kiedy nadto

<sup>99</sup> W. Błaszczyk (red.), op. cit., s. 209.

<sup>100</sup> I. Świątek- Barylska [w:] W. Błaszczyk (red.), op. cit., s. 227.

<sup>101</sup> K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 15.

należy czynić starania, by dostawcy i odbiorcy byli w tym samym stopniu zadowoleni z prowadzonej z nami współpracy, obowiązują te same zasady. Co więcej, stwierdzić należy, iż firmy, którym to udało się stworzyć solidne podstawy pod związki ze wszystkimi zainteresowanymi ich działaniami, uznawane są za najbardziej trwałe i odnoszące sukcesy na rynku<sup>102</sup>.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż o długowieczności i sukcesie danych przedsiębiorstw decyduje „główna ideologia” tj. zbiór pewnych wartości, które pomimo długoletniej historii nie ulegają zmianie. Zgodnie z poglądem wyrażonym przez A. Stachowicz- Stanuch liderzy firm umierają, produkty starzeją się, a rynki ulegają zmianie. Wciąż pojawiają się nowe techniczne rozwiązania oraz metody zarządzania, jednakże priorytetowe wartości w danych organizacjach nie przemijają. Co więcej, stanowią one swoisty filtr, na bazie którego podejmowane są decyzje i działania<sup>103</sup>.

Wedle poglądu wyrażonego przez A. Koźmińskiego zarządzanie wymaga zrozumiałych i prostych wartości, celów działania oraz zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji. Wartości i cele winny prowadzić do ich emocjonalnego zaangażowania. Takie ambitne zadania mobilizują ludzi do wysiłku nawet wówczas, gdy początkowo wydają się mało realne<sup>104</sup>.

Drugi etap w tworzeniu wizerunku firmy stanowi wprowadzanie reguł postępowania, a więc innymi słowy, wprowadzanie tego co powinno być, w odróżnieniu od tego, co jest. Na wskazanym poziomie szereg założeń misji znajduje przełożenia na przepisy wewnętrzne. Wprowadzanie reguł postępowania tworzy zarówno kulturę pracy, jak i kulturę racjonalną. Tym samym, kształtowanie wizerunku firmy, to także budowanie jej podstaw etycznych, a wprowadzenie metod postępowania, które byłyby akceptowane przez wszystkich pracowników jest nie lada wyczynem<sup>105</sup>.

Wielu biznesmenów pytanych o etyczność ich firmy popada w zakłopotanie, obawiają się bowiem, że skoro ich działalność przynosi zyski, to na pewno postępuje niemoralnie. E. Stenberg podkreśla, że tego rodzaju brak wiary we własne siły moralne jest niepotrzebny. Wynika to z faktu, że jeśli przedsiębiorstwo na czymś zyskało i służy to przedsiębiorstwu, to może być etyczne. Do uznania jakiegoś czynu za etyczny wystarczy, by były to rzeczy, które należy zrobić. Tego rodzaju osąd odnosi się nie tylko do dokonanego czynu, lecz także do

---

<sup>102</sup> K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 23.

<sup>103</sup> A. Stachowicz- Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości- kolejna moda, czy gwarancja sukcesu?*, *Przegląd Organizacji*, 2001, nr 7-8.

<sup>104</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit., s. 138.

<sup>105</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 38-41.

tę, co zostało zdziałane. Nie rozciąga się natomiast na charakter osoby lub przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za ten czyn. Dlatego też ocena jest niezależna od tego, jak, czy też dlaczego i w imię, jakiego osobistego celu podjęto postępowanie. Podkreślić należy, że osoba, która dokonuje etycznego celu tylko z egoizmu, lub dlatego, że wymaga tego prawo, nie zasłuży na tego samego rodzaju pochwałą moralną, jak osoba, która czyni to dlatego, że jest to coś, co czynić należy<sup>106</sup>.

Drugi etap tworzenia wizerunku firmy, o którym mowa jest powyżej, stanowi jak już wskazano, etap wprowadzenia kultury organizacyjnej w danej firmie, a więc:

- Pobudzanie i zaspokajanie oczekiwań pracowników,
- Tworzenie atmosfery zaufania i szacunku,
- Przekazywanie przyjętych norm i wartości,
- Dostarczanie porad i wskazówek,
- Zachęcanie pracowników do wymiany pomysłów oraz wspólnego wysiłku,
- Popieranie działań, które przynoszą firmie korzyści<sup>107</sup>.

Drugi etap, to także konstruowanie zasad etycznych w firmie. Mówiąc o etycznym jej działaniu, chcemy po prostu by dokonywała ona etycznych czynów. Zatem etyczna firma, to firma, którą charakteryzuje przymiot sprawiedliwości, dokonującego tego, co należy, bezstronności w traktowaniu swych pracowników oraz uczciwości w stosunkach z klientami. Analogicznie, jak w przypadku ratowania życia, są to wyniki, których to dobroć nie jest zależna od motywów, z jakich się dokonuje. Fakt ich dokonania, dla dobra firmy jest nieistotny, bowiem przedsiębiorstwo ocenia się jako etyczne, bez względu na to, co osiąga, a nie ze względu na motywacje<sup>108</sup>.

Trzeci etap budowania wizerunku firmy stanowi proces budowania zgody, a więc kultury etycznej. Wspólny sposób widzenia danej firmy i jej problemów implikuje silne poczucie przynależności i bezpieczeństwa jej członków. Nad przestrzeganiem powyższej zasady czuwają menedżerowie z wysoko rozwiniętą kulturą. Podkreślić należy, że tego rodzaju zarządzanie nie przynosi gorszych efektów, aniżeli surowa kontrola finansowa lub też administracyjna. Jednym z elementów tejże kultury jest pragnienie, by lepiej prezentować się w oczach własnych oraz otoczenia.

---

<sup>106</sup> E. Sternberg, op. cit., s. 114-116.

<sup>107</sup> L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 42-43.

<sup>108</sup> E. Sternberg, op. cit., s. 116.



Kształtowanie się kultury etycznej to proces, który czasem zajmuje całe lata, a wyróżnia się:

- Sposobem postępowania w stosunku do dostawców i klientów,
- Sposobem budowania zgody,
- Sposobem postępowania ludzi wobec siebie nawzajem<sup>109</sup>.

Bardzo duże znaczenie w kształtowaniu się kultury etycznej mają: zgoda, ciągłość, równowaga, czy też dyscyplina. Za wskazanymi hasłami kryje się wiele wartości, a tajemnica ciągłości kryje się w przywiązaniu ludzi do firmy. Zresztą proces tworzenia zgody przenika przez wszystkie szczeble organizacji, sięgając, aż do hal produkcyjnych. Zatem, jeśli coś nie funkcjonuje dobrze, to odpowiednie zespoły natychmiast próbują znaleźć rozwiązanie. Coraz częściej menedżerowie akceptują koncepcję „*servant leadership*”, a więc przywództwa służebnego wobec firmy i pracowników, realizując w ten sposób koncepcję wspólnego dochodzenia do zgody. W tej nowej koncepcji menedżerskiej główną rolę odgrywa umiejętność menedżerów do przekazywania pracownikowi maksymalnej swobody działania, bez jednoczesnej utraty kontroli<sup>110</sup> nad całością. W gestii menedżerów leży zatem wykształcenie u pracowników pewnego rodzaju lojalności, wskazywać zachowania etyczne, a także wyrabiać rzetelność pracy. Pracownicy zaś mają przekonanie, że nikt nie patrzy im na ręce, ale wymaga dobrej pracy<sup>111</sup>.

Koncepcja, o której mowa jest powyżej pozwala na wspólne dochodzenie do zgody. Z jednej strony bowiem pracownicy czują się swobodnie, ale z drugiej menedżerowie trzymają przysłowiową rękę na pulsie, nic nie umknie ich uwadze. Stwierdzić należy, iż bez kontroli dana organizacja nie byłaby w stanie ocenić osiągniętych wyników z punktu widzenia stopnia realizacji wytycznych. Tym samym celem kontroli jest stworzenie menedżerom możliwości oceny pozycji organizacji w porównaniu z zamierzeniami dokonywanej w wybranym momencie, z użyciem jednego lub kilku mierników<sup>112</sup>.

Istoty kontroli najczęściej upatruje się w stwierdzaniu pewnych stanów faktycznych, w porównaniu ich ze stanami zadanyimi – wzorcowymi, a następnie

---

<sup>109</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 43-46.

<sup>110</sup> Kontrolowanie (kontrolę) definiuje się, jako pewną regulację działań organizacji, która to sprzyja łatwiejszemu osiągnięciu jej celów. Jest to proces, poprzez który kierownicy zapewniają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowanymi. Kontrola w teorii organizacji i zarządzania uznawana jest za jedną z funkcji zarządzania. Traktuje się ją, jako element cyklu sprawnego, zorganizowanego działania, jako zakończenie jednego i punkt wyjścia następnego cyklu działań zorganizowanych o charakterze powtarzalnym. Z zasady też sytuuje się ją jako końcową fazę procesu decyzyjnego (K. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. I, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 241).

<sup>111</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 46-47.

<sup>112</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 586.

w wyciąganiu wniosków, co do występowania lub niewystępowania odchyień i formułowaniu zaleceń. Tak więc za pomocą kontroli mierzy się postęp w realizacji celów i umożliwia się kierownikom wyrzucie dostatecznie wcześnie odchyień od planu dla podjęcia działań korygujących, zanim będzie za późno<sup>113</sup>.

Definicja kontroli stworzona przez R. J. Mocklera wskazuje na istotne elementy procesu kontroli. Wedle powyższego kontrola kierownicza jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównywania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania odchyień i pomiaru ich znaczenia, a nadto podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia, by wszystkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej do osiągnięcia jego celów<sup>114</sup>.

Tak więc kontrola jest funkcją, która zamyka krąg cyklu zarządzania. Co więcej, stanowi mechanizm sterujący, który to łączy wszystkie funkcje, do których zaliczyć należy organizowanie, zatrudnianie i kierowanie z celami planowania. Gdy zaistnieje taka potrzeba, wyzwała również nowe plany i cele, będące w większej zgodności z zasobami organizacji i otoczeniem, w którym to operuje. Działania korekcyjne podejmowane są wówczas, gdy rozbieżność pomiędzy tym, co zostało zaplanowane, a tym, co rzeczywiście ma miejsce, staje się zbyt wielka<sup>115</sup>.

Kontrolowanie w organizacji może koncentrować się na dowolnym jej obszarze. W identyfikacji powyższych obszarów można wykorzystywać dwie drogi koncentracji, a mianowicie koncentrację na zasobach i na określonym szczeblu. Zważywszy na podstawowy cel kontroli i jej rozpowszechnienie w organizacji, przewidywać należy, iż organizacja bez skutecznej kontroli najpewniej nie zdoła osiągnąć postawionych sobie celów. Tym samym kontrola ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia danej organizacji. Tak więc pomaga ona organizacji przystosować się do zmiennych warunków, ogranicza możliwość nakładania się błędów, pomaga uporać się ze skomplikowanymi sytuacjami, a nadto pomaga minimalizować koszty<sup>116</sup>.

Konkludując, etyka w biznesie stanowi w istocie pochodną kultury, a silna baz kulturowa jest podstawą działania firmy, którą określić można mianem etycznej.

---

<sup>113</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 241.

<sup>114</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 458.

<sup>115</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 242.

<sup>116</sup> R. Griffin, op. cit., s. 586.

Wielu zagranicznym firmom udało się zbudować firmy etyczne, miejmy nadzieję, że w naszym kraju będzie ich z czasem coraz więcej<sup>117</sup>.

## 2. 2. Audyt etyczny firmy

Audyt etyczny firmy, to innymi słowy sprawdzanie w oparciu o wiarygodną metodologię, systemów oraz działań organizacji w związku z wartościami, które ta firma deklaruje, lub też, do których realizacji jest zobligowana. Tym samym, audyt etyczny jest porównaniem stanu rzeczywistego firmy ze stanem idealnym i wyciągnięciem wniosków, co należy uczynić, by do tego idealnego stanu się zbliżyć. Jest wiele powodów, dla których przedmiotowy audyt zostaje przeprowadzany. Tytułem przykładu wskazać należy poszukiwanie lojalnych oraz kompetentnych pracowników, budowanie reputacji dla wyjątkowych produktów, minimalizowanie ryzyka łamania zasad etycznych przez pracowników przy braku bezpośredniej kontroli operacji, czy też szukanie partnerów biznesowych. W odniesieniu do powyższego podkreślić należy, że audyt etyczny nie służy do osiągnięcia wyższego poziomu etycznego, lecz jest środkiem do osiągnięcia innego celu. Jest to metoda zarządzania zaufaniem<sup>118</sup>, co przejawia się w fakcie, że instytucja, która cieszy się

---

<sup>117</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 48.

<sup>118</sup> Metody zarządzania mają to do siebie, że nieustannie podlegają ewolucji. Tym samym rodzą się, rozwijają i kojarzą w różnorodnych konfiguracjach. Istnieje wiele metod zarządzania. Inną ciekawą i nowatorską metodą jest reengineering. Metoda ta polega na fundamentalnym przemyśleniu od nowa i radykalnym przeprojektowaniu procesów w firmie, prowadzącym do dramatycznej – przełomowej poprawy osiąganych wyników. Autorami powyższej metody są dwaj amerykańscy autorzy M. Hammer i J. Champy. Jest to metoda uważana za jedną z najmłodszych współczesnych metod zmian, gdyż jej powstanie datuje się na rok 1900. Odnosi się ona do zmian o szerokim zasięgu, gdyż dotyczy ona najważniejszych funkcji i procesów w organizacji. Powyższa koncepcja zrodziła się u jej autorów na wskutek wieloletniej obserwacji przedsiębiorstw, które to radykalnie usiłowały zmienić swój sposób działania. Z jednej strony brak było im odwagi by wejść na nowy rynek, z drugiej nie potrafiły wyzwolić się z ciasnych okowów myślenia branżowego. Jednakże w końcu niektóre z nich rozpoczęły daleko idące zmiany w swej dotychczasowej działalności, bądź też przestawiły się na zupełnie nowe tory. Podejmując się współpracy w powyższymi przedsiębiorstwami autorzy omawianej koncepcji starali się, aby nabrały one nowych doświadczeń, które to wzmocniłyby ich pozycję oraz pozwoliłyby na rozwój w bardzo konkurencyjnym otoczeniu. Hammer i Champy zauważyli, że prawie zawsze zmianom procesów towarzyszyły znaczące przeobrażenia w strukturze organizacyjnej i stylu kierowania. Z biegiem czasu obserwacja przedsiębiorstw i zebrane doświadczenia pozwoliły autorom niniejszej techniki zarządzania na opisanie nowego wzoru działania, wedle którego można dokonać radykalnych zmian w prowadzonej przez siebie działalności. Ostatecznie nadali mu nazwę Business Process Reengineering – BPR. Koncepcję reengineeringu w opinii jej autorów definiuje się, jako metodę zarządzania polegającą na fundamentalnym przemyśleniu od nowa i radykalnym przeprojektowaniu procesów w firmie, prowadzącym do dramatycznej – przełomowej poprawy osiąganych wyników<sup>118</sup>. Definicja powyższa zawiera cztery kluczowe pojęcia, a mianowicie: fundamentalne przemyślenie przedsiębiorstwa i jego procesów, które oznacza postawienie sobie pytań co sens robienia konkretnych rzeczy w dany sposób. W odpowiedzi na powyższe, nie chodzi o uzyskanie diagnozy, lecz raczej obrazu tego, co należy zmienić w sposób zasadniczy, radykalne przeprojektowanie- jest drugim kluczowym pojęciem interpretowanym, jako przeciwieństwo terminu powierzchownie. Radykalnie znaczy tyle, co ostatecznie, aż do końca, powyższe słowo oznacza także oderwanie się od przeszłości. Tym samym jest to zupełnie nowa droga, która to odrzuca dotychczasowe układy i sposoby postępowania, znaczącą poprawę- w

większym zaufaniem społecznym sprawdza organizację ciesząc się mniejszym zaufaniem w sprawach etyki i potwierdza etyczność danej organizacji. Każdy przeprowadzony w sposób prawidłowy audyt podważa wiarygodność audytujących i odwrotnie<sup>119</sup>.

Audyt etyczny może mieć różny zakres, szczegółowość, głębokość oraz dotyczyć może różnych grup interesariuszy. Jedną z takich grup są inwestorzy giełdowi, którzy chcą etycznie inwestować. Drugą grupę zainteresowaną wynikami audytu stanowią konsumenci<sup>120</sup>. Przy braku zaufania do tego, co mówią dane instytucje potrzebujemy coraz więcej potwierdzeń o rzetelności oraz etyczności danej firmy. Ponieważ instytucjonalizacja życia społecznego stała się faktem, za popytem na wszelkiego rodzaju audyty idzie ich podaż. Jednakże, jak zauważa R. Stocki, istnieje wiele programów, w których to żadnego poważnego audytu nie trzeba przechodzić, by otrzymać dobrze brzmiące logo. Wystarczy wpłata określonej kwoty pieniężnej. Tym samym, audyt etyczny niejednokrotnie sam staje w sytuacji, która wymagałaby audytu<sup>121</sup>.

Mówiąc o szerokości audytu etycznego odwołujemy się najczęściej do liczby grup badanych interesariuszy. Głębokość audytu związana jest z wnikliwością systemową analiz. Kolejną kwestią jest szczegółowość audytu. Najmniej szczegółowa jest klasyfikacja danych firm na etyczne i nieetyczne. Szerokość, szczegółowość i głębokość audytu związana jest z jego kosztami i tak im szerszy, bardziej szczegółowy i głębszy audyt, tym koszty jego są większe. Rozwiązaniem obniżającym te koszty jest postępowanie analogiczne, jak postępowanie w medycynie<sup>122</sup>.

---

kręgu zainteresowania reengineering są skoki ilościowe, a nie drobne, kosmetyczne usprawnienia, które to w konsekwencji dają zaledwie kilkuprocentowy spadek wartości. Wedle autorów tej koncepcji ulepszenia na dużą skalę wymagają wytoczenia armat i zniszczenia starego porządku oraz procesy, które są źródłem wielu kłopotów. Wynika to z faktu, iż menedżerowie bardzo często koncentrują się na zadaniach, postawach ludzkich, strukturach, pomijając te właśnie procesy. Hammer i Champy definiują proces, jako wiązkę aktywności, która to jest skierowana na jedno lub więcej wejść. W wyniku powyższych aktywności klient otrzymuje wyrób a pożądaną dla niego wartości. Wedle opinii autorów tej koncepcji, współcześni specjaliści koncentrując się na poszczególnych elementach procesu, tracą z oczu cel nadrzędny, jakim jest dostarczenie klientom zamówionych towarów. Poszczególne operacje wewnątrz procesu są bez wątpienia ważne, jednakże nie interesują one odbiorców (K. Zimmewicz, *Koncepcje zarządzania...* 86- 87).

<sup>119</sup> R. Stocki, [w:] W. Gasparski, op. cit., s. 29.

<sup>120</sup> Dotychczas nie wypracowano uniwersalnej definicji tego określenia. Tezą wyjściową jest uznanie konsumenta za ostatnie ogniwo w łańcuchu podmiotów uczestniczących w wymianie rynkowej. W oparciu powyższe sformułowany został pogląd, iż konsument nabywa towar (usługę), aby używać, użyć lub zużyć go przez siebie lub swoją rodzinę. Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie Kodeksu cywilnego (Dz. U. Nr 141, poz. 1176 z późn. zm.) wprowadziła własną definicję pojęcia konsumenta. Ustawa ta za konsumentów uważa wyłącznie osoby fizyczne. Nabycie rzeczy ruchomej w rozumieniu omawianej ustawy uważane jest za sprzedaż konsumencką, jeżeli nie jest związane nie tylko z działalnością gospodarczą, ale również zawodową.

<sup>121</sup> R. Stocki, op. cit., s. 30.

<sup>122</sup> Ibidem, s. 31.

Audyt etyczny danej firmy jest pytaniem o kondycję człowieka, który związany jest z tą firmą. Człowiek ze swej istoty winien być zawsze podmiotem działania, móc uczestniczyć we wszystkim, co go dotyczy. Dopiero wówczas można mówić o prawdziwej podmiotowości<sup>123</sup>. Często jednak człowiek w badaniach dotyczących kondycji ludzkiej traktowany jest, jak przedmiot badań. W ten też sposób sama metoda badania etyczności danej firmy może okazać się nieetyczna, z uwagi na fakt, że podważa ona podmiotowość człowieka. Zatem podstawowym warunkiem zapewnienia człowiekowi podmiotowości w badaniach jest zapewnienie mu anonimowości oraz dobrowolności udziału. Kolejnym warunkiem jest zrozumienie audytu przez jego uczestników, jego sensu i celu, a nadto metody badań<sup>124</sup>.

R. Stocki wzorując się na poziomach partycypacji w podejmowaniu decyzji wskazuje na pięć analogicznych poziomów partycypacji interesariuszy w sposobie prowadzenia audytu etycznego, a mianowicie:

- Brak wpływu na formę audytu,
- Konsultacje indywidualne,
- Konsultacje grupowe,
- Moderowanie pracy nad narzędziem,
- Zobligowanie grupy do stworzenia narzędzia<sup>125</sup>.

W ramach przypomnienia i porównania wskazać należy na elementy partnerstwa w procesach decydowania, które to niosą ze sobą zarówno korzyści, jak i niebezpieczeństwa. Czynniki, które określają powyższy współdziałają są:

- Dopuszczalny zakres partycypacji (na jakich szczeblach),

---

<sup>123</sup> Na podmiotowość prawną składają się dwa pojęcia, mianowicie zdolność prawna i zdolność do czynności prawnych. Zdolność prawna jest cechą każdego podmiotu prawa. Jest to właściwość polegająca na zdolności do tego by być podmiotem praw i obowiązków z zakresu prawa cywilnego. Zdolność do czynności prawnych to natomiast możliwość nabywania tych praw i obowiązków własnym działaniem (we własnym imieniu). System prawa polskiego uznaje każdą osobę fizyczną za podmiot prawa cywilnego. Istotnym jest fakt, iż podmiotowość w prawie cywilnym jest niezależna od jakichkolwiek cech osoby fizycznej Tym samym płeć, rasa, wiek, stan cywilny czy też umysłowy nie determinuje zdolności prawnej osoby fizycznej. Immanentną cechą każdego podmiotu prawa cywilnego jest zdolność prawna, która jest podstawową cechą podmiotowości w prawie cywilnym. Zdolność prawna jest bezwarunkowa i posiada ją każdy człowiek. Osoba fizyczna uzyskuje ją wraz z chwilą narodzin (T. A. Filipiak, J. Mojak, M. Nazar, E. Niezbecka, M. Baranowska (red.), op. cit., s. 115). W związku z powyższym należy stwierdzić, iż do uzyskania podmiotowości wystarczy sam fakt żywych narodzin w prawie cywilnym, przy czym kodeks cywilny wprowadza domniemanie żywych narodzin, bowiem w myśl art. 9 tegoż kodeksu:

" w razie urodzenia się dziecka domniemywa się, że przyszło ono na świat żywe". Powyższe domniemanie należy do kategorii domniemań obalanych, zatem działa ono tak długo, jak długo nie zostanie formalnie obalone (art. 9 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks cywilny, Dz. U. Nr 16, poz. 93).

<sup>124</sup> R. Stocki, op. cit., s. 32.

<sup>125</sup> R. Stocki, op. cit., s. 32-33.

- Formy partycypacji – komunikacja, wspólne podejmowanie decyzji, samorząd. Wedle innego podziału- partycypacja bierna – jest to uprawnienie pracowników do opiniowania i doradzania oraz partycypacja czynna- jest to prawo pracowników do wyrażania sprzeciwu, zgody lub też wspólnego rozstrzygnięcia,
- Możliwości partycypacji – niezbędne wiadomości i umiejętności zarówno ze strony pracowników, jak i kierownictwa, a nadto warunki organizacyjne i prawne,
- Wola współpracy ze strony podwładnych– czyli poczucie odpowiedzialności i motywacja<sup>126</sup>.

Ogólnie przyjmuje się, iż proces decydowania grupowego zapewnia wyższą jakość decyzji, ponieważ dyskontuje kolegalne przemyślenia dotyczące wartości i różnych korzyści alternatywnych możliwości. Zespół, którego decyzja dotyczy poszukuje rozwiązań najkorzystniejszych i popiera wybrane przez siebie rozwiązanie w praktycznej realizacji, nawet, jeśli koliduje on z interesami i aspiracjami zespołu<sup>127</sup>. Jak stwierdza R. Griffin, decyzje grupowe stanowić mogą niepożądany kompromis. Na przykład zaangażowanie kompromisowego menadżera najwyższego szczebla może być decyzją na dłuższą metę złą, albowiem może on nie być zdolny do właściwej reakcji na potrzeby różnych części składowych organizacji. Czasem jednostka na tyle silnie dominuje w procesie grupowym, że uniemożliwia pełne zaangażowanie innych członków grupy, a dominacja ta może wynikać z żądzy władzy lub z naturalnych cech osobowości. Problem w tym, że to, co pojawia się rzekomo jako decyzja grupowa, może faktycznie być decyzją jednoosobową<sup>128</sup>.

Do głównych korzyści wynikających z partycypacji zaliczyć należy lepsze wykonywanie efektu synergetycznego, pobudzanie zaangażowania podwładnych, lepszego godzenia sprzecznych interesów, efektywnego rozwiązywania konfliktów międzyludzkich, a nadto przełamywania oporów wobec innowacji.

Należy nadto wskazać, iż procedurę podejmowania decyzji przez partycypację usprawniać można przez polepszenie jakości kontaktów z pracownikami, wyrabiania nawyków dostrzegania wpływów otoczenia i myślenia perspektywicznego, większą ilością i przejrzystością informacji potrzebnych do decyzji, a nadto ujawnieniem wielu koncepcji rozwiązania danego problemu. Co więcej, jeżeli chcemy kształtować warunki pracy w sposób sprzyjający procesom partycypacji, winniśmy przestrzegać zasady unikania pracownika na szkodliwie oddziaływanie fizyczne i psychiczne, zasady rozliczania za efekty, a nie tempo

---

<sup>126</sup> K. Zimmewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1994, s. 81-85.

<sup>127</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 89.

<sup>128</sup> R. Griffin, op. cit., s. 289.

pracy, czy też budować przeświadczenie pracownika o ważności jego pracy dla firmy<sup>129</sup>.  
Istnieje 12 kryteriów doboru sposobu audytowania, do których zalicza się:

- Nadawanie sensu audytowi etycznemu (*sensemaking*),
- Znaczenie zaangażowania interesariuszy dla przeprowadzenia audytu oraz zmian, jakie z niego wynikają,
- Kompetencje merytoryczne prowadzącego audyt (konsultanta),
- Kompetencje facylitacyjne prowadzącego,
- Prawdopodobieństwo zaangażowania, jeśli decyzja będzie odgórna,
- Zgodność celów różnych grup interesów,
- Prawdopodobieństwo niezgody w grupie,
- Kompetencje merytoryczne zespołu,
- Kompetencje w pracy zespołowej,
- Ograniczenia w możliwości spotkania się zespołu audytującego lub opracowującego audyt,
- Znaczenie czasu,
- Znaczenie rozwoju<sup>130</sup>.

Jeśli chodzi o przebieg audytu, to jego inicjatorem może być każdy, tym samym, inicjatywa w tym zakresie może wyjść zarówno od grupy obywateli, jak i pracowników lub konsumentów. Pamiętać jednak należy, że nie zawsze intencje inicjatorów są czyste, z tego też względu firmy winny w miarę regularnie same przeprowadzać audyt etyczny najważniejszych obszarów swej działalności. Należy także badać opinie o danej firmie jej pracowników oraz klientów. Kolejnym krokiem jest powołanie grupy audytującej, nazywanej także komitetem etycznym. Podstawowym warunkiem, jaki należy spełnić, by do takiego komitetu należeć jest bezwzględne przekonanie o znaczeniu audytu etycznego oraz gotowość zaangażowania się w poprawę poziomu etycznego firmy. Nadto komitet ten zobligowany jest uwzględniając cele audytu do zdefiniowania obszaru badań oraz głębokości i szerokości audytu, harmonogramu jego przebiegu oraz osób zaproszonych do udziału w nim i dokumentów poddanych badaniu. W gestii komitetu może także leżeć dobór metody badania.

---

<sup>129</sup> K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania...* s. 81-85.

<sup>130</sup> R. Stocki, op. cit., s. 34-38.

Metody stosowane w audycie etycznym to:

- Wywiad,
- Kwestionariusze i ankiety,
- Dyskusje grupowe,
- Analizę dokumentów,
- Raport końcowy<sup>131</sup>.

Ostatnim etapem działania jest ewaluacja przeprowadzonego audytu etycznego, która najczęściej stanowi wstęp do kolejnego audytu. Dlatego też warto robić ją wcześniej, póki jeszcze ludzie pamiętają jego przebieg. Tym samym, po pewnym czasie można zadać pytanie interesariuszom, czy audyt przyniósł korzyści, na jakie liczone, a jeśli nie, to dlaczego.

Reasumując powyższe, stwierdzić należy, że wbrew pozorom audyt etyczny nie jest nowatorskim rozwiązaniem ostatnich lat, bowiem już dużo wcześniej istniało sprawdzanie etyczności postępowania w danych firmach i innych organizacjach. Leżało to w gestii instytucji religijnych, czy też odpowiednich organów państwowych. Wcześniej już sama przynależność do danej organizacji obligowała do konkretnych zachowań i wymagań, czy to organizacyjnych, czy też etycznych. Czasy, w których dane jest nam żyć, przyniosły ze sobą duże zmiany. Dlatego też bardzo często procesy technologiczne, finansowe, czy też organizacyjne firm stały się tak skomplikowane, że mało kto samodzielnie jest w stanie ocenić etyczność danej organizacji. Dlatego też niezbędny jest w tym zakresie niezależny arbiter. W związku z tym, stwierdzić należy, że wiarygodny audyt etyczny będzie miał coraz większe znaczenie, zarówno biznesowe, jak i społeczne<sup>132</sup>.

### **2.3. Społeczna odpowiedzialność firmy**

Przedsiębiorcy, podobnie zresztą, jak inni obywatele są współodpowiedzialni za tworzenie przyjaznych lokalnej społeczności warunków życia. Z reguły mają oni znacznie większe możliwości oddziaływania zarówno pozytywnego, jak i negatywnego na powyższe warunki. Społeczna odpowiedzialność firmy to innymi słowy, dążenie do tego, by przeważały pozytywne dla danego otoczenia rezultaty funkcjonowania firmy, a oddziaływanie negatywne było, jak najmniejsze. W odniesieniu do powyższego podkreślić jednak należy, że korzystny dla otoczenia efekt pracy danej firmy nie zawsze jest osiągany przez działania bezpośrednio powiązane z jej funkcjonowaniem. Wynika to z faktu, że firma może angażować się

---

<sup>131</sup> R. Stocki, op. cit., s. 38-42.

<sup>132</sup> Ibidem.



w różnego rodzaju inicjatywy, które to służą całej społeczności, takie jak rozwój kultury, sport, edukacja, czy też poprawa infrastruktury. Działania tego rodzaju tworzą korzystny obraz danej firmy wśród klientów oraz kontrahentów<sup>133</sup>.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności firmy jest pojęciem funkcjonalnym oraz nośnym. Oznacza ona, że jest ona moralnie odpowiedzialna oraz zobowiązana do rozliczenia się przed społeczeństwem i prawem z prowadzonej przez siebie odpowiedzialności<sup>134</sup>. Zatem firmy winny współdziałać ze społecznością lokalną, poprzez wspieranie celi użytecznych dla ogółu. Duże firmy tworzą specjalne fundacje zajmujące się wybieraniem oraz sponsorowaniem działań użytecznych. Z kolei małe i średnie firmy nie mają takiej możliwości, mogą jednakże współpracować z organizacjami pozarządowymi, które zajmują się działalnością charytatywną. W wielu wypadkach lokalni biznesmeni mogą być animatorami imprez kulturalnych<sup>135</sup>, czy też różnego rodzaju inicjatyw lokalnych<sup>136</sup>.

W odniesieniu do powyższego, przytoczyć należy pogląd E. Sternberg zgodnie, z którym, właściwe rozumienie obowiązków wobec społeczeństwa polega na pojmowaniu ich, jako postępowania jednostek, które jest zgodne z własnym sumieniem. Dodać należy, że używanie tego pojęcia w sposób mniej dokładny, który sugeruje istnienie jakiś niedookreślonych spoczywających na firmach obowiązkach wobec społeczeństwa ma dwa fundamentalne niedostatki. Po pierwsze, bowiem, należy się zastanowić, co tego rodzaju obowiązek mógłby oznaczać. Również cechą obowiązku wobec społeczeństwa nie może być to, że wypełniają go instytucje społeczne. Specyficznym obowiązkiem organizacji jest bowiem osiągnięcie celów je definiujących. Być może społeczeństwo mogłoby skorzystać z tego, gdyby cele instytucji podporządkowano celom moralnym lub społecznym. Jednakże dokonywanie tego rodzaju ocen lub też dążenie do szerszych celów nie może być częścią zwyczajnych obowiązków firmy, bowiem wewnątrz niej obowiązują jej cele<sup>137</sup>.

Jeśli zatem obowiązek wobec społeczeństwa w odniesieniu do biznesu polega na podporządkowaniu celów gospodarczych szerszym celom moralnym oraz społecznym, to

<sup>133</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk, op. cit., s. 114.

<sup>134</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 48-49.

<sup>135</sup> Ważnym narzędziem kształtowania wizerunku organizacji są imprezy, które to skutecznie potrafią przyciągnąć zarówno uwagę, jak i zainteresowanie mediów, a przecież administracja publiczna winna zabiegać o dobrą reputację i efektywną komunikację. Nadto dzięki imprezom uzyskuje się rozgłos, który niekiedy daje lepsze efekty niż niejedno standardowe działanie promocyjne. Imprezy mogą mieć różnoraki charakter, od masowych po kameralne, wywrotne, czy też bardziej zwariowane. Podkreślić należy, iż w Polsce niestety jeszcze zbyt mało osób docenia siłę oddziaływania i wagę imprez, a to właśnie udana impreza zadecyduje o sile marketingu. Zatem warto zadbać, aby powyższy przekaz był dla firmy organizującej daną imprezę jak najbardziej korzystny ( szerzej na temat organizacji eventów B. Rozwadowska, „Public relations, Teoria, Praktyka, Perspektywy, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 230 i nast.).

<sup>136</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk, op. cit., s. 114.

<sup>137</sup> E. Sternberg, op. cit., s. 275-276.

zdaniem E. Sternberg przedsiębiorstwa nie mogą go wykonywać. Wynika to z faktu, że decyzje jednostek, które wypełniają swe obowiązki jako pracownicy firmy, z konieczności podlegają ograniczeniom, są bowiem związane ograniczeniami prawnymi, jak i tymi, które definiują cel działań gospodarczych, które zostały przez nich zaakceptowane. W przedsiębiorstwach decyzje, co do wyboru dostawy, czy kandydata do pracy podejmuje się nie ze w uwagi na prywatne wartości osoby, która decyzję w tym zakresie podejmuje, lecz z uwagi na cel definiujący działania gospodarcze oraz zasady etycznej kwalifikacji. Tylko wówczas, gdy jednostki działają jako osoby prywatne, ich decyzje mogą w sposób swobodny odzwierciedlać wartości, jakie wiążą one z poszczególnymi celami. Wtedy także mogą dążyć do dobrobytu społecznego, ekspresji artystycznej, czy też ochrony środowiska naturalnego na drugim miejscu stawiając maksymalizowanie długoterminowej wartości dla właściciela<sup>138</sup>.

Podstawowym obowiązkiem firmy jest odpowiedzialność za wypracowanie zysku, bowiem biznes implikuje zyski. Tym samym, firma, a przede wszystkim jej zarząd winien powiększać zdolność zasobów rzeczowych oraz osobowych do tworzenia oraz produkowania bogactwa. Odpowiedzialność, o której mowa jest powyżej, ma charakter absolutny i nie można jej odrzucić, ani się od niej uwolnić<sup>139</sup>.

Każda firma, która podejmuje się tworzenia produktu ponosi także odpowiedzialność za wszystko to, co zdarzyć się może w procesie jego użytkowania. W gestii wytwórcy leży reprezentacja interesów konsumenta, tak, by kupujący towar danej firmy był przekonany, że oni produkują coś, co go nigdy nie zawiedzie, za co poniesie ona w razie konieczności odpowiedzialność<sup>140</sup>.

W tym zakresie, o którym mowa jest powyżej, jako, że w społecznej odpowiedzialności firmy zawiera się odpowiedzialność przed grupami wewnętrznymi, a więc właścicielami, zewnętrznymi- czyli klientami, a także władzą lokalną oraz ruchami konsumenckimi i administracją państwową istotne znaczenie ma zagadnienie związane z etyczną stroną komunikowania się społecznego przedsiębiorstwa<sup>141</sup>. Każde przedsiębiorstwo jest elementem infrastruktury społecznej, które funkcjonuje w ramach umowy społecznej pomiędzy sektorem publicznym, a społecznym. Dla budowania przewagi konkurencyjnej danej firmy istotna jest komunikacja z interesariuszami, która to tworzy przestrzeń dla przepływu podstawowych zasobów oraz podstawowych potrzeb. Zasoby te umożliwiają

---

<sup>138</sup> Ibidem.

<sup>139</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 49-50.

<sup>140</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 50-52.

<sup>141</sup> Ibidem, s. 49.

indywidualny rozwój każdego człowieka, a nadto wpływają na wytwarzanie się tradycji, religii i kultury<sup>142</sup>.

Komunikacją (z łac. *comunicatio*- wymiana, łączność, rozmowa) określa się przekazywanie myśli, udzielanie informacji, porozumiewanie się<sup>143</sup>. Stwierdzić należy, iż skuteczne komunikowanie się jest bardzo ważne z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze bowiem jest to proces, za pośrednictwem którego realizuje się funkcje planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania. Po drugie jest to czynność, której menadżerowie poświęcają przeważającą część czasu. Stwierdzić zatem należy, iż proces komunikowania się umożliwia wyżej wymienionym wykonywanie powierzonych im obowiązków. Tym samym mogą oni pełnić swoje kierownicze funkcje tylko przez komunikowanie się z innymi. Proces komunikowania się jest zatem podstawą funkcji kierowniczych<sup>144</sup>.

Istnieje wiele definicji komunikowania się. Wedle rozumienia powyższego terminu przez J. Stonera i Ch. Wankela komunikowanie się jest to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów<sup>145</sup>.

Skuteczne komunikowanie się jest natomiast procesem wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zmierzonej. Powyższa definicja skutecznej komunikacji oparta jest na pojęciu treści i zgodności treści. Treść jest to myśl, którą pragnie przekazać osoba nawiązująca komunikację. W skutecznym komunikowaniu się treść przekazywana jest w taki sposób, by osoba odbierająca przekaz zrozumiała go<sup>146</sup>.

Proces komunikowania rozpoczyna się wówczas, gdy jakaś osoba (nadawca) pragnie przekazać fakt, myśl, opinię tudzież inną informację komuś innemu (odbiorcy). Ten fakt, czy opinia mają pewne znaczenie dla nadawcy, niezależnie od tego, czy będzie ono proste i konkretne, czy też złożone i abstrakcyjne<sup>147</sup>.

Krokiem drugim jest zakodowanie treści (znaczenia) w formie odpowiedniej do sytuacji, czyli w słowach, wyrazie twarzy, gestach lub nawet artystycznych środkach wyrazu i czynnościach fizycznych. Po zakodowaniu wiadomości jest ona przekazywana odpowiednim kanałem lub za pomocą środka przekazu. Do powszechnie wykorzystywanych kanałów w organizacjach należą spotkania, notatki, listy czy też sprawozdania lub rozmowy

---

<sup>142</sup> I. Kuraszko, [w:] W. Gasparski (red.), op. cit., s. 154.

<sup>143</sup> J. Tokarski (red.), op. cit., s. 374.

<sup>144</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 172.

<sup>145</sup> J. A. F Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 432.

<sup>146</sup> R. Griffin, op. cit., s. 554.

<sup>147</sup> Ibidem, s. 555.

telefoniczne. Po przyjęciu wiadomości jest ona z powrotem poddana rozszyfrowaniu do postaci, która coś znaczy dla odbiorcy. Zgodność tego znaczenia może być bardzo różna<sup>148</sup>.

Jak stwierdza K. Piotrowski w każdym punkcie drogi, jaką przebywa komunikowana wiadomość, może ona zostać zakłócona przez „szum”, którym może być odgłos czyjegoś kaszlu, rozmowy, czy też przejeżdżającego samochodu. Może to być również takie zakłócenie, nagłe uszkodzenie telefonu, zagubienie korespondencji lub też wywołanie uczestnika rozmowy przed zakończeniem procesu komunikowania się<sup>149</sup>.

Komunikowanie społeczne już od tysiącleci umożliwia indywidualny rozwój każdego człowieka, a ludzie mają nieustanną potrzebę porozumiewania się, które jednocześnie pozwala na ich rozwój. Dlatego też, przedsiębiorstwa stosują różne strategie komunikacji ze swoimi interesariuszami, od klasycznego monologu, przez przekonywanie ich do siebie, po rozbudowane relacje, opierające się na dialogu. Zastosowanie, jak również efektywność tychże modeli są związane z wieloma czynnikami, do których należy zaliczyć uwarunkowania kulturowe, poziom społecznego zaufania, infrastrukturę etyczną, a nadto potencjał interesariuszy do budowania wartości organizacji. Efektywny dialog z nimi winien zatem opierać się na określonych zagadnieniach, winien być, jak wskazuje I. Kuraszko procesem dotyczącym wybranych spraw, które związane są z funkcjonowaniem danej organizacji w otoczeniu. Strony dialogu powinny wyjść z założenia, że w partnerze tkwi coś, co nie tylko trzeba uszanować, ale także możliwość odkrycia jakiejś nowej wartości, wzajemnego wzbogacenia oraz poznania. Dobry dialog zakłada zatem wzajemne traktowanie się przez jego uczestników, jako podmiotów. W tego rodzaju dialogu każda ze stron świadoma jest swojego wkładu oraz odpowiedzialności w tej relacji. Nadto w gestii partnerów leży wspólne zdefiniowanie problemu i rozwiązanie go. Potrafią oni ze sobą współpracować, co może prowadzić w konsekwencji do wewnętrznej zmiany każdego z nich<sup>150</sup>.

W odniesieniu do powyższego, dodać należy, że w procesie współpracy jednego człowieka z innymi ludźmi dochodzi do zderzenia się doświadczenia, systemów wartości, wiedzy i wychowania. Tym samym, niejednokrotnie dochodzi do konfliktów etycznych. Należy pamiętać zatem, że wzrost poziomu świadomości etycznej społeczeństw rozwiniętych nie wyeliminował z firm konfliktów o charakterze etycznym, a wręcz przeciwnie, ich liczba

---

<sup>148</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 558.

<sup>149</sup> Ibidem.

<sup>150</sup> I. Kuraszko, op. cit., s. 163.

wzrosła. L. Zbiegień- Maciąg wyróżnia „złote” reguły postępowania w etycznej firmie, do których to zalicza następujące hasła:

- Firma ponad wszystko,
- Zaufanie mimo wszystko,
- Uczciwość nade wszystko,
- Poszanowanie prywatności jednostki w firmie,
- Firmie nie wolno ingerować w życie prywatne jednostki<sup>151</sup>.

Konkludując powyższe rozważania, stwierdzić należy, że etyczna firma jest wspólnotą ludzi, budującą trwałą oraz silną kulturę, w której to poszanowanie praw i prywatności ludzkiej jest rzeczą priorytetową. W etycznej firmie winni pracować etyczni menedżerowie i ta kwestia będzie przedmiotem rozważań kolejnego rozdziału w niniejszej pracy<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 53-61.

<sup>152</sup> Ibidem, s. 63.

## ROZDZIAŁ III

### Etyczny menadżer

#### 3.1. Charakter menadżera

Tytułem wstępu zauważyć należy, że na wszystkich polach działania współczesnej organizacji spotykamy menedżerów. Pojawili się oni w momencie, w którym okazało się, że każda organizacja niezależnie od swej wielkości wymaga profesjonalnej kardy zarządzającej. Dostrzegano znaczenie menedżerów jako swoistej siły sprawczej przejmującej władzę w gospodarce, stającej się nową elitą społeczeństwa, a nadto siłą kreatywną postępu<sup>153</sup>.

Kim zatem są menedżerowie? Autorzy zachodni odpowiadają, że jest to grupa wysoko opłacanych pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, nie posiadających co do zasady prawa własności w zarządzanej przez siebie firmie, posiadających prawo do podejmowania decyzji taktycznych, strategicznych oraz operacyjnych. Od tego rodzaju osób oczekuje się podejmowania decyzji o istotnym wpływie na rezultaty oraz osiągnięcia całości. Specyfiką menedżerów jest to, że jako osoby w gestii, których pozostaje organizowanie przedsięwzięć gospodarczych, mają możliwość oddziaływania oraz tworzenia warunków personelowi, którym to zarządzają. Jest to odpowiedzialność niezwykle ważna i trzystopniowa, bowiem odpowiadają oni przed właścicielem firmy, personelem, a także władzami lokalnymi<sup>154</sup>.

Od menedżera wymaga się, by cechowała go postawa dobrego gospodarza, czyli osoby, która dobrze dba o firmę, nad którą sprawuje pieczę. Dobry gospodarz rozumie intuicyjnie ekwilibrium, czyli sytuację, w której, każdy robi to, co jest dla niego najlepsze, zakładając, że wszyscy inni robią to, co dla nich jest najlepsze. Jest to stan, który sam się podtrzymuje, nikt bowiem nie zmienia strategii postępowania, bowiem bez względu na to, co robią inni i tak jego sytuacja nie ulegnie zmianie. Co więcej, dobry gospodarz dba o to, by doświadczenie, a więc wszelka historia dziedziny, za którą jest odpowiedzialny nakazywała odpowiednio zabezpieczyć firmę, którą kieruje, dołożyć starań, by ograniczyć skutki zdarzeń

<sup>153</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 64.

<sup>154</sup> Ibidem, s. 64-65.

i naprawić szkody, a nadto dotychczasowe techniki, które zawiodły zastąpić nowymi, zwróconymi ku wyzwaniom obecnych czasów. Dobry gospodarz służy prawdzie, nie toleruje fałszu i manipulacji, dla niego bowiem gospodarka nie jest kasynem gry, lecz troską o dobrobyt. Nie zaciągnie on kredytów na ryzykowne przedsięwzięcie, tak by nie narazić firmy na bankructwo. Nie toleruje on kultury pozwalającej na ekscesy, bo doskonale zdaje sobie sprawę, że tego rodzaju kultura przyzwolenia może doprowadzić do katastrof. Ciesząc się z wolności, dobry gospodarz nie będzie tolerował swawoli<sup>155</sup>.

W stosunku do menedżerów zasadnym jest posługiwanie się pojęciem profesjonalnego etosu, co wynika z faktu, że bardzo często są oni postrzegani, jako osoby nowoczesne<sup>156</sup>. Zatem winni oni rozumieć podstawowe znaczenie pojęć takich, jak zachowania etyczne oraz nieetyczne. Nadto muszą rozumieć różnego rodzaju etyczne związki pomiędzy organizacją, jej pracownikami oraz innymi podmiotami gospodarczymi oraz dołożyć wszelkich starań, by tego rodzaju powiązania utrzymywane były z zachowaniem odpowiednich norm etycznych. Tym samym, są oni zobligowani do dostrzegania kontekstu etyki indywidualnej, umiejętnego interpretowania problemów etycznych, podejmowania środków na rzecz etycznego zachowania pracowników. Jest to niezbędne, bowiem indywidualne zachowania nieetyczne mogą zniweczyć nawet najlepsze strategie organizacji, które wspierają etyczne postępowania<sup>157</sup>.

Jakie zatem cechy powinien mieć dobry menedżer? L. Zbiegień- Maciąg wskazuje na:

- Wyobraźnię i umiejętność patrzenia dalekowzrocznego,
- Upór,
- Umiejętność tworzenia zespołu, atmosfery w pracy i motywowania swoich pracowników,
- Umiejętność kompromisu i samokrytyki,
- Odpowiedzialność za własne decyzje,
- Lojalność, wysoką kulturę osobistą, uczciwość i etyczność,
- Kreatywność,
- Wiarygodność,
- Umiejętność organizacji i zarządzania,
- Umiejętność analizowania sytuacji, podzielność uwagi,
- Umiejętność przekonywania innych,

---

<sup>155</sup> W. Gasparski, op. cit., s. 308-309.

<sup>156</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 65.

<sup>157</sup> R. Griffin, op. cit., s. 116.

- Umiejętność doboru kadry,
- Umiejętność prowadzenia negocjacji z klientami,
- Solidność,
- Rzetelność,
- Ambicję, pewność siebie, zdecydowanie, dynamizm w działaniu, wiarę w sukces, samodzielność, kreatywność<sup>158</sup>.

Zgodnie natomiast z tzw. Siedmioma Zasadami Clarksona (*Clarksone Principles*)<sup>159</sup> menedżerowie, zwłaszcza w wielonarodowych organizacjach powinni:

- Doceniać oraz aktywnie śledzić to, na czym skupiona jest uwaga uznanych interesariuszy, a nadto z należytą starannością winni uwzględniać ich interesy przy podejmowaniu decyzji,
- Wsłuchiwać się w potrzeby interesariuszy oraz w sposób otwarty porozumiewać się z nimi w sprawach, które ich dotyczą oraz w kwestiach ryzyka związanego z ich zaangażowaniem w sprawy firmy,
- Stosować procesy oraz sposoby postępowania, które dostosowane są do spraw oraz możliwości poszczególnych grup interesariuszy,
- Brać pod uwagę współzależność wysiłków oraz korzyści interesariuszy, a nadto dążyć do właściwego podziału pomiędzy nich korzyści oraz obciążeń związanych z funkcjonowaniem organizacji przy uwzględnieniu ryzyka i strat, jakie mogą oni ponieść,
- Współpracować z innymi organizacjami publicznymi i prywatnymi celem zmniejszenia ryzyka wynikającego z funkcjonowania organizacji,
- Unikać postępowania, które mogłoby zagrozić prawom człowieka lub narazić na wzrost ryzyka, które gdyby było znane byłoby nie do przyjęcia przez odpowiednich interesariuszy,
- Zdawać sobie sprawę z potencjalnego konfliktu pomiędzy ich własną rolą, jako interesariuszy wewnętrznych oraz prawną i moralną odpowiedzialnością za interesy wszystkich interesariuszy, a nadto poruszać sprawę tego konfliktu w sposób otwarty, składając stosowne raporty, a gdy jest to niezbędne, odwołując się do analiz sporządzanych przez niezależnych ekspertów<sup>160</sup>.

---

<sup>158</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 66-68.

<sup>159</sup> Nazwa pochodzi od nazwiska prof. Maxa B. E. Clarksona, którego to imię nosi założone przez niego w 1988r. Centrum Etyki Biznesu Uniwersytetu w Toronto.

<sup>160</sup> W. Gasparski, op. cit., s. 313-314.



Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce w dniu 19 listopada 2002r. przyjęło Kodeks etyki menedżera, który to wskazuje standardy menedżerów najwyższego i średniego szczebla zarządzania. Deontologia zawodu menedżera wzorowana jest na etyce prawniczej i obejmuje zasady etyki biznesowej, a więc wysokie kwalifikacje zawodowe, uczciwość, rzetelność, dbanie o dobrą opinię, okazywanie szacunku osobom i organizacjom, zasady dobrych stosunków z klientami, dbanie o ich interesy, staranność, jakość, fair play, solidność, dotrzymanie ustaleń, zasady dobrych stosunków we własnym środowisku<sup>161</sup>.

Jednakże, jak słusznie zauważa W. Gasparski, kodeksy etyki, które są swoistym zestawieniem przykazań menedżera nie wystarczają do tego, by zapewnić moralne uprawnienia działalności gospodarczej. Wynika to z faktu, że biznes odpowiedzialny pod względem moralnym to taki, w którym decyzje podejmowane są przez dobrych ludzi. Dlatego też wielu etyków biznesu odwołuje się do etyki cnót i wskazuje cechy dobrego człowieka biznesu. Do tego rodzaju cech zalicza się dobry charakter, gotowość poniesienia wysiłku, wytrwałość, nie biurokratyczny stosunek do przepisów, twórczość, intuicję, odwagę, poczucie humoru, mądrość praktyczną<sup>162</sup>.

Menedżerom w ich pracy zawodowej drogę winny wskazywać efektywność oraz prawość i ekonomiczność, osiągane dzięki mechanizmom rynkowym. W takim stanie rzeczy menedżer jawi się, jako polityk i moralista. Na znaczeniu przybiera jego rola, jako przywódcy, a nadto przyczynianie się do wzrostu zaufania pomiędzy wewnętrznymi oraz zewnętrznymi interesariuszami firmy. Niezbędnym staje się wpływanie przez nich na wzbogacenie wiedzy. Wiedza ta jest wiedzą posiadaną przez ludzi, którzy skłonni są dzielić się nią, z kimś, do kogo mają zaufanie. Dodać należy, że nabycie zaufania wymaga czasu, który niekiedy bywa dłuższy, aniżeli trwałość zespołu. Wszystko jednak zależy od menedżera<sup>163</sup>.

Jak słusznie zauważa K. Zimniewicz najcenniejszym kapitałem każdego przedsiębiorstwa są ludzie. Dlatego też to odpowiedzialny przełożony powinien stwarzać warunki, aby talenty, innowacyjność i pomysłowość jego podwładnych mogły się ujawnić i aby ich innowacyjność, pomysły oraz mówiąc ogólnie wiedzę można było wykorzystać w przedsiębiorstwie. Tym samym, wiedza jest zasobem przedsiębiorstwa, bogactwem, które nie zawsze jest doceniane i odpowiednio wykorzystywane<sup>164</sup>.

---

<sup>161</sup> W. Gasparski, op. cit., s. 313-314.

<sup>162</sup> Ibidem, s. 315-316.

<sup>163</sup> Ibidem, s. 316.

<sup>164</sup> K. Zimniewicz, *Koncepcje zarządzania...*, s. 69.

Zbudowanie spójnej koncepcji zarządzania wiedzą jest jednym z najtrudniejszych zadań stojących przed menedżerami. Zauważyć należy, iż nawet w firmach, w których to oficjalnie głosi się, iż został wprowadzony system zarządzania wiedzą napotyka się na niespodziewane problemy, wynikające głównie z faktu, że wykorzystanie wiedzy do budowania przewagi strategicznej nie do końca jest uświadamiane przez kadre kierowniczą. Badania dowodzą, iż w powyższych firmach do najczęstszych problemów należy zaliczyć trudności wewnątrz organizacji dotyczące komunikacji, a konieczność wiązania zarządzania wiedzą z codzienną praktyką jest ignorowana przez kierowników danego przedsiębiorstwa. Najtrudniejszym etapem wprowadzania systemu zarządzania wiedzą jest jej operacjonalizacja poprzez konkretne zastosowania i rozwiązania organizacyjne, które pozwalają na wcielenie zamierzenia i koncepcje strategiczne w codzienne funkcjonowanie danej firmy. Jedną z możliwych dróg przejścia do od zamierzeń strategicznych do operacjonalizacji wiedzy jest:

- Strategia przedsiębiorstwa- która to zakłada, że wiedza traktowana jest jako podstawowy czynnik konkurencyjny, który pozwala budować efektywne strategie oparte na unikalnej wiedzy w konkretnej dziedzinie,
- Strategię zarządzania wiedzą- zakłada ona rozwój własnego działu, prowadzenie własnych badań i opracowań, a nadto pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz,
- Operacjonalizację zarządzania wiedzą- to opracowanie nowej polityki w obszarze zasobów ludzkich- dobór i rozwój personelu, szkolenia, zarządzanie kompetencjami i talentami pracowników<sup>165</sup>.

Stwierdzić należy, iż rozwój wiedzy oraz jej rozpowszechnianie jest mocno uzależnione od warunków kulturowych. Zestaw norm, wartości i zasad zachowanie tworzy specyficzny układ wzorzec postępowania dla pracowników. Charakteryzuje go spójność dla organizacji, istnieje bowiem podstawa do tego, by przedsiębiorstwo mogło funkcjonować jednolicie. Jeżeli naczelną wartością jest wzajemna otwartość i zaufanie, a nadto dążenie do doskonałości poprzez wspólną pracę, są szanse na to, by zarządzanie wiedzą znalazło odpowiednie miejsce w kulturze<sup>166</sup>.

Reasumując powyższe, zasadnym jest stwierdzenie, zgodnie, z którym pełnienie funkcji kierowniczych w związku z ich złożonością, sprawia, że rola społeczna kierownika, odgrywana obok zawodowej, jak i ta pełniona niezależnie sama w sobie staje się zawodem. Jak już wskazano w niniejszej pracy, od menedżera wymaga się, by cechowała go postawa

<sup>165</sup> T. Czaplą, M. Malarski [w:] W. Błaszczyk (red), op. cit., s. 209-210.

<sup>166</sup> Ibidem, s. 220.

dobrego gospodarza. Profesjonalizm, w odróżnieniu od instrumentalnego traktowania ludzi, przejawia się w fakcie traktowania współpracowników przez menedżera podmiotowo. Menedżer poprzez wpływanie na kulturę organizacyjną staje się gwarantem zaufania, toteż zaangażowanie moralne wysuwa się na czoło kompetencji menedżerskich, stanowiąc istotę jego zadań. Znaczenie przywództwa i jego tożsamości wyraża się w przykładzie, jaki daje on całej organizacji. Kodeksy etyczne menedżera stanowią wskazówkę, jak osoby zawód ten wykonujące winny w sposób odpowiedni wykonywać powierzone im obowiązki<sup>167</sup>.

### 3.2. Zasady etycznego kierowania personelem

Tytułem wstępu zauważyć należy, że o etycznym charakterze danej firmy najlepiej świadczą zwyczaje dotyczące traktowania pracowników obsługi. Sposób obchodzenia się organizacji z pracownikami niższego szczebla jest w takim samym stopniu, bowiem istotny, jak procedury obchodzenia się z zewnętrznymi interesariuszami firmy. Wobec powyższego, nie można w żaden sposób pomijać ich preferencji oraz oczekiwań. Jak słusznie zauważa E. Sternberg, etyczne traktowanie pracowników nie może być dodatkiem do wyboru, ale istotnym składnikiem maksymalizowania długoterminowej walki dla właściciela<sup>168</sup>.

Dostrzeżenie doniosłości etycznego traktowania pracowników nie oznacza jednakże, że dana organizacja winna być „miękką”. Nie powinno się także stawiać swoich pracowników na pierwszym miejscu. Wynika to z faktu, że etyczność danej organizacji nie oznacza oddawania się mętnemu myśleniu, czy też stręczeniu w imię żądań o charakterze absurdalnym, będących często wątkiem przewodnim dyskusji na temat spraw związanych z personelem. Rola przedsiębiorstwa, jak wskazuje wyżej wymieniona autorka nie polega na nadawaniu sensu życiu swoich pracowników, czy też zapewnianiu dobrobytu społeczeństwu lub też pełnego zatrudnienia. Dzieje się tak dlatego, że nie stanowi ono substytutu rodziny, kościoła, państwa, czy też społeczności. Etyczne traktowanie swoich pracowników oznacza zatem traktowanie ich z uwzględnieniem zwyczajnej sprawiedliwości i przyzwoitości. Etyczna firma, to firma wynagradzająca za wkłady w jej cel, uczciwie i bezstronnie traktująca swą obsługę, unikająca oszustwa, kradzieży i przemocy fizycznej oraz bezprawia. Etyczna firma nie składa obietnic bez pokrycia, nie rozbudza nadmiernych oczekiwań, nie zwodzi swych pracowników nie mając uzasadnionych racji oraz słów wyjaśnienia.

---

<sup>167</sup> W. Gasparski, op. cit., s. 317.

<sup>168</sup> E. Sternberg, op. cit., s. 144.

Etyczna firma żąda porównywalnego traktowania ze strony pracowników, tym samym, konieczność etycznego postępowania dotyczy obu stron<sup>169</sup>.

### 3.2.1. Motywacja pracowników

Niezwykle istotną kwestią przy tworzeniu podwalin etycznej firmy jest motywacja jej pracowników. Motywacja- od rzecz. *motyw*- to podanie, ukazanie motywów; uzasadnienie, wyjaśnienie motywów; umotywowanie. Motywować to ukazywać motywy działania lub rozumowania, uzasadnianie, tłumaczenie<sup>170</sup>.

Wedle poglądu wyrażonego przez R. Griffina motywowanie jest zestawem sił, powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób. Motywacja to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w pewien sposób. Jest to ważne zadanie dla menedżerów, bowiem motywacja obok indywidualnych możliwości i uzdolnień, a nadto czynników po stronie otoczenia, decyduje o indywidualnych osiągnięciach pracownika. Podejście do motywowania ewoluowało od spojrzenia tradycyjnego przez podejście od strony stosunków międzyludzkich, aż do podjęcia od strony zasobów ludzkich<sup>171</sup>.

Przewodzenie jest główną składową roli menedżera, która to polega na pracy z innymi i przez innych dla osiągnięcia określonych celów. Skuteczność kierownika należy zatem oceniać przez pryzmat jego umiejętności przywódczych, to jest motywowania do pracy podwładnych, wpływania na nich, kierowania i porozumiewania się z nimi. Tym samym motywowanie jest działalnością praktyczną każdego menedżera, wykonywaną w toku codziennej pracy, która to obejmuje zestaw przedsięwzięć zmierzających do kształtowania lub modyfikowania zachowań pracowników przez wzbudzenie motywacji i stworzenie organizacyjno- technicznych warunków wykonywania działań<sup>172</sup>.

J. Stoner i E. Freeman definiują motywację, jako „zespół czynników wywołujących, ukierunkowujących i podtrzymują zachowania ludzi<sup>173</sup>. Motywacja określana jest również, jako wewnętrzny stan umysłu i ciała, marzenia, życzenia i potrzeby, a nadto to, czym człowiek jest kierowany, który to pobudza daną osobę i składania ją do podjęcia działania<sup>174</sup>.

---

<sup>169</sup> Ibidem, s. 144-145.

<sup>170</sup> J. Tokarski, (red.), op. cit., s. 494.

<sup>171</sup> R. Griffin, op. cit., s. 457.

<sup>172</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 138.

<sup>173</sup> J. A. F Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 358.

<sup>174</sup> R. Bittel Lester, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa – Londyn, McGraw- Hill Book Company Europe 1994, s. 164.

Tak więc w danym dniu roboczym pracownik może dać z siebie maksimum wysiłku w wykonywanej pracy lub też pracować tylko na tyle intensywnie, by uniknąć reprimendy, albo też ograniczyć swój wysiłek do minimum. Celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania pierwszego z typu zachowania i minimalizowanie występowania postaw typu ostatniego<sup>175</sup>.

Proces motywacyjny rozpoczyna się od potrzeby, lub też odczucia pewnego braku, niedostatku. W związku z powyższym, osoba poszukuje sposobów ich zaspokojenia, wybiera jeden z nich i zgodnie z nim postępuje. Następnie dokonuje oceny efektów z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeby, po czym określa przyszłe swe potrzeby i poszukuje sposobów ich zaspokojenia. Strategia motywacyjna służyć ma wysokiemu zaangażowaniu członków danej grupy w realizację zadań, a nadto powoduje wzrost efektywności ich pracy i obejmuje ona trzy elementy, a mianowicie sposób definiowania zadań, tworzenie warunków sprzyjających realizacji oraz wynagrodzenie.

Stwierdzić należy, iż wielu ludzi podejmuje spore wysiłki, pragnąc tym samym uczestniczyć w pozytywnym działaniu, a następnie ulegają zniechęceniu, w konsekwencji spada ich zapał i zaangażowanie, jednakże często w wyniku niewłaściwych działania ich przełożonych. Zatem z uwagi na powyższe zasadnym wydaje się być stwierdzenie, zgodnie, z którym silna i stała motywacja jest warunkiem wytrwałości w wykonywaniu podjętych zadań i obowiązków. Siła motywacji jest stopniem, w jakim wpływa się na zachowanie człowieka, czyli określa się stopień konkurencyjności i dążenia do celu w stosunku do takich czynników, jak zmęczenie, strach lub też inne przeszkody. Tym samym siła motywacji zależna jest od dwóch podstawowych czynników, a mianowicie atrakcyjności celu oraz przekonania o możliwości osiągnięcia celu, czyli oceny szans na sukces<sup>176</sup>.

Jak stwierdza K. Piotrowski w procesie kierowania ludźmi nie można liczyć na ich domyślność, zatem należy w sposób konkretny, klarowny i zrozumiały zdefiniować zadanie. Niezbędne jest także określenie kryteriów oceny; jeśli pracownik nie zna kryteriów i nie rozumie sensu danego działania, wówczas jego motywacje będą słabe. Szanse wykonywania pracy na możliwie wysokim poziomie zależą także od zapewnienia pracownikom optymalnych warunków realizacji zadania. Brak zainteresowania stanem wyposażenia, brak inwencji, ignorowanie lub lekceważenie sygnałów o występujących barierach –

---

<sup>175</sup> R. Griffin, op. cit., s. 457.

<sup>176</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 139.

organizacyjnych, technicznych i innych, odbierane jest, jako informacja o braku zainteresowania kierownictwa w sprawie, jako najlepszego zrealizowania zadania<sup>177</sup>.

Należy pamiętać nadto o tym, iż każdorazowe efekty zaangażowania pracowników należy wynagradzać. W teorii motywacji cechą powyższą zwie się instrumentalnością. Co więcej, wzrostowi motywacji towarzyszy wzrost sprawności wykonania jakiejś czynności, jednakże do pewnego tylko poziomu, po przekroczeniu którego nadmiernie silna motywacja działa, jako czynnik stresowy, powodując tym samym obniżenie poziomu dokonania, aż do całkowitej dezorganizacji. Tego typu szkodliwe działania bardzo silnej motywacji występują wówczas, gdy u podłoża motywacji leży lęk przed karą, która to może mieć różne formy, takie jak niepowodzenie, zawód, upokorzenie, czy też ośmieszenie. Co więcej, motywacja może być oparta o czynniki inne, niż uczucie lęku, a mianowicie wynikające z innych potrzeb do których to zaliczyć należy ciekawość, zainteresowanie, ambicje, czy też poczucie obowiązku. Nie osiągają one tak wysokiego stopnia nasilenia, toteż z reguły korzystnie wpływają na poziom wykonawstwa. Warto dodać, że sam kierownik winien być entuzjastą tego, co robi, bowiem energia, entuzjazm przyciąga uwagę i zjednuje zwolenników oraz wzbudza akceptację i zaufanie u innych. Nadto entuzjazm ma ogromną moc bowiem uwalnia on umysł od zmartwień oraz pozwala zapominać o niepowodzeniach, co więcej, jest motorem do działań śmiałych i niekonwencjonalnych poczynań<sup>178</sup>.

Tak więc zarządzanie jest niczym innym, jak motywowaniem innych ludzi. Pamiętać należy również o tym, iż największą satysfakcją przywódcy powinno być „budowanie” ludzi, a nie manipulacja nimi dla osiągnięcia własnych korzyści<sup>179</sup>.

Tajemnica motywacji polega na stworzeniu takich warunków, w których ludzie są wolni od wpływów zniechęcających i niszczących ich dobre chęci. Należy pamiętać, że pewne zachowania menedżera- przywódcy dodają tej chęci, a pewne mogą osłabiać. Czasem zachowanie to wynika z nieświadomości, że nasze podejście do ludzi ma tak ogromne znaczenie na skuteczność działania, szacunek, na siłę motywacji<sup>180</sup>.

Z uwagi na powyższe rodzi się pytanie, jak powstają motywacje pobudzające do działania? W powyższej kwestii istnieje kilka zasad, których należy przestrzegać, a do których zaliczyć należy:

- Znaczący wkład- ludzie chcą bowiem należeć do grupy lub uczestniczyć w działaniu mającym trwałe skutki, tym samym muszą oni dostrzegać wartość

---

<sup>177</sup> Ibidem, s. 139-140.

<sup>178</sup> B. Newman, *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Medium, Warszawa 1995, s. 120-121.

<sup>179</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 141.

<sup>180</sup> Cz. S. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wrocław 1993.

tego, co robią. Motywacja pochodzi nie tylko od samej aktywności, lecz również od pragnienia osiągnięcia ostatecznego rezultatu,

- Współwłasność celu- ludzie wspierają to, co sami tworzą, tak więc udział w procesie definiowania celów tworzy pozytywną motywację i daje poczucie przydatności, każdy bowiem chce czuć, że coś zmienia. Współwłasność celu buduje poczucie wspólnoty i podnosi morale,
- Pozytywne niezadowolenie- jest to jednozdaniowa definicja motywacji, bowiem ludzie niezadowoleni mają silną motywację, niezadowolenie może inspirować zmiany, pobudzać do działania. kluczową sprawą jest skierowanie energii niezadowolenia na skuteczne działania reformujące,
- Uznanie- wynika to z faktu, iż ludzie pragną być zauważani, pragną uznania swych osobistych osiągnięć i wkładu w osiągnięcia zbiorowe, stwierdzić należy, iż takowe uznanie jest motywujące. Uznanie jest jednym z najbardziej znanych sposobów nadania znaczenia indywidualnej ludzkiej egzystencji,
- Jasne oczekiwania- ludzie odnajdują motywację, gdy dokładnie wiedzą, co mają robić, a nadto są pewni, że potrafią to zrobić dobrze. Nikt bowiem nie chce się podejmować zadań nieprecyzyjnie określonych. Ludzie pracują lepiej, gdy panują nad swoim czasem i działaniem<sup>181</sup>,
- Nikogo nie upokarzać- bowiem publiczna krytyka, czy też nawet w formie żartobliwej może spowodować uraz. Należy być zatem wrażliwym i czujnym. Skrajne formy upokorzenia mogą zniszczyć czyjeś poczucie wartości, zatem decydując się na krytykę pamiętajmy, że dla zrównoważenia skutków jednej nagany potrzeba dziewięciu pochwał<sup>182</sup>,
- Nikim nie manipulować. Manipulacja niszczy zaufanie we wzajemnych stosunkach. Uczciwością i szczerością zyskujemy dużo więcej, niż chytrością i podstępami. Zatem należy pamiętać, iż stosunki z ludźmi budować należy na zasadzie afirmacji i podziwu, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu motywacji,
- Unikać niewrażliwości- ludzie są naszym największym kapitałem, zatem należy się o nich troszczyć i poświęcać im czas. Sprawdzianem wrażliwości jest zainteresowanie sprawami pozornie nawet nieistotnymi,
- Nie hamować osobistego rozwoju- bowiem wzrost jest źródłem motywacji, zatem należy zrobić wszystko, by podwładni rozwijali się. Należy umożliwić im

---

<sup>181</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 146-148.

<sup>182</sup> Ibidem.

zdoływanie nowych umiejętności i pochwałać ich sukcesy w myśl zasady– „gdy ty rośniesz, wszyscy korzystamy”<sup>183</sup>.

Reasumując powyższe stwierdzić należy, że ludzie motywowani do pracy są przekonani, że ich wysiłek zaowocuje wyższymi osiągnięciami, a w efekcie docenieniem i nagrodami. Tak więc, właściwie zaprojektowany system motywacyjny może zdecydowanie poprawić postawę i zachowanie pracowników, a przecież zmotywowani i docenieni pracownicy będą przestrzegać podstawowych norm etycznych obowiązujących w danej firmie, zwłaszcza, że jak już wspomniano w niniejszej pracy, etyczne postępowanie kierownictwa wobec swoich pracowników implikuje na ich zachowanie.

### **3.2.2. Zatrudnianie pracowników, warunki pracy, równe szanse**

Podstawową sprawą, która zawiązana jest z zatrudnianiem pracowników jest wybór osób do zatrudnienia. Niekiedy polityka zatrudniania pracowników odbywa się poza działalnością menedżerską, a czasem odwrotnie, menedżer ma prawo, a nawet obowiązek dobierać pracowników i tworzyć zespoły pracy. Wówczas też w jego decyzje wkracza etyka<sup>184</sup>. Żeby postępować etycznie podczas rekrutacji pracowników, należy przeprowadzać ją kierując się przyzwoitością, bezstronnie, uczciwie oraz zgodnie z prawem. Nie można zatem kłamać przedstawiając swe wymagania lub też oferując korzyści z podjęcia danej pracy. Nadto winno się stosować tego samego rodzaju kryteria, co do wszystkich kandydatów na określone stanowisko. Nikogo nie można także wykluczać ze współzawodnictwa przy użyciu przymusu, lub wbrew prawu. Etyczne aspekty procesu rekrutacji to zatem uczciwa rekrutacja<sup>185</sup>.

W procesie rekrutacji nowych pracowników istnieje zakaz dyskryminacji pod względem płci, wieku, pochodzenia, o ile nie ma to znaczenia dla firmy<sup>186</sup>.

W odniesieniu do zakazu dyskryminacji i równego traktowania przytoczyć należy przepisy obowiązujące w Unii Europejskiej, której nasz kraj jest przecież członkiem. Podczas obrad państw członkowskich na szczycie w Nicei przyjęto Kartę Praw Podstawowych UE. Stosownie w jej postanowieniach zawartych w art. 21 w UE obowiązuje zakaz dyskryminacji<sup>187</sup>. W związku powyższym, „dyskryminacja jest zabroniona w szczególności z powodów: płci,

<sup>183</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 146-148.

<sup>184</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 73.

<sup>185</sup> E. Sternberg, op. cit., s. 151-152.

<sup>186</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), op. cit., s. 68.

<sup>187</sup> S. Hambura, M. Muszyński, „Karta Praw Podstawowych z komentarzem w serii Dokumenty Europejskie t. 3, Rzesko Biała 2001.



rasy, koloru skóry, pochodzenia etnicznego lub społecznego, cech genetycznych, języka, religii lub światopoglądu, poglądów politycznych lub innych, przynależności do mniejszości narodowej, majątku, urodzenia, niepełnosprawności, wieku lub orientacji seksualnej”<sup>188</sup>.

Obywatele Unii Europejskiej korzystają z praw ustanowionych Traktatem Wspólnot Europejskim i podlegają tym samym obowiązkom w nim określonym. Powyższe oznacza, że katalog praw obywatelskich nie jest ograniczony tylko do tych wyraźnie wymienionych w części II Traktatu, lecz obejmuje także wszystkie rozrzucone w całym Traktacie uprawnienia, które to służą obywatelom Unii Europejskiej, a do których to zalicza się prawa już wcześniej przyznane jednostkom na gruncie prawa wspólnotowego, w tym te wynikające ze swobód wspólnego rynku oraz chronione przez porządek UE prawa podstawowe (prawa człowieka). Dodać należy, że niektóre z tychże praw, także te zawarte w katalogu podstawowych praw „obywatelskich), mają szerszy zakres podmiotowy i przysługują również każdej osobie fizycznej lub prawnej, posiadającej miejsce zamieszkania lub siedzibę na terytorium państw członkowskich<sup>189</sup>.

Zgodnie z brzmieniem art. 2 dyrektywy z dnia 9 lutego 1976r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do

---

<sup>188</sup> S. Hambura, M. Muszyński, op. cit.

<sup>189</sup> A. Wyrozumka, [w:] *Prawo Unii Europejskiej. Zagadnienia systemowe*, J. Barcz (red.), Wydawnictwo Prawo i Praktyka gospodarcza, Warszawa 2002, s. 330. W szczególności chodzi w tym wypadku o poszanowanie godności każdego człowieka. Godnością na gruncie prawa, jest pewna klauzula generalna. Jest ona swoistą normą interpretacyjną, na jej podstawie interpretowane są pozostałe przepisy. Art. 30 Konstytucji jest wskazówką na odpowiedź, kim jest człowiek i jaka jest jego natura. Stanowi on, że „przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych”. Tak więc człowiek sam w sobie jest godnością: przyrodzoną, niezbywalną i nienaruszalną. Jest on pewną rzeczywistością, która rodzi pewne konsekwencje. Dodać należy, iż o godności człowieka mówili już zresztą i stoicy, nawiązywał do niej Cyceero, a nowożytne ujęcie filozoficzne znalazła ona w pracach Kanta- godność, jako autonomia jednostki. W dzisiejszych czasach, na co mają niewątpliwy wpływ doświadczenia II wojny światowej pojęcie godności człowieka trafiło zarówno do międzynarodowych aktów praw człowieka. Co więcej, znalazło ono rozwinięcie w orzecznictwie konstytucyjnym, a także w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, co okazało się zarazem decydującym krokiem w przekształcaniu powyższej idei filozoficznej w kategorię prawną. Niewątpliwym jest fakt, iż wprowadzenie zasady godności człowieka w Konstytucji z 1997r. musi być rozumiane, jako nawiązanie do tego już istniejącego dorobku i jako swego rodzaju otwarcie polskiego systemu konstytucyjnego na ogólne treści powyższej zasady. Godność człowieka jest nie tylko źródłem wolności praw człowieka i obywatela, jest także źródłem dóbr osobistych każdego człowieka. Wedle poglądu wyrażonego przez Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 19 września 1968r. ( II CR 291/68, OSNCP 1969, poz. 20) „dobra osobiste to wartości związane z wewnętrzną stroną życia ludzi, niejednakowo wymieralne, podlegające ochronie cywilnej w razie ich bezprawnego naruszenia lub zagrożenia”. Końcem lat osiemdziesiątych Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 25 kwietnia 1989r. ( I CR 149/89, OSPiKA 1990, poz. 330) uznał, iż „godność osobista jest tą sferą osobowości, która konkretyzuje się w poczuciu własnej wartości człowieka i oczekiwaniu szacunku ze strony innych ludzi. Poczucie to, które stanowi istotny element psychiki człowieka, kształtowane jest przez szereg różnych okoliczności zewnętrznych. Godność człowieka wyraża się w zdolności do obrony pewnych uznanych wartości, z których obroną związane jest poczucie własnej wartości i oczekiwanie z tego tytułu szacunku ze strony innych ludzi”.

zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy (76/207/EWG) zasada równego traktowania przejawia się w braku dyskryminacji ze względu na płeć. Dotyczy to formy zarówno pośredniej, jak i bezpośredniej, a przede wszystkim w odniesieniu do stanu rodzinnego lub też cywilnego. Dotyczy to również wszelkich postanowień związanych z prawem pracy. Zresztą celem likwidacji wszelkich przejawów dyskryminacji UE zobligowała wszystkie państwa członkowskie do eliminacji wszelkich zapisów sprzecznych z zasadą równouprawnienia kobiet i mężczyzn. Nadto każda osoba, która to czuje się dyskryminowana winna mieć zapewnione przez państwo środki, by dochodzić swych praw przed sądem, w przypadku gdy droga pozasądowa zostanie wyczerpana<sup>190</sup>. Podkreślić należy, że prawo równego traktowania mężczyzn i kobiet zawarte jest w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej (2007/C 303/01)<sup>191</sup>. Zgodnie, bowiem z art. 23 Karty „należy zapewnić równość kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, w tym w zakresie zatrudnienia, pracy i wynagrodzenia. Zasada równości nie stanowi przeszkody w utrzymywaniu lub przyjmowaniu środków zapewniających specyficzne korzyści dla osób płci niedostatecznie reprezentowanej”<sup>192</sup>.

Powyzsza dyrektywa została zmieniona przez dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/73/WE z dnia 23 września 2002 r. zmieniającą dyrektywę Rady 76/207/EWG w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy. Powyzsza dyrektywa w sposób znaczny rozszerza pojęcie dyskryminacji, uznając, iż do dyskryminacji dochodzi w momencie, gdy daną osobę traktuje się mniej korzystnie, aniżeli osobę płci przeciwnej w sytuacji porównywalnej. Kolejnym istotnym rozwiązaniem prawnym w powyższej tematyce jest dyrektywa UE nr 97/80/WE z 15.12.1997 r. w sprawie ciężaru dowodu w przypadkach dyskryminacji ze względu na płeć uzupełniająca postanowienia dyrektywy nr 207 (76/207/EWG) w zakresie dochodzenia przed sądem naruszeń zasady równouprawnienia<sup>193</sup>.

Zakaz dyskryminacji dotyczy także osób niepełnosprawnych, bowiem Unia uznaje i szanuje prawo osób niepełnosprawnych do korzystania ze środków mających zapewnić im niezależność, integrację społeczną i zawodową oraz udział w życiu społeczności, co zostało uwidocznione i podkreślone w art. 26 Karty Praw Podstawowych. Odzwierciedleniem

<sup>190</sup> R. Wieruszewski, [w:] R. Wieruszewski., M. Myjak, A. Łopatka, L. Wiśniewski, *Prawa człowieka. Model prawny*, Wrocław- Warszawa- Kraków 1991, s. 100 i nast.

<sup>191</sup> (Dz.U.UE C z dnia 14 grudnia 2007 r., nr. 303, poz. 1).

<sup>192</sup> Ibidem, art. 23.

<sup>193</sup> J. Zajdel, *Granica wieku emerytalnego, a równe traktowanie mężczyzn i kobiet*, EPS 2006, nr 4, s. 29-38.

powyższego jest chociażby decyzja Rady UE 2000/750/EC, która ustanowiła program wspólnotowy zwalczania dyskryminacji (Wówczas na okres od 2001-2006r.). Przedmiotowy program miał na celu zwalczanie wszelkich przejawów dyskryminacji, która związana była z niepełnosprawnością. Adresatem powyższego programu były podmioty publiczne, jak również prywatne, a nadto różnego rodzaju organizacje oraz instytucje zaangażowane w walkę z dyskryminacją. Działania programu miały więc na celu zapewnienie równego udziału w życiu politycznym, społecznym, socjalnym niepełnosprawnym, jak również zapewnienie im udziału w działalności mass-mediów, kultury i sztuki, czy też propagowanie polityki niedyskryminacji.

Tytułem przykładu dyskryminacji osób niepełnosprawnych, które miały swój finał w Europejskim Trybunale Praw Człowieka, jest orzeczenie w sprawie *Botta v. Włochy* z dnia 24 lutego 1998 r. oraz decyzję w sprawie *Zehnalova i Zehnal v. Czechy* z dnia 14 maja 2002 r. We wspomnianych sprawach skarżący - osoby niepełnosprawne - próbowali udowodnić, że brak zapewnienia osobom niepełnosprawnym możliwości swobodnego poruszania się w miastach ich zamieszkania (m.in. na skutek braku odpowiedniego sprzętu w miejscach publicznych, niedostosowania chodników i przejść podziemnych do potrzeb osób niepełnosprawnych *etc.*) stanowi naruszenie ich prawa do poszanowania życia prywatnego. Europejski Trybunał Praw Człowieka uznał, że w tej sytuacji nie ma "bezpośredniego związku" między życiem prywatnym skarżących a działaniami, które ma podjąć państwo, gdyż skarżący domagają się ogólnego dostępu do stref publicznych, który nie mieści się w ramach pojęcia "życie prywatne". W związku z powyższym ETPCz uznał, że w tej sytuacji art. 8 EKPCz nie ma zastosowania<sup>194</sup>.

Nadmienić nadto należy, że osoby niepełnosprawne mają prawo do równego traktowania w systemach zabezpieczenia społecznego pracowników. Stosownie bowiem do treści art. 6 Dyrektywy 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia z dnia 5 lipca 2006r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (wersja preredagowana)<sup>195</sup> przepisy dotyczące zakazu dyskryminacji i równego traktowania stosuje się „do osób czynnych zawodowo, w tym osób prowadzących działalność na własny rachunek, do pracowników, których praca została przerwana z powodu choroby, macierzyństwa, wypadku lub przymusowego bezrobocia oraz do osób poszukujących pracy, jak i do pracowników

<sup>194</sup> J. Kondratiewa-Bryzik, *Początek prawnej ochrony życia ludzkiego w świetle standardów międzynarodowych*, Oficyna, publikacje elektroniczne LEX.

<sup>195</sup> (Dz.U.UE L z dnia 26 lipca 2006 r., nr 204, poz. 23).

emerytowanych oraz pracowników niepełnosprawnych oraz do uprawnionych po nich osób zgodnie z prawem krajowym i/lub praktyką krajową”<sup>196</sup>.

Proces rekrutacji oraz selekcji bardzo często napotyka na różnego rodzaju problemy o charakterze etycznym, co już zresztą sygnalizowano wcześniej. Do tego rodzaju problemów zaliczyć należy presję koleżeńską, rodzinną oraz niekiedy sąsiedzka, która implikuje w konsekwencji wyłączenie bezstronności w doborze odpowiednich pracowników. Podkreślić należy, że kontakty o charakterze nieformalnym odgrywają istotną rolę w środowiskach lokalnych. Z jednej strony nie rodzi to konfliktów, są one bowiem zorientowane na jeden cel, jednakże z drugiej strony brak silnego społecznego wsparcia utrudnia podejmowanie działań na szerszą skalę, co w konsekwencji rodzi dylematy etyczne. Problemem może stać się także swoisty problem dezintegracji, będący skutkiem odejścia pojedynczych osób.

Czynnikami mającymi wpływ na proces rekrutacji i selekcji nowych pracowników są czynniki obiektywne i subiektywne. Do czynników obiektywnych zalicza się posiadane przez kandydatów umiejętności takie jak znajomość języków obcych, czy też umiejętność obsługi komputera. Równie istotne jest wykształcenie. Niestety nie do ukrycia jest fakt, iż pewną rolę w procesie naboru odgrywają referencje interpersonalne, stanowiące czynnik subiektywny w procesie rekrutacji pracowników, do których zalicza się wcześniejszą znajomość przełożonego oraz współpracowników, a nadto krewnych osób zatrudnionych w instytucjach państwowych. Jest to swoisty problem natury etycznej, który zawsze był zjawiskiem wszechobecnym. Określa się go mianem nepotyzmu<sup>197</sup>.

Zatrudnieni pracownicy winni mieć zorganizowane godziwe i bezpieczne warunki pracy, bowiem istnieje jak już wskazano, absolutny priorytet człowieka w procesie pracy i nie istnieją żadne racje ekonomiczne, które uzasadniałyby poświęcenie życia pracownika dla pracy. Pracownicy powinni być także sprawiedliwie wynagradzani. Jest to bardzo istotne, bowiem w warunkach naszej gospodarki nadal należy przestrzegać wielu pracodawców przed pazernością i chciwością. Należy także w sposób sprawiedliwy nagradzać i karać pracowników<sup>198</sup>.

W odniesieniu do powyższych rozważań, należy wspomnieć także o wystawianiu referencji oraz opinii pracownikom. Tylko dobra reputacja zarówno własna, jak i osoby polecającej ma sens w karierze życiowej. Niestety, z doświadczenia wiadomo, że znane są

---

<sup>196</sup> (Dz.U.UE L z dnia 26 lipca 2006 r., nr 204, poz. 23).

<sup>197</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), op. cit., s. 66-67; L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 76-77; E. Sternberg, op. cit., s. 155-159.

<sup>198</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), op. cit., s. 67 i nast.; L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 79 i nast; E. Sternberg, op. cit., s. 160 i nast.

przypadki, w których przedmiotowe referencje cechuje niska wiarygodność oraz rzetelność. Często wynika to z faktu, że pracodawca po prostu nie chce wystawić pracownikowi dobrej opinii. Bywają także przypadki odwrotne. Zarówno jedno i drugie postępowanie ocenić należy, jako nieetyczne<sup>199</sup>.

Problemy natury etycznej pojawiają się także przy zwalnianiu pracowników. Niekiedy jednak zdaniem E. Sternberg zwalnianie pracowników z pracy może być etyczne. O etyczności lub nieetyczności usunięcia z pracy decyduje nie tylko to, czy ma ono na uwadze maksymalizowanie długoterminowej wartości firmy dla właściciela przy jednoczesnym poszanowaniu wymagań sprawiedliwości oraz przyzwoitości. Wymogi zwyczajnej przyzwoitości respektują zwolnienia prowadzone uczciwie, bezstronnie, a nadto zgodnie, z prawem bez użycia siły fizycznej i jakiegokolwiek formy przymusu. Zatem zwalnianie z pracy jest etyczne wtedy, gdy właściwa osoba usunięta zostanie z pracy z właściwych powodów i we właściwy sposób<sup>200</sup>.

Konkludując, etyczne zachowanie menedżera, jak również kadry kierowniczej w stosunku do pracowników jest niezwykle istotne, bowiem implikuje ono zachowania etyczne, lub nieetyczne podwładnych. Kiedy bowiem ludzie mają negatywny stosunek do firmy, próbują niejako wyrównać z nią rachunki, a więc symulują chorobę, zabierają sprzęt biurowy do domu, spędzają dużo czasu na rozmowach telefonicznych, biorą duże rachunki na konto firmy, podbierają różnego rodzaju produkty z firmy. Robią zatem mnóstwo rzeczy, które stają się dużym problemem i jednocześnie powodują straty firmy. Tym samym, potrzeba etycznej strategii w organizacjach jest dużo ważniejsza, aniżeli się niektórym kadrom wydaje. Ma ona bowiem, jak już wspomniano ogromny wpływ na sposób podejścia do pracy jej pracowników. W gestii organizacji biznesowych jest zatem wdrażanie etycznego podejmowania decyzji. Każdy menedżer może odegrać ważną rolę i jednocześnie pomóc swojej firmie w stworzeniu pozytywnego i kreatywnego środowiska pracy, które to przyspiesza i dynamizuje tworzenie kultury oraz zachowania sprzyjające podejmowaniu decyzji o charakterze etycznym. Zarówno bowiem pracownicy, jak i interesariusze postrzegają sposób, w jaki traktowani są przez daną firmę i jej kierownictwo<sup>201</sup>.

---

<sup>199</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 74-75.

<sup>200</sup> E. Sternberg, op. cit., s. 178-179.

<sup>201</sup> K. Blanchard, N. V. Peale, op. cit., s. 86-89.

### 3.3. Etyka w procesie decyzyjnym

Rezultatom podejmowania decyzji, jak również samemu procesowi decyzyjnemu przypisuje się sens etyczny. Dlatego też w języku potocznym spotykamy tego typu sformułowania, jak dobra albo zła decyzja, prawa lub szlachetna. Jednakże nie wszystkie decyzje posiadają etyczne nasycenie. Bywają bowiem decyzje o neutralnym charakterze. Cały proces decyzyjny związany jest z odpowiedzialnością, podpisaniem zobowiązania oraz danym słowem, bowiem właśnie odpowiedzialność za słowo stanowi budulec zaufania w biznesie<sup>202</sup>.

Teoria podejmowania decyzji opisuje strategię dochodzenia do decyzji w różnego rodzaju sytuacjach<sup>203</sup>. Za podstawowe kryterium wyboru, co do zasady przyjmuje się maksymalizowanie preferencji lub użyteczności decydenta. Użyteczność w tym kontekście rozumiana jest jako pewna wielkość psychologiczna, miara satysfakcji decydenta z powodu uzyskania określonego wyniku. W biznesie bardzo często przyjmuje się, że decydent jest przede wszystkim zainteresowany zaspokojeniem własnych potrzeb, dlatego też stara się maksymalizować własny zysk. Jednakże abstrakcyjne pojęcie użyteczności nie wyklucza odwoływania się decydenta do innych motywów, takich, jak sprawiedliwość, czy też altruizm<sup>204</sup>.

Każdy z nas staje wobec trudnych wyborów, w różny też sposób na nie reagujemy. Jedni bowiem stronią od ich rozwiązania, inni bez końca zastanawiają się nad możliwymi konsekwencjami, a wielu też dręczy pytanie, jak postąpić. Lecz nawet wtedy, gdy staramy się rozwiązać problemy często czynimy to bez pełnego zaangażowania w sprawę, chcąc mieć jak najszybciej mówiąc kolokwialnie problem z głowy, niż zastanawiać się, czy rozwiązaliśmy go poprawnie i etycznie. Każda decyzja zresztą stanowi wybór pomiędzy stanem A, a stanem B, przy czym każde z nich mogą być dobre, albo złe. Jeśli obydwie są złe, nie ma problemu z ich odrzuceniem. Większe trudności przysparza wybór pomiędzy dobrem, a złem, etyką,

---

<sup>202</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 96.

<sup>203</sup> Z uwagi na stopień pewności decyzje można nadto podzielić na decyzje podejmowane w sytuacji pewności, ryzyka oraz niepewności. Pierwsze z tych decyzji są podejmowane w sytuacji, gdy decydentowi w pełni znana jest zaistniała sytuacja i zależności przyczynowe pomiędzy elementami. Z tego rodzaju decyzjami w praktyce można spotkać się rzadko. W „życiu” danej organizacji najczęściej dane jest nam zetknąć się z decyzjami podejmowanymi w sytuacji ryzyka, czyli wówczas, gdy decydent nie potrafi przewidzieć przebiegu zjawisk w przyszłości. Natomiast z decyzjami podejmowanymi w sytuacji niepewności mamy do czynienia wtedy, gdy decydujący nie jest w stanie określić, jakiego rodzaju czynniki będą oddziaływać na sytuację decyzyjną i nie jest w stanie oszacować prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Powyższa sytuacja najczęściej występuje wówczas, gdy problem decyzyjny jest nowy i można w związku z tym odwołać się ani do własnych, ani też do cudzych doświadczeń (K. Piotrowski, op. cit., s. 81).

<sup>204</sup> T. Tyszka, A. Macka, [w:] W. Gasparski, op. cit., s. 319.

a jej brakiem. Często w tym wypadku zło jawi nam się, jako swoista maska poprawnego stanu. Dla większości ludzi wystarcza trzeźwa refleksja do rozpoznania wilczej natury ukrytej pod maską rzekomego dylematu. Prawdziwe dylematy etyczne dotyczą wyboru pomiędzy A i B będącymi równocześnie stanami poprawnymi, a więc dobrem. To właśnie konieczność poświęcenia jednego dobra na rzecz innego jest dylematem, a więc niezwykle trudnym wyborem. Wynika to z faktu, że obydwie możliwości, oba dobra ugruntowane są w koronnych wartościach, takich, jak rzetelność, przyzwoitość, czy też uczciwość decydenta<sup>205</sup>.

Decydowanie jest jedynym ze rodzajów zachowania się człowieka. Decyzję można natomiast zdefiniować, jako tego rodzaju wybór dokonany przez człowieka, który dotyczy wyboru jednego wariantu spośród pewnego ich zestawu<sup>206</sup>.

Podjęcie decyzji może odnosić się bądź do konkretnego aktu, bądź też do ogólnego procesu. Jednakże proces decyzyjny jest czymś więcej niż wybór jednej z danych możliwości, bowiem obejmuje on rozpoznawanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór wariantu najlepszego i wprowadzenie go w życie<sup>207</sup>.

Każda decyzja obejmuje trzy elementy, a mianowicie:

- Cele- czyli to, co chcemy osiągnąć w wyniku decyzji,
- Możliwości- czyli to, co możemy wybrać,
- Ryzyko- czyli niepewność, czy wybrana możliwość rzeczywiście spełni nasze cele i nie wiąże się z niepożądanymi skutkami ubocznymi<sup>208</sup>.

Co więcej, decyzje mogą dotyczyć przyszłych działań, a więc własnych jednostki, grupy ludzi, lub też innych ludzi<sup>209</sup>.

Decyzje podejmowane przez menedżerów można podzielić na:

- Decyzje samodzielne, które są podejmowane bezpośrednio przez kierowników,
- Decyzje wspólne, w tej grupie mieszczą się decyzje podejmowane przez:

---

<sup>205</sup> W. Gasparski, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 149-150.

<sup>206</sup> R. Griffin, op. cit., s. 268.

<sup>207</sup> Ibidem.

<sup>208</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 79.

<sup>209</sup> J. A. F Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 73-75.

- menedżera i jego najbliższy zespół kierowniczy,
  - wspólnie z wykonawcami,
  - przez menedżera i inne osoby spoza organizacji,
  - decyzje obce,
- Decyzje obce- ta grupa obejmuje decyzje faktycznie podejmowane poza organizacją, chociaż jej dotyczy. W procesie podejmowania powyższych decyzji kierownicy organizacji mogą uczestniczyć w różnym zakresie i charakterze<sup>210</sup>.

Decyzje nie mające wyżej wskazanych cech określa się mianem nie kierowniczych. Tego rodzaju decyzji nie można utożsamiać z wykonywaniem funkcji kierowniczych. Co więcej, są to decyzje, które dotyczą bądź osobistych problemów pracowników, lub też wynikły i będą realizowane poza zakładem pracy<sup>211</sup>.

Zasadnym jest stwierdzenie, że racjonalne decyzje winny być efektem procesu decyzyjnego, który obejmuje logicznie powiązaną grupę operacji myślowych, uporządkowanych w odpowiedniej kolejności i umożliwiających ocenę sytuacji decyzyjnej, określenie warunków rozwiązywania problemu, a nadto wybór najkorzystniejszego wariantu<sup>212</sup>.

Tym samym menedżer jest zobligowany do wyboru priorytetów, opierając się przy tym nie tylko na inteligentnej analizie, lecz przede wszystkim na odwadze, bowiem właściwe rozpoznanie priorytetów ułatwia przestrzeganie następujących zasad:

- Stawiaj na przyszłość przeciwko przeszłości,
- Koncentruj się na szansach, a nie na problemach,
- Raczej wybieraj własną linię, a nie pakuj się do zapchanego pociągu,
- Mierz wysoko, celuj na to, co da zasadniczy postęp, nie orientuj się na to, co bezpieczne i łatwe do zrobienia.

Decyzje w sensie formalnym zapewnią efektywność oraz etyczność w sytuacji, gdy kierownik spełni następujące warunki:

- Stworzy w umyśle dostatecznie pełną reprezentację sytuacji decyzyjnej, określi jej adekwatność i nadrzędny cel decyzji,
- Określi zbiór wariantów działania i wnikliwie je zbada od strony kompletności, niesprzeczności i mierzalności,

---

<sup>210</sup> K. Piotrowski, op. cit., s. 79-80.

<sup>211</sup> Ibidem.

<sup>212</sup> Ibidem, s. 87-88.



- Dokona oceny w układzie- kryteria- warianty decyzji, otrzymując kompletny zestaw- tablicę ocen,
- Wybierze właściwą regułę decyzyjną, aby w końcu dokonać zintegrowania (agregacji) uzyskanych ocen cząstkowych w końcową syntetyczną decyzję,
- Określi, w jaki sposób podejmowana decyzja, stanowiąc element serii decyzji, zmienia stopień swobody wyboru dla przyszłych decyzji,
- Podejmie decyzje w najbardziej odpowiednim momencie czasowym, czyli nie za wcześnie, ani też zbyt późno, biorąc pod uwagę jej prakseologiczny sens i okazję- szansę do działania.

Tym samym, kryteriami według których możemy dokonać oceny potencjalnej skuteczności oraz etyczności określonej decyzji są obiektywna jej jakość, a nadto jej akceptacja przez tych, którzy muszą ją wykonać<sup>213</sup>. Obiektywna jakość decyzji zależy od tego, jak skutecznie kierownik korzysta z jakiejś racjonalnej postaci procesu rozwiązywania problemu. Tym samym, jeżeli problem został właściwie zdefiniowany i poddany diagnozie, a nadto jeżeli dokładnie zebrano i oceniono fakty, opracowano atrakcyjne warianty i należycie je oceniono, to końcowa decyzja winna odznaczać się wysoką obiektywną jakością<sup>214</sup>.

Menedżerowie podejmując różnego rodzaju decyzje stają, jak już zasygnalizowano powyżej przed różnego rodzaju dylematami. W. Gasparski rozróżnia cztery typy dylematów, a mianowicie:

- Prawda, a lojalność,
- Jednostka, a społeczeństwo,
- Krótko, a długoterminowość,
- Sprawiedliwość, a litość<sup>215</sup>.

Dylematy zostają wypowiedane słowami, które tworzą pewien specyficzny język, a właściwie, jak zauważa W. Gasparski, dwa języki. Pierwszy z nich to w istocie zwykła narracja, która zdaje sobie sprawę z konieczności zwolnienia pewnej liczby pracowników w związku z reorganizacją firmy. Drugi język, to język analizy etycznej, sądu moralnego, w jakim to poddaje się dyletant osądowi z uwagi na zasady etyczne<sup>216</sup>.

W jednym i drugim przypadku pojawia się problem lojalności, czy to lojalności wobec firmy, czy też lojalności wobec pracownika. Wiele cech łączy się zresztą w ten jeden wyraz.

---

<sup>213</sup> J. A. F Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 140.

<sup>214</sup> Ibidem.

<sup>215</sup> W. Gasparski, op. cit., s. 150.

<sup>216</sup> Ibidem, s. 151.

Oprócz wątku prawnego, czyli praworządności, słowo to zawiera także wątek etyczny-rzetelność i uczciwość w stosunkach z ludźmi<sup>217</sup>.

Podkreślić należy, że w życiu każdej firmy lojalność stanowi niezwykle ważną wartość, bowiem każda organizacja jest w pewien sposób zhierarchizowana, jej członkowie zatem wyrażają lojalność wobec firmy i wobec samych siebie. Z kolei lojalność przełożonego rozumieć należy, jako prawo do wolności osobistej, do wyrażania własnego zdania i własnych przekonań, wyrażania sprzeciwu i skargi, mając jednocześnie pewność, że to, co mamy do powiedzenia zostało wysłuchane i zostanie wzięte pod uwagę. W systemie, który opiera się na lojalności doświadczenie i umiejętności są bardzo ważne. Jednakże znacznie ważniejsze są wierność i zaufanie, liczy się bowiem to, jak długo dany pracownik zamierza zostać w firmie, a samo doświadczenie przyjdzie z czasem<sup>218</sup>.

Lojalność jest zatem kategorią emocjonalną, jeśli zostaje rozpatrywana, jako wierność komuś oraz zaufanie, a jednocześnie kategorią etyczną, jeśli rozważaniom poddajemy przypadki transferu refleksji, myśli, spostrzeżeń oraz wiedzy skomasowanej w naszej świadomości. W biznesie zarówno jeden, jak i drugi przypadek ma charakter etyczny.

Reasumując, powyżej przedstawiony został wizerunek etycznego menedżera, który w każdym aspekcie swojej działalności postępuje etycznie, czy to przy zatrudnianiu nowych pracowników, czy to przy zwalnianiu, czy też organizowaniu warunków pracy. Uczciwość i lojalność wobec pracowników i firmy zawsze stawia on na pierwszym miejscu<sup>219</sup>.

---

<sup>217</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 100.

<sup>218</sup> L. Zbiegień- Maciąg, op. cit., s. 101-102.

<sup>219</sup> Ibidem, s. 103.

## ROZDZIAŁ IV

### Etyka zawodów prawniczych

W normalnym toku studiów kształcenie przyszłych prawników nie obejmuje refleksji nad specyficznymi dylematami moralnymi, które to pojawiają się w praktyce prawniczej. W przeszłości brak ten nie był tak bardzo odczuwalny, bowiem wówczas prawnicy cieszyli się wysokim prestiżem, a kontrola korporacyjna stanowiła wystarczającą gwarancję moralnej niezłomności sędziów, prokuratorów, adwokatów i radców prawnych. Dodać należy, iż uchybienia moralne przedstawicieli powyższych zawodów były odczytywane, jako przypadki jednostkowe, które wywołane zostały indywidualną słabością charakteru, a nie jako błędy rozpowszechnione w stylu pracy całej korporacji. Pomiąć należy w niniejszym rozważaniu problemy sędziów i prokuratorów w okresie komunizmu, bowiem jak twierdzi J. Hołówka: ta forma nacisku silniej wpływała na konkretne decyzje sądowe aniżeli na prestiż całych grup zawodowych, które były zaangażowane w nauczanie i praktykowanie prawa<sup>220</sup>.

Stwierdzić należy, iż w obecnych czasach spada prestiż zawodów prawniczych. Powyższe wynika z faktu, że wykonawcom tych zawodów coraz częściej zarzuca się tendencyjność w prowadzeniu spraw, niedbałość, niekompetencję oraz uleganie naciskom zewnętrznym. Zjawiska te opisywane są jako powszechne, toteż nie sposób ich sprowadzić do jednostkowych uchybień. Coraz częściej mówi się także o tym, że organizacje korporacyjne unikają dyscyplinowania swych członków lub też, że stosują nieskuteczne środki naprawcze i bagatelizują łamanie norm moralnych. Tym samym coraz częściej zdarza się, iż całe środowiska oskarżane są o korupcję i demoralizację<sup>221</sup>. Wszystko to sprawia, że zaufanie do jakości pracy prawników spada. W Polsce powyższe tendencje są usprawiedliwione transformacją ustrojową i szybkimi zmianami prawa. Uzasadniona wydaje się obawa, że bez zastosowania specjalnych środków naprawczych pewne grupy prawników będą nadal utrzymywały bliskie kontakty ze zorganizowaną przestępczością oraz, iż niektórzy prawnicy będą prowadzić wspólne interesy z mało skrupulatną częścią świata biznesu, a lokalne instytucje prawa pozostaną podporządkowane nadużywającej swych uprawnień władzy wykonawczej lub lokalnym grupom nacisku. Słusznym wydaje się być stwierdzenie zgodnie,

---

<sup>220</sup> J. Hołówka, [w:] E. Łojko (red.), *Etyka prawnika. Etyka nauczyciela zawodu prawniczego. Konferencja naukowa Wydziału Prawa i Administracji UW 23 lutego 2001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002, s. 7.

<sup>221</sup> Por. E. Siedlecka, *Zamiatanie śmieci pod togę*, „Gazeta Wyborcza” z 30 stycznia 2001, s. 12.

z którym erozja etosu prawniczego nie jest zresztą zjawiskiem typowo polskim, bowiem w innych krajach w odpowiedzi na pojawienie się takich tendencji postuluje się wprowadzenie zajęć z kazuistyki moralnej na wydziałach prawa. Być może taki rodzaj zajęć pozwoliłby uodpornić przyszłych prawników na potężne naciski, które to występować będą w ich pracy<sup>222</sup>.

Etyka zawodowa rozumiana w ścisłym znaczeniu stanowi zbiór odpowiedzi na pytanie o to, jak powinien czynić moralnie przedstawiciel danej profesji w okolicznościach typowych i nietypowych. Czym zatem są okoliczności typowe? Są one określone normami postępowania moralnego, sprowadzonymi niekiedy do procedur. Natomiast okoliczności nietypowe są określane, jako zalecane sposoby myślenia, utrwalane w przekonaniach moralnych. Ukazywanie powyższych przekonań i postępowań wynika z etyki życia. Norma moralna, w odpowiedzi na pytanie, jak winien działać i myśleć reprezentant danej profesji, zawiera w sobie także opis tego, jak człowiek postępował lub, jakie ma predyspozycje do działań moralnych. Powyższa norma wynika z działalności i postępowania ludzi reprezentujących daną profesję oraz przypuszczeń ze strony społeczeństwa. Nie tworzy się odrębnych zasad etycznych dla odrębnych ludzi. Zasadnym wydaje się być stwierdzenie, iż etyka zawodowa jest wskazaniem na szczególną sytuację człowieka wykonującego ten właśnie rodzaj pracy, podejmującego realizację tego rodzaju funkcji społecznej i zastosowanie zasad ogólnych etyki do tej sytuacji. Istotnym dla określenia zasad etyki zawodowej jest ukazanie najwyższych celów i wartości danego zawodu.

Pojęcie etyki zawodowej nieodłącznie wiąże się z pojęciem *etosu*, który z jęz. łac. oznacza całokształt społecznie uznawanych i przyswojonych w danej zbiorowości społecznej norm regulujących zachowanie jej członków<sup>223</sup>.

Podkreślić należy, iż etos zawodowy wymaga stałej pielęgnacji, bowiem nie przywrócić go do życia sporadyczne nawoływania o poprawę postawy moralnej i deklaracje dobrej woli. Wydaje się, iż podstawowym działaniem, które to umożliwi odrodzenie się etosu prawniczego jest ponowne rozpoznanie specyficznej misji każdego z tych zawodów prawniczych i podjęcie starań o jej pełną realizację<sup>224</sup>.

---

<sup>222</sup> J. Hołówka, op. cit., s. 8.

<sup>223</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 203.

<sup>224</sup> J. Hołówka, op. cit., s. 9.

## 4.1. Etyka zawodu sędziego

Każdy zawód, w tym zawód prawniczy ma swoje szczególne cechy, swoje zapotrzebowanie na określone predyspozycje i określoną osobowość.

Etyka sędziego<sup>225</sup> jest najbardziej obszerną częścią etyki prawniczej. Dostosuje ona ogólniejsze normy etyki prawniczej do bardziej szczegółowych sytuacji, które związane są z tym zawodem. Z jednej strony wskazuje ona dobre moralnie wykonywanie tego zawodu, a z drugiej zmierza do zapobieganiu niemoralności w tym względzie, a gdy to nie jest możliwe do piętnowania niemoralnych zachowań sędziego sankcjami etycznymi. Etyka sędziego swoją specyfikę określa poprzez hierarchię wartości zawodu sędziego<sup>226</sup>.

Wymagania etyczne dotyczące sędziów odnaleźć można w ustawie z dnia 27 lipca 2001r. Prawo o ustroju sądów powszechnych<sup>227</sup> oraz Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997r. w 2002 roku Stowarzyszenie Sędziów Polskich „IUSTITIA”<sup>228</sup> uchwaliło i przyjęło za obowiązujący Zbiór Zasad Postępowania Sędziów. Powyższa regulacja składa się z preambuły oraz trzech części, które zawierają zasad ogólnie postępowania sędziów, pełnienia służby i zasady zachowania sędziego poza służbą. Kluczowe znaczenie przypisywano bezstronności powiązanej z godnością, uczuciowością, bezinteresownością, równym traktowaniem stron w trakcie procesu oraz kulturalnością. W 2003r. Krajowa Rada Sądownictwa uchwaliła Zbiór Zasad Etyki Zawodowej Sędziów<sup>229</sup>, składającego się z trzech rozdziałów, pozbawionych preambuły, grupują w 22 paragrafach zasady ogólne, zasady pełnienia służby oraz zasady postępowania poza nią. W zasadach ogólnych podkreśla się wartości, takie jak godność, uczciwość, honor, poczucie obowiązku, przestrzeganie dobrych obyczajów oraz nienagannego zachowania. Wśród zasad pełnienia służby największą

---

<sup>225</sup> Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997r. w art. 175 stanowi, iż: „wymiar sprawiedliwości w Rzeczypospolitej sprawują: Sąd Najwyższy, sądy powszechne, sądy administracyjne oraz sądy wojskowe”. Sąd w sensie strukturalnym oznacza jednostkę organizacyjną w danym systemie sądownictwa. W sensie podmiotowym sąd to osoba, sędzia lub też zespół orzekający w danej sprawie, wyposażony przez władzę państwową w odpowiednie atrybuty niezbędne dla sprawowania wymiaru sprawiedliwości. Sąd e sensie czynnościowym pojmowane jest, jako zadanie zawierające osąd lub opinię. Sędzia jako główny podmiot etyki sędziego jest człowiekiem o pewnych cechach moralnych, zdolnościach oraz usposobieniu, który powołany jest przez pewną grupę społeczną dla określenia obowiązków i uprawnień jej członków w celu zapobiegania konfliktom, rozwiązywania ich lub łagodzenia negatywnych skutków z nich wynikłych (R. Tokarczyk, op. cit., s. 116-117). Jeśli chodzi natomiast o pozycję władzy sądowniczej to cechuje się ona niezależnością od pozostałych władz. Pozycja sądownictwa w znacznej mierze opiera się na zasadzie separacji lub nawet izolacji władzy sądowniczej od innych władz, jako że jedną z podstawowych zasad demokratycznego państwa prawnego jest to, iż tylko sądy mogą wymierzać sprawiedliwość (L. Garlicki, op. cit., s. 76).

<sup>226</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s.115.

<sup>227</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2001r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070).

<sup>228</sup> Tekst dostępny na stronie [www.etykaprawnicza.pl/.../zbiorzasadpostepowaniasedziowiujustitia\\_1](http://www.etykaprawnicza.pl/.../zbiorzasadpostepowaniasedziowiujustitia_1) (data odczytu 30.10.2012r.)

<sup>229</sup> Teks dostępny na stronie <http://www.krs.pl/main2.php/node=ethics>. (data odczytu 30.10.2012r.)

doniosłość etyczną przypisuje się niezwłocznemu podejmowaniu czynności, niezawisłości i bezstronności, zrozumiałemu motywowaniu orzeczeń, kulturalnemu przebiegowi postępowań sądowych. Z kolei zasady postępowania sędziego poza służbą dotyczą unikania bezstronności oraz bezinteresowności<sup>230</sup>.

Zasady etyki sędziego, określane także mianem standardów, lub kanonów odgrywają kluczową rolę w regulacjach dotyczących etyki zawodowej. Stanowią także idee przewodnie, które regulują postępowanie sędziego zawodowe, jak również poza zawodowe. Jak już wspomniano powyżej, na idee te składa się zespół wartości etycznych, takich jak przyzwoitość, integralność, bezstronność, równość, niezawisłość i odpowiedzialność, które to współtworzą moralny wzór osobowy sędziego. Powinny być one sformułowane w sposób zwięzły oraz trwałe, a ich rozwinięcia mogą zawierać wynikające z nich normy bardziej szczegółowe. Do zasad etyki, o której mowa jest powyżej zalicza się zasadę przyzwoitości, niezawisłości, integralności, bezstronności, równości, kompetencji i pilności, a nadto odpowiedzialności<sup>231</sup>.

Pierwsza z wymienionych zasad jest oparta na kluczowej dla nie wartości, a więc przyzwoitości, jako pewnej powinności przestrzegania norm prawnych i moralnych, obyczajowych, a także etykietalnych. Sędzia, który postępujący przyzwoicie nie budzi swoim postępowaniem moralnych, prawnych, obyczajowych czy też etykietalnych zastrzeżeń. Sędzia winien utrzymywać godność zawodu sędziego poprzez unikanie wszelkiego rodzaju konfliktów z innymi formami jego aktywności społecznej, gospodarczej, czy też politycznej. Z kolei do form aktywności, które pozostają w zgodzie z zasadą przyzwoitości zalicza się publikowanie prac prawnych, uczestnictwo w zespołach doskonalenia prawa, czy też jego nauczanie<sup>232</sup>.

Zasada niezawisłości sędziego związana jest z innymi zasadami, takimi, jak bezstronnością, czy też niezależnością. Niezawisłość oraz niezależność sędziego stanowią gwarancję prawidłowego wyrokowania. Niezawisłość oznacza nieuleganie przez sędziego żadnym wpływom i naciskom, które mogłyby rzutować na zmianę orzeczenia. Z kolei niezależność oznacza zespół gwarancji, w które winien być wyposażony każdy sędzia, by móc skutecznie opierać się tymże wpływom oraz naciskom. Obie zasady są niezbędne, lecz jednocześnie niewystarczające do prawidłowego orzekania przez sądy. W Polsce mają one rangę konstytucyjną, o czym stanowi art. 45 ust. 1 oraz 178 Konstytucji.

---

<sup>230</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 127.

<sup>231</sup> Ibidem, s. 128-132.

<sup>232</sup> Ibidem, s. 128-129.

Istnieje wiele gwarancji niezależności sędziego. W szczególności sędziom zapewnia się warunki pracy oraz wynagrodzenie, które odpowiada zakresowi ich obowiązków oraz godności urzędu. Obowiązuje ich także zasada *incompatibilitas*, sprowadzająca się do zakazu obejmowania wielu stanowisk oraz urzędów. Sędzia nie może należeć do partii politycznej, związku zawodowego, prowadzić działalności publicznej, która nie dałaby pogodzić się z zasadami niezależności sądów oraz niezawisłości sędziów. Temu samemu celowi ma służyć immunitet sędziowski oraz nieusuwalność sędziów<sup>233</sup>.

Zasada integralności w etyce sędziego ma odzwierciedlenie w powinności nienaruszalności poszczególnych jej norm oraz zasad, jako części całości wzoru moralnego osobowości sędziego. Jest ona istotna dla właściwego pełnienia urzędu sędziowskiego. Co więcej, sędzia powinien upewniać się, czy jego zachowanie jest bez zarzutu w oczach rozsądnych, poinformowanych oraz uczciwych ludzi. Sprawiedliwość winna być nie tylko deklarowana, lecz przede wszystkim stosowana, a sędzia, strzegący zasad swej etyki zawodowej powinien zachęcać innych do jej obserwowania i dostrzegania tego<sup>234</sup>.

Zasada bezstronności, jako składnik etyki sędziego podkreśla, że winien on powstrzymać się od wszelkich arbitralnych działań mogących mieć negatywny wpływ na sytuację pojedynczych osób oraz od wszelkich form faworyzowania bez względu na motywy takiego postępowania. Co więcej, na postępowanie sędziów nie miał wpływu z żadnym czasie ani interes osobisty, rodzinny czy też narodowy, ani presja polityczna. Służy temu zasada wyłączenia sędziego od prowadzenia danej sprawy zarówno na wniosek strony procesowej (*idux suspectus*), jak i z mocy prawa (*iudex inhabilis*). Sędzia bezstronny, nie okazuje zażyłości z biznesmenami, politykami, a nadto innymi osobami, które to zajmują wysokie i prominentne stanowiska. W podejmowaniu decyzji politycznych kieruje się obiektywizmem, nie poddając się żadnym naciskom<sup>235</sup>. Zgodnie z zasadami przyjętymi przez Krajową Radę Sądownictwa, sędzia powinien unikać wszelkiego rodzaju zachowań, które mogłyby przynieść ujmę lub osłabić zaufanie do jego bezstronności, niezawisłości i bezstronności oraz wzbudzać wątpliwości, co do bezstronnego wykonywania swoich obowiązków<sup>236</sup>.

Bezstronność, jest tego rodzaju przymiotem, który obok uczciwości, sprawności oraz rzetelności sprawia, że sędziowie jawią się jako osoby zaufania publicznego. Jak wskazuje H. Izdebski, nawet gdyby nie byłoby tego rodzaju sformułowań, bez wątpienia bezstronność

<sup>233</sup> Cz. Jaworski, [w:] H. Izdebski, P. Skuczyński, op. cit., s. 112.

<sup>234</sup> M. Tokarczyk, op. cit., s. 130.

<sup>235</sup> Ibidem, s. 130.

<sup>236</sup> Zbiór Zasad Etyki Zawodowej Sędziów- §5 ust. 2, §10, §17 ust. 1.

byłaby uznana za zasadę oczywistą w demokratycznym państwie prawa<sup>237</sup>, bez której nie mógłby funkcjonować cały wymiar sprawiedliwości, ani też bez której żaden sędzia nie byłby w stanie należycie wykonywać swoich obowiązków. Stanowi to zresztą ogólnie przyjęty standard międzynarodowy, a sformułowanie go w art. 6 ust. 1 Europejskiej Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności<sup>238</sup> nadaje mu szczególny walor prawny<sup>239</sup>.

Kolejna z zasad w etyce sędziego, a mianowicie zasada równości określa jego powinności świadomego zrozumienia zróżnicowania społecznego, które wynika z różnych źródeł łącznie. Różnice, o których mowa jest powyżej, a do których należy zaliczyć płeć, rasę, religię, zdrowie, wiek, orientację seksualną, status ekonomiczny i socjalny powinny tworzyć dla sędziego nieistotne podstawy i nie powinien ich brać pod uwagę przy orzekaniu. Winien także dbać o to, by inni ludzie przed sądem nie przejawiali zachowań opartych na tego rodzaju podstawach. Także poza sądem sędzia nie może należeć do żadnych organizacji, których praktyki polegałyby na dyskryminacji. Za naganne należy także ocenić specjalne traktowanie uczestników postępowania występujących w nim bez pomocy zawodowych prawników<sup>240</sup>.

Zasada kompetencji i pilności wedle etyki sędziego, to zasada, w myśl, której sędzia powinien dbać o rozwój własnych kompetencji, rozumianych, jako posiadaną wiedzę, nabyte umiejętności i doświadczenie, a świadcząc usługi zawodowe wykorzystywać w pełni te kompetencje. Nadto winien on utrzymywać porządek i kulturę we wszystkich prowadzonych przez siebie postępowaniach, zachowywać godność i cierpliwość w stosunkach ze stronami postępowania. Nie powinien angażować się w postępowania, które uwłaczałyby staranności w wypełnianych przez niego obowiązkach<sup>241</sup>.

Ostatnia z zasad obowiązujących sędziego, to zasada odpowiedzialności. Przy wyjaśnianiu powyższej zasady zasadnym jest przytoczenie rozważań Immanuela Kanta, z których to wynika, że każdy człowiek, nawet najprostszą czynność powinien wykonywać starannie oraz z poczuciem odpowiedzialności za jej skutki. Zdaniem w/w autora, każda decyzja, od której zależne są losy innych ludzi powinna mieć swoje źródło w prawie. Prawo to głosi, by zawsze postępować, tak, by człowieczeństwo zarówno w sobie, jak i w innych

---

<sup>237</sup> Pojęciu „państwo prawne” przypisywać można szereg różnych znaczeń, jednakże w najszerszym ujęciu jest ono właściwie równoznaczne z sumą cech ustrojowych współczesnego państwa demokratycznego. Do elementów wchodzących w skład państwa prawnego zalicza się zasadę podziału władz, zwierzchnictwa konstytucji, niezależności sądów i niezawisłości sędziów, a nadto szczególnej roli ustawy, jako podstawowego i powszechnego źródła prawa (L. Garlicki, op. cit., s. 61).

<sup>238</sup> (Dz. U. z 1994r., nr 118, poz. 565).

<sup>239</sup> H. Izdebski, [w:] H. Izdebski, P. Skuczyński, op. cit., s. 123.

<sup>240</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 131.

<sup>241</sup> Ibidem, s. 131-132.



traktować jako cel, nie jako środek. Tym samym, obowiązkiem moralnym sędziów jest postępować zgodnie z tym wskazaniem, o którym mowa jest powyżej, obejmującym całe życie każdego człowieka<sup>242</sup>.

W sprawowaniu urzędu sędziego staranność ma znaczenie szczególne i każdy sędzia powinien zdawać sobie sprawę z faktu, jak bardzo staranność w działaniu oraz poczucie odpowiedzialności za prowadzone przez siebie sprawy i wydawane orzeczenia jest ważna. Sędzia jest odpowiedzialny na różne sposoby przed środowiskiem prawniczym, jak i własnym sumieniem, stronami, uczestnikami postępowania oraz społeczeństwem. Staranność w wykonywaniu funkcji sędziego jest wyrazem szacunku, troski oraz zrozumienia dla spraw obywateli. Zarówno staranność, jak i odpowiedzialność są wartościami uniwersalnymi, bez których to etyka sędziego nie może istnieć<sup>243</sup>

Reasumując powyższe, stwierdzić należy przytoczyć pogląd wyrażony przez M. Safjana zgodnie, z którym, sędzia musi być w szczególności człowiekiem o możliwie najgłębszym poczuciu słuszności i sprawiedliwości. Istota sprawowania funkcji sędziowskiej, to poszukiwanie słusznego oraz sprawiedliwego rozstrzygnięcia w konkretnej sprawie, w konkretnych uwikłaniach faktycznych, okolicznościach oraz zważanie na takie, a nie inne cechy i zachowania uczestników postępowania. Wizja sędziego, jako niemej, bezdusznej, jednobarwnej i jednowymiarowej sprawiedliwości należy już do przeszłości. Sędziowie nie są ślepych wykonawcami ustawy, nie są „ustami ustawodawcy”, ale kreują poprzez swoje działania rozumienie sprawiedliwości oraz samo prawo<sup>244</sup>.

Zgodnie, z powyższym, wymiar sprawiedliwości istnieć może tylko w takim stopniu, w jakim sprawowany jest przez sędziego o dużym wyczuciu sprawiedliwości i słuszności. Tę szczególną predyspozycję można określić mianem poczucia prawnego, bowiem jest ono zdolnością odnajdywania prawa prawnego lub sprawiedliwego. Zdolność ta będzie większa, wtedy, gdy prawnik posiada wszechstronniejsze wykształcenie, więcej rozumie współczesne życie i kulturę. Im więcej ma serca i rozumu, tym więcej jest dzieckiem swojego wieku. Przyswojenie sobie pamięciowe choćby wszystkich przepisów prawnych nigdy nie zastąpi tej zdolności<sup>245</sup>.

Słusznym wydaje się zatem być stwierdzenie, iż sprawowanie wymiaru sprawiedliwości ma sens jedynie wtedy, kiedy istnieje sędziowski „luz decyzyjny” oparty na poczuciu prawnym. Zakres swobody sędziowskiej jest znaczący również w dzisiejszej

---

<sup>242</sup> T. Romer, [w:] H. Izdebski, P. Skuczyński, op. cit., s. 127.

<sup>243</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 132.

<sup>244</sup> M. Safajn, [w:] E. Łojko (red.), op. cit., s. 31-32.

<sup>245</sup> M. Safajn, [w:] E. Łojko (red.), op. cit., s. 33.

rzeczywistości, która zdominowana jest przez szczegółowe regulacje prawne<sup>246</sup>. Zatem działalność prawnika, a zwłaszcza sędziego już z powodu niedokładności środka, jakim ustawodawca posługuje się dla wyrażenia swych myśli, a tym środkiem są słowa, będące jedynie rodzajem haseł, kryjących pojęcia, nie może być tylko subsumcja tj. nie może polegać tylko na przyporządkowaniu konkretnych przypadków pod wyszukane w ustawie odpowiednie przepisy ustawowe, lecz że prawnik musi także odkrywać i ustalać prawo, tkwiące w pojęciach, na które ustawa wskazuje, a które są mgliste i ulegają ciągłym fluktuacjom w życiu<sup>247</sup>.

## 4.2. Etyka zawodu prokuratora

Etyka prokuratora<sup>248</sup> skupia się wokół głównej jego roli, jaką jest aktywność w procesie karnym. Prokurator jest jedynym oficjalnym urzędnikiem państwowym, który jest odpowiedzialny zarówno prawnie, jak i moralnie w procesie karnym z jednej strony za utrzymywanie przekonania o winie oskarżonego, a z drugiej za niedopuszczenie do oskarżenia, skazania oraz ukarania osoby niewinnej<sup>249</sup>.

Etyka jest moralnością deontologii, wymyka się ona wszelkiej ustawowej definicji, albowiem zależy od sposobu, w jaki to funkcjonariusz wymiaru sprawiedliwości pojmuje

---

<sup>246</sup> M. Safjan, op. cit., s. 33.

<sup>247</sup> W. Komarnicki, *O ustroju państwa i konstytucji*, Warszawa 2000, s. 23.

<sup>248</sup> Przepis art. 45 § 1 ustawy dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego (DzU nr 89, poz. 555 z późn. zm.) statuuje priorytet prokuratora jako oskarżyciela publicznego przed wszystkimi sądami. Przed sądami wojskowymi oskarżycielem jest prokurator wojskowy (art. 657 § 2). Tylko szczególne uprawnienia ustawowe mogą uprawniać inne organy państwowe do pełnienia funkcji oskarżyciela publicznego (§ 2 art. 45). Ustawa w sposób wyraźny nie dopuszcza jednak nieprokuratorских oskarżycieli publicznych do występowania w postępowaniu przed sądami wojskowymi (art. 657 § 3). Prokurator jako oskarżyciel publiczny jest zobowiązany do wniesienia i popierania oskarżenia o czyn ścigany z urzędu (art. 10 § *in fine*). Obowiązują go jednak dyrektywy zasady obiektywizmu (art. 4), które obligują do tego, że w razie gdy wyniki postępowania sądowego nie potwierdzają zarzutów oskarżenia, odstępuje on od oskarżenia (art. 32 ust. 2 u. prok.). Co więcej, zgodnie z art. 425 § 4 jako oskarżyciel publiczny ma prawo wnieść środek odwoławczy na korzyść oskarżonego. To uprawnienie przeradza się w obowiązek prokuratora, jeżeli w jego ocenie zapadłe orzeczenie nie odpowiada wymogom orzeczenia sprawiedliwego, jest krzywdzące dla oskarżonego i narusza jego prawa. Możliwe jest zaskarżanie orzeczenia w całości lub w części. Tego rodzaju aktywność prokuratora (oskarżyciela publicznego) nie jest wyrazem spełniania przez niego funkcji obrony, lecz działaniem realizującym funkcję rzecznika praworządności. Oskarżyciel publiczny (prokurator) jako rzecznik interesu społecznego upoważniony jest do podejmowania czynności procesowych zarówno na korzyść, jak i na niekorzyść oskarżonego. Jest stroną czynną w postępowaniu przed sądem karnym. Realizuje funkcję ścigania przez popieranie wniesionego aktu oskarżenia (funkcja oskarżania). Prokurator w postępowaniu sądowym korzysta z uprawnień strony procesowej, występując jako oskarżyciel publiczny (J. Grajewski, L. K. Paprzycki, S. Steinborn, *Kodeks postępowania karnego. Komentarz*, Tom I LEX, 2010, wyd. II., publikacje elektroniczne LEX, s. 101-106).

<sup>249</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 147.

i osobiście stosuje prawo. Sprawiedliwość jest jedyną przesłanką działania prokuratury. Taka jest racja istnienia wolności prokuratury, miara jej odpowiedzialności i postawa etyki<sup>250</sup>.

Najważniejsze wymagania etyczne stawiane osobom zajmującym stanowiska prokuratorów zawierają obowiązujące przepisy prawa, a w szczególności ustawa z dnia 20 czerwca 1985r. o prokuraturze<sup>251</sup> oraz Zbiór Zasad Etycznych Prokuratora uchwalony z inicjatywy Zarządu Głównego Stowarzyszenia Prokuratorów Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 25 maja 2002r.<sup>252</sup>.

Analogicznie, jak to ma miejsce w regulacjach oraz rozważaniach nad etyką innych zawodów prawniczych, odnośnie etyki prokuratorów, często brak jest wyraźnego określenia i rozgraniczenia pojęć takich, jak zasada, przepis, norma, czy też wartość moralna. Zasady etyki prokuratora pochodzą z trzech źródeł, a mianowicie:

- Regulacji prawnych, głównie prawa procesu karnego,
- Regulacji etyki zawodów prawniczych,
- Poglądów doktryny na te regulacje.

Uwzględniając porównawczo wymienione wyżej źródła wskazać można na następujący zestaw wartości, które typowe są dla etyki prokuratora. Dość dyskusyjna jest także hierarchia znaczenia wartości, wokół których skupione są normy współtworzące zasady etyki prokuratora, a więc niezależność, hierarchiczność, integralność, poufność i bezstronność<sup>253</sup>.

Zasada niezależności w etyce prokuratora zachowuje prymat we wszystkich regulacjach, które jej dotyczą, ale nie regulacjach prawnych. Pamiętać należy, że niezależności prokuratora nie można w żaden sposób utożsamiać z niezawisłością sędziowską, bowiem niezawisłość sędziowska polega na podległości sędziów jedynie prawom, natomiast niezależność prokuratorów wyraża się nadto w zasadzie hierarchicznego podporządkowania. W granicach tego rodzaju podporządkowania prokurator samodzielnie podejmuje legalne czynności bez aprobaty i zatwierdzenia swych przełożonych. Zakazana jest także przynależność prokuratora do partii politycznych. Gwarancjami niezależności prokuratorów jest nieusuwalność ze stanowiska, prawo do własnego zdania, formalny i materialny immunitet prokuratorowski, nieprzenaszalność na inne stanowisko służbowe. Nadto niezależność prokuratora chroniona jest zakazami nękania, zastraszania, niewłaściwego interweniowania oraz nieuzasadnionego pociągania do jakiegokolwiek odpowiedzialności.

<sup>250</sup> F-L. Coste, *Etyka prokuratora*, „Prokuratura i Prawo”, 1996, nr 10, s. 104.

<sup>251</sup> Ustawa z dnia 20 czerwca 1985r. o prokuraturze (Dz. U. nr 21, poz. 206 ze zm. ).

<sup>252</sup> Tekst dostępny na stronie- <http://www.sprp.com.pl/etyka.php>. (data odczytu 12.11.2012r.)

<sup>253</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 159.

Jak zauważa M. Tokarczyk, pomimo precyzowania stosunku niezależności w stosunku do zasady hierarchicznego podporządkowania, w etyce prokuratora utrzymuje się pogląd, o trudnościach pełnej eliminacji istniejących pomiędzy nimi sprzecznościach<sup>254</sup>.

Zasada hierarchicznego podporządkowania prokuratorów jest bardzo niechętnie wyrażana w regulacjach dotyczących etyki prokuratora. Sedno hierarchicznego podporządkowania prokuratorów sprowadza się w istocie do obowiązku prokuratora wykonywania wszelkiego rodzaju nakazów swego przełożonego. Nakazy te mogą stać w sprzeczności nie tylko z sumieniem samego prokuratora, lecz również wymogami doraźnego zróżnicowania taktyki procesowej, wynikającymi z dynamiki procesowej. Stwierdzić należy, że zasada hierarchicznego podporządkowania prokuratorów bardziej wyraża się w ogólnych dyrektywach, aniżeli w praktycznej ich realizacji, co przejawia się w prawie prokuratora przełożonego do zlecenia legalnych czynności prokuratorowi podwładnemu, a nadto prawie prokuratora przełożonego do przyjęcia czynności prokuratora podwładnego<sup>255</sup>.

Relacje służbowe, będące etycznym wyrazem prawnej zasady hierarchicznego podporządkowania prokuratora są usytuowane pomiędzy swoistymi skrajnościami, a mianowicie bezkrytycznym podporządkowaniem swoim przełożonym, a arogancją wobec podwładnych. R. Tokarczyk podkreśla, że moralne służbowe relacje prokuratorów różnych szczebli winien charakteryzować wzajemny szacunek, życzliwa pomoc oraz współdziałanie. Prokurator nie powinien w żaden sposób tolerować naruszania norm etyki przez innych prokuratorów, a będąc świadkiem niewłaściwych zachowań, ma moralne prawo do zwrócenia uwagi osobie naruszającej normy etyki zawodowej. Nie może także publicznie negatywnie oceniać działalności zawodowej innych prokuratorów. Nadto jest on związany zakazem wykonywania niemoralnych i nielegalnych poleceń. Sprawując obowiązki patrona nad aplikantem prokuratorskim lub asesorem winien jest troszczyć się o kwalifikacje zawodowe i etyczne swoich podopiecznych. Wedle Zbioru Zasad Etyki Prokuratorskiej awans zawodowy powinien być uzależniony od kryteriów obiektywnych, a w szczególności rzetelności, uczciwości, osiągnięć zawodowych oraz odpowiednich kwalifikacji<sup>256</sup>.

Zasada integralności w etyce prokuratora na gruncie polskiej doktryny prawniczej ma swoje odzwierciedlenie w zasadzie jednolitości i niepodzielności prokuratury<sup>257</sup>. Integralność można w tym wypadku podzielić na integralność moralną oraz zawodową. Pierwsza

---

<sup>254</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 160.

<sup>255</sup> Ibidem.

<sup>256</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 160-161.

<sup>257</sup> Ibidem.

z wymienionych integralności jest w istocie postulatem zachowania jednolitych standardów w ocenach moralnych zarówno swoich własnych czynów, jak i innych ludzi. Chodzi tutaj o unikanie hipokryzji. Co więcej, jest to jednocześnie postulat autonomii moralnej, w sytuacji, w której na oceny moralne nie wpływają inne czynniki, które mogłyby tę jednolitość zakłócić. Z kolei integralność zawodowa może być wywiedziona z integralności moralnej. W socjologii istnieje teoria konfliktu społecznego, która wiele wniosła do rozwoju etyki zawodowej, przede wszystkim w zakresie konfliktu ról i interesów. Założeniem wyżej wskazanej teorii jest to, że każdy człowiek, który żyje w społeczeństwie wchodzi w kontakty z innymi ludźmi poprzez role, w których występuje, a które w dużej mierze kontakty te determinują. Każda z wspomnianych ról implikuje określone prawa i obowiązki, a nadto przyznaje inne prawa. Pośród różnych ról istnieją także role zawodowe, do istnienia których nie wystarczy wyodrębnienie określonej pracy i zajęcia. Niezbędne jest także określenie rodzaju aktywności zawodowej za podstawową zasadę bytowania w społeczeństwie. Konflikt ról społecznych pojawia się w sytuacji, gdy obowiązki wynikające z poszczególnych ról, w których dana osoba funkcjonuje w społeczeństwie są ze sobą sprzeczne. Typologię zaś ról, które są sprzeczne z etyką poszczególnych zawodów prawniczych są formułowane przez kodeksy etyki zawodowej<sup>258</sup>.

Kolejna zasada etyki prokuratora, a mianowicie zasada bezstronności, zwana także zasadą obiektywizmu polega na nakazie eliminowania przez prokuratora niemoralnych wpływów indywidualnych, jak i grupowych, presji opinii publicznej oraz mediów. Bezstronny prokurator powinien uwzględniać wszystkie okoliczności prowadzonej sprawy, bez względu na to, czy przemawiają one na korzyść podejrzanego, czy też nie<sup>259</sup>.

Należy pamiętać, że dyrektywy zasady obiektywizmu nie oznaczają indyferentnej postawy prokuratora wobec moralnej naganności przestępstwa. Musi on natomiast stale pamiętać, że zarzut popełnienia nawet najbardziej odrażającego przestępstwa nie przesądza jeszcze, że oskarżony jest winien oraz że w każdej sprawie są okoliczności obciążające i łagodzące. Jak trafnie zauważył Sąd Najwyższy, że zasada obiektywizmu nie ogranicza się tylko do sposobu traktowania oskarżonego, lecz również do stosunku organów procesowych do innych uczestników postępowania<sup>260</sup>.

Ostatnia z zasad dotyczących etyki prokuratora to zasada poufności. Zasada ta związana jest z obowiązkiem zachowania tajemnicy zawodowej, zakresu ujawniania

---

<sup>258</sup> P. Skuczyński, [w:] H. Izdebski, P. Skuczyński, op. cit., s. 106-107.

<sup>259</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 162.

<sup>260</sup> J. Grajewski, L. K. Paprzycki, S. Steinborn, op. cit., s. 21.

zebranych dowodów podejrzanemu<sup>261</sup>, obrońcy<sup>262</sup>, czy też mediom. Co więcej, prokurator powinien w prowadzonym przez siebie postępowaniu eliminować podejmowane czynności, które nie służą w żaden sposób oskarżeniu, a jednocześnie wzmacniać intensywność czynności temu służących. Do kryteriów pomagających w ocenie tego rodzaju czynności zalicza się koszty finansowe, socjologiczne oraz psychologiczne. Bilans kosztów, o których mowa jest powyżej z oczekiwanymi pożytkami dla oskarżenia winien stanowić racjonalizowanie kierowania władzą dyskrecjonalną prokuratora<sup>263</sup>.

Jeśli zaś chodzi o obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej przez prokuratora, stwierdzić należy, że dotyczy on dowodów zebranych w śledztwie prowadzonym przeciwko podejrzanemu, które mogą stać się podstawą jego oskarżenia. Podkreślić należy, że przedwczesne ich ujawnienie może zniwelować efekty pracy prokuratora. Wspomniany już Zbiór Zasad nakazuje oskarżycielowi publicznemu, by zachował umiar i rzeczowość w przekazywaniu informacji środkom masowego przekazu, tak by uniknąć przedwczesnego obniżenia lub zniszczenia reputacji podejrzanego przed oskarżeniem go, osądzeniem i ukaraniem<sup>264</sup>.

Konkludując, gwarancją wypełniania podstawowego obowiązku prokuratora tj. stania na straży prawa i strzeżenia praworządności jest min. względna niezależność prokuratora przy wykonywaniu czynności określonych w ustawie. Niezależność ta jest ograniczona poprzez zasadę hierarchicznej podległości oraz dewolucji i substytucji. Sprawą charakteru i silnych zasad etycznych każdego prokuratora jest wykonywanie jego obowiązków z uwzględnieniem wytycznych i poleceń przełożonych oraz zachowania niezależności deklarowanej przez

---

<sup>261</sup> Określona osoba uzyskuje status podejrzanego w momencie wydania postanowienia o przedstawieniu zarzutów (art. 313 § 1) oraz w sytuacjach określonych w art. 308 § 2 i art. 325g. Od tej chwili postępowanie przygotowawcze zostaje skierowane przeciwko imiennie określonej osobie (*in personam*), która odtąd ponosi negatywne skutki tego statusu (np. możliwość stosowania wobec niej środków zapobiegawczych) oraz zyskuje procesowe uprawnienia wymienione w licznych przepisach kodeksu postępowania karnego chroniących jej interesy. Z uzyskaniem statusu podejrzanego łączy się także uzyskanie praw strony procesowej (art. 299) (J. Grajewski, L. K. Paprzycki, S. Steinborn, op. cit., s. 146).

<sup>262</sup> Brak jest w doktrynie jednolitego stanowiska, co do prawnego charakteru obrońcy. Przeważa pogląd, że obrońca jest przedstawicielem procesowym oskarżonego, gdyż działa w procesie wyłącznie w interesie oskarżonego i na jego rachunek. Na tle obowiązującej ustawy procesowej podnosi się, że kodeks używa bezpośrednio określenia "przedstawiciele procesowi stron", obejmując nim obrońcę, pełnomocnika i przedstawiciela ustawowego (art. 406 § 1 zdanie pierwsze i trzecie). Obrońca korzysta z gwarancji niezbędnych dla prawidłowego świadczenia pomocy prawnej. Zgodnie z art. 178 pkt 1 obrońcę obejmuje bezwzględny zakaz dowodowy wyrażający się w zakazie przesłuchiwania go co do faktów, o których dowiedział się udzielając porady prawnej lub prowadząc sprawę. Nadto zgodnie z art. 225 § 3, jeżeli obrońca, od którego żąda się wydania rzeczy lub u którego dokonuje się przeszukania, oświadczy, że wydane lub znalezione w toku przesłuchania pisma lub inne dokumenty obejmują okoliczności związane z wykonaniem funkcji obrońcy, organ dokonujący czynności pozostawia je tej osobie bez zapoznania się z ich treścią (J. Grajewski, L. K. Paprzycki, S. Steinborn, op. cit., s. 160).

<sup>263</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 162.

<sup>264</sup> Ibidem, s. 163.

przepisy ustrojowe i procesowe. Jak słusznie zauważył Z. Szcząska etyka zawodowa prokuratora winna opierać się na takich wartościach, jak, wewnętrzna uczciwość, silny charakter, dbanie o godność osobistą i urzędu, wysoki profesjonalizm, a nadto otwartość na problemy ludzkie<sup>265</sup>.

### 4.3. Korporacje

#### 4.3.1. Etyka zawodu adwokata

Dzieje polskiej adwokatury nierozzerwalnie związane są z historią Państwa oraz Narodu Polskiego, bowiem adwokaci zawsze żyli i działali w ramach społeczeństwa i dla jego dobra, dlatego też ich siłą było poparcie społeczeństwa, a nie umizgi dla rządzących<sup>266</sup>.

Podstawą prawną funkcjonowania i organizacji adwokatury jest ustawa z dnia 26 maja 1982r. prawo o adwokaturze<sup>267</sup>.

Nazwa adwokat pochodzi od łacińskiego słowa *advocatus*, które to z kolei pochodzi od słowa *advocatio* i oznacza prośbę o pomoc prawną, a w szczególności ochronę sądową<sup>268</sup>. Instytucja adwokatury powołana została do udzielania pomocy prawnej, współdziałania w ochronie praw i wolności oraz kształtowaniu i stosowaniu prawa<sup>269</sup>.

Podkreślić należy, że pod względem asocjacji kulturowych żaden z zawodów prawniczych nie może konkurować z zawodem adwokata. Wynika to z faktu, że każda z rozwiniętych kultur prawnych przyznaje zawodowi adwokata poważne miejsce w wymiarze sprawiedliwości. Jednakże w pozaprawnych sferach kultury dominuje krytyka adwokatów, jako obarczonych niemoralnością. R. Tokarczyk podkreśla, że ich rola jest szczególnie trudna, bowiem w ich gestii leży obrona złoczyńców, tym samym, czerpiąc z tego korzyści, narażają się na negatywne opinie. Niekiedy można zetknąć się z uszczypliwymi uwagami, jakoby nosili oni długie czarne płaszcze, dlatego, by można było ich poznać z daleka, jako również, iż jest to najbardziej wolny zawód na świecie, za wyjątkiem klientów, sądów oraz kolegów. Jednakże, jak zauważa wyżej wskazany autor, tego rodzaju poglądy, o których mowa jest

---

<sup>265</sup> Z. Szcząska, [w:] E. Łojko (red.), op. cit., s. 60-61.

<sup>266</sup> Z. Krzemiński, *Etyka adwokacka. Teksty, orzecznictwo, komentarz*, Kraków 2003, s. 11.

<sup>267</sup> (Dz. U. z 2002r., Nr 123, poz. 1058 ze zm.).

<sup>268</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 167.

<sup>269</sup> J. Mokrzycka [w:] S. Sagna, V. Serzhanova (red), wydanie II, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2008, s. 244.

powyżej, mogą mieć znacznie szerszy zasięg, może bowiem dotyczyć innych grup prawników, którzy także przywdziewają togi, jak również duchownych<sup>270</sup>

Zasady etyki adwokackiej i godności zawodu adwokata określone są w Kodeksie etyki zawodowej adwokatów – tekstu przyjętego przez Naczelną Radę Adwokacką w dniu 10 października 1998r.<sup>271</sup>

Przedmiot etyki zawodu adwokata określają przede wszystkim normy prawne, obowiązujące członków palestry w tych wypadkach, w których normy prawne nie wskazują dla niego norm postępowania. Zatem przedmiot etyki zawodu adwokata wynika z zastosowania do zawodu adwokata norm moralności ogólnej<sup>272</sup>. Wskazać jednak należy, iż etyka adwokacka biorąc za podstawę normy etyki ogólnej różni się od niej tym, że musi liczyć się ze specjalnymi zadaniami i właściwościami adwokatury, w tym również z funkcją publiczną adwokatury jako współczynnika wymiaru sprawiedliwości, z jej rolą z tego tytułu w ustroju państwowym i w życiu społecznym, z płynącą z tego źródła godnością zawodu adwokackiego. Normy etyki adwokackiej muszą być z natury szersze od norm etyki ogólnej, bowiem podlegają one uzupełnieniu przez określone reguły postępowania, których przestrzeganie jest obowiązkiem dla adwokata. Postępowanie sprzeczne z normami etyki i regułami obowiązującymi w adwokaturze stanowi naruszenie godności zawodu<sup>273</sup>.

Zasady etyki zawodu adwokata są najbardziej spośród wszystkich zawodów prawniczych wyspecjalizowanym wyrazem zasad etyki ogólnej. Co więcej, niemalże wszystkie treści ogólnych zasad etyki prawniczej mają zastosowanie w etyce adwokata, a tylko niektóre treści etyki adwokata można odnosić do zasad ogólnych etyki prawniczej. Zasady ogólne etyki prawniczej wynikają z dostosowania zasad ogólnej etyki prawniczej do zawodów prawniczych, natomiast zasady etyki adwokata z dostosowania do niej zasad ogólnych etyki prawniczej. Analogicznie, jak we wszystkich zawodach prawniczych, również w zawodzie adwokata właściwe wykonywanie zawodu wymaga znajomości i przestrzegania prawa, jak również etyki zawodowej. Jest to o tyle ważniejsze dla adwokata, że żaden inny wolny zawód nie naraża na tak wiele pokus, na jakie to narażony jest adwokat<sup>274</sup>.

Zasady etyki adwokata kształtowane są przez pryzmat jego relacji zawodowych z klientami, władzami palestry, sądem oraz kolegami. Podkreślić należy, że trudności w zachowaniu moralnego charakteru relacji, o których mowa jest powyżej, wynikają

---

<sup>270</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 171.

<sup>271</sup> Tekst Kodeksu dostępny jest na stronie <http://www.nra.pl>. (data odczytu 22.11.2012r.)

<sup>272</sup> Ibidem, s. 177.

<sup>273</sup> Z. Krzemiński, op. cit., s. 35-36.

<sup>274</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 184-185.



z prymatu relacji z klientem, bowiem zasadą etyki adwokata jest działanie jedynie na jego korzyść. Wszelkiego rodzaju kontakty z kolegami polegające na uprzejmości, lojalności, koleżeństwie i unikaniu niemoralnej konkurencji są tej zasadzie podporządkowane. Adwokat, który występuje w sądzie winien zachować takt i umiar, godność i opanowanie, odpowiedzialność i powagę. Nie jest zwolniony od tych obowiązków, gdy przyjmuje klienta w swojej kancelarii<sup>275</sup>.

Dokonując oceny wzajemnych relacji adwokata z uczestnikami postępowania, trudno nie zauważyć, że etyka tego jest w sama w sobie obciążona sprzecznościami wewnętrznymi. Wynika to z faktu, że z jednej strony adwokat jest zobligowany wobec sądu do odsłania prawdziwości danej sprawy, a z drugiej do osiągnięcia jak najkorzystniejszego dla swojego klienta rozstrzygnięcia danej sprawy. Wedle niektórych, jest to niemal schizofreniczna sytuacja, bowiem celem adwokata staje się osiągnięcie jak najlepszego rozstrzygnięcia dla swojego klienta, nawet wbrew faktom, prawu oraz sprawiedliwości. Jednakże w ostatecznym rozrachunku jest to swoista perwersja sprawiedliwości<sup>276</sup>.

Do zasad etyki zawodu adwokata zaliczyć należy zasadę niezależności, kompetencji, godności, tajemnicy, konfliktu interesów, reklamy i honorariów.

Jeśli chodzi o pierwszą z wymienionych zasad, to ustawa o adwokaturze określiła następujące warunki niezależności adwokatów:

- Samorządność,
- Demokratyczne wyboru samorządu i sądów dyscyplinarnych,
- Decydowanie o wpisie na listę adwokatów przez samych adwokatów,
- Szkolenie adwokatów przez samorząd adwokacki,
- Swobodę wykonywania zawodu,
- Bezwzględne zachowanie tajemnicy zawodowej.

Do powyższych warunków dodać jeszcze należy immunitet adwokacki, który chroni wolność słowa oraz pisma podczas wykonywania zawodu adwokata w granicach prawa, oględność i umiar w wypowiedziach, który zapewnia możliwość pełnego i nieskrępowanego świadczenia usług prawniczych, a w szczególności obrony. Podkreślić należy, że zasadę niezależności adwokata należy odróżnić od zasady niezawisłości sędziego, bowiem niezależność adwokata jest przejawem zasady autonomii zawodów prawniczych<sup>277</sup>.

---

<sup>275</sup> Ibidem.

<sup>276</sup> Ibidem.

<sup>277</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 184-185.

Na zasadę kompetencji adwokata składa się nie tylko posiadana przez niego wiedza i utrzymywanie sprawności zawodowej, lecz także stale podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Adwokat winien czynić to wedle najlepszej wiedzy, woli oraz z należytą starannością i sumiennością, a nadto szybkością i rzeczowością. Wszystko to winno opierać się na znajomości obowiązującego prawa. Wszelkie błędy adwokata, które wynikają z nieznaności prawa, implikują dla niego skutki w postaci odpowiedzialności moralnej i prawnej. Dodać należy, że legalne granice kompetencji adwokata w postępowaniu sądowym wyznacza samo prawo, dotyczy to w szczególności procesu karnego. Każde nielegalne jego zachowanie stanowi w istocie zachowanie nieetyczne, lecz nie każde nieetyczne zachowanie jest działaniem nielegalnym. Granice etyczności bowiem wyznacza stosunek obrońcy do obiektywnej oceny materiału dowodowego, kłamstwa świadków, oskarżonego, jak również własnego. W odniesieniu do powyższego, zaznaczyć należy, że ocena materiału dowodowego dokonywana przez obrońcę nie może być oparta na prawdziwości, a jedynie na jego relacjach z klientem, bowiem w odróżnieniu od sędziego, jest on zobligowany do wyboru z całokształtu materiału dowodowego elementów korzystnych dla swojego klienta. Z moralnego punktu widzenia naganne jest nakłanianie do kłamstwa przez adwokata, czy to świadków, czy to oskarżonego. Czym innym jest także przyznanie się oskarżonego do winy przed swoim obrońcą, a czym innym nieprzyznanie przed sądem. Tego rodzaju kłamstwo oskarżonego nie jest naganne moralnie, stanowi bowiem legalny środek do samoobrony, ale nie obrony przez adwokata<sup>278</sup>.

Z kolei zasadę godności uznaje się we wszystkich regulacjach za zasadę najważniejszą. Godność, jako wartość etyki zawodowej polega na wysokiej ocenie adwokata przez opinię publiczną, a nadto obdarzaniem go wysokim zaufaniem. Wszelkiego rodzaju działania adwokata poniżające go w oczach opinii publicznej, jednocześnie godzą w jego godność, a co więcej, naruszają zaufanie go niego. Wobec powyższego, adwokat winien unikać nawet pozorów działań nieetycznych, bowiem osłabiają one jego rolę w wymiarze sprawiedliwości. Co więcej, winien on współdziałać z innymi adwokatami w utrzymywaniu godności zawodu, na przykład przez zwracanie uwagi kolegom, którzy zachowują się w sposób nieetyczny<sup>279</sup>.

Zasada konfliktu interesów w praktyce adwokata obejmuje swoim zasięgiem treściowym to, co zawiera w sobie ogólna zasada konfliktu interesów. Przedmiotowa zasada dotyczy także radców prawnych. Zasadę konfliktu interesów wyraża Zbiór Zasad etyki

---

<sup>278</sup> Ibidem, s. 187-188.

<sup>279</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 187-188.

adwokackiej i godności zawodu w dwóch grupach zakazów. Pierwsza z nich dotyczy zakazu łączenia zawodu adwokata z innymi zajęciami, określanymi mianem pobocznych, do których to zalicza się:

1. Zajęcia uwłaczające godności zawodu,

2. Ograniczającymi niezależność adwokata, a zwłaszcza:

- Zajmowanie w cudzym przedsiębiorstwie stanowiska zarządcy,
- Sprawowanie funkcji członka zarządu, prokurenta w spółkach prawa handlowego, jeśli nie świadczą usług prawnych,
- Prowadzenie kancelarii adwokackiej w tym samym lokalu z osobą prowadzącą inną działalność,
- Zawodowe pośrednictwo w transakcjach bankowych.

Nadto wspomniany powyżej Zbiór zasad zakazuje adwokatowi prowadzenia spraw dotyczących:

- Wyłącznie jego osoby lub majątku,
- Strony przeciwnej, której wcześniej udzielił porady prawnej,
- Przeciwko własnemu klientowi,
- Sprawy osoby, w której udzielał pomocy stronie przeciwnej lub też wystąpił w charakterze świadka<sup>280</sup>.

W praktyce, w każdej większej kancelarii obok konfliktu interesów pojawia się problem tajemnicy zawodowej. Są to najczęściej pojawiające się problemy o charakterze etycznym. Im większa kancelaria, tym większe ryzyko pojawienia się tego rodzaju konfliktów. Unikanie konfliktu interesów, to najważniejszy aspekt zasady lojalności adwokata wobec swojego klienta. W relacjach prawnik- klient priorytetowe znaczenie ma właśnie zaufanie do prawnika, które oparte jest na lojalności. Wynika to z faktu, że klient musi być przekonany, że powierzając swojemu prawnikowi poufne informacje, nie będzie narażony na ich ujawnienie, ani też wykorzystanie przy obsłudze innych klientów. Klient winien być także przekonany, że prawnik wkłada cały wysiłek w pracę na jego rzecz, kierując się jednocześnie jego dobrem<sup>281</sup>.

W postępowaniu karnym obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej formułuje art. 178 kpk. Zakaz przesłuchania obrońcy, co do faktów, o których dowiedział się udzielając porady prawnej lub prowadząc sprawę jest zakazem bezwzględnym, co oznacza, że nie można go przesłuchać, co do tych okoliczności, a gdyby został wezwany w charakterze

---

<sup>280</sup> Ibidem, s. 189.

<sup>281</sup> A. Mednis, [w:] H. Izdebski, P. Skuczyński, op. cit., s. 181.

świadka, mają prawo i obowiązek, wynikający z innych unormowań, odmowy złożenia w tym zakresie zeznań. Zakazu tego nie uchyla nawet zgoda wszystkich zainteresowanych osób<sup>282</sup>.

Powyższy zakaz dotyczy adwokata prowadzącego sprawę karną, w a więc gdy uczestniczy on w sprawie jako obrońca oskarżonego, co, do którego powstaje zakaz przesłuchiwania. Udzielanie porady prawnej dotyczy, okoliczności istotnej z punktu widzenia odpowiedzialności karnej rozpatrywanej w postępowaniu, w którym obrońca miałby zostać przesłuchany w charakterze świadka, gdy porada prawna była udzielana wówczas, kiedy ten adwokat nie był ustanowiony obrońcą w tej sprawie, a nawet nie jest konieczne, by udzielając porady zdawał sobie sprawę z tego, że podawane mu fakty mogą mieć znaczenie dla ustalenia czyjejkolwiek odpowiedzialności karnej. Dotyczy to także adwokata udzielającego porady prawnej osobie zatrzymanej oraz radcy prawnego, który może być obrońcą<sup>283</sup> w postępowaniu w sprawach o wykroczenia - art. 24 kodeksu postępowania w sprawie o wykroczenia<sup>284</sup>.

Zasada reklamy w etyce adwokackiej jest oparta na rygorystycznym odróżnieniu informacji o świadczonych przez niego usługach od reklamy tych usług. W odniesieniu do adwokatów, jak również radców prawnych jest to bardzo istotna kwestia, jako, że zawody te są zawodami zaufania publicznego, a zgodnie z art. 17 ust. 1 Konstytucji nie mogą i nie powinny być one wykonywane w czysto rynkowy sposób, co wynika z ich misji. W gestii samorządów zawodowych, reprezentujących przedstawicieli tych zawodów leży sprawowanie pieczy na ich należytych wykonywaniem w granicach interesu publicznego i dla jego ochrony. W odniesieniu do powyższego, podkreślić należy, że samorzady te nie mogą naruszać wolności wykonywania zawodu ani też uszczuplać wolności podejmowania działalności gospodarczej<sup>285</sup>.

---

<sup>282</sup> J. Grajewski, L. K. Paprzycki, S. Steinborn, op. cit., s. 323; zobacz także postanowienie Sądu SA w Krakowie z dnia 10 maja 2000r., II AKz 96/00, KZS 2000, z. 5, poz. 41.

<sup>283</sup> J. Grajewski, L. K. Paprzycki, S. Steinborn, op. cit., s. 324.

<sup>284</sup> Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. - Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (Dz. U. z 2008 r. Nr 133 poz. 848 z późn. zm.).

<sup>285</sup> Konstytucja odrębnie uregulowała problemy związane z istnieniem samorządu terytorialnego z uwagi na jego rolę ustrojową. Nie jest to jednak jedyna forma samorządu funkcjonująca w Polsce, dlatego pozostałym jego rodzajom poświęcony został odrębny art. 17. Przewiduje on możliwość tworzenia samorządu zawodowego adwokatów, radców prawnych, notariuszy, lekarzy, pielęgniarzek oraz położnych czyli korporacji tworzonych w oparciu o kryterium wspólnych interesów zawodowych. I choć nie jest to z pewnością materia konstytucyjna, problemy te stanowią z reguły przedmiot regulacji ustawowych, to jednak z uwagi na presję ze strony wymienionych środowisk zawodowych problematyka ta znalazła wyraz w ustawie zasadniczej. Dla utworzenia samorządu zawodowego wymagana jest forma ustawy, czyli można tego dokonać tylko w drodze aktu prawnego uchwalonego przez parlament. Celem tworzenia tego rodzaju samorządu jest potrzeba sprawowania pieczy nad należytych wykonywaniem tych zawodów przez jego członków w granicach interesu publicznego. Z reguły też przynależność do samorządu zawodowego nie jest obowiązkowa, a osoba wykonująca określony zawód może przystąpić do tej organizacji (W. Skrzydło, op. cit., s. 11-12).

Wszystkie regulacje dotyczące etyki adwokata aprobuje publiczną informację o jego kwalifikacjach, miejscu i czasie świadczenia usług. Jeśli zaś chodzi o reklamę usług adwokackich, są one związane z regulacjami dotyczącymi akwizycji, a więc sposobami pozyskiwania klientów przez adwokatów. Są one bardzo rygorystyczne. Wedle Zbioru zasad etyki adwokackiej, zakazane jest:

- Korzystanie z usług pośredników i naganiaczy
- Narzucanie komukolwiek swej pomocy prawnej,
- Nielojalne wobec kolegów pozyskiwanie klientów,
- Reklamowanie usług prawnych za pośrednictwem mediów,
- Reklamowanie swej działalności zawodowej w czasie występowania w mediach<sup>286</sup>.

Ostatnia z zasad dotyczących etyki zawodu adwokata dotyczy jego wynagrodzenia, czyli honorarium, za wykonywane czynności związane z obsługą prawną. W naszym kraju, jako liberalnej demokracji kwestia wynagrodzenia adwokata opierają się głównie na umowie pomiędzy nim, a klientem, jako wyrazem ogólniejszej zasady swobody umów. Wspomniany już Zbiór zasad zaznacza, że w gestii adwokata leży zaoszczędzenie klientowi kosztów prowadzenia sprawy<sup>287</sup>.

Regulacje dotyczące etyki prawniczej, a przede wszystkim etyki zawodu adwokata przewidują odpowiedzialność dyscyplinarną oraz prawną za niewłaściwe moralnie zachowania adwokata. Niewłaściwe moralnie zachowania adwokatów są dosyć typowe i zaliczyć do nich należy: niedbalstwo w sprawach klienta, brak informowania go o postępach w prowadzonej sprawie, wprowadzanie w błąd, oszukiwanie, wygórowane honoraria, niewłaściwe obchodzenie się z funduszami klienta, naruszenie tajemnicy adwokackiej, nadużycia seksualne. Sankcje dyscyplinarne są różne, np. nagana, upomnienie, czy też zawieszenie w czynnościach służbowych<sup>288</sup>.

---

<sup>286</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 189-190.

<sup>287</sup> Ibidem.

<sup>288</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 190-191.

#### 4.3.2. Etyka zawodu radcy prawnego

Zawód radcy prawnego polega na świadczeniu pomocy prawnej. Podkreślić należy, iż wykonywanie zawodu radcy prawnego nie obejmuje występowania w charakterze obrońcy w postępowaniu karnym i w postępowaniu w sprawach o przestępstwa skarbowe<sup>289</sup>.

Podstawą funkcjonowania oraz organizacji radców prawnych jest ustawa z dnia 6 lipca 1982r. o radcach prawnych jest podstawą funkcjonowania i organizacji radców prawnych<sup>290</sup>. Z kolei zasady etyki radcy prawnego uchwalone zostały przez VI Krajowy Zjazd Radców Prawnych w dniu 6 listopada 1999r., a następnie zmienione Uchwałą Nr 10/2003 VII Krajowego Zjazdu Radców Prawnych z dnia 8 listopada 2003 r.<sup>291</sup>.

Zakres przedmiotu etyki radcy prawnego wynika z zatroskania o moralny charakter tego zawodu oraz doradztwa, a więc udzielania porad prawnych oraz dorad prawnych<sup>292</sup>.

Obowiązkiem radcy prawnego podczas wykonywania zawodu jest przestrzeganie norm moralnych, szacunek dla praw człowieka, a nadto dbanie o godność zawodu. Za naruszenie godności uważa się każde zachowanie, które podważałoby zaufanie do zawodu lub poniżałoby ten zawód w oczach opinii publicznej. Do przestrzegania tych obowiązków są zobligowani także analogicznie, jak w przypadku aplikantów adwokackich, aplikanci radcowscy<sup>293</sup>.

Zasady etyki radcowskiej są właściwie analogiczne, jak to ma miejsce w odniesieniu do adwokatów. Tym samym, każdy radca prawny winien przestrzegać zasady uczciwości i rzetelności, zachowania godności zawodu, wolności słowa i pisma, zachować tajemnicę zawodową. Do radców prawnych odnosi się także zakaz reklamy czynnej i biernej, obowiązek skrupulatności w stosunkach z klientem<sup>294</sup>.

Radca prawny ponosi odpowiedzialność dyscyplinarną za niemoralne, sprzeczne z zasadami etyki adwokackiej postępowanie we wszystkich sferach swojej działalności tj. publicznej, zawodowej i życia prywatnego<sup>295</sup>. Podobnie zresztą, jak adwokat.

<sup>289</sup> J. Mokrzycka, op. cit., s. 251.

<sup>290</sup> (Dz. U. z 2002r., Nr 123, poz. 1059 ze zm.).

<sup>291</sup> Tekst dostępny na stronie <http://prawo.rp.pl/temat/415231.html>. (data odczytu 03.12.2012r.)

<sup>292</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s.

<sup>293</sup> E. Kwiatkowska – Fałęcka, [w:] H. Izdebski, P. Skuczyński, op. cit., s. 267.

<sup>294</sup> Ibidem, s. 267-273.

<sup>295</sup> Trybunał Konstytucyjny w jednym ze swych orzeczeń podkreślił, że „obywatele pełniący działalność publiczną muszą się liczyć z dalej idącymi ograniczeniami swych praw i wolności, niż pozostali obywatele. A ponieważ w sposób świadomy i dobrowolny im się podają, o ograniczeniu ich wolności, co do każdej z konstytucyjnych wolności obywatelskich, nie może być mowy. Celem takich ograniczeń jest bowiem zapobieganie angażowaniu się osób publicznych w sytuacje i uwikłania mogące nie tylko poddawać w wątpliwość ich osobistą bezstronność czy uczciwość, ale także podważać autorytet konstytucyjnych organów

Również katalog kar wygląda podobnie, bowiem za naruszenia, o których mowa jest powyżej, radca prawny może zostać ukarany:

- Karą nagany,
- Upomnienia,
- Ostrzeżenia,
- Nagany z ostrzeżeniem,
- Zawieszeniem prawa do wykonywania zawodu na czas od trzech miesięcy do pięciu lat,
- Karą pieniężną nie niższą niż połowa przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej za miesiąc poprzedzający datę orzeczenia dyscyplinarnego i nie wyższą, niż pięciokrotność tego wynagrodzenia,
- Trwałe pozbawienie prawa do wykonywania zawodu, a w stosunku do aplikantów radcowskich- wydalenie z aplikacji,
- Zakaz sprawowania patronatu nad aplikantami radcowskimi od roku do pięciu lat, lub od dwóch do dziesięciu lat,
- Utratę czynnego i biernego prawa wyborczego do władz samorządu radcowskiego<sup>296</sup>

Reasumując powyższe rozważania zasadnym jest stwierdzenie, zgodnie, z którym, zarówno etyka adwokacka, jak i etyka radcowska muszą odróżniać się od sędziowskiej i prokuratorskiej, bowiem adwokat i radca prawny działają z woli klienta i z reguły za jego pieniądze, w ramach łączącej go z klientem umowy. Czasem działają oni z urzędu. Natomiast sędzia i prokurator działają w interesie publicznym i opłacani są ze środków publicznych. Zasady etyki radcy prawnego wychodzą od interesu wymiaru sprawiedliwości, czego nie czyni Kodeks etyki adwokackiej. Wiąże się z tym ściśle problem koniecznej dla należytego wykonywania zawodu niezależności od klienta, która, jak uczy doświadczenie, wcale nie jest taka oczywista w praktyce<sup>297</sup>.

---

państwa, oraz osłabiać zaufanie wyborców i opinii publicznej do ich prawidłowego funkcjonowania” (Wyrok Trybunału Konstytucyjnego W. 17/94 OTK z 1994r., cz. I, s. 191).

<sup>296</sup> R. Tokarczyk, op. cit., s. 207-208.

<sup>297</sup> H. Izdebski, [w:] E. Łojko (red.), op. cit., s. 73.

### 4.3.3. Etyka zawodu notariusza

Notariat jest niezbędnym uczestnikiem tworzenia i urzeczywistniania struktur prawnych wolnego rynku. Z kolei notariusz wykonuje funkcje publiczne i wyposażony jest przez państwo w moc nadawania charakteru urzędowego oświadczeniom osób, którego do niego o to się zwracają oraz w moc nadawania takiego charakteru innym czynnościom przewidzianym przez prawo. Co więcej, notariusz zapewnia stronom bezpieczeństwo obrotu, a swoją pracę wykonuje w ramach wolnego zawodu, stosując przepisy obowiązującego prawa i przestrzegając zasad etyki i praw człowieka oraz dbając o godność zawodu. Wyżej wskazany zawód zalicza się do grupy tzw. wolnych zawodów, podobnie zresztą, jak adwokatów i radców prawnych<sup>298</sup>.

Podstawę prawną działalności notariuszy stanowi obecnie ustawa z dnia 14 lutego 1991r. Prawo o notariacie<sup>299</sup>. W myśl powyższej ustawy notariusz jest powoływany do dokonywania czynności, którym strony obowiązane są lub pragną nadać formę notarialną. Notariusz jest także instytucją usługową wobec obywateli. Powyższe wynika z faktu, iż notariusz w ramach sprawowanych funkcji, które to polegają między innymi na dokonywaniu czynności notarialnych, pełni jednocześnie rolę organu obsługi prawnej. Dlatego też stosunek notariusz- strona dokonywanej przez niego czynności, ma charakter stosunku zobowiązaniowego, podobnego do umowy o świadczenie usług. W zakresie swoich uprawnień działa on, jako osoba zaufania publicznego, korzystając jednocześnie z ochrony, która przysługuje funkcjonariuszom publicznym. Dotyczy to tylko uprawnień, o których mowa jest w art. 1 ustawy prawo o notariacie<sup>300</sup>.

Czynności notarialnych notariusz dokonuje w kancelarii notarialnej będącej instytucją publiczną. Sam notariusz jest osobą niezależną. Czynności notarialne dokonywane przez notariusza zgodnie z prawem mają charakter dokumentu urzędowego. Notariusze wykonują czynności notarialne na własny rachunek i własną odpowiedzialność<sup>301</sup>.

---

<sup>298</sup> E. Łojko (red.), op. cit., s. 163. Odmienny pogląd wyraża A. Oleszko twierdząc, że w żadnej mierze stanowiska notariusza nie można zaliczać do tzw. wolnych zawodów prawniczych, ani też do kategorii prawnika świadczącego usługi prawnicze na wzór adwokata, radcy prawnego, czy też innego podmiotu gospodarczego, statutowo trudniącego się prowadzeniem kancelarii prawniczej (A. Oleszko, *Staranność zawodowa notariusza, jako przesłanka odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przy wykonywaniu czynności notarialnej*, Teza 1, Rejent 1999, nr 11, s. 115).

<sup>299</sup> (Dz. U. z 2002r., Nr 42, poz. 369 ze zm.).

<sup>300</sup> Wyrok S.A. w Warszawie z dnia 17 grudnia 1998r., I ACa 697/98, OSA 1999/10/46.

<sup>301</sup> J. Mokrzycka, op. cit., s. 257. Jednoznaczne określenie pozycji notariusza w Polsce jest bardzo trudne, co wynika z faktu, że z jednej strony działa w interesie publicznym, uczestniczy w obrocie gospodarczym, a jednocześnie jest gwarantem bezpieczeństwa tego obrotu, a z drugiej prowadzi on działalność na własny rachunek i we własnym imieniu. Jak wskazuje M. Piotrkowska, skoro jednak ustawodawca uznał go za



Zasady etyki notariusza wynikają z ustawy o notariacie, jak również Kodeksu Etyki Zawodowej Notariusza<sup>302</sup>. Stosownie do tych przepisów, notariusz jest zobligowany do wykonywania powierzone mu obowiązków zgodnie z przepisami prawa i własnym sumieniem. Nadto winien dochowywać tajemnicy państwowej i zawodowej, a w postępowaniu swym kierować się zasadami godności, honoru i uczciwości. Co więcej nie może podejmować zatrudnienia bez uprzedniego uzyskania zgody rady właściwej izby notarialnej, z wyjątkiem zatrudnienia w charakterze pracownika naukowo- dydaktycznego lub naukowego<sup>303</sup>.

Do obowiązków notariusza wobec stron czynności zaliczyć należy:

- Zachowanie powagi urzędu i niezależności, gdy stroną czynności są instytucje państwowe, samorządowe i inne, przy jednoczesnym zachowaniu należytego szacunku wobec osób te instytucje reprezentujących,
- Stosowanie takich rozwiązań prawnych, które odpowiadają woli klienta,
- Jednoczesne zachowanie lojalności wobec państwa przy dokonywaniu czynności,
- Dbłość, by w spełnieniu woli klienta nie doszło do obejścia prawa,
- Postępować zgodnie z zasadą w myśl, której dokonywanie czynności to nie tylko jego prawo, lecz także obowiązek,
- Dbanie o zachowanie tajemnicy zawodowej przez jego pracowników na zasadach obowiązujących jego samego,
- Zapewnienie klientowi warunków do swobodnego składania oświadczeń oraz zachowania tajemnicy,
- Zapewnienie bezpiecznego przechowywania całej dokumentacji, dotyczącej dokonywanych czynności, gwarantujące zachowanie tajemnicy notarialnej,
- W przypadku konfliktu pomiędzy stronami, bądź też oczywistej sprzeczności ich interesów notariusz zobligowany jest odmówić dokonania takiej czynności,<sup>304</sup>.

---

przedsiębiorcę, to należy przyjąć, że jest on przedsiębiorcą nietypowym. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że szczególnie, bo jest także osobą zaufania publicznego, która w zakresie swoich uprawnień korzysta z ochrony przysługującej funkcjonariuszom publicznym, natomiast wykonywana przez niego działalność nie jest typową działalnością gospodarczą (M. Piotrkowska, *Notariusz- nietypowy przedsiębiorca?* Teza nr 1, Rejent 2007, nr 7-8, s. 145).

<sup>302</sup> Tekst dostępny na stronie <http://prawo.rp.pl/temat/415712.html>. (data odczytu 19.12.2012r.)

<sup>303</sup> J. Mokrzycka, op. cit., s. 257-258.

<sup>304</sup> E. Łojko, op. cit., s. 166-167.

Za przewinienia zawodowe, w tym za oczywistą obrazę przepisów prawnych lub też uchybienia powadze lub godności zawodu, jak również za niespełnienie obowiązku umowy ubezpieczenia za szkody wyrządzone przy wykonywaniu czynności notarialnych notariusz odpowiada dyscyplinarnie<sup>305</sup>. Do kar dyscyplinarnych zalicza się:

- Upomnienie,
- Naganę,
- Karę pieniężną,
- Pozbawienia prawa do prowadzenia kancelarii.

Konkludując, do podstawowych cech notariusza, jako osoby zaufania publicznego zaliczyć należy: uczciwość, rzetelność, niezależność, bezstronność i zachowanie tajemnicy zawodowej. Notariusz winien swą postawą i działaniem dawać dobre świadectwo zawodowi, który wykonuje, a nadto dbać o powagę, honor i godność zawodu. Co więcej, obowiązany jest dbać o przestrzeganie zasad etyki również przez innych członków swojego środowiska zawodowego oraz przez swoich pracowników. Podkreślić należy, iż notariusz jako osoba zaufania publicznego wyposażona jest przez państwo w określone funkcje władcze, toteż winien jest on dokładać wszelkich starań, aby w działaniach zachować równowagę pomiędzy publicznym ich charakterem, a swym statusem wolnego zawodu. Tak więc powinien od dokonywać czynności zawodowych zgodnie z prawem, wedle najlepszej woli i wiedzy oraz z należytą starannością<sup>306</sup>.

---

<sup>305</sup> Ibidem.

<sup>306</sup> Ibidem, s. 164-165.

## ROZDZIAŁ V

### **Badanie własne na temat przestrzegania zasad etyki zawodowej w działalności przedsiębiorców oraz prawników**

#### **5.1. Problemy badawcze i hipotezy**

##### **Problemy badawcze**

- 1) Czy prawnicy i przedsiębiorcy przestrzegają zasad etyki zawodowej, a jeśli tak, to, które są dominujące?
- 2) Czy istnieje zależność między przestrzeganiem zasad etyki zawodowej przez prawników i przedsiębiorców, a ich stażem pracy oraz wiekiem?

##### **Hipoteza pierwsza**

**Prawnicy i przedsiębiorcy przestrzegają zasad etyki zawodowej.** Pojęcie etosu zawodowego w ścisłym znaczeniu, jako zbioru odpowiedzi na pytanie o to, jak powinien czynić moralnie przedstawiciel danej profesji w okolicznościach typowych i nietypowych jest im znane. Respondenci kojarzą etykę zawodową z lojalnością, moralnością oraz rzetelnością. Widzą konieczność jej przestrzegania w stosunkach z kontrahentami, klientami oraz współpracownikami, co wynika z faktu, że to stosunek do innych ludzi odzwierciedla ich postawy moralne.

Okoliczności typowe są określone normami postępowania moralnego, sprowadzonymi niekiedy do procedur. Natomiast okoliczności nietypowe są określane, jako zalecane sposoby myślenia, utrwalane w przekonaniach moralnych. Ukazywanie powyższych przekonań i postępowania wynika z etyki życia. Norma moralna, w odpowiedzi na pytanie, jak winien działać i myśleć reprezentant danej profesji, zawiera w sobie także opis tego, jak człowiek postępował lub, jakie ma predyspozycje do działań moralnych. Powyższa norma wynika z działalności i postępowania ludzi reprezentujących daną profesję oraz przypuszczeń ze strony społeczeństwa. Nie tworzy się odrębnych zasad etycznych dla odrębnych ludzi.

Zasadnym wydaje się być stwierdzenie, iż etyka zawodowa jest wskazaniem na szczególną sytuację człowieka wykonującego ten właśnie rodzaj pracy, podejmującego realizację tego rodzaju funkcji społecznej i zastosowanie zasad ogólnych etyki do tej sytuacji. Istotnym dla określenia zasad etyki zawodowej jest ukazanie najwyższych celów i wartości danego zawodu.

## **Hipoteza druga**

**Istnieje zależność między przestrzeganiem zasad etyki zawodowej przez prawników i przedsiębiorców, która jest związana z ich stażem pracy oraz wiekiem.** Najważniejsze dla nich znaczenie ma w grupie mających przynajmniej 15 letni staż pracy oraz znajdujących się w wieku od 45-60 lat lojalność wobec klienta, bezstronność, uczciwość, dyskrecja. Z kolei w grupie wiekowej pomiędzy 30-45 rokiem życia i mających minimum 3 lata stażu pracy zasady te mają mniejsze znaczenie.

Etyka zawodowa przedstawiona w sposób powyższy nie reprezentuje moralności odmiennej od funkcjonującej w danym społeczeństwie. Zatem oznacza to, iż wykonywanie zawodu prawnika, czy też przedsiębiorcy wiąże się z potrzebą przestrzegania tego rodzaju wymogów etycznych i moralnych, do których przestrzegania nie są zobowiązani pozostali członkowie. Tym samym od tego rodzaju grup zawodowych wymagać będziemy poczucia, iż służy on innym i zawsze ma na uwadze dobro swoich klientów.

Jak już wspomniano na początku niniejszej pracy zainteresowanie etyką zawodową prawników oraz przedsiębiorców jest konsekwencją nasilającego się zjawiska patologii wśród tych grup zawodowych. Coraz częściej otwarcie zaczęto mówić o korupcji, nadużyciach w związku z pełnioną przez nich funkcją. Jednocześnie wpływ na rozwój etyki zawodowej miały zmiany środowiska społecznego, w którym funkcjonują badane grupy. Powyższe spowodowało, iż zaistniała potrzeba skonfrontowania różnych zachowań. Coraz bardziej wnikliwie zaczęto przyglądać się stosunkom pomiędzy prawnikami, przedsiębiorcami, a ich klientami. Coraz częściej zaczęto dostrzegać potrzebę ich pielęgnacji, stopniowo wykluczając oportunizm, czy też arogancję. Tym samym, określenie podstawowych zasad etycznych na potrzeby prowadzenia działalności gospodarczej, czy to przez prawników, czy też przez przedsiębiorców jest niezbędne, bowiem mogą one stać się punktem porozumienia w kwestiach niezmiernie ważnych dla funkcjonowania społeczeństwa. Potrzebna jest zatem refleksja nad moralnymi podstawami zarządzania, dopuszczalnymi środkami oraz

pożądanymi zachowaniami. W perspektywie winno to zaowocować etycznym biznesem oraz etycznym prawem.

Podkreślić należy, iż wykonywanie zawodu prawnika, jak również prowadzenie własnego tzw. biznesu nie jest zwykłą jak by się mogło wydawać pracą. Wynika to z faktu, że wiąże się ona nie tylko z kreatywnością i pracowitością, które są niezbędne do realizacji zadań, lecz także służbą publiczną. Godny uwagi jest fakt, iż wspomniana powyżej pracowitość i kreatywność wskazanych grup zawodowych ma służyć przede wszystkim społeczeństwu, w połączeniu zasłużoną zapłatą za ten wysiłek oraz satysfakcją klienta.

## 5.2. Populacja badawcza oraz opis badanej jednostki

Badanie zostało przeprowadzone wśród prawników, spośród grup zawodowych opisanych w niniejszej pracy, a więc adwokatów i radców prawnych, a nadto przedsiębiorców, prowadzących własną działalność gospodarczą z mniejszych i większych firm.

Badaniu poddano 40 osób wybranych losowo- 28 mężczyzn i 9 kobiet. Mężczyźni stanowili zatem 76 %, a kobiety 24 % badanych. Badanie było w pełni anonimowe, dlatego też badający nie wskazuje kancelarii adwokackich, radcowskich i notarialnych, w których poddano badaniu ankietowanych. Nie zostają także podane żadne informacje dotyczące firm badanych przedsiębiorców. Rozkład respondentów wynika z tego, że w większości mężczyźni prowadzą działalność gospodarczą, jak również wśród prawników także większość stanowią mężczyźni.

Badanych podzielono na dwie grupy pod względem stażu pracy oraz wieku. Przedziały ustanowiono na grupy wiekowe 30-45 lat legitymujących się co najmniej 3-letnim stażem pracy w zawodzie oraz 45-60 lat legitymujących się co najmniej 15-letnim stażem pracy w zawodzie. Pierwszą grupę badanych oznaczono jako grupę **30-45** a drugą jako grupę **45-60**, co ułatwiło opisanie wyników badań.

W badaniu wzięło udział 37 osób. Trzy ankiety pozostały nieuwzględnione, bowiem respondenci nie spełniali wszystkich wymaganych kryteriów.

### 5.3. Narzędzie badawcze

Rozpoczęcie badań poprzedziło zapoznanie się z procedurą przeprowadzania badań ankietowych. Kolejnym krokiem było samodzielne postawienie hipotez oraz pytania do ankiety mających na celu weryfikację tychże hipotez. Tym samym, podstawowym źródłem informacji w niniejszej pracy była ankieta, natomiast autorski kwestionariusz ankiety stanowił narzędzie badawcze.

Podkreślić należy, że badanie ankietowe najczęściej stosuje się w celu szybkiego przebadania licznej zbiorowości. Stanowią one rodzaj wywiadu pisemnego, w którym to dominującą rolę odgrywa właśnie ankieta. Tego rodzaju badanie jest badaniem oszczędniejszym, aniżeli wywiad ustny. Badający rozesłał przygotowane ankiety, które następnie zostały wypełnione przez respondentów. Po odebraniu wypełnionych ankiet badający dokonał analizy jej wyników w oparciu o postawione wcześniej hipotezy badawcze.

Z uwagi na fakt, że zasadniczą rolę w badaniach, o których mowa jest powyżej, odgrywa ankieta, pytania zostały sformułowane w taki sposób, by skłonić respondentów do refleksji nad problemami podjętymi w badaniach. Wykorzystanie ankiety, jako narzędzia badawczego sprzyjała szczerym wynurzeniom respondentów, co wynika z pełnej anonimowości wypowiedzi.

Głównym celem badań ankietowych było poznanie poziomu wiedzy uczestników o istnieniu zasad etyki zawodowej oraz konieczności ich przestrzegania. Nadto ankiety miały dostarczyć informacji, czy i w jakim stopniu, a nadto, jakich zasad respondenci przestrzegają w swojej pracy zawodowej. Ankieta zawierała także część oceniającą, które czynniki i wartości są dla respondentów najważniejsze w życiu zawodowym.

W każdej ankiecie zawarto także zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu. Jednocześnie poinformowano respondentów o celu przedmiotowego badania. Zaproszenie do ankiety stanowiące jej wstęp zawiera informacje o jej celu, zapewnienie o anonimowości i wykorzystaniu wszelkich informacji uzyskanych w efekcie jej przeprowadzenia tylko i wyłącznie na użytek niniejszej pracy. W zaproszeniu podano także orientacyjny czas przeprowadzenia ankiety, sposób jej przeprowadzenia oraz grupy docelowe do których jej skierowana. Sposób przeprowadzenia ankiety dostosowano indywidualnie do potrzeb respondentów. W przedmiotowym zaproszeniu, jako zachętę do wzięcia udziału w badaniu uwypuklono fakt, iż wyniki badań mogą przyczynić się do rozwoju nauki.

Ankieta składała się z trzech części:

1. Części wstępnej
2. Części szczegółowej
3. Części oceniającej

**Część wstępna** miała na celu zbadanie stanu wiedzy uczestników ankiety na temat zasad etyki zawodowej oraz konieczności ich przestrzegania. Zawarto w niej pytania, o to, czym jest etyka zawodowa i czy wykonując daną profesję jest się zobligowanym do jej przestrzegania.

**Część szczegółowa** ankiety miała dostarczyć badającemu informacji, czy i w jakim stopniu, a nadto, jakich zasad respondentci przestrzegają w swojej pracy zawodowej. Zawarto w niej pytania o to, których z wymienionych zasad respondentci przestrzegają w swojej pracy zawodowej. Ankietowani mieli także określić, do jakiej grupy zawodowej należą tzw. czy są prawnikami, czy też przedsiębiorcami, jaki mają staż pracy, a także, w jakim są wieku.

**Część końcowa** ankiety miała na celu wyodrębnienie czynników i wartości najważniejszych w życiu zawodowym dla badanych. Jako czynniki wskazano tutaj satysfakcję finansową, satysfakcję zawodową, szacunek klientów i współpracowników, lojalność wobec klienta, bezstronność, uczciwość, dyskrecję.

Kluczem do udanych badań jest skonstruowanie łatwych do zrozumienia oraz zwięzłych pytań, które winny być sformułowane w sposób precyzyjnie dostarczający odpowiedzi. Ankieta nie jest także zbyt długa, tak, by nie wymagała od badającego zbyt wiele czasu i nie była nużąca.

Pytania zawarte w pierwszej – wstępnej oraz drugiej – szczegółowej części ankiety są pytaniami filtrującymi, na które respondentci odpowiadają „Tak” lub „Nie”, lub też określają grupę zawodową, do której należą, swój wiek, płeć, a także wskazują zasady etyki zawodowej, których na co dzień w swojej pracy przestrzegają. Ostatnia część ankiety-kończąca zawiera bardziej szczegółowe pytania, które miały na celu wyodrębnienie wartości oraz czynników mających priorytetowe znaczenie w życiu zawodowym respondentów. Tego rodzaju podejście i konstrukcja pytań, spowodowała, że zebrane wyniki są bardziej miarodajne. Sposób konstrukcji pytań zagwarantował jednocześnie spójność danych oraz zwiększył prawdopodobieństwo odpowiedzi na pytania. Jednocześnie zaoszczędzono cenny czas badanych potrzebny do zrozumienia treści.

Większość pytań zawartych w ankiecie jest pytaniami zamkniętymi, na które można było udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Tego rodzaju sposób skonstruowania ankiety spowodowany był faktem, że pytania zamknięte są znacznie prostsze do analizy. Ankieta zawiera także pytania otwarte, które pozwoliły w pełni wypowiedzieć się respondentom. Skala ocen zastosowana w tego rodzaju ankiecie wynosiła od 1 do 3, przy czym 1 oznacza nisko, 2- średnio, 3- wysoko.

Pytania zawarte na początku ankiety są pytaniami zachęcającymi do odpowiedzi, kolejne są już trudniejsze. Każde pytanie formułowane było w myśl zasady- jedno pytanie- jeden problem.

Ankieta kończy się podziękowaniem za wzięcie w niej udziału.

#### **5.4. Przebieg badania**

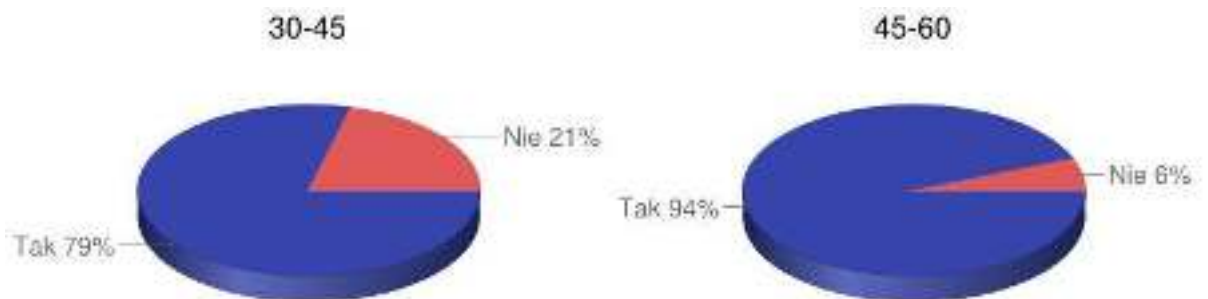
Badanie zostało przeprowadzone w drugiej połowie listopada 2012 roku w oparciu o opracowany kwestionariusz ankiety. Przed przystąpieniem do wykonania badań autor badań wyszukał grupy docelowej tj. 20 prawników oraz 20 przedsiębiorców w odpowiednich grupach wiekowych oraz z odpowiednim stażem pracy. Respondentów pouczono o pełnej anonimowości badań, ich celu oraz pełnej dobrowolności w poddaniu się badaniom. Treść pytań zamieszczonych w ankiecie nie sprawiła kłopotów respondentom, nie prosili oni o jakiegokolwiek dodatkowe. Wszystkie formularze ankiet zostały wypełnione. Grupa respondentów poddana badaniu jest specyficzną grupą zawodową, odpowiedzi na zadane pytania uznać należy za wiarygodne.



## 5.5. Wyniki badań

### CZEŚĆ I

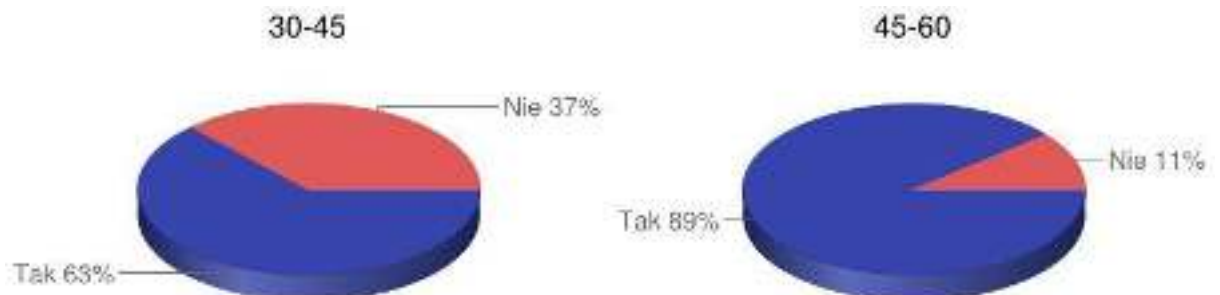
Treść odpowiedzi udzielonych przez respondentów na pytanie nr 1 zawarte w ankiecie pozwala na stwierdzenie, że grupie **30-45** 79% znane jest pojęcie etyki zawodowej, a 21% nie. W grupie **45-60** 95% respondentów zna pojęcie etyki zawodowej, a 6% nie jest ono znane.



Rysunek 1. Znajomość pojęcia etyki zawodowej

(Źródło: badanie własne)

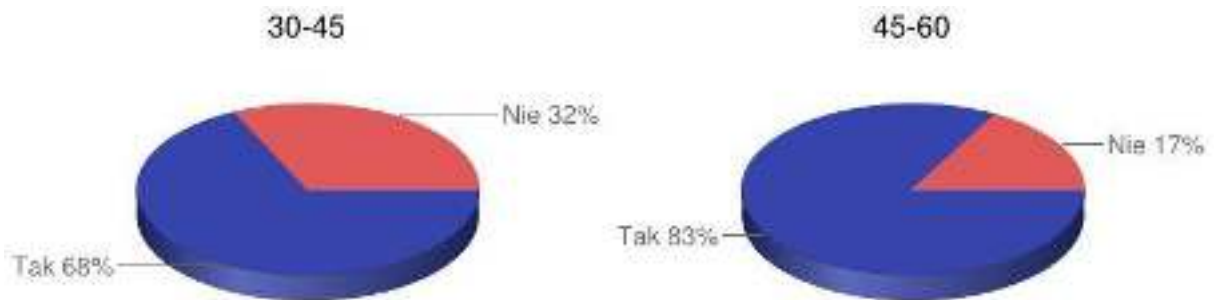
Z treści odpowiedzi udzielonej przez ankietowanych na pytanie nr 2 wynika, że w grupie **30-45** 63% uważało, że etyka związana jest z moralnością, a 37% odpowiedziało na to pytanie przecząco. Z kolei w grupie **45-60** 89% odpowiedziało twierdząco na zadane pytanie, a 11% przecząco.



Rysunek 2. Związek etyki z moralnością

(Źródło: badanie własne)

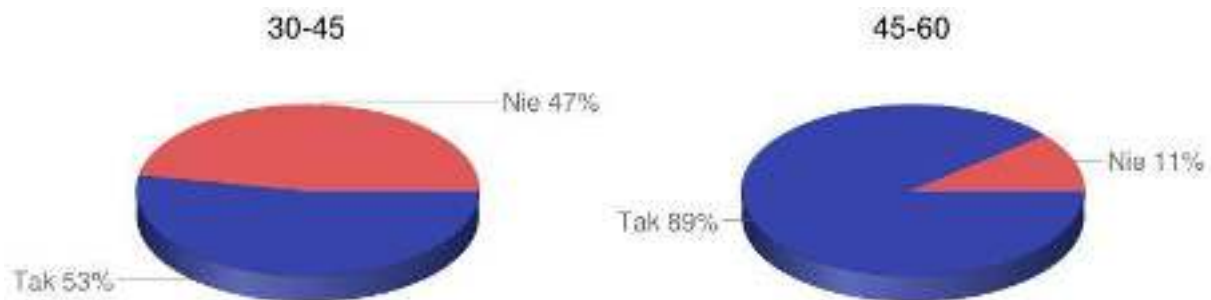
W grupie badanych **30-45** 68% w sposób poprawny wskazało definicję etyki w działalności gospodarczej zawartej w pytaniu nr 3. 32% udzieliło niepoprawnej odpowiedzi na zadane pytanie. W grupie **45-60** poprawnej odpowiedzi udzieliło 83%, a niepoprawnej 17%.



**Rysunek 3. Definicja etyki w działalności gospodarczej.**

*(Źródło: badanie własne)*

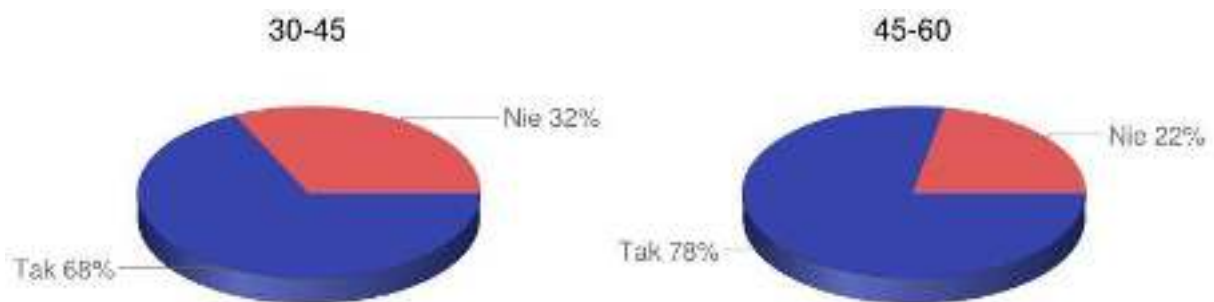
Analiza odpowiedzi ankietowanych zawartej w pytaniu nr 4 pozwala na stwierdzenie, że w grupie **30-45** 53% wskazało, że odzwierciedleniem przekonań ludzi o tym, co jest dobre, a co złe, są ich postawy moralne, czyli innymi słowy, stosunek do innych ludzi. 47% udzieliło negatywnej odpowiedzi. W grupie **45-60** 89% udzieliło na to pytanie odpowiedzi twierdzącej, a 11% przeczącej.



**Rysunek 4. Postawy moralne, a stosunek do innych ludzi.**

*(Źródło: badanie własne)*

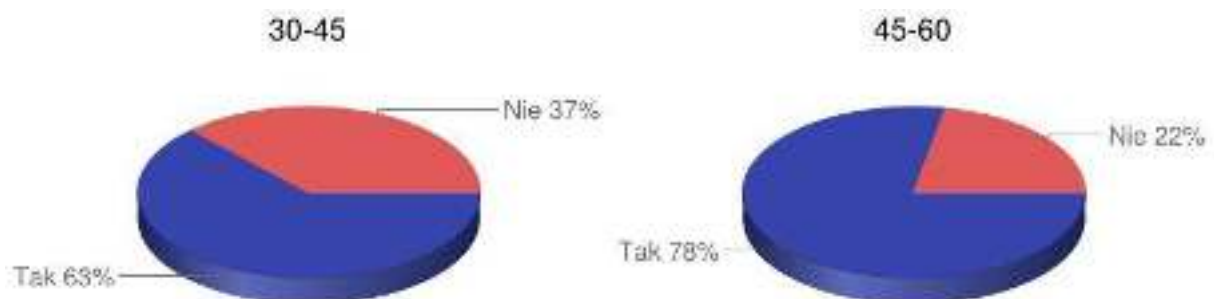
Analiza odpowiedzi zawartej w pytaniu nr 5 pozwala na stwierdzenie, że w grupie **30-45** 68% respondentów potwierdziło, że lojalność jest kategorią emocjonalną, jeśli zostaje rozpatrywana, jako wierność komuś oraz zaufanie. 32 % udzieliło przeczącej odpowiedzi na zadane pytanie. W grupie **45-60** 78% odpowiedziało na zadane pytanie twierdząco, 22% przecząco.



**Rysunek 5. Lojalność jako kategoria emocjonalna.**

*(Źródło: badanie własne)*

W pytaniu nr 6, 63% badanych w grupie **30-45** uważa, że Kodeks Etyki Zawodowej nie zapobiega nieetycznym działaniom, 37% uważa, że zapobiega. W grupie **45-60** 78% badanych udzieliło odpowiedzi, że znajomość Kodeksu Etyki Zawodowej nie zapobiega nieetycznym działaniom, natomiast 22% respondentów udzieliło odpowiedzi, że zapobiega.

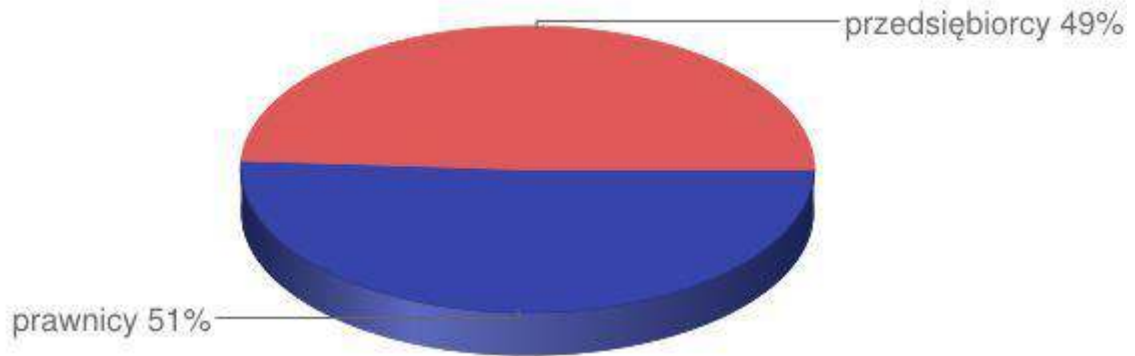


**Rysunek 6. Znajomości Kodeksu Etyki Zawodowej, a nieetyczne zachowania.**

*(Źródło: badanie własne)*

## CZĘŚĆ II

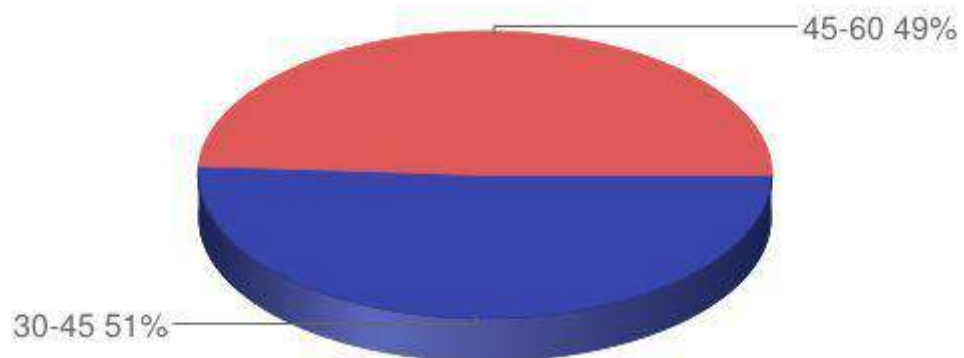
50 % badanych to przedsiębiorcy, drugie 50% stanowili prawnicy- adwokaci, radcy prawni, notariusze (pytanie nr 7).



**Rysunek 7. Grupy zawodowe**

*(Źródło: badanie własne)*

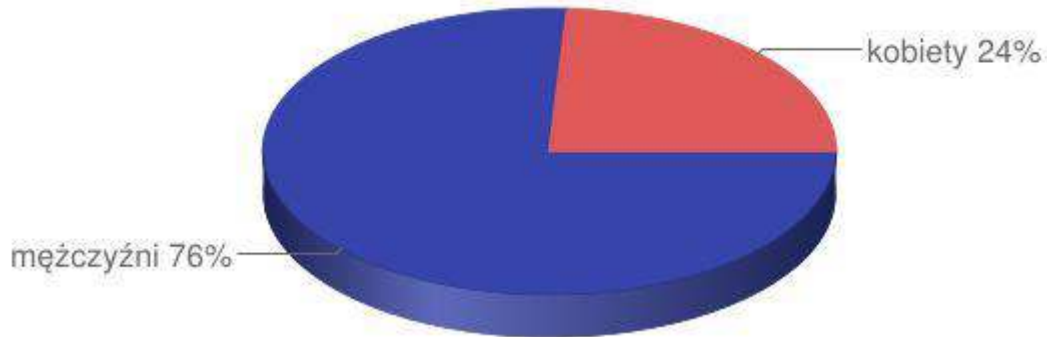
Przedział wiekowy badanych to w każdej grupie 30-45 lat oraz 45-60 lat (pytanie nr 8).



**Rysunek 8. Przedział wiekowy respondentów**

*(Źródło: badanie własne)*

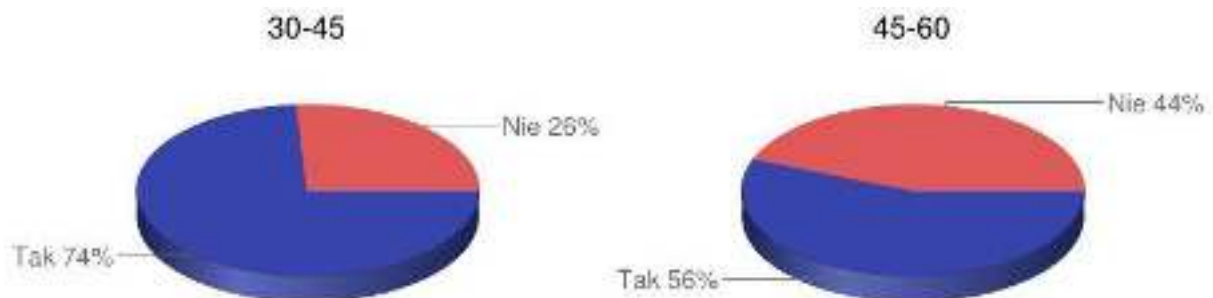
Staż pracy w tych grupach to odpowiednio minimum 3 lata w przedziale wiekowym **30-45** lat oraz minimum 15 lat w przedziale wiekowym **45-60** lat (pytanie nr 9). 76 % badanych stanowili mężczyźni, 26 % kobiety (pytanie nr 10).



**Rysunek 9. Staż pracy i płeć respondentów**

*(Źródło: badanie własne)*

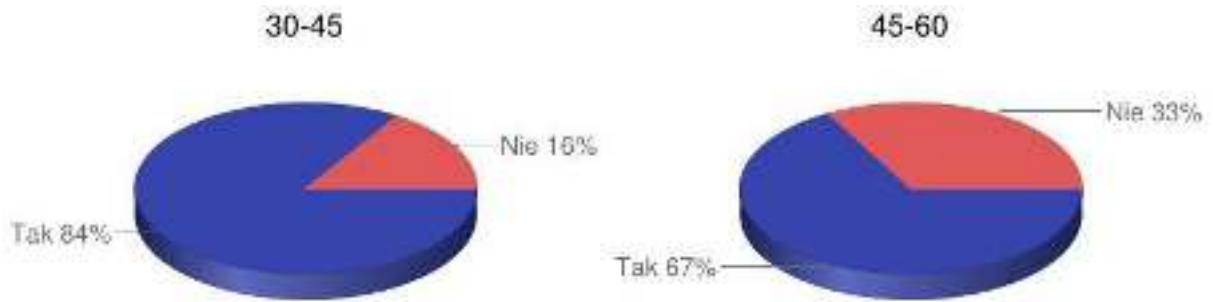
74% badanych w grupie **30-45** odpowiedziało twierdząco na pytanie zawarte w pytaniu nr 11, czy mimo nielojalności klienta/kontrahenta przyjęliby do prowadzenia jego sprawę/podjęliby z nim współpracę. 26 % w tej grupie odpowiedziało przecząco na to pytanie. W grupie **45-60** twierdząco na zadane pytanie odpowiedziało 56%, a 44% przecząco.



**Rysunek 10. Współpraca z nielojalnym klientem/kontrahentem**

*(Źródło: badanie własne)*

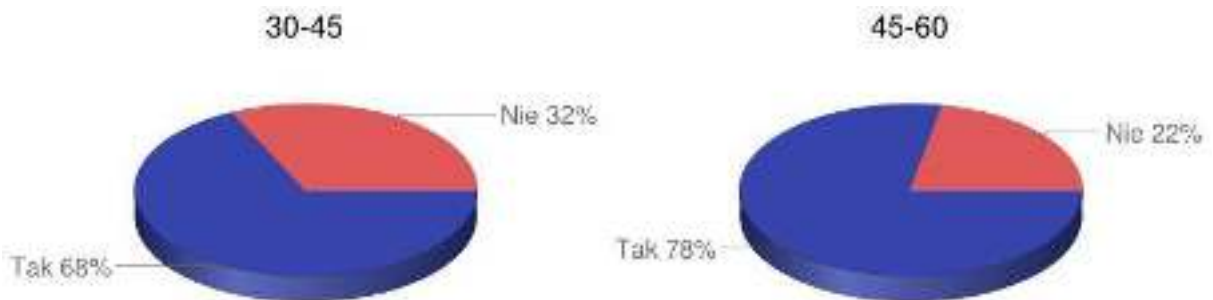
Z odpowiedzi udzielonych na pytanie nr 12 wynika, że 84% badanych w grupie **30-45** nawiązałoby współpracę z nieuczciwym klientem uzależniając ją od wysokości honorarium. 16% w tej grupie odpowiedziało przecząco. Z kolei w grupie badanych **45-60** 67 % odpowiedziało na powyższe pytanie twierdząco, a 33% przecząco.



**Rysunek 11. Współpraca z niełojalnym klientem/kontrahentem a wysokość honorarium**

*(Źródło: badanie własne)*

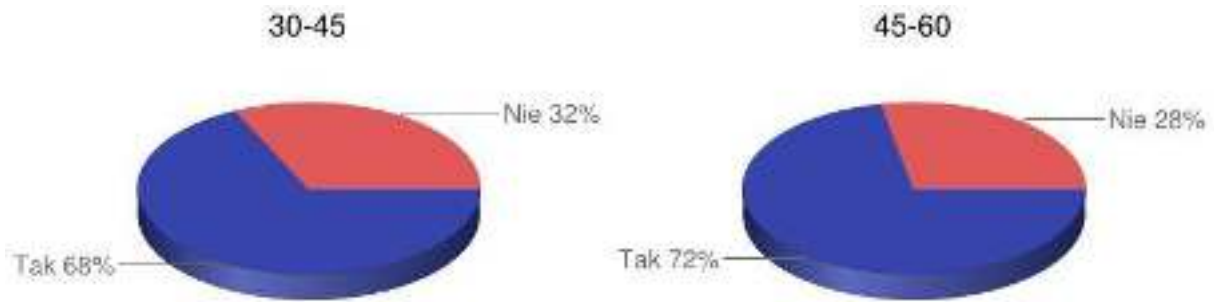
68% badanych w grupie **30-45** odpowiedziało twierdząco na pytanie nr 13 dotyczące wydłużenia terminu do zapłaty honorarium przez klienta mającego problemy finansowe. 32% w tej grupie odpowiedziało przecząco. W grupie respondentów **45-60** 78% odpowiedziało na powyższe pytanie twierdząco, a 22% przecząco.



**Rysunek 12. Finansowe aspekty przyjęcia zlecenia od klienta/kontrahenta**

*(Źródło: badanie własne)*

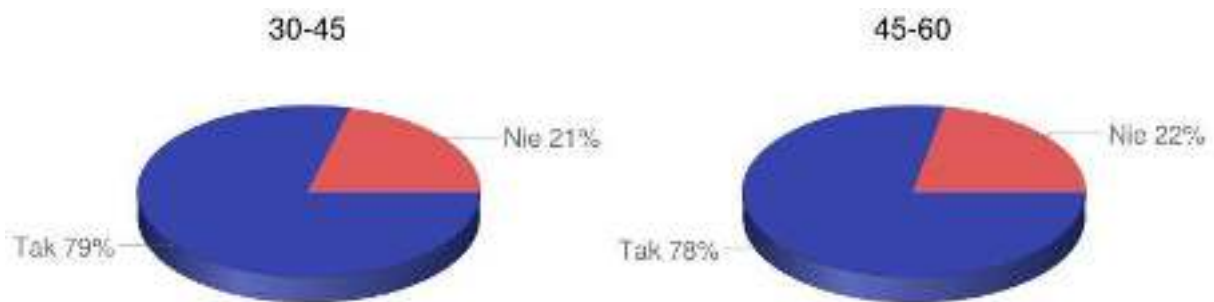
68% badanych w grupie **30-45** odpowiedziało na pytanie nr 14 twierdząco, 32% przecząco. W grupie **45-60** 72% stwierdziło, że w swej pracy ma na uwadze przede wszystkim interesy swych klientów/kontrahentów, jak również dobro publiczne. 28% odpowiedziało przecząco.



**Rysunek 13. Interes własny a interes klienta/kontrahenta**

*(Źródło: badanie własne)*

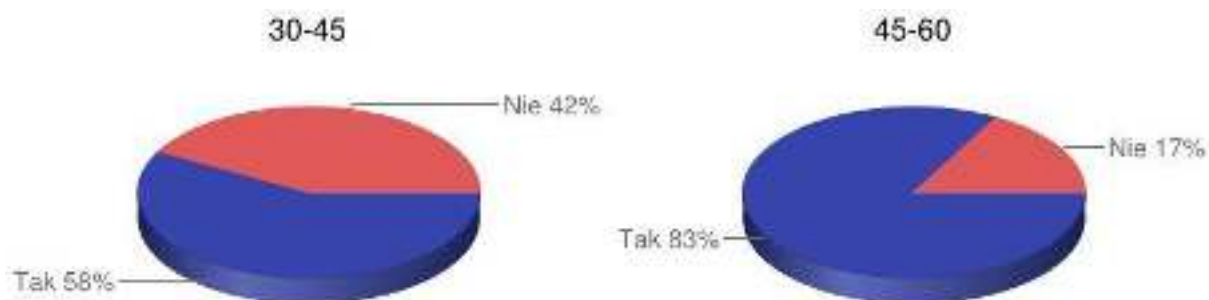
Analiza odpowiedzi na pytanie nr 15 pozwoliła na stwierdzenie, że 79% badanych w grupie 30-45 odpowiedziało, że wykonuje swoje obowiązki zawodowe starannie i z poczuciem odpowiedzialności. 21 % na zadane pytanie odpowiedziało przecząco. W grupie 45-60 twierdząco odpowiedziało 78%, przecząco 22%.



**Rysunek 14. Odpowiedzialność zawodowa**

*(Źródło: badanie własne)*

W odpowiedzi na pytanie nr 16 dotyczącego rezygnacji ze współpracy w przypadku konfliktu interesów 58% badanych w grupie 30-45 odpowiedziało, że zrezygnowałoby ze współpracy z nim, 42% odpowiedziało przecząco. W grupie 45-60 83% odpowiedziało twierdząco, 17% przecząco.



Rysunek 15. Współpraca z klientem/kontrahentem a konflikt interesów

(Źródło: badanie własne)

### CZEŚĆ III

Pytanie nr 17 ankiety zawierało wymagania wskazania, która z zasad etyki zawodowej jest dla respondentów najważniejsza. Wskazanych zostało 7 zasad (przyzwoitość, bezstronność, odpowiedzialność, lojalność, poszanowanie godności klienta, zachowanie tajemnicy zawodowej oraz uczciwość). Zasady te oceniano w skali 1-3, przy czym 1 – nisko, 2- średnio, 3- wysoko.

Wyniki wyglądają następująco.



Rysunek 16. Zasada przyzwoitości

(Źródło: badanie własne)

W grupie **30-45** 47% ocenia zasadę przyzwoitości, jako średnio ważną, 21% ocenia ją nisko, a 32% wysoko.

W grupie **45-60** 67% ocenia zasadę przyzwoitości wysoko, dla 22% jest średnio ważna, 11% ocenia ją nisko.





**Rysunek 17. Zasada bezstronności**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 37% ocenia zasadę bezstronności, jako średnio ważną, 32% ocenia ją nisko, a 31% wysoko.

W grupie **45-60** 39% ocenia zasadę bezstronności wysoko, dla 33% jest średnio ważna, 28% ocenia ją nisko.



**Rysunek 18. Zasada odpowiedzialności**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 37% ocenia zasadę odpowiedzialności, jako średnio ważną, 37% ocenia ją nisko, a 26% wysoko.

W grupie **45-60** 39% ocenia zasadę odpowiedzialności wysoko, dla 44% jest średnio ważna, 17% ocenia ją nisko.



**Rysunek 19. Zasada lojalności**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 26% ocenia zasadę lojalności, jako średnio ważną, 53% ocenia ją nisko, a 21% wysoko.

W grupie **45-60** 39% ocenia zasadę lojalności wysoko, dla 44% jest średnio ważna, 17% ocenia ją nisko.



**Rysunek 20. Zasada poszanowania godności klienta**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 21% ocenia zasadę poszanowania godności klienta, jako średnio ważną, 47% ocenia ją nisko, a 32% wysoko.

W grupie **45-60** 39% ocenia zasadę poszanowania godności klienta wysoko, dla 50% jest średnio ważna, 11% ocenia ją nisko.



**Rysunek 21. Zasada zachowania tajemnicy zawodowej**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 21% ocenia zasadę zachowania tajemnicy zawodowej, jako średnio ważną, 32% ocenia ją nisko, a 47% wysoko.

W grupie **45-60** 66% ocenia ją wysoko, dla 28% jest średnio ważna, 6% ocenia ją nisko.



**Rysunek 22. Zasada uczciwości**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 53% ocenia zasadę uczciwości, jako średnio ważną, 26% ocenia ją nisko, a 21% wysoko.

W grupie **45-60** 78% ocenia ją wysoko, dla 11% jest średnio ważna, 11% ocenia ją nisko.

Pytanie nr 18 ankiety wymagało wskazania, który z podanych niżej czynników w pracy zawodowej respondentów jest dla nich najważniejszy. Czynniki te oceniano w skali 1-3, przy czym 1 – nisko, 2- średnio, 3- wysoko.

Wyniki wyglądają następująco.



Rysunek 23. Satysfakcja finansowa

(Źródło: badanie własne)

W grupie **30-45** 11% ocenia satysfakcję finansową, jako średnio ważną, 5% ocenia ją nisko, a 84% wysoko.

W grupie **45-60** 33% ocenia ją wysoko, dla 39% jest średnio ważna, 28% ocenia ją nisko.

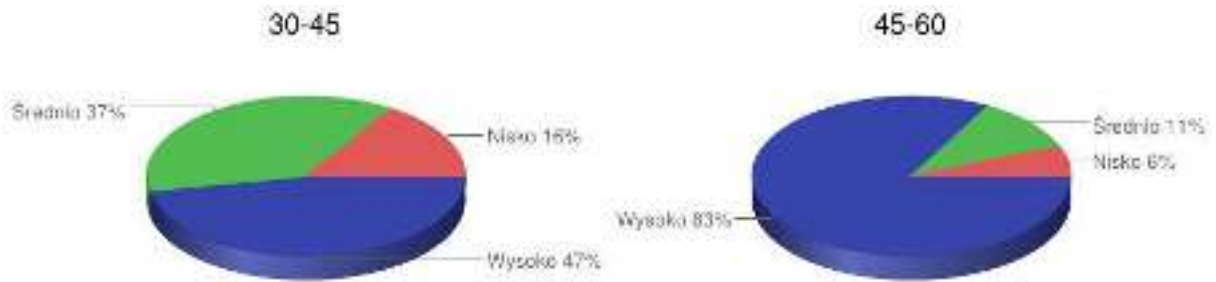


Rysunek 24. Satysfakcja zawodowa

(Źródło: badanie własne)

W grupie **30-45** 16% ocenia satysfakcję zawodową, jako średnio ważną, 5% ocenia ją nisko, a 79% wysoko.

W grupie **45-60** 83% ocenia ją wysoko, dla 11% jest średnio ważna, 6% ocenia ją nisko.



**Rysunek 25. Szacunek klientów**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 37% ocenia szacunek klientów, jako średnio ważny, 16% ocenia go nisko, a 47% wysoko.

W grupie **45-60** 83% ocenia go wysoko, dla 11% jest średnio ważny, 6% ocenia go nisko.



**Rysunek 26. Szacunek współpracowników**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 42% ocenia szacunek współpracowników, jako zasadę średnio ważną, 21% ocenia ją nisko, a 37% wysoko.

W grupie **45-60** 72% ocenia ją wysoko, dla 17% jest średnio ważna, 11% ocenia ją nisko.

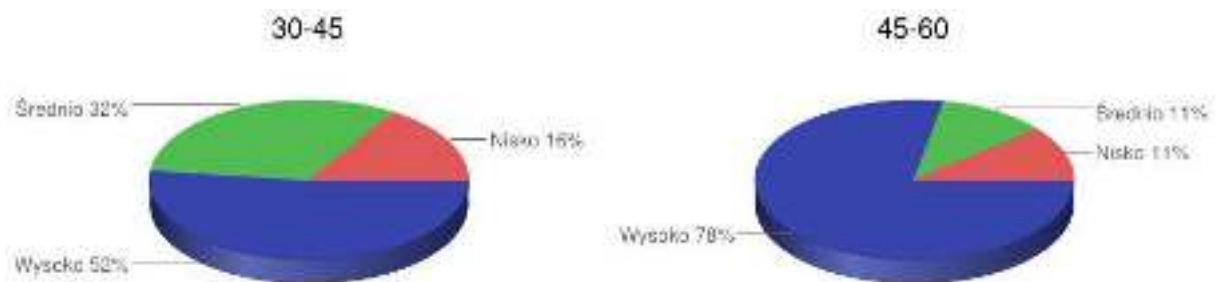


**Rysunek 27. Dyskrecja**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 21% ocenia dyskrecję, jako zasadę średnio ważną, 26% ocenia ją nisko, a 53% wysoko.

W grupie **45-60** 67% ocenia ją wysoko, dla 22% jest średnio ważna, 11% ocenia ją nisko.



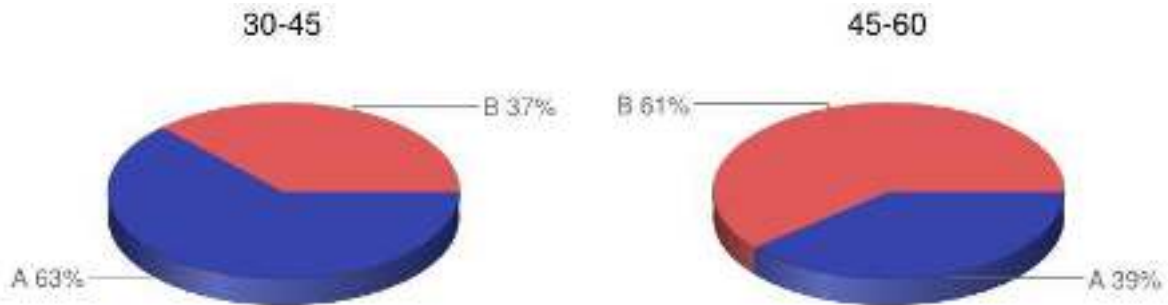
**Rysunek 28. Lojalność wobec klienta**

*(Źródło: badanie własne)*

W grupie **30-45** 32% ocenia zasadę lojalności klienta, jako średnio ważną, 16% ocenia ją nisko, a 52% wysoko.

W grupie **45-60** 78% ocenia ją wysoko, dla 11% jest średnio ważna, 11% ocenia ją nisko.

Analiza odpowiedzi udzielonych na pytanie nr 19 pozwala na stwierdzenie, że w grupie **30-45** 63% ankietowanych pragnie osiągnąć zysk za wszelką cenę, a 37% zgodnie z zasadami etycznymi oraz prawem. Natomiast w grupie respondentów **45-60** 31% pragnie osiągać cel za wszelką cenę, a 61% zgodnie z prawem oraz zasadami etycznymi.



Rysunek 29. Zysk jako cel prowadzonej działalności

(Źródło: badanie własne)

## 5.6. Analiza wyników badań pod kątem weryfikacji hipotez

Hipotezy badawcze postawione w niniejszej pracy przez jej autora potwierdziły się. Tym samym, stosownie do otrzymanych wyników badań stwierdzić należy, że prawnicy oraz przedsiębiorcy przestrzegają zasad etyki zawodowej (hipoteza I).

Co więcej, istnieje zależność między przestrzeganiem zasad etyki zawodowej przez prawników i przedsiębiorców, która jest związana z ich stażem pracy oraz wiekiem. Najważniejsze dla nich znaczenie ma w grupie mających przynajmniej 15 letni staż pracy oraz znajdujących się w wieku od 45-60 lat lojalność wobec klienta, bezstronność, uczciwość, dyskrecja. Z kolei w grupie wiekowej pomiędzy 30-45 rokiem życia i mających minimum 3 lata stażu pracy zasady te mają mniejsze znaczenie (hipoteza II). Znacznie bardziej liczy się w tym wypadku satysfakcja finansowa oraz zawodowa oraz w wielu wypadkach osiągnięcie zysku za wszelką cenę. Znacznie mniejsze znaczenie mają lojalność wobec klienta oraz uczciwość.

Dużej większości badanych niezależnie od grupy znane jest pojęcie etyki zawodowej i mają oni świadomość, że związana jest ona z moralnością. Każdej z grup zawodowych znane jest także pojęcie etyki, etyki zawodowej oraz lojalności.

W grupie 30-45 niewiele ponad połowa ankietowanych (53%) stwierdziła, że odzwierciedleniem przekonań ludzi o tym, co jest dobre, a co złe, są ich postawy moralne, czyli innymi słowy, stosunek do innych ludzi. W grupie 45-60 twierdzącej odpowiedzi na to pytanie udzieliło 89% udzieliło na to pytanie odpowiedzi twierdzącej.

Obydwu grupom badawczym znane jest pojęcie lojalności, jednakże w przypadku nielojalności klienta/kontrahenta, gdyby honorarium było wysokie ponad 84% w grupie 30-45 nawiązałyby z nim współpracę, a w grupie 45-60, gdzie 33% respondentów nie podjęłyby tego rodzaju współpracy.

W obydwu badanych grupach w większości respondenci wydłużyliby termin zapłaty dla klienta, który chwilowo ma problemy finansowe. Również badani w obydwu grupach mają na uwadze w swojej pracy przede wszystkim dobro klienta/kontrahenta oraz dobro publiczne. Starają się wykonywać swoje obowiązki starannie i z poczuciem odpowiedzialności. W tym wypadku różnice pomiędzy grupami badawczymi nie są bardzo zróżnicowane.

Spore różnice pojawiają się w pytaniu o rezygnację ze współpracy w przypadku konfliktu interesów. W tym wypadku w grupie wiekowej 30-45 aż 42% badanych stwierdziłoby, że kontynuowałoby współpracę, natomiast w grupie 45-60 tylko 17%. Podobnie rzecz wygląda w przypadku osiągnięcia zysku z prowadzonej działalności. W grupie 30-45 63% ankietowanych pragnie osiągnąć zysk za wszelką cenę, a 37% zgodnie z zasadami etycznymi oraz prawem. Natomiast w grupie respondentów 45-60 31% pragnie osiągnąć cel za wszelką cenę, a 61% zgodnie z prawem oraz zasadami etycznymi.

Z kolei analiza odpowiedzi na pytania o wskazanie najważniejszych zasad etyki zawodowej dla respondentów wynika, że:

- zasada przyzwoitości jest dwukrotnie ważniejsza dla respondentów w grupie 45-60 (67%), aniżeli w grupie 30-45 (32%),
- zasada bezstronności w obydwu grupach jest podobnie ważna 39% (45-60) 31% (30-45),
- zasada odpowiedzialności w grupie wiekowej 45-60 jest najważniejsza dla 44%, natomiast w grupie wiekowej 30-45 dla 26%,
- zasada lojalności pomimo deklaracji składanych w poprzednich pytaniach przez respondentów z grupy wiekowej 30-45 w zestawieniu z pozostałymi zasadami etyki zawodowej jest najważniejsza zaledwie dla 21%. W grupie wiekowej 45-60 dla 39%,



- zasada poszanowania godności klienta w obydwu grupach wygląda podobnie 32% w grupie wiekowej 30-45 oraz 39% w grupie wiekowej 45-60,
- zasada zachowania tajemnicy zawodowej dla 47% w grupie zawodowej 30-45 stanowi ona najważniejszą zasadę, z kolei w grupie 45-60 ma ona priorytetowe znaczenie dla 66% badanych,
- zasada uczciwości – wyniki są diametralnie różne w obu grupach badawczych, bowiem zaledwie 21% badanych w grupie wiekowej 30-45 ocenia ją jako najważniejszą. Dla porównania w grupie 45-60, aż 78% wskazuje ją, jako najważniejszą.

Analiza odpowiedzi na pytanie, o wskazanie czynników w pracy zawodowej respondentów jest dla nich najważniejszy, wskazano, że:

- satysfakcja finansowa jest najważniejsza w grupie 30-45 aż dla 84% ankietowanych, w grupie 45-60 tylko dla 39% stanowi ona najważniejszy czynnik,
- satysfakcja zawodowa – wyniki są podobne w obu grupach - 79% ankietowanych w grupie 30-45 uważa ją z czynnik najważniejszy i 83% w grupie 45-60,
- szacunek klientów jest najważniejszy dla 83% respondentów z grupy 45-60. prawie dla połowy mniej - 47% stanowi on taki czynnik w grupie 30-45,
- szacunek współpracowników podobnie jak w przypadku szacunku klientów w grupie 30-45 tylko dla 37% stanowi on najważniejszy czynnik, prawie dwukrotnie więcej osób w grupie 45-60 uznało ten czynnik za najważniejszy- 72%,
- dyskrecja w obu grupach oceniana jest wysoko 53% w grupie 30-45 i 67% w grupie 45-60 wskazuje ją, jako czynnik najważniejszy,
- lojalność wobec klienta jest dla niewiele ponad połowy respondentów w grupie 30-45 najważniejsza -52%. W grupie 45-60 dla 78% stanowi ona czynnik najistotniejszy.

## 5.7. Wnioski końcowe

Reasumując powyższe stwierdzić należy, że obydwie grupy zawodowe oraz wiekowe znają i widzą potrzebę przestrzegania zasad etyki zawodowej. Grupa 30-45 znacznie bardziej nastawiona jest na osiągnięcie sukcesu i zysku, niekoniecznie przestrzegając zasad etyki zawodowej. W grupie 30-45 najważniejsza jest satysfakcja finansowa i osiągnięcie zysku za wszelką cenę, aniżeli szacunek klientów. Odwrotnie sprawa wygląda w grupie 45-60. Nie oznacza to jednak, że młodszy prawnicy i przedsiębiorcy nie przestrzegają w ogóle zasad etyki zawodowej. Mają one po prostu dla nich mniejsze znaczenie, aniżeli dla ich starszych wiekiem i stażem kolegów po fachu. Po części wynika to na pewno z bagażu doświadczeń, ale i systemu kształcenia, cech osobowościowych, czynników zewnętrznych, takich jak presji, nieuczciwej konkurencji i swoistego „wyścigu szczurów”. Zarówno starsi przedsiębiorcy, jak i starsi prawnicy wychowywali, zdobywali wykształcenie oraz rozpoczynali karierę zawodową w innych czasach, bez nieustannej walki na rynku, gdzie słabszy (lub też zbyt uczciwy) przegrywa. Stanowi to pewien znak czasów, w których dostęp do zawodów, o których mowa jest w niniejszej pracy nie jest tak zamknięty jak kiedyś, toteż wiele przypadkowych osób do nich trafia. Niezwykle istotny jest także mentor, od których uczymy się zawodu. Zasadnym wydaje się być stwierdzenie, zgodnie, z których jeśli nasz mistrz przestrzega zasad etyki zawodowej to my sami od niego przejmujemy te zasady i nawet wyścig szczurów, w którym mimo woli dane nam będzie uczestniczyć, nie zabije w nas etyki do końca.

W czasach obecnych spada znacznie prestiż zawodów prawniczych, co wynika z faktu, że wykonawcom tych zawodów coraz częściej zarzuca się uleganie naciskom, tendencyjność w prowadzeniu spraw, czy też niekompetencję. Nadto korporacjom zawodowym zarzuca się bagatelizowanie łamania norm moralnych przez jej członków. Taki stan rzeczy implikuje oskarżanie całych środowisk o demoralizację oraz korupcję. Powoduje to spadek zaufania społeczeństwa do tych grup zawodowych. Tego rodzaju zarzuty kierowane są także pod adresem przedsiębiorców. W naszym kraju tendencje te można usprawiedliwić poniekąd transformacją ustrojową oraz szybkimi zmianami prawa. Jednakże, jeśli nie zostaną zastosowane odpowiednie środki naprawcze pewne grupy przedsiębiorców oraz prawników będą w dalszym ciągu utrzymywały bliskie stosunki z mało skrupulatną częścią świata przestępczego oraz poddawane zostaną naciskom nadużywającej swych uprawnień władzy.

Dodać należy, że erozja etosu zawodowego jest w obecnych czasach zjawiskiem bardzo powszechnym, bowiem także w innych krajach postuluje się wprowadzenie zajęć z kazuistyki moralnej na wydziałach kształcących przyszłych przedsiębiorców oraz prawników. Tego rodzaju zajęcia bez wątpienia pozwoliłyby uodpornić przyszłych prawników i biznesmenów na potężne naciski, które to występować będą w ich pracy.

Reasumując powyższe, stwierdzić należy, że etos zawodowy wymaga stałej pielęgnacji, bowiem nie przywróca go do życia sporadyczne nawoływania o poprawę postawy moralnej i deklaracje dobrej woli. Wydaje się, iż podstawowym działaniem, które to umożliwi odrodzenie się etosu zawodowego jest ponowne rozpoznanie specyficznej misji każdego z tych zawodów prawniczych oraz przedsiębiorców i podjęcie starań o jej pełną realizację.

## **ZAKOŃCZENIE**

Przeprowadzone badania potwierdziły zasadność postawionych hipotez badawczych. Etyka zawodowa jest obecna zarówno w działalności przedsiębiorców, jak również prawników. Zdają sobie oni sprawę z istnienia tego rodzaju zasad i konieczności ich przestrzegania w pracy zawodowej. Młodsze pokolenie prawników oraz przedsiębiorców w mniejszym stopniu przestrzega zasad etyki zawodowej, bowiem wykazują oni tendencję do stawiania na pierwszym miejscu satysfakcji finansowej, aniżeli np. lojalności wobec klienta. Starsze pokolenie znacznie większą wagę przywiązuje do przestrzegania zasad etyki zawodowej.

Mogłoby się wydawać, że prawników i przedsiębiorców dzieli wiele. Nie jest to do końca prawdą, czego próbowano dowieść w niniejszej pracy. Wynika to przede wszystkim z charakteru wykonywanej pracy. Zarówno przedsiębiorcy, jak i prawnicy – adwokaci i radcy prawni wykonują działalność na własny rachunek. Ich praca polega na codziennym obcowaniu z ludźmi, ich problemami, zawieraniem transakcji. Klient/kontrahent stanowi nieodłączny element ich pracy zawodowej. Podobne są także zasady etyki zawodowej, których to winni oni przestrzegać. Jedni i drudzy są bowiem zobowiązani do lojalności wobec klienta, uczciwości, bezstronności, poszanowania godności oraz zachowania tajemnicy zawodowej i odpowiedzialności za swoje decyzje.

Warunkiem niezbędnym do uprawiania zawodów prawniczych, jak również biznesu jest zachowanie, które nie nosi znamion oszustwa, kłamstwa, czy też przymusu, co stanowi znamiona zachowania nieetycznego. W każdym wypadku musi ono być rzetelne i uczciwe, a to od czego rzetelność i uczciwość zależy, to zwykła ludzka przyzwoitość. Co więcej, prawnicy i biznesmeni mają jeszcze jedną wspólną cechę, a mianowicie ich działalność jest w istocie służbą dla dobra innych.

Reasumując powyższe rozważania stwierdzić należy, iż służba dla dobra wspólnego jest z jedną z podstawowych zasad aksjologicznych określających istotę państwa. Zatem w demokratycznym państwie prawnym charakter stosunków władzy wyznacza zasada służebności państwa wobec dobra obywateli. Słowo „służba” wywołuje wiele skojarzeń. Według słowników języka polskiego wyraz powyższy może oznaczać zarówno spełnianie posługi przy kimś, pracę u kogoś za wynagrodzeniem, jak i pracę w urzędzie państwowym,

czy też użyteczności publicznej. „Służyć” znaczy także to, by być otwartym na drugiego człowieka, być do jego dyspozycji, być w czymś komuś użytecznym.

W kontekście powyższych rozważań zasadnym jest stwierdzenie, zgodnie, z którym, jeśli nam wszystkim zależy na tym, by postulat służby był obecny w kodeksach etycznych i nie pozostawał jedynie pustą literą, warto podjąć refleksję nad treścią tej zapomnianej cnoty i jej kulturowym kontekstem, w którym ma być ona realizowana.

Usłużność jest dziś zjawiskiem dość rzadkim, bowiem wiąże się ona z otwartością na potrzeby innych osób, wsłuchiwanie się w ich potrzeby, a także dostrzeganie ich problemów. Człowiek, który koncentruje się wyłącznie na sobie i wciąż rozwija w sobie ten egocentryzm, nie jest w stanie dostrzec niedogodności dotyczących innych. A przecież cytując słowa M. Braun Gałkowskiej „drobne wzajemne usługi wiążą ludzi bliskich sobie i ludzi obcych siecią delikatnej wspólnoty w ludzką rodzinę”.

Dla jednych słowa te mogą stanowić wyzwanie, inni ostro przeciwko nim zaprotestują. Jednak, czy nie byłoby znacznie prościej wcielić ich po prostu w życie, każdego dnia po trochu? Wszystkim nam żyłoby się wtedy lepiej i prościej. Odnosi się to nie tylko do działalności, o której mowa jest w pracy, ale do działalności każdego z nas.

## **SPIS RYSUNKÓW:**

Rysunek 1. Znajomość pojęcia etyki zawodowej .....	105
Rysunek 2. Związek etyki z moralnością .....	105
Rysunek 3. Definicja etyki w działalności gospodarczej. ....	106
Rysunek 4. Postawy moralne, a stosunek do innych ludzi. ....	106
Rysunek 5. Lojalność jako kategoria emocjonalna. ....	107
Rysunek 6. Znajomości Kodeksu Etyki Zawodowej , a nieetyczne zachowania. ....	107
Rysunek 7. Grupy zawodowe .....	108
Rysunek 8. Przedział wiekowy respondentów.....	108
Rysunek 9. Staż pracy i płeć respondentów.....	109
Rysunek 10. Współpraca z nielojalnym klientem/kontrahentem.....	109
Rysunek 11. Współpraca z nielojalnym klientem/kontrahentem a wysokość honorarium....	110
Rysunek 12. Finansowe aspekty przyjęcia zlecenia od klienta/kontrahenta .....	110
Rysunek 13. Interes własny a interes klienta/kontrahenta.....	111
Rysunek 14. Odpowiedzialność zawodowa.....	111
Rysunek 15. Współpraca z klientem/kontrahentem a konflikt interesów .....	112
Rysunek 16. Zasada przyzwoitości .....	112
Rysunek 17. Zasada bezstronności.....	113
Rysunek 18. Zasada odpowiedzialności.....	113
Rysunek 19. Zasada lojalności.....	114
Rysunek 20. Zasada poszanowania godności klienta.....	114
Rysunek 21. Zasada zachowania tajemnicy zawodowej.....	115
Rysunek 22. Zasada uczciwości.....	115
Rysunek 23. Satysfakcja finansowa .....	116
Rysunek 24. Satysfakcja zawodowa.....	116
Rysunek 25. Szacunek klientów.....	117
Rysunek 26. Szacunek współpracowników .....	117
Rysunek 27. Dyskrecja .....	118
Rysunek 28. Lojalność wobec klienta .....	118
Rysunek 29. Zysk jako cel prowadzonej działalności.....	119

## **SPIS LITERATURY:**

1. Antoszewski A., Herbut R. (red.), *Leksykon politologii*, wyd. 5 uzupełnione o fakty i wydarzenia do maja 1999r., Alta 2, Wrocław 1999.
2. Barcz J., (red.), *Prawo Unii Europejskiej. Zagadnienia systemowe*, Wydawnictwo Prawo i Praktyka gospodarcza, Warszawa 2002.
3. Basak A., Drozd L., Pacuła P., Wajda- Lawera H., *Historia myśli politycznej. Podstawy myśli o państwie*, Basak W., (red.), Jasło 2009.
4. Bąk M., Kulawczuk P., (red.), *Zasady etycznej odpowiedzialności biznesu*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 1998.
5. Bittel Lester R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa – Londyn, McGraw- Hill Book Company Europe 1994.
6. Böckenförd E.-W., *Wolność- państwo- Kościół*, wybór i tłumaczenie P. Kaczorowski, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 1994.
7. Böckenförd E.-W., *Państwo prawa w jednoczącej się Europie*, przeł. P. Kaczorowski, red. nauk. Z. Stawrowski, Warszawa 2000.
8. Blanchard K, Peale N. V., *Etyka biznesu*, przeł. A. Trybuch, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008,
9. Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
10. Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
11. Chojnicka K., Kozub- Ciembroniewicz W., (red.), *Doktryny polityczne XIX i XX wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, wyd. I, Kraków 2000.
12. Chyrowicz B., *O sytuacjach bez wyjścia w etyce*, Kraków 2008.
13. Coste F-L., *Etyka prokuratora*, „Prokuratura i Prawo”, 1996, nr 10.
14. Dmowski St., Rudnicki St., *Komentarz do kodeksu cywilnego. Księga I. Część ogólna*, Warszawa 1999.
15. Dubel L., Korybski A., Markwart Z., *Wprowadzenie do nauki o państwie i polityce*, Zakamycze 2002.
16. Dyczewski L. (red.), *Kultura w kręgu wartości*, Lublin 2001.

17. *Encyklopedia katolicka*, tom. VIII, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2000.
18. Filek J. (red.), *Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego. Poradnik dla samorządowców*, Kraków 2004.
19. Filipiak T.A., Mojak J., Nazar M., Niezbecka E., Baranowska M. (red.), *Zarys prawa cywilnego*, Lublin 2006.
20. Gajda Z., Gawlik Z., *Prawo cywilne. Podstawy części ogólnej*, wydanie pierwsze, Przemyśl 2007.
21. Garlicki L., *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu.*, wydanie 8, Warszawa 2004.
22. Gasparski W., *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003
23. Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
24. Grajewski J., Paprzycki L. K., Steinborn S., *Kodeks postępowania karnego. Komentarz*, Tom I LEX, 2010, wyd. II., publikacje elektroniczne LEX
25. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
26. Hambura S., Muszyński M., „*Karta Praw Podstawowych z komentarzem w serii Dokumenty Europejskie t. 3*, Biesko Biała 2001.
27. Hostyński L., *Wartości w świecie konsumpcji*, Lublin 2006.
28. Izdebski H., *Historia myśli politycznej i prawnej*, wyd. 4, C. H. BECK, Warszawa 2007.
29. Izdebski H., Skuczyński P. (red.), *Etyka zawodów prawniczych. Etyka prawnicza*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2006.
30. Jaxa- Dębicka A., *Sprawne państwo. Współczesne koncepcje i instrumenty zarządzania publicznego a administracja publiczna*, Oficyna 2008, publikacje elektroniczne LEX.
31. Kidyba A., *Prawo handlowe*, wyd. 5, Warszawa 2004.
32. Komarnicki W., *O ustroju państwa i konstytucji*, Warszawa 2000.
33. Kondratiewa-Bryzik J., *Początek prawnej ochrony życia ludzkiego w świetle standardów międzynarodowych*, Oficyna, publikacje elektroniczne LEX.
34. Kosikowski C., *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Komentarz*, Warszawa 2005.
35. Kość A. SVD, *Podstawy Filozofii Prawa*, Lublin 1998.
36. Kowalczyk S., *Liberalizm i jego filozofia*, Katowice 1995.



37. Koźmiński A. K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
38. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. III poprawione i rozszerzone, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
39. Krąpiec M. A., *Moralność i etyki*, „Świdnickie Studia Teologiczne”, 2004, nr 1.
40. Krzemiński Z., *Etyka adwokacka. Teksty, orzecznictwo, komentarz*, Kraków 2003.
41. Łojko E. (red.), *Etyka prawnika. Etyka nauczyciela zawodu prawniczego. Konferencja naukowa Wydziału Prawa i Administracji UW 23 luty 2001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002.
42. Minus P. M. (red.), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
43. Newman B., *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Medium, Warszawa 1995.
44. Nosal Cz. S., *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wrocław 1993.
45. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
46. Ociepka B. (red.), *Kształtowanie wizerunku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
47. Oleszko A., *Staranność zawodowa notariusza, jako przesłanka odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przy wykonywaniu czynności notarialnej*, Teza 1, Rejent 1999, nr 11.
48. Pawłowicz Z., *Leksykon Kościołów, ruchów religijnych i sekt w Polsce*, Częstochowa 2008.
49. Pietrzekiewicz T., *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 1995.
50. Piotrkowska M., *Notariusz- nietypowy przedsiębiorca?* Teza nr 1, Rejent 2007, nr 7-8.
51. Pilikowski, *Podróż w świat etyki*, Kraków 2010.
52. Piotrowski K., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. I, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2001.
53. *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, Maryniarczyk A.,(red.), t. 3, Lublin 2002.
54. Pratley P., *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
55. Radwański Z., *Prawo cywilne- część ogólna*, Warszawa 2005.
56. Rozwadowska B., *„Public relations, Teoria, Praktyka, Perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002.
57. Sagna S., Serzhanova V. (red), *Organy i korporacje ochrony prawa*, wydanie II, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2008.
58. Siedlecka E., *Zamiatanie śmieci pod togę*, „Gazeta Wyborcza” z 30 stycznia 2001.

59. Skrzydło W., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r. – Komentarz*, wydanie IV, Kraków 2002, publikacje elektroniczne LEX.
60. *Słownik Katolickiej Nauki Społecznej*, Warszawa 1993.
61. Stachowicz- Stanusch A., *Zarządzanie poprzez wartości- kolejna moda, czy gwarancja sukcesu?*, Przegląd Organizacji, 2001, nr 7-8.
62. Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
63. Stoner J. A. F, Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
64. Szanciłło T., *Przedsiębiorca w prawie polskim*, PPH 2005, nr 3.
65. Szymański W., *Globalizacja- wyzwania i zagrożenia*, wyd. DIFIN, Warszawa 2001.
66. Tokarczyk M. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
67. Tokarczyk R., *Etyka prawnicza*, wyd. 5, Lexis Nexis, Warszawa 2011.
68. Walczak- Duraj D. (red.), *Etyka, a moralność. Aksjonormatywny kontekst współczesnej pracy i wybranych zawodów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010,
69. Wieruszewski R., Myjak M., Łopatka A., Wiśniewski L., *Prawa człowieka – model prawny*, PAN, Warszawa, Kraków, Wrocław 1991.
70. Wiszowaty E., *Etyka policji. Między prawem, moralnością i skutecznością*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011.
71. Tokarczyk R., *Etyka prawnicza*, wyd. 5, Lexis Nexis, Warszawa 2011.
72. Zajdel J. *Granica wieku emerytalnego, a równe traktowanie mężczyzn i kobiet*, EPS 2006, nr 4.
73. Zbiegień- Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, wyd. CIM, Warszawa 1996.
74. Zimniewicz K., *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
75. Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.

## **WYKAZ ŹRÓDEŁ:**

### **I. AKTY NORAMTYWNE**

1. Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (2007/C 303/01), (Dz.U.UE C z dnia 14 grudnia 2007 r., nr. 303, poz. 1).
2. Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z dnia 4 listopada 1950r. (Dz. U. z 1994r., nr 118, poz. 565).
3. Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia z dnia 5 lipca 2006 r.w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (wersja przerwana), (Dz.U.UE L z dnia 26 lipca 2006 r., nr 204, poz. 23).
4. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r., (Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483).
5. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks cywilny, (Dz. U. Nr 16, poz. 93).
6. Ustawa z 6 czerwca 1997 r. — Kodeks postępowania karnego, (DzU nr 89, poz. 555 z późn. zm.).
7. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. - Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (Dz. U. z 2008 r. Nr 133 poz. 848 z późn. zm.).
8. Ustawia z dnia 27 lipca 2001r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, poz. 1070).
9. Ustawa z dnia 20 czerwca 1985r. o prokuraturze (Dz. U. nr 21, poz. 206 ze zm. ).
10. Ustawa z dnia 26 maja 1982r. prawo o adwokaturze (Dz. U. z 2002r., Nr 123, poz. 1058 ze zm.).
11. Ustawa z dnia 6 lipca 1982r. o radcach prawnych, (Dz. U. z 2002r., Nr 123, poz. 1059 ze zm.).
12. Ustawa z dnia 14 lutego 1991r. Prawo o notariacie (Dz. U. z 2002r., Nr 42, poz. 369 ze zm.).
13. Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie Kodeksu cywilnego (Dz. U. Nr 141, poz. 1176 z późn. zm.).

## II. ORZECZNICTWO:

1. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego W. 17/94 OTK z 1994r., cz. I, s. 191.
2. Wyrok SN z dnia 19 września 1968r., II CR 291/68, OSNCP 1969, poz. 20.
3. Wyrok SN z dnia 25 kwietnia 1989r., I CR 149/89, OSPiKA 1990, poz. 330.
4. Wyrok S.A. w Warszawie z dnia 17 grudnia 1998r., I ACa 697/98, OSA 1999/10/46.
5. Postanowienie SA w Krakowie z dnia 10 maja 2000 r, II AKz 96/00, KZS 2000, z. 5, poz. 41.

## III. INTERNET:

1. Kodeks etyki zawodowej adwokatów – tekstu przyjętego przez Naczelną Radę Adwokacką w dniu 10 października 1998r <http://www.nra.pl>.
2. Kodeks etyki zawodowej radców prawnych <http://prawo.rp.pl/temat/415231.html>.
3. Kodeks etyki zawodowej notariuszy <http://prawo.rp.pl/temat/415712.html>.
4. Zbiór Zasad Etyki Sędziego  
[www.etykaprawnicza.pl/.../zbiorzasadpostepowaniasedziowiustitia](http://www.etykaprawnicza.pl/.../zbiorzasadpostepowaniasedziowiustitia).
5. Zbiór Zasad Etyki Prokuratorów <http://www.sprp.com.pl/etyka.php>.
6. Jan Paweł II, *Centesimus annus*, [http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan\\_Paweł](http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan_Paweł).

## **ZAŁĄCZNIK:**

### **ANKIETA**

*Szanowni Państwo! W ramach pracy magisterskiej chciałabym Państwa bardzo serdecznie zaprosić do wzięcia udziału w badaniu dotyczącym porównania etycznych standardów i zachowań stosowanych w biznesie i zawodach prawniczych. Badanie będzie trwało ok. 10-15 minut, w zależności od indywidualnych potrzeb. W trakcie badania uczestnicy wypełniają ankiety. Udział w badaniu jest anonimowy, a wszelkie dane uzyskane w wyniku przeprowadzenia ankiety będą stanowiły element pracy magisterskiej i tylko na jej użytek zostaną wykorzystane..*

*W związku z powyższym, zwracam się do Pani / Pana z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety oraz udzielenie odpowiedzi na pytania w niej zawarte.*

*Celem ankiety jest zbadanie, czy prawnicy i przedsiębiorcy przestrzegają zasad etyki zawodowej, a jeśli tak, to, które są dominujące. Nadto przedmiotowa ankieta ma na celu zbadanie, czy istnieje zależność między przestrzeganiem zasad etyki zawodowej przez prawników i przedsiębiorców, a ich stażem pracy oraz wiekiem?*

*Proszę postawienie krzyżyka przy wybranej przez siebie odpowiedzi.*

#### **CZĘŚĆ I**

1. Etyka zawodowa rozumiana w ścisłym znaczeniu stanowi zbiór odpowiedzi na pytanie o to, jak powinien postępować przedstawiciel danej profesji w okolicznościach typowych i nietypowych. Tak więc, czy znane jest Pani/Panu pojęcie etyki zawodowej?

- a) Tak
- b) Nie

2. Etyka zawodowa jest związana z moralnością?

- a) Tak
- b) Nie

3. Etyką w działalności gospodarczej określa się normy rzetelnego oraz odpowiedzialnego postępowania przedsiębiorców we wzajemnych relacjach z klientami, pracownikami, kontrahentami oraz społecznością lokalną i państwową?

- a) Tak
- b) Nie

4. Odzwierciedleniem przekonań ludzi o tym, co jest dobre, a co złe, są ich postawy moralne, czyli innymi słowy, stosunek do innych ludzi?

- a) Tak
- b) Nie

5. Lojalność jest kategorią emocjonalną, jeśli zostaje rozpatrywana, jako wierność komuś oraz zaufanie?

- a) Tak
- b) Nie

6. Kodeks Etyki Zawodów Prawniczych oraz Kodeks Etyki Biznesu nie zapobiega nieetycznym działaniom?

- a) Tak
- b) Nie

## CZEŚĆ II

7. Do jakiej grupy zawodowej Pani/Pan należy?

- a) Prawnik
- b) Przedsiębiorca

8. W którym przedziale wiekowym Pani/Pan się znajduje?

- a) 30-45 lat
- b) 45-60 lat

9. Jaki ma Pani/Pan staż pracy?

- a) Minimum 3 lata
- b) Minimum 15 lat

10. Płeć

- b) kobieta
- c) mężczyzna

11. Zdaje sobie Pani/Pan sprawę z niełojalności klienta/kontrahenta, czy mimo tego przyjmuje Pani/Pan jego sprawę do prowadzenia?

- a) Tak
- b) Nie

12. Czy przyjęcie takiej sprawy/nawiązanie współpracy uzależnia Pani/Pan od wysokości honorarium?

- a) Tak
- b) Nie

13. Klient/kontrahent ma problemy finansowe i mimo wcześniejszej umowy nie jest w stanie wywiązać się z obowiązku zapłaty. Prosi Panią/Pana o wydłużenie terminu, a Pani/Pan ma problemy finansowe. Czy mimo tego wyraża Pani/Pan zgodę na współpracę?

- a) Tak
- b) Nie

14. Czy podejmując decyzje w swojej pracy zawodowej kieruje się Pani/Pan wyłącznie swoim interesem, czy też ma Pani/Pan także na uwadze interesy swych klientów/kontrahentów, jak również dobro publiczne?

- a) Tak
- b) Nie

15. Czy wykonując swoje obowiązki zawodowe stara się Pani/Pan wykonywać je starannie z poczuciem odpowiedzialności za jej skutki?

- a) Tak
- b) Nie

16. Czy w przypadku konfliktu interesów Pani/Pan z interesem klienta/kontrahenta rezygnuje Pani/Pan ze współpracy z nim?

- a) Tak
- b) Nie

### CZĘŚĆ III

17. Która z poniżej podanych zasad etyki zawodowej jest dla Pani/Pan najważniejsza? Proszę ocenić niżej podane zasady w skali od 1 do 3, skala ocen: 1 – nisko, 2- średnio, 3- wysoko.

- |  |     |
|--|-----|
| 1. zasada przyzwoitości                  | ( ) |
| 2. zasada bezstronności                  | ( ) |
| 3. zasada odpowiedzialności              | ( ) |
| 4. zasada lojalności                     | ( ) |
| 5. zasada poszanowania godności klienta  | ( ) |
| 6. zasada zachowania tajemnicy zawodowej | ( ) |
| 7. zasada uczciwości                     | ( ) |



18. Który podanych niżej czynników w Pani/Pana pracy zawodowej jest dla Pani/Pana najważniejszy? Proszę ocenić niżej podane czynniki w skali od 1 do 3, skala ocen 1 – nisko, 2- średnio, 3- wysoko.

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1. satysfakcja finansowa     | ( ) |
| 2. satysfakcja zawodowa      | ( ) |
| 3. szacunek klientów         | ( ) |
| 4. szacunek współpracowników | ( ) |
| 5. dyskrecja                 | ( ) |
| 6. lojalność wobec klienta   | ( ) |

19. Co zdaniem Pani/Pana jest celem prowadzonej przez Panią/Pana działalności (proszę wybrać tylko jedną odpowiedź)

- a) Zysk osiągany za wszelką cenę
- b) Zysk osiągany zgodnie z prawem oraz zasadami etycznymi

*Serdecznie dziękuję za wzięcie udziału w badaniu ankietowym na potrzeby pracy magisterskiej dotyczącej porównania etycznych standardów i zachowań stosowanych w biznesie i zawodach prawniczych. Dzięki Państwa zaangażowaniu oraz uzyskanych odpowiedziach autorka pracy uzyskała wyniki pozwalające na weryfikację postawionych w pracy hipotez.*