

---

*Etyczne problemy sprawowania władzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*

Autorzy: Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2008, vol. 11, nr 2, s. 171-179

Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie

Stable URL: [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008\\_02\\_pawlak\\_smolen\\_171\\_179.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008_02_pawlak_smolen_171_179.pdf)

---

*Ethical Problems with Exercising Power in Corporate Management*

Authors: Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2008, vol. 11, nr 2, pp. 171-179

Published by Lodz Archdiocesan Press

Stable URL: [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008\\_02\\_pawlak\\_smolen\\_171\\_179.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008_02_pawlak_smolen_171_179.pdf)

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008

© Copyright by Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

Used under authorization. All rights reserved.

Zbigniew Pawlak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: zpawlak@zpawlak.com.pl

Andrzej Smoleń

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

e-mail: ansmolen@poczta.onet.pl

## **Etyczne problemy sprawowania władzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

### **1. Wstęp**

Sprawowanie władzy jest jednym z ważniejszych problemów życia społecznego. Problem ten bardzo wyraźnie występuje w nauce społecznej Kościoła. Istotą tego problemu jest określenie właściwych relacji pomiędzy sprawującymi władzę (przełożonymi) a podporządkowanymi władzy (podwładnymi). Zależności pomiędzy ludźmi, a więc również problemy sprawowania władzy występują na poziomie rodziny, grupy, organizacji, przedsiębiorstwa, społeczności lokalnej, państwa, instytucji międzynarodowych itp.

Z perspektywy chrześcijańskiej problemy sprawowania władzy rozpatrywane są przy uwzględnieniu właściwych relacji pomiędzy władzą świecką i duchową (ludzką i boską).

Dla chrześcijanina przyjęcie właściwego stosunku do sprawującego władzę komplikuje się zwłaszcza wówczas, kiedy sprawujący władzę nie respektuje prawa Bożego (naturalnego).

Problemy etyczne sprawowania władzy oraz stosunku do władzy znaleźć można w Nowym Testamencie. Sposoby rozwiązywania tych dylematów w Piśmie Świętym należy rozpatrywać w kontekście uwarunkowań historycznych, społecznych, religijnych, prawnych itp. W szerokim kontekście należy rozważać uwagi i zalecenia na temat władzy w ziemskim nauczaniu Jezusa, apostołów, ewangelistów, papieży itd.

Kluczowym wśród tych uwag wydaje się być stwierdzenie, że wszelka władza pochodzi od Boga. Świadczy o tym wypowiedź Jezusa skierowana do Piłata *Nie miałbyś żadnej władzy nade mną, gdyby ci jej nie dano z góry* (J 19,12). Inne wypowiedzi zawarte w Piśmie Świętym wskazują, że każdy chrześcijanin podporządkowując się władzy musi każdorazowo dokonywać kluczowych wyborów w swoim sumieniu, uwzględniając prawa boskie i ludzkie. Chrześcijanin powinien zasadniczo przyjąć postawę afirmatywną wobec władzy oraz podporządkowywać się jej nakazom ukierunkowanym na realizację celów godziwych. O konieczności przyjęcia takiej postawy świadczy wypowiedź Jezusa *Oddajcie Cezarowi to, co należy do Cezara, a Bogu to, co należy do Boga* (MK 12,17) oraz autora Listu do Tytusa *Przypomnij im, że powinni podporządkować się zwierzchnim władzom, słuchać ich i okazywać gotowość do wszelkiego dobrego czynu* (3,1). Nie oznacza to jednak bezwzględnego posłuszeństwa władzy, zwłaszcza wtedy kiedy jest ona nielegalna (nieprawomocna), a jej działania nie

służą rozwojowi osobowemu ludzi. *Od początku historii chrześcijańskiej stwierdzenie panowania Jezusa nad światem i nad historią oznacza także uznanie, że człowiek nie może w sposób absolutny poddać swojej wolności osobistej żadnej władzy ziemskiej, ale wyłącznie Bogu Ojcu i Panu Jezusowi Chrystusowi: Cezar nie jest Panem*<sup>1</sup>.

W przypadku sprawowania władzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, obok przytoczonych powyżej problemów natury ogólnej powstawać mogą jeszcze inne bardziej szczegółowe problemy natury etycznej, związane z własnością przedsiębiorstwa, polityką personalną, warunkami pracy, prawami i obowiązkami pracodawców oraz pracowników, stylem kierowania itp.

Celem pracy było: zidentyfikowanie źródeł, form i płaszczyzn sprawowania władzy w przedsiębiorstwie; zidentyfikowanie najważniejszych problemów etycznych związanych ze sprawowaniem władzy w przedsiębiorstwie oraz sposobów ich rozwiązywania w świetle wybranych społecznych encyklik papieskich (*Rerum novarum*, *Laborem exercens*, *Centesimus Annus*); określenie najważniejszych korzyści i kosztów sprawowania władzy (pozytywnych i negatywnych następstw jej użycia) w organizacjach gospodarczych.

## **2. Pojęcie, źródła, formy i płaszczyzny władzy w organizacjach gospodarczych**

Władza jest podstawowym warunkiem zarządzania każdą organizacją. Władza to możliwość kierowania pewną grupą osób i dysponowania zasobami<sup>2</sup>. Władza to także możliwość wywierania wpływu na zachowania innych ludzi. W przypadku sprawowania władzy kluczowe znaczenie posiada źródło władzy. Do typowych źródeł władzy zaliczyć można: obowiązujące przepisy prawne, własność zasobów, posiadanie pieniędzy, zwyczaje, obyczaje, tradycję, posiadanie informacji, kwalifikacje, presję (przymus) psychiczny, uczucia, a niekiedy nawet przymus lub przemoc fizyczną. W przypadku organizacji gospodarczych podstawowym źródłem władzy jest prawo dysponowania zasobami przedsiębiorstwa (rzeczowymi, ludzkimi, finansowymi, informacyjnymi).

W przypadku formy sprawowania władzy podstawowe znaczenie posiada autorytet sprawującego władzę oraz tryb podejmowania decyzji. Ze względu na autorytet wyróżnić można władzę formalną, posiadającą autorytet formalny, oraz władzę osobistą, posiadającą autorytet osobisty. Władza formalna przyznawana jest ludziom zajmującym określone stanowiska organizacyjne. Jest ona zagwarantowana hierarchią organizacyjną. Władza osobista wynika z cech osobowych ludzi, głównie kwalifikacji i cech moralnych. Polega ona na tym, że inni szanują daną osobę, liczą się z jej zdaniem nie ze względu na zajmowane miejsce w hierarchii organizacyjnej ale z uwagi na jej cechy, postawę, zgodność zachowań z deklarowanym systemem wartości itp.

Ze względu na tryb podejmowania decyzji władza może być sprawowana indywidualnie lub grupowo (kolektywnie bądź kolegialnie). W tym drugim przypadku ma miejsce partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

---

<sup>1</sup> *Katechizm Kościoła Katolickiego*, Pallottinum, Warszawa 1994, 450.

<sup>2</sup> T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978, s. 271.

Władza może być sprawowana na różnych płaszczyznach. Ze względu na to kryterium wyróżnić można władzę: nagradzania, karania, odniesienia, ekspercką oraz wymuszania.

Władza nagradzania to władza przyznawania nagród (podwyżek płac, awansów, premii, pochwał itp.). Władza karania to władza udzielania kar pieniężnych, dyscyplinarnych itp. Władza odniesienia to zdolność oddziaływania na ludzi poprzez podporządkowanie (lojalność), naśladownictwo, charyzmę itp. Władza ekspercka to władza z tytułu posiadanych informacji lub wiedzy fachowej (większej od podwładnych). Władza wymuszania to władza pozwalająca wymusić stosowanie się do wymagań za pomocą przymusu fizycznego, psychologicznego lub emocjonalnego.

### **3. Etyczne problemy sprawowania władzy w przedsiębiorstwie w świetle wybranych encyklik papieskich**

W nauce społecznej Kościoła, w obszarze zagadnień związanych ze sprawowaniem władzy w przedsiębiorstwie, zwrócono uwagę na szereg problemów natury etycznej. Problemy takie dostrzeżono m. in. w kwestiach: własności przedsiębiorstwa, właściwych relacji pomiędzy pracodawcami i pracownikami, roli społecznej państwa, warunków pracy, społecznych zadań organizacji zawodowych.

Problematyce własności prywatnej i własności wspólnej wiele miejsca poświęcił papież Leon XIII w Encyklice *Rerum novarum* w 1891 r. Własność wspólna uznana w niej została za szkodliwą dla robotnika, przeciwną prawu natury, zagrażającą rodzinie i sprawiedliwemu ustrojowi społecznemu. Zdaniem Leona XIII, „po odjęciu bodźca do pracy jednostkowym talentom i zapobiegliwościom wyschłyby same źródła bogactw, równość zaś, o której marzą socjaliści, nie byłaby czym innym jak zrównaniem wszystkich ludzi w niedoli”<sup>3</sup>. Wspólne posiadanie „zaszkodziłoby nawet tym, którym socjaliści chcą pomóc, sprzeciwia się naturalnym prawom jednostek, wstrząsa ustrojem państwa i powszechnym pokojem. Niech więc pozostanie jako prawda zasadnicza, że nietykalność własności prywatnej stanowi pierwszy fundament, na którym należy oprzeć dobrobyt ludu”<sup>4</sup>. Ustawodawstwo winno bronić prawa własności prywatnej i stwarzać warunki, aby jak największa liczba ludności chciała własność posiadać.

Według Leona XIII zasadniczym błędem byłoby przyjęcie stwierdzenia, że dwie klasy społeczne (właściciele kapitału, pracodawcy) oraz robotnicy (proletariat) to klasy z natury swojej przeciwne, że nieunikniony jest między nimi konflikt destrukcyjny i walka klas. Wprost przeciwnie klasy te mimo różnicowania „skazane są na to, by się łączyły w zgodzie i by sobie odpowiadały w równowadze. Jedna drugiej bezwzględnie potrzebuje i ani kapitał bez pracy, ani praca bez kapitału istnieć nie może. Zgoda nadaje rzeczom piękno i rodzi ład, z walki nieprzerwanej powstaje zawsze zamieszanie dzikich konfliktów”<sup>5</sup>.

Jednym z kluczowych wyznaczników właściwych relacji pomiędzy pracodawcami i pracownikami jest wysokość płacy określona w umowie o pracę. Powinna ona wystarczyć na utrzymanie własne, żony i dzieci. „Jeśli zatem pracownik zmuszony koniecznością albo skłoniony strachem przed gorszym nieszczęściem, przyjmuje niekorzystne dla siebie wa-

---

<sup>3</sup> Leon XIII, Encyklika o kwestii robotniczej *Rerum novarum*, 12.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> Tamże, 15.

runki, które zresztą przyjmuje pod przymusem, ponieważ mu je narzuca właściciel warsztatu lub w ogóle pracodawca, wtedy dokonuje się gwałt, przeciw któremu głos podnosi sprawiedliwość”<sup>6</sup>.

Problemy etyczne sprawowania władzy w przedsiębiorstwie pozostają w ścisłym związku ze społeczną rolą państwa, które powinno spełniać standardy zgodne z prawami rozumu i natury<sup>7</sup>. „Spośród licznych i ciężkich obowiązków rządu na rzecz dobra wspólnego pierwszym jest ten, ażeby opieką otaczał wszystkie na równi klasy, przestrzegając ściśle przepisów sprawiedliwości, zwanej rozdzielczą”<sup>8</sup>. W wytwarzaniu dóbr praca robotników w rolnictwie i przemyśle (fabrykach) ma znaczenie zasadnicze. Jest źródłem bogactwa państwa. Państwo zatem, zgodnie z zasadą sprawiedliwości, powinno popierać wszystko, co w jakikolwiek sposób może polepszyć dolę robotników tak aby mogli sobie zapewnić mieszkanie, odzienie i środki żywności. Pokój i zgoda w przedsiębiorstwie leży w interesie dobra publicznego i prywatnego. „Dlatego kiedy zagrożony jest spokój publiczny z powodu porzucania lub zawieszania pracy w drodze zмовy robotników, kiedy się rozluźniają naturalne związki rodzinne wśród robotników, kiedy się gwałt zadaje religijności robotników przez odmawianie im sposobności do spełnienia obowiązków względem Boga, kiedy w warsztatach pracy zagrozi moralności niebezpieczeństwo wynikające z pomieszania osób różnej płci lub z innych pokus do grzechu, kiedy pracodawcy obarczają pracowników nadmiernymi ciężarami lub kiedy im narzucają inne, niegodne człowieka, warunki, kiedy się zdrowiu szkodzi przez pracę nad siły lub zmusza do pracy niestosownej dla wieku lub płci, w tych wypadkach należy się, w pewnych zresztą granicach, uciec do siły i powagi praw państwowych. Granice te zaś zakreśla ta sama przyczyna, która ucieczkę do prawa uczyniła niezbędną, to znaczy, że nie należy więcej od państwa wymagać i dalej iść, niż tego wymaga usunięcie nadużycia lub uchylene niebezpieczeństwa”<sup>9</sup>.

Leon XIII zwraca uwagę na konieczność stworzenia przez pracodawców odpowiednich warunków pracy. Zbyt długi czas pracy, nadmierna uciążliwość pracy oraz nazbyt niskie płace sprzyjać mogą porzucaniu pracy i prowadzić do występowania tzw. dobrowolnego bezrobocia. „Temu nieszczęściu, dziś rozpowszechnionemu, a groźnemu przeciwdziałać winno także państwo, bo ten rodzaj bezrobocia nie tylko szkodę wyrządza pracodawcom i robotnikom, ale ponadto hamuje rozwój przemysłu i handlu, szkodzi dobru ogólnemu społeczeństwa”<sup>10</sup>. Z perspektywy realizacji rozwoju osobowego pracowników, bardzo duże znaczenie posiada wypoczynek i powstrzymanie się od pracy w dni świąteczne. „Wypoczynku tego jednak nie należy rozumieć jako bezpłodną beczynność, tym bardziej nie mogą być te dni wykorzystane do występków i do trwonienia pieniędzy. [...] Złączony z religią spoczynek świąteczny odwraca człowieka od trudów i zajęć życia codziennego, a jego myśli kieruje ku rzeczom niebieskim i zachęca go do złożenia hołdu powinno Boga wiecznemu”<sup>11</sup>.

Praca powinna być dostosowana do możliwości człowieka, płci, wieku, pory roku itp. „Praca dzienna nie powinna wykraczać poza liczbę godzin dozwoloną przez siły ludzkie.

---

<sup>6</sup> Tamże, 34.

<sup>7</sup> Szerzej o właściwej formie państwa pisze Leon XIII w Encyklice o ustroju państwa chrześcijańskiego *Immortale Dei* 1885.

<sup>8</sup> Leon XIII, Encyklika o kwestii robotniczej *Rerum novarum*, 26.

<sup>9</sup> Tamże, 29.

<sup>10</sup> Tamże, 31.

<sup>11</sup> Tamże, 32.

Jak wielkie zaś mają to być przerwy w pracy, rozstrzygnąć o tym należy uwzględniając różne rodzaje pracy, okoliczności czasu i miejsca, wreszcie zdrowie pracowników. [...] Wypoczynek winien być tak długi, jak długiego czasu potrzeba na odzyskanie sił zniszczonych przez pracę”<sup>12</sup>.

Rozwiązywanie etycznych problemów sprawowania władzy w przedsiębiorstwie byłoby niepełne, gdyby nie zostały uwzględnione cele, zadania i mechanizmy funkcjonowania organizacji zawodowych – stowarzyszeń. „Wolność tworzenia prywatnych stowarzyszeń posiada człowiek na podstawie prawa natury, a państwo istnieje nie dla niszczenia prawa natury ale dla jego ochrony. Państwo zakazując prywatnych związków obywateli, podważyłoby własne swoje podstawy, skoro tak samo ono, jak i związki prywatne, z jednego pochodzi źródła, ze społecznej natury ludzkiej”<sup>13</sup>. Pracodawcy i pracownicy mogą sobie sami wiele pomóc za pomocą różnego rodzaju organizacji zawodowych, takich jak towarzystwa wzajemnej pomocy, stowarzyszenia pracowników, opiekujące się młodzieżą oraz osobami starszymi. Żle by się jednak stało, gdyby wszystkie warsztaty pracy zostały opanowane przez stowarzyszenia nie respektujące chrześcijańskich zasad i dobra państwa. Członkowie tych stowarzyszeń z jednej strony czują, że chciwi przedsiębiorcy nie traktują ich po ludzku, że ich oceniają tylko według kryterium zysków; z drugiej jednak strony pod wpływem biedy, braku zgody, wiary i miłości popadają jeszcze w większą, poniżającą niedolę.

Wolność stowarzyszania się jest prawem każdego obywatela. Obywatele powinni mieć także prawo wolności wyboru statutów i regulaminów, które ich zdaniem będą najbardziej odpowiednie dla realizacji celów stowarzyszeń. Kierujący stowarzyszeniami zawodowymi powinni przestrzegać nie tylko praw pracowników i obowiązków pracodawców ale także praw pracodawców i obowiązków pracowników. Stowarzyszenia powinny się starać, aby „pracownik nigdy nie był pozbawiony pracy i żeby istniał fundusz z którego by można było przychodzić z pomocą członkom nie tylko w okresie nagłych i nieprzewidzianych przesileni gospodarczych, ale także podczas choroby, w starości i w razie nieszczęśliwego wypadku”<sup>14</sup>.

W Encyklice *Laborem exercens* (O pracy ludzkiej) napisanej w 1981 r. Jan Paweł II zauważa, że „o ile w okresie od *Rerum novarum* do *Quadragesimo anno* Piusa XI nauczanie Kościoła koncentrowało się wokół sprawiedliwego rozwiązywania tak zwanej sprawy robotniczej w obrębie poszczególnych narodów, o tyle na dalszym etapie rozszerza ono swój krąg widzenia do rozmiarów całego globu”<sup>15</sup>. Jeśli w przeszłości w centrum tej kwestii ujawniał się przede wszystkim problem „klasowy”, to w ostatnim okresie na plan pierwszy wysuwa się „światowy” problem nierówności i niesprawiedliwości społecznej. W Encyklice tej Jan Paweł II podkreśla dobitnie podmiotowy charakter pracy. Analiza pracy, w sensie panowania człowieka nad ziemią, powinna znajdować się w samym centrum problematyki społeczno-etycznej oraz w całej sferze polityki społecznej i gospodarczej. „Dla realizacji sprawiedliwości społecznej w różnych częściach świata, w różnych krajach i we wzajemnych pomiędzy nimi stosunkach, potrzebne są coraz to nowe fronty solidarności ludzi pracy, a także solidarności z ludźmi pracy. Solidarność taka winna wy-

---

<sup>12</sup> Tamże, 33.

<sup>13</sup> Tamże, 38.

<sup>14</sup> Tamże, 43.

<sup>15</sup> Jan Paweł II, *Laborem exercens*, 2.

stępować stale tam, gdzie domaga się tego społeczna degradacja podmiotu pracy, wyzysk pracujących i rosące obszary nędzy, a nawet głodu”<sup>16</sup>.

W omawianej Encyklice dużo uwagi poświęcono także konfliktowi pomiędzy pracą a kapitałem. W kwestii tej stanowisko Kościoła jest niezmiennie i sprowadza się do uznania zasady pierwszeństwa pracy przed kapitałem, prymatu osoby przed rzeczą.

W przedmiocie prawa do własności prywatnej nauka Kościoła różni się radykalnie od programu kolektywizmu i kapitalizmu stosowanego przez liberalizm. „Tradycja chrześcijańska nigdy nie podtrzymywała tego prawa jako absolutnej i nienaruszalnej zasady. Zawsze rozumiała je w najszerszym kontekście powszechnego prawa wszystkich do korzystania z dóbr całego stworzenia; prawo osobistego posiadania jest podporządkowane prawu powszechnego używania, uniwersalnemu przeznaczeniu dóbr”<sup>17</sup>.

Z perspektywy omawianej problematyki istotne jest także zdefiniowanie pracodawcy bezpośredniego i pośredniego. Pracodawca bezpośredni to osoba lub instytucja, z którą pracownik zawiera bezpośrednio umowę o pracę pod określonymi warunkami. Pracodawca pośredni to wiele zróżnicowanych czynników, stojących poza pracodawcą bezpośrednim i wywierających określony wpływ na to, w jaki sposób kształtuje się umowa o pracę, a w konsekwencji mniej lub bardziej sprawiedliwe stosunki w dziedzinie pracy ludzkiej. Odpowiedzialność pracodawcy pośredniego, pomimo że nie jest bezpośrednia, pozostaje odpowiedzialnością merytoryczną. Pracodawca pośredni określa w sposób zasadniczy taki lub inny aspekt stosunku pracy i warunkuje w ten sposób postępowania pracodawcy bezpośredniego, gdy ten ustala określony kontrakt i stosunki pracy<sup>18</sup>.

Encyklika *Centesimus Annus* została napisana przez Jana Pawła II w 1991 r. w stulecie Encykliki *Rerum novarum*. Już we Wprowadzeniu do tej Encykliki Jan Paweł II zaznacza, że jest ona sposobem spłacenia długu wdzięczności całego Kościoła wobec wielkiego Papieża Leona XIII i jego „nieśmiertelnego dokumentu”. Encyklika *Rerum novarum* była zaszczytnie wyróżniana przez uroczyste Dokumenty Papieży regularnie co dziesięć lat począwszy od czterdziestej rocznicy jej powstania. Encyklika uwydatnia żywotność zasad sformułowanych przez Leona XIII w tym: godności pracy; prawa do „własności prywatnej”, rozumianej nie jak wartość absolutna ale w kontekście uniwersalnego przeznaczenia dóbr ziemi; prawo do tworzenia stowarzyszeń zawodowych; prawo do „słusznej płacy”, prawo do wypełniania obowiązków religijnych i odpoczynku w dni świąteczne, wspierania słabszych i potrzebujących (zasada solidarności).

Wskazując istotę współczesnego sobie socjalizmu w zniesieniu własności prywatnej, Leon XII sięgnął do sedna zagadnienia. Proroczko ukazał wizję szkód jakie w przyszłości miał wyrządzić socjalizm zwany socjalizmem państwowym lub „socjalizmem realnym”. Decydującym czynnikiem, który dał początek zmianom, które rozpoczęły się w Europie Środkowej po 1989 r., było „pogwałcenie praw pracy”<sup>19</sup>. Gdzie organizacja społeczeństwa ogranicza czy wręcz eliminuje sferę wolności, przysługującej obywatelom, tam życie społeczne ulega stopniowemu rozkładowi i zamiera<sup>20</sup>.

Współczesna ekonomia przedsiębiorstwa, zdaniem Jana Pawła II, zawiera aspekty pozytywne, których korzeniem jest wolność osoby. W przeszłości decydującym czynnikiem

---

<sup>16</sup> Tamże, 8.

<sup>17</sup> Tamże, 14.

<sup>18</sup> Tamże, 17.

<sup>19</sup> Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus*, 23.

<sup>20</sup> Tamże, 25.

produkcji była ziemia, później kapitał rozumiany w sposób rzeczowy, „dziś zaś czynnikiem decydującym w coraz większym stopniu staje się sam człowiek, to jest jego zdolności poznawcze wyrażające się w przygotowaniu naukowym, zdolności do uczestniczenia w solidarnej organizacji, umiejętność wyczuwania i zaspokajania potrzeb innych ludzi”<sup>21</sup>.

W Encyklice *Centesimus annus* znaleźć można znamienne zdania na temat zysku przedsiębiorstwa. „Kościół uznaje pozytywną rolę zysku jako wskaźnika dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. [...] Może się jednak zdarzyć, że mimo poprawnego rachunku ekonomicznego, ludzie, którzy stanowią najcenniejszy majątek przedsiębiorstwa, są poniżani i obraża się ich godność. Jest to nie tylko moralnie niedopuszczalne, lecz na dłuższą metę musi też negatywnie odbić się na gospodarczej skuteczności przedsiębiorstwa. [...] Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa; obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa”<sup>22</sup>.

#### 4. Typowe korzyści i koszty sprawowania władzy w przedsiębiorstwie – próba syntezy

Etyka zarządzania przedsiębiorstwem jest ściśle związana ze sposobem sprawowania władzy. Dokonana z tej perspektywy analiza treści wybranych społecznych encyklik papieskich ukazała dwa oblicza władzy. Z jednej strony jest ona potrzebna i przynosi pozytywne skutki, z drugiej strony jej obecność, a zwłaszcza niewłaściwe sprawowanie władzy prowadzić może do szeregu niepożądanych, a czasami nawet groźnych skutków negatywnych. Różnego rodzaju straty ponoszone przez przedsiębiorstwa spowodowane przez organy władzy tych przedsiębiorstw (prezesów, dyrektorów) są zwykle kilkakrotnie większe niż straty spowodowane przez pracowników i czynniki zewnętrzne. Tego typu zjawisko zaobserwowano już w 1926 r. w USA w różnych branżach przemysłu – tabela 1.

T a b e l a 1. Analiza przyczyn strat poniesionych przez firmy amerykańskie w 1926 r.

Przemysł	Straty (w %) spowodowane przez:		
	dyrektorów	pracowników	czynniki zewnętrzne
Odzieżowy	75	16	9
Budownictwo	65	21	14
Poligrafia	63	28	9
Obuwnictwo	73	11	16

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie danych zaczerpniętych z różnych źródeł

Sprawowanie władzy w przedsiębiorstwie prowadzić może do szeregu efektów pozytywnych. Zaliczyć do nich można:

- wprowadzanie ładu i porządku organizacyjnego (wiadomo, kto jest odpowiedzialny za realizację określonych zadań, kto komu podlega itp.);
- motywowanie ludzi do realizacji zadań firmy;

<sup>21</sup> Tamże, 32.

<sup>22</sup> Tamże, 35.



- sprawiedliwe wynagradzanie, awansowanie, rozstrzygnięcie konfliktów;
- możliwość podejmowania wszelkich decyzji (strategicznych, personalnych, finansowych);
- możliwość rozwoju osobowego i zawodowego pracowników, wyższa jakość życia itp.;
- zapobieganie kradzieżom i dewastacji środowiska.

Do negatywnych efektów sprawowania władzy zaliczyć można:

- ryzyko jej nadużywania (korupcję);
- wykorzystywanie stanowisk do realizacji własnych interesów);
- dyskryminację pracowników i kandydatów do pracy;
- stosowanie mobbingu;
- nie szanowanie mienia firmy, niegospodarność;
- ryzyko popełniania błędów w przypadku osób niekompetentnych;
- konieczność nadzoru nad osobami sprawującymi władzę w przedsiębiorstwie poprzez instytucje zewnętrzne (np. antykorupcyjne) i wewnętrzne (np. związki zawodowe, społecznych inspektorów pracy itp.);
- ponoszenie kosztów ekonomicznych związanych z utrzymaniem władzy.

Przedstawione powyżej pozytywne i negatywne skutki sprawowania władzy, choć typowe, nie mają charakteru uniwersalnego. Etyka sprawowania władzy, w tym władzy w przedsiębiorstwie jest zagadnieniem złożonym i skomplikowanym. W niniejszym artykule zostały jedynie zasygnalizowane niektóre aspekty tej problematyki. Tematyka tekstu wymaga zatem pogłębienia i rozwinięcia.

## 5. Podsumowanie i wnioski

Błąd antropologiczny sprowadzający się do nie uznawania zasady pierwszeństwa pracy przed kapitałem, prymatu osoby przed rzeczą był źródłem występowania szeregu nieprawidłowości w sprawowaniu władzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jego skutki dostrzec można w kolektywnym i liberalnym sposobie sprawowania władzy, a także w marketingowych koncepcjach zarządzania ukierunkowanych na tworzenie kultury konsumizmu – nie wskazanej dla fizycznego i duchowego rozwoju człowieka.

W nauczaniu społecznym Kościoła, w tym zwłaszcza w Encyklice Leona XIII *Rerum novarum*, znaleźć można szereg zasad sprzyjających etycznemu zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wśród nich wyróżnić można zasadę prymatu pracy przed kapitałem; prawo do „własności prywatnej”, prawo do tworzenia stowarzyszeń zawodowych; prawo do „słusznej płacy”, prawo do wypełniania obowiązków religijnych i odpoczynku w dni świąteczne, obowiązek wspierania słabszych i potrzebujących (zasada solidarności).

Etyczne problemy sprawowania władzy w przedsiębiorstwie przedstawiono w świetle analizy trzech papieskich encyklik społecznych tzn. Encykliki Leona XIII *Rerum Novarum* oraz dwóch encyklik Jana Pawła II *Laborem exercens* oraz *Centisimus Annus*. Encykliki te choć w szerokim zakresie poruszają interesujące nas problemy nie wyczerpują całokształtu problematyki w tym zakresie. Pewne zagadnienia z zakresu omawianej problematyki poruszone zostały także w innych dokumentach Kościoła Katolickiego w tym zwłaszcza w Konstytucji duszpasterskiej o Kościele w świecie współczesnym *Gaudium et spes*, będą-

cej owocem pracy Soboru Watykańskiego II, Encyklice Pawła VI *Populorum progressio* z 1967 r. oraz Encyklice Jana Pawła II *Sollicitudo rei socialis* z 1987 r. Wśród tych zagadnień kluczowe znaczenie zdają się mieć problemy nędzy i niedorozwoju wielkich i małych grup społecznych.

Szczególnie ważnym problemem etycznym związanym bezpośrednio ze sposobem sprawowania władzy w przedsiębiorstwie jest także problem wyboru strategii jego rozwoju. Nie realizowanie w praktyce koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa ukierunkowanego na poszukiwanie sposobów harmonijnego rozwiązywania aktualnych i przyszłych problemów ekonomicznych i społecznych, może prowadzić do szeregu negatywnych skutków. Właściciele przedsiębiorstw opanowani pragnieniem posiadania i używania (konsumizmu) generować mogą problemy ekologiczne w skali lokalnej i globalnej.

## Ethical Problems with Exercising Power in Corporate Management

### Summary

When power is exercised in the enterprise some ethical issues might occur with business ownership, personnel policy, working conditions etc.

These issues and ways of addressing them were depicted and interpreted from the perspective of the Church's social teachings included in papal encyclicals, viz.: *Rerum novarum*, *Laborem exercens*, *Centesimus Annus*.

In the Church's social teachings a number of principles were noticed that are favourable for the ethical corporate management including the principle of the primacy of work over capital, right to private ownership, right to establish professional associations, right to fair pay, right to fulfil religious obligations and having rest during holidays, a duty to support the weak and the needy (solidarity principle).

The analysis of the social content of papal encyclicals showed two faces of power. On the one hand it is necessary and has positive effects (introduction of corporate governance, taking right decisions, prevention of theft and assets devastation etc.); on the other hand improper power exercise may lead to a number of undesirable effects (corruption, worker discrimination, thriftlessness etc.)

The paper identifies also sources, forms and power exercising planes in the enterprise.

**Key words:** *power in enterprise, management ethics, the Church's social teachings, effects of power exercising, sources, forms and planes for exercising power in the enterprise*