

Tomasz Wanat

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ETYKA I EFEKTYWNOŚĆ JAKO PRZESŁANKI OCENY MENEDŻERÓW

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie koncentruje się na wzajemnych relacjach łączących efektywność i etykę w kontekście polityki kadrowej w przedsiębiorstwach. Efektywność i etyka mogą stanowić zarówno kryteria oceny zatrudnionych menedżerów, jak i kryteria doboru nowych osób, przy czym w obu tych wariantach ich waga powinna być różna. Celem artykułu jest wskazanie, że w praktyce przedkładanie kryterium etyki nad kryterium efektywności prowadzi do negatywnych następstw. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza ma charakter teoretyczny i wskazuje na przewagę kryterium efektywności nad kryterium etyczności w zakresie doboru pracowników. Druga część ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki eksperymentu dotyczącego oceny pracy i kryteriów naboru menedżerów w zależności od ich działań w odniesieniu do efektywności przedsiębiorstwa i etyczności zachowań.

1. Etyka a efektywność

Etyka w biznesie jest jednym z istotnych obszarów zainteresowań naukowych udokumentowanych licznymi publikacjami¹. W jej ramach toczy się dyskusja nad rolą etyki w kształtowaniu efektywności systemów gospodarczych², przedsiębiorstw, instytucji³ czy poszczególnych funkcji i instrumentów zarządzania⁴.

¹ B. Klimczak: *Etyka gospodarcza*. AE, Wrocław 1999; *Elementy etyki gospodarki rynkowej*. Red. B. Pogonowska. PWE, Warszawa 2004; T. Wanat: *Uwarunkowania zachowań nieetycznych konsumentów: rola procesów metapoznawczych oraz funkcji pełnionej w procesie wymiany*. *Komunikacja rynkowa: ewolucja, wyzwania, szanse*. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010, nr 135, s. 227-235.

² *Psychologia pracy i organizacji*. Red. N. Chmiel. GWP, Gdańsk 2003.

³ A. Millage: *Ethics and the Workplace*. „Internal Auditor” 2012, Vol. 69, No. 6, s. 7.

⁴ A. Baruk: *Nieetyczne działania detalistów z zakresu komunikacji marketingowej a ich postrzeganie przez polskich nabywców*. *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2011, nr 208, s. 358-369.

Istnieje wiele publikacji dokumentujących zależności pomiędzy etyką (w jej różnych wymiarach) a efektywnością przedsiębiorstwa⁵. Warto przywołać kilka wniosków płynących z tych dociekań. Przykładowo, z badań cytowanych przez A. Millage⁶ wynika, że brak etyki (w branży firm audytorskich i rachunkowych) może naruszyć zyskowność firmy oraz efektywność jej działania. Z kolei J. Stieber i P. Primeaux⁷, przyjmując perspektywę behawioralną sugerują, że ekonomiczna efektywność powinna być elementem paradygmatu etyki biznesu. Relacja między efektywnością a etyką pojawia się także w rozważaniach L. He i S. Ho⁸, którzy sugerują, że najlepszym sposobem zapewnienia kontroli nad firmą jest uwzględnianie efektywności, monitorowanie kosztów oraz etyki menedżerskiej. Natomiast A. Minkes, M. Small i S. Chatterjee⁹ wskazują, iż organizacyjna sprawność i efektywność musi być uzupełniona o etykę biznesu w celu zapewnienia korporacjom odpowiedniego postrzegania społecznego.

Relacje łączące etykę i efektywność w niniejszym artykule rozpatrywane są z perspektywy polityki kadrowej. Takie ujęcie sprawia, iż konieczne staje się wyjaśnienie sposobu rozumienia tych terminów.

Etyka zachowań menedżera jest w pracy rozumiana wąsko i generalnie jest bliska Friedmanowskiemu ujęciu przyzwoitości. Zgodnie z tezą M. Friedmana wystarczy, by menedżerowie angażowali się „[...] w otwartą i wolną konkurencję bez podstępów i oszustw”¹⁰. Poza zainteresowaniem opracowania znajdują się więc wszelkie kwestie prospołecznych działań firm związanych z takimi kwestiami, jak społeczna odpowiedzialność biznesu¹¹ czy *fair trade*. Do działań nieetycznych menedżerów zaliczyć natomiast można: korupcję, nepotyzm, oszustwa podatkowe, wyłudzenia, protekcję, dyskryminację czy też przestępstwa białych kołnierzyków¹². Jak wskazują badania, różnego rodzaju działań nieetycznych jest wiele i dotyczą one dużej części, tj. około 50% firm w Polsce¹³.

⁵ C. Porębski: *Czy etyka się oplaca?* Znak, Kraków 1997.

⁶ A. Millage: Op. cit., s.7.

⁷ J. Stieber, P. Primeaux: *Economic Efficiency: A Paradigm for Business Ethics*. „Journal of Business Ethics” 1991, Vol. 10, No. 5, s. 335-339.

⁸ L. He, S. Ho: *Monitoring Costs, Managerial Ethics and Corporate Governance: A Modeling Approach*. „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 99, No. 4, s. 623-635.

⁹ A.L. Minkes, M.W. Small, S.R. Chatterjee: *Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management*. „Journal of Business Ethics” 1999, Part 2, Vol. 20, No. 4, s. 327-335

¹⁰ M. Friedman: *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków*. W: G.D. Chryssides, J.H. Kaler: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. PWN, Warszawa 1999, s. 260.

¹¹ M. Stefańska: *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w handlu detalicznym, Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. Red. B. Pilarczyk, Z. Waśkowski. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010, nr 135, s. 338-347.

¹² *Elementy etyki gospodarki rynkowej*. Red. B. Pogonowska. PWE, Warszawa 2004. s. 248.

¹³ B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz: *Zjawisko uchylania się od podatków wśród przedsiębiorców*. W: *Zrównoważony rozwój regionów*. Red. J. Toruński, H. Wyrębek. Studio Emka, Warszawa 2010, s. 15-19.

Efektywność najczęściej rozumiana jest jako efektywności przedsiębiorstwa, jednakże w artykule jest ona utożsamiana z kompetencjami menedżera. Postawienie znaku równości między tymi pojęciami jest daleko idącym uproszczeniem. Nie jest ono jednak całkowicie nieuzasadnione. W wielu publikacjach zwraca się uwagę na zależność pomiędzy kompetencjami lub kwalifikacjami menedżerów a osiąganymi przez przedsiębiorstwo efektami ekonomicznymi¹⁴. Wykorzystanie kompetencji jako determinanty efektywności przedsiębiorstwa związane jest z przyjętą perspektywą polityki kadrowej. W ramach tej polityki mieści się kwestia oceny pracy menedżera, a w szczególności problem jego zwolnienia lub nie w zależności od informacji o jego działaniach związanych zarówno z osiąganą efektywnością firmy, jak i ich wymiarem etycznym. Z tą polityką wiąże się jeszcze jedna kwestia, jaką jest dobór pracowników, a ujmując to bardziej precyzyjnie kryteria tego doboru. Z artykułu kryteria te ograniczone są do dwóch już wcześniej wskazanych kategorii, tj. etyki oraz kompetencji.

2. Ocena pracy menedżera związana z efektywnością i etyką

Jedną z intrygujących kwestii związanych z oceną pracy menedżera jest sytuacja, gdy dwie omawiane zmienne wchodzi ze sobą w konflikt, tj. gdy mamy do czynienia z uczciwymi, ale niekompetentnymi osobami oraz nieuczciwymi, ale kompetentnymi osobami. Na samym początku warto zwrócić uwagę na istotną różnicę związaną ze skutkami powodowanymi przez oba wymienione warianty, skutkami zarówno dla oceny pracy, jak i kryteriów doboru personelu. Skutki zachowań nieetycznych mogą być interpretowane jako strata. O ile bowiem zostaną wykryte, łatwo jest określić ich wysokość, co oznacza, że można wskazać, o ile mniej zarobiła firma. Z kolei brak kompetencji objawiający się niższą rentownością nie jest łatwy w interpretacji. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, iż ktoś inny na miejscu dotychczasowego menedżera na pewno osiągnąłby lepsze rezultaty. Świadomość niższych zysków przedsiębiorstwa może co najwyżej być traktowana w kategoriach utraconego zysku. Zakładając takie różnice w interpretacji niższej efektywności oraz braku etyki warto zastanowić się nad ich wpływem na ocenę pracy menedżera. Wykorzystać do tego celu można teorię perspektywy.

Teoria perspektywy dotyczy podejmowania decyzji w warunkach ryzyka¹⁵ lub niepewności. Należy do jednej z najczęściej cytowanych. Ze względu na

¹⁴ J. Orczyk: *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4.

¹⁵ D. Kahneman, A. Tversky: *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. „Econometrica” 1979, Vol. 47, No. 2, s. 136-291.

fakt, iż teoria ta jest powszechnie znana oraz istnieje wiele jej opisów w języku polskim, nie zdecydowano się na jej szersze omówienie. Teoria ta obejmuje dwa zasadnicze komponenty – funkcję wartości oraz funkcję wag decyzyjnych. Dla potrzeb niniejszego opracowania istotna jest funkcja wartości. Jej trzema podstawowymi właściwościami są: istnienie punktu odniesienia rozdzielającego funkcję na kategorię zysków i kategorię strat, spadająca użyteczność marginalna funkcji wartości oraz asymetria funkcji w kategorii zysków i strat.

Zgodnie z teorią perspektywy strata, o tej samej wielkości co utracony zysk, będzie osiągała wyższe pozycje na skali funkcji wartości. Wynika to z asymetrii funkcji wartości po stronie zysków i po stronie strat. W kontekście oceny pracy menedżera można stwierdzić, iż gorzej będzie oceniany menedżer, który doprowadził do straty niż menedżer, który doprowadził do utracenia zysku (o tej samej wielkości co strata). Prowadzi to do następującej hipotezy:

H1. Menedżer, który doprowadził do straty będzie postrzegany bardziej negatywnie niż ten który doprowadził do utracenia zysku. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż strata związana jest z kryterium etyczności natomiast utracony zysk z kryterium efektywności (kompetencji). Jeżeli założyć, iż ważniejsze jest kryterium uczciwości niż efektywności, to przekładając to na politykę kadrową można sformułować dwie następne hipotezy.

H2a. Ocena pracy menedżerów, którzy doprowadzili do straty będzie bardziej negatywna w sytuacji, gdy źródłem strat było zachowanie nieetyczne menedżera niż w sytuacji, gdy źródło strat nie było związane z kwestiami etycznymi.

H2b. Ocena pracy menedżerów uczciwych, którzy doprowadzili do utraty zysku będzie bardziej pozytywna niż menedżerów, o których uczciwości nic nie wiadomo.

3. Etyka i kompetencje jako kryteria doboru menedżerów

Praktyka doboru personelu wskazuje, że w większości przypadków procedury te są nastawione na wyszukiwanie osób o wysokich kwalifikacjach, umiejętnościach, doświadczeniu, co odpowiada generalnie kryterium kompetencji¹⁶. W relatywnie niewielkim zakresie uwzględnia się kryterium moralności (uczciwości, etyczności, przyzwoitości). Pojawia się naturalne pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy. Jednym z powodów może być wyjątkowa trudność określenia poziomu moralności menedżera. Mało która osoba będzie miała ochotę przyznać się do swoich nieetycznych zachowań z przeszłości, a nie zawsze in-

¹⁶ B. Jamka: *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2001.

formacje o tych zachowaniach są dostępne z innych źródeł. O ile więc badanie kompetencji jest w dużym zakresie możliwe (choć nie jest ani proste, ani w pełni trafne), o tyle badanie etyki jest w znaczącym stopniu ograniczone. Co więcej skłonność do zastosowania kryterium etyki może relatywnie łatwo doprowadzić do nieetycznego doboru. Jest ono w tym przypadku ukryte pod pojęciem „sprawdzonych osób”. Osoby takie to te, które mogą być przez kogoś polecane. Pomijając fakt, iż samo polecenie (rekomendacja) jako metoda doboru personelu ma bardzo niski, tj. bliski zeru, wskaźnik trafności selekcji¹⁷, to po pierwsze, nie gwarantuje etyczności zachowań tych osób, a po drugie, na pewno ogranicza zakres uwzględnianych osób w procesie naboru. Wykorzystanie „sprawdzonych osób” może eliminować dużą grupę „niesprawdzonych osób”, a fakt, że te osoby są „niesprawdzone” nie oznacza automatycznie, iż są nieuczciwe.

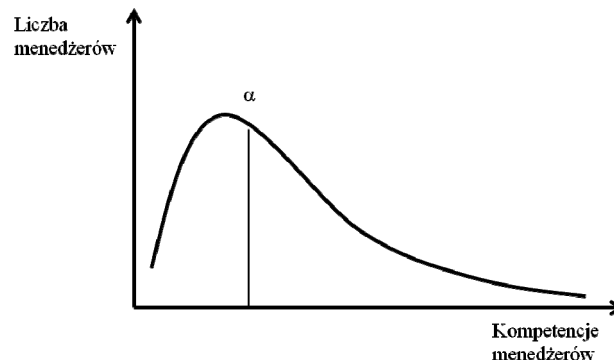
W celu lepszego zobrazowania zależności pomiędzy kompetencjami a etyką w rozumieniu niniejszego artykułu posłużono się modelem koncepcyjnym, u którego podstaw leży kilka założeń.

Założenie 1. W danym czasie (np. roku) i miejscu (np. Polska) dostępna jest pewna liczba menedżerów T . Z tej grupy wybierana jest stała liczba menedżerów oznaczona jako α (rys. 1).

Założenie 2. Dotyczy zależności pomiędzy kompetencjami a efektywnością firm. Kompetencje menedżerów przekładają się bezpośrednio na efektywność zarządzanych przez nich firm. Kompetencje i efektywność można traktować jako dwie strony tego samego równania.

Założenie 3. Dotyczy rozkładu kompetencji menedżerów w grupie, jaka w danym miejscu i czasie jest możliwa do zatrudnienia. Zakłada się, że owe kompetencje są rozłożone nierównomiernie, przy czym ich rozkład ma charakter prawoskośny (rys. 1). Z tak przyjętego rozkładu kompetencji wynika, że relatywnie niewielu menedżerów posiada bardzo wysokie kompetencje, a w miarę obniżania się ich kompetencji liczba dostępnych menedżerów rośnie (do pewnego momentu). Prawoskośność rozkładu jest kwestią drugorzędną, mającą tylko na celu urealnienie jego charakteru. Wynika z założenia, że wyjątkowo źli menedżerowie są z rynku eliminowani, stąd ich mała podaż na rynku.

¹⁷ M. Dale: *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 157.



Rys. 1. Rozkład kompetencji w grupie menedżerów

Założenie 4. Dotyczy skuteczności systemu naboru personelu na podstawie kryterium kompetencji. Zakłada się, że dobór jest trafny, przy czym wybierane są osoby począwszy od osób o najwyższych kompetencjach. W praktyce doboru personelu skuteczność poszczególnych metod jest umiarkowana (uznawana za najlepszą z metod *assessment center* osiąga około 60% trafność¹⁸) i nie gwarantuje w pełni znalezienia osób o możliwie najwyższych kompetencjach.

Na podstawie tych założeń sformułować można następujące wnioski.

1. Średnie kompetencje K_D grupy menedżerów wybranych z dowolnego losowo dobranego podzbioru D wszystkich menedżerów T będą nie wyższe (równe albo niższe) niż średnie kompetencje K_T grupy menedżerów wybranych z całej dostępnej grupy menedżerów. Z uwagi na to, że kompetencje przekładają się na efektywność $K_D = E_D$ oraz $K_T = E_T$ można stwierdzić, iż jeżeli $T > D$ wtedy efektywność grupy menedżerów wybrana ze zbioru T będzie większa lub równa efektywności grupy menedżerów wybranych z podzbioru D , tj. $E_T \geq E_D$. Różnicę pomiędzy efektywnością obu grup można oznaczyć jako $E_T - E_D = S_D$.

Uwzględnienie jakiegokolwiek kryterium poza kompetencjami oznacza ograniczenie zbioru wszystkich menedżerów T do mniejszego podzbioru. Zakładając słuszność założeń 3 oraz 4, posłużenie się takim dodatkowym kryterium nie może prowadzić do lepszego wyniku.

W praktyce gospodarczej można sobie jednak wyobrazić inną sytuację. Ocena kompetencji jest zadaniem trudnym. Nawet najlepsze metody gwarantują tylko częściowy sukces, co oznacza, że wybierając z mniejszego podzbioru można hipotetycznie wybrać bardziej kompetentne osoby.

¹⁸ M. Dale: Op cit., s. 157.

2. Im mniejszy jest podzbiór, z jakiego dobierani są menedżerowie, tym niższy średni poziom kompetencji wybieranej grupy menedżerów, tzn. jeżeli poszczególne zbiory menedżerów są coraz mniejsze $T > D > G$, to wtedy efektywność ich pracy też może być coraz mniejsza $E_T \geq E_D \geq E_G$, straty efektywności natomiast coraz większe $S_G \geq S_D \geq 0$.

Twierdzenie to posiada poważne praktyczne implikacje. Kryteria doboru, które znacząco ograniczają zbiór rozpatrywanych menedżerów mają poważny wpływ na średnie kompetencje menedżerów. Jedną z takich sytuacji spotykanych w praktyce jest dobieranie osób spośród znajomych lub rodziny.

Do tej pory zakładano, że wszyscy menedżerowie charakteryzują się takim samym poziomem etyczności. Trudno jednoznacznie określić zależność łączącą kompetencje i etycznością zachowań menedżerów. Można przyjąć, co sugeruje praktyka gospodarcza, że zachowania nieetyczne się zdarzają. Określmy straty związane z zachowaniami nieetycznymi w grupie T jako SE_T .

Nie zawsze fakt wystąpienia zachowań nieetycznych prowadzi do bardziej negatywnych skutków niż zatrudnienie menedżera uczciwego o niższych kompetencjach. Dla zilustrowania tej idei można przytoczyć prosty przykład liczbowy. Przedstawia on hipotetyczne korzyści i straty dwóch menedżerów zarządzających tym samym przedsiębiorstwem.

- menedżer A – osiągnąłby zyski w wysokości 100 mln zł i poniósł stratę spowodowaną nieetycznymi zachowaniami (np. zdefraudował środki) w wysokości 5 mln zł,
- menedżer B – osiągnąłby zyski w wysokości 90 mln zł.

W ostatecznym rozrachunku większe korzyści w tym przypadku (o 5 mln zł) przynosi menedżer nieuczciwy, ale kompetentny.

Naturalnie nie chodzi o to, aby zatrudniać nieuczciwych geniuszy biznesu i pozwalać im na dowolne działanie. Problem polega na tym, że chcąc uniknąć zatrudniania nieuczciwych można zatrudnić (może nawet uczciwych), ale mniej kompetentnych menedżerów, czego skutkiem mogą być w skali mikro poważne straty dla przedsiębiorstwa, a w skali makro straty dla gospodarki całego kraju.

W przypadku występowania różnic w poziomie etyczności menedżerów jednoznaczne określenie dominującej grupy jest niemożliwe. Zatrudnienie uczciwych menedżerów będzie miało sens tylko i wyłącznie wtedy, gdy straty powodowane przez nieuczciwość SE_T menedżerów wybranych ze zbioru T będą przewyższały straty spowodowane przez niekompetencję S_D w podzbiórze D (założmy obejmującego wyłącznie osoby uczciwe). W tym kontekście strata związana z niższymi kompetencjami może być równoważona brakiem strat związanymi z działaniami nieetycznymi.

3. Zatrudnianie wyłącznie uczciwych menedżerów ma uzasadnienie tylko wtedy, gdy straty związane z zachowaniami nieetycznymi menedżerów przewyższają straty związane z mniejszymi kompetencjami menedżerów.

Warto zwrócić uwagę na dodatkowy aspekt związany z tymi twierdzeniami. Można stwierdzić, iż straty spowodowane niższymi kompetencjami są (prawie) pewne. Straty spowodowane zachowaniami nieetycznymi są (tylko) prawdopodobne. O ile nie ma powszechnej korupcji lub innych negatywnych zjawisk, to rozsądniejsze wydaje się odrzucenie koncepcji przedkładania etyczności nad kompetencjami (efektywnością). Nie zmienia to problemu, że w praktyce gospodarczej i politycznej często nawet pojedyncze przypadki zachowań nieetycznych mogą wpływać na zmianę ważności kryteriów doboru na korzyść kryterium etyki. Prowadzi to do następujących hipotez:

H3a. W przypadku pojawienia się straty związanej z nieetycznym zachowaniem (w porównaniu do straty niezwiązanej z nieetycznym zachowaniem) zmniejsza się rola kryterium kompetencji (efektywności), a rośnie rola kryterium etyczności w ramach doboru personelu.

H3b. W przypadku sytuacji związanej z utraconym zyskiem, w odniesieniu do menedżerów, o których uczciwości nic nie wiadomo (w porównaniu do menedżerów tzw. uczciwych), rośnie się rola kryterium kompetencji (efektywności), a zmniejsza się rola kryterium etyczności.

4. Metodologia badań

W celu zweryfikowania hipotezy zastosowano metodę kontrolowanego eksperymentu laboratoryjnego. Ta metoda była z powodzeniem wykorzystywana we wcześniejszych badaniach dotyczących problemów etycznych¹⁹. Osoba biorąca udział w eksperymencie przyjmowała rolę potencjalnego członka rady nadzorczej. Zadaniem takiej osoby była ocena przedstawionej sytuacji decyzyjnej. Informacje obejmowały krótki opis firmy, jej pozycję rynkową oraz, co było elementem zmiennym w różnych wariantach eksperymentu, przyczyny niższej efektywności spowodowanej przez menedżera.

Układ grup eksperymentalnych miał specyficzny charakter. Zasadniczo eksperyment był przeprowadzony na planie jednoczynnikowego eksperymentu czterogrupowego. Z czterech badanych grup można było utworzyć jedną parę grup, w których przyczyny niższej efektywności były spowodowane albo stratą,

¹⁹ E. Katok, R. Zwick: *Dictator Game Giving: Rules of Fairness Versus Acts of Kindness*. „International Journal of Game Theory” 1998, Vol. 27, s. 269-299.

albo utraconym zyskiem. Ostatecznie więc były dwa poziomy (dwu i czteroelementowy) agregacji zmiennych niezależnych.

Uczestnikami było 84 studentów jednego z uniwersytetów ekonomicznych w Polsce. Zostali oni losowo przydzielenie do jednej z czterech grup badawczych.

4.1. Zmienne niezależne

Zmienne niezależne były rozpatrywane na dwóch poziomach agregacji. Na poziomie wyższym (dwugrupowym) występowały dwie zmienne – strata i utracony zysk. Strata obejmowała dwa pierwsze warianty układu czterogrupowego, utracony zysk – dwa kolejne warianty układu czterogrupowego.

Warianty w układzie czterogrupowym przedstawiały się następująco

Wariant 1. Niedopatrzenie

W 2011 roku firma zatrudniła nowego dyrektora generalnego. Była to osoba o dużym doświadczeniu zawodowym. W 2012 roku firma osiągnęła 14% rentowność (przy 12% średniej rentowności innych firm z branży). Niestety na skutek niedopatrzenia dyrektora firma spóźniła się z opłatami dla jednego z kontrahentów. Kary umowne związane z tym problemem pochłonęły 2.245.334 zł, co stanowiło 1% zysków firmy. Sprawilo to, iż realna rentowność w 2012 roku wyniosła 13%.

Wariant 2. Działania nieetyczne

W 2011 roku firmy zatrudniła nowego dyrektora generalnego. Była to osoba o dużym doświadczeniu zawodowym. W 2012 roku firma osiągnęła 14% rentowność (przy 12% średniej rentowności innych firm z branży). W 2013 roku okazało się, iż dyrektor podpisał po znajomości umowę o współpracy z firmą swojego kolegi ze studiów. Umowa ta była niekorzystna, przez co firma straciła około 2.245.300 zł, co stanowiło 1% zysków. Sprawilo to, iż realna rentowność w 2012 roku wyniosła 13%.

Wariant 3. Działania nieefektywne

W 2011 roku firmy zatrudniła nowego dyrektora generalnego. Była to osoba o dużym doświadczeniu zawodowym. W 2012 roku firma osiągnęła 10% rentowność (przy 12% średniej rentowności innych firm z branży).

Wariant 4. Działania nieefektywne, uczciwy menedżer

W 2011 roku firma zatrudniła nowego dyrektora generalnego. Była to osoba o dużym doświadczeniu zawodowym i bardzo wiarygodna, jeśli chodzi o walory etyczne. W 2012 roku firma osiągnęła 10% rentowność (przy 12% średniej rentowności innych firm z branży).

4.2. Zmienne zależne

Występowały dwie kategorie zmiennych zależnych. Pierwsza to ogólna ocena pracy menedżera, druga to kryteria zatrudnienia nowego menedżera.

Ocena pracy istniejącego menedżera mierzona była za pomocą trzech pozycji w skali od 1 do 5 (im wyższy wynik, tym lepsza ocena menedżera). Wskaźnik rzetelności skali (alfa Cronbacha) był na akceptowalnym poziomie i wyniósł 0,799.

Kryteria zatrudnienia nowego menedżera były badane za pomocą trzech zmiennych, które można określić jako: kryterium kompetencji (efektywności), kryterium uczciwości, kryterium uczciwości związanej z małą grupą. We wszystkich przypadkach zmienne te były mierzone za pomocą skal jednopozycyjnych, których wartości wahały się od 1 do 5. Trzeba mieć na uwadze, że rzetelność skal jednopozycyjnych została potwierdzona w przypadku wielu badań²⁰.

5. Wyniki i interpretacja badań

W pierwszej kolejności przeprowadzono weryfikację hipotezy pierwszej. Zakładano, że lepiej będzie oceniany menedżer, który doprowadził do utracenia zysku niż taki, który doprowadził do straty. W przypadku grupy związanej ze stratą ocena pracy menedżera kształtowała się na poziomie 2,93, natomiast dla grupy z utraconym zyskiem na poziomie 3,38, ($F(1,81) = 4,55$, $p < 0,05$). Wyniki te potwierdzają hipotezę 1, że utracony zysk wpływa mniej negatywnie na ocenę pracy menedżera niż strata. Wyniki te nie są zaskakujące. Co ważne, ich wystąpienie sugeruje, że respondenci nie brali udziału w badaniach w sposób bezrefleksyjny.

W drugiej kolejności przeprowadzono weryfikację hipotez 2a oraz 2b. Dla weryfikacji hipotezy 2a porównano średnie oceny pracy menedżerów związane z kategorią strat. W przypadku wariantu z „niedopatrzaniem” menedżera średnia ocena pracy wynosiła 3,37. Dla wariantu z „działaniami nieetycznymi” wynosiła 2,49 ($F(1,40) = 12,69$, $p < 0,01$). Wynika z tego, że wariant z działaniami nieetycznymi w zdecydowanie większym stopniu zachęcał osoby oceniające do podjęcia decyzji o zwolnieniu menedżera niż wariant straty wynikający z niedopatrzania. Potwierdza to hipotezę 2a. Analogiczną analizę przeprowadzono dla wariantu z utraconym zyskiem. Zakładano, że ocena pracy menedżera uczciwego będzie lepsza niż ocena pracy menedżera, którego uczciwość jest nieokreślona.

²⁰ J. Wanous, M. Hudy: *Single item Reliability: A Replication and Extension*. „Organizational Research Methods” 2001, No. 4, s. 361-375.

na. W przypadku pierwszej z tych grup ocena pracy menedżera kształtowała się na poziomie 3,28, w przypadku drugiej grupy średnia ocen była na poziomie 3,48. Różnica między tymi średnimi jest nieistotna statystycznie. Nie potwierdza to więc hipotezy 2b. W obu przypadkach ocena pracy menedżera mniej efektywnego niezależnie, czy był bardziej czy mniej etyczny była bardzo zbliżona.

W trzeciej kolejności przeprowadzono weryfikację hipotez 3a oraz 3b. Hipoteza 3a zakładała, że pojawienie się zachowań nieetycznych wpłynie na zmianę ważności kryteriów doboru personelu. Porównanie średnich uzyskanych dla grup w odniesieniu do trzech zmiennych zależnych przedstawia tabela 1. Wyniki są kierunkowo zgodne z postawioną hipotezą, ale tylko w przypadku jednej zmiennej tj. uczciwości osiągnęły marginalnie istotny poziom. Ostatecznie więc nie można przyjąć hipotezy 3a za prawdziwą, aczkolwiek ze względu na niejednoznaczność wyników warto zwrócić uwagę na ten problem w kolejnych badaniach.

Tabela 1

Wpływ źródła strat na kryteria doboru menedżera w sytuacji poniesionej straty

	Kryterium efektywności	Kryterium uczciwości	Kryterium uczciwości (mała grupa)
Niedopatrzenie	4,52	2,52*	2,62
Działania nieetyczne	4,19	3,19*	2,14

* Istotne na poziomie 0,1.

Podobną analizę przeprowadzono dla wariantu z utraconym zyskiem. Wyniki tej analizy prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Wpływ źródła strat na kryteria doboru menedżera w sytuacji utraconego zysku

	Kryterium efektywności	Kryterium uczciwości	Kryterium uczciwości (mała grupa)
Nieokreślona uczciwość	4,38	2,19*	2,47
Określona uczciwość	4,48	2,76*	2,29

* Istotne na poziomie 0,1.

Doprowadzenie do utraty zysku nie powoduje zwiększenia roli kryterium kompetencji. Wręcz przeciwnie, można nawet zaobserwować wzrost znaczenia kryterium uczciwości (choć na marginalnie istotnym poziomie). Hipoteza 3b nie znalazła więc potwierdzenia w badaniach. Ogólnie można stwierdzić, iż pojawienie się sytuacji związanej z utraconym zyskiem nie jest sytuacją alarmującą

i nie zmienia sposobu postrzegania znaczenia kryteriów oceny pracy menedżera. Wniosek ten niesie ze sobą poważne konsekwencje. Dotyczą one relatywnej łatwości akceptacji mniej kompetentnych menedżerów. Zapewne dopiero pojawienie się braku rentowności może być sytuacją alarmującą.

Podsumowanie

W artykule starano się udowodnić, że kryterium efektywności powinno dominować nad kryterium etyczności w przypadku doboru osób na stanowiska menedżerskie. Wynika to z faktu, iż stosowanie kryterium etyczności ogranicza zbiór osób, z jakich wybierani są menedżerowie. Ograniczenie to powoduje, że istnieje prawdopodobieństwo wybrania menedżerów o niższych kompetencjach.

Prymat efektywności nad etycznością nie wydaje się intuicyjnie słuszny. Przeprowadzone badanie wskazuje, że łatwiej jest zaakceptować niższą efektywność (będącą skutkiem niższych kompetencji) niż straty związane z działaniami nieetycznymi. Dodatkowo, zaistnienie sytuacji związanej z nieuczciwością może skłaniać do położenia większego nacisku na kryterium etyczności. Z kolei niższa efektywność menedżerów jest czynnikiem relatywnie słabo wpływającym na ich ocenę i chęć ewentualnego ich zastąpienia lepszymi osobami.

Dodatkowym problemem jest „medialna nośność” kryterium etyczności. Wszystkim łatwo się zgodzić, że należy zatrudniać menedżerów uczciwych. Wniosek ten nie oznacza jednak, iż kierowanie się kryterium etyczności w trakcie naboru jest uzasadnione. Kryterium uczciwości powinno być stosowane w odniesieniu do już zatrudnionych osób, co oznacza, że nieuczciwi menedżerowie powinni być eliminowani. Nie powinno natomiast stanowić kryterium doboru personelu, w szczególności spośród małej grupy osób (np. wąsko rozumianej grupy specjalistów). Można nawet być skłonny do zasugerowania, iż lepszym rozwiązaniem jest zaryzykować i dopuścić do zaistnienia negatywnych zjawisk (i je usuwać *ex post*), niż zdecydować się na zatrudnianie mniej kompetentnych menedżerów.

Bibliografia

- Baruk A.: *Nieetyczne działania detalistów z zakresu komunikacji marketingowej a ich postrzeganie przez polskich nabywców. Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2011, nr 208.
- Dale M.: *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

- Elementy etyki gospodarki rynkowej*. Red. B. Pogonowska. PWE. Warszawa 2004.
- Friedman M.: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków*. W: G.D. Chryssides, J.H. Kaler: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. PWN, Warszawa 1999.
- He L., Ho S.: *Monitoring Costs, Managerial Ethics and Corporate Governance: A Modeling Approach*. „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 99, No. 4.
- Jamka B.: *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2001.
- Kahneman D., Tversky A.: *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. „Econometrica” 1979, Vol. 47, No. 2.
- Katok E., Zwick R.: *Dictator Game Giving: Rules of Fairness Versus Acts of Kindness*. „International Journal of Game Theory” 1998, Vol. 27.
- Klimczak B.: *Etyka gospodarcza*. AE, Wrocław 1999.
- Millage A.: *Ethics and the Workplace*. „Internal Auditor” 2012, Vol. 69, No. 6.
- Minkes A.L., Small M.W., Chatterjee S.R.: *Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management*. „Journal of Business Ethics” 1999, Part 2, Vol. 20, No. 4.
- Nogalski B., Wójcik A., Karpacz J.: *Zjawisko uchylania się od podatków wśród przedsiębiorców*. W: *Zrównoważony rozwój regionów*. Red. J. Toruński, H. Wyrębek. Studio Emka, Warszawa 2010.
- Orczyk J.: *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4.
- Porębski C.: *Czy etyka się opłaca? Znak*, Kraków 1997.
- Psychologia pracy i organizacji*. Red. N. Chmiel. GWP, Gdańsk 2003.
- Stefańska M.: *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w handlu detalicznym, Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*. W: *Zeszyty Naukowe*. Red. B. Pilarczyk, Z. Waśkowski. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010, nr 135.
- Stieber J., Primeaux P.: *Economic Efficiency: A Paradigm for Business Ethics*. „Journal of Business Ethics” 1991, Vol. 10, No. 5.
- Wanat T.: *Uwarunkowania zachowań nieetycznych konsumentów: rola procesów metapoznawczych oraz funkcji pełnionej w procesie wymiany*. *Komunikacja rynkowa: ewolucja, wyzwania, szanse*. *Zeszyty Naukowe*. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010, nr 135.
- Wanous J., Hudy M.: *Single Item Reliability: A Replication and Extension*. „Organizational Research Methods” 2001, No. 4.

ETHICS AND EFFICIENCY AS PREREQUISITES IN EVALUATION OF MANAGERS

Summary

This article is devoted to the relationship that arises between efficiency and ethics in the personnel policy. The article seeks to be demonstrated that the efficiency criterion should dominate the ethical criterion for the selection of managers. Such an approach is not fully respected. The results of an experiment showed that people give more importance to the ethical criterion of than to efficiency criterion.