

# Rozdział 1. Subsydiarność w biznesie: aspekt praktyczny i etyczny

*Olgierd Świątkiewicz*

## § 1. Wprowadzenie

W niniejszym rozdziale podejmuje się kwestię subsydiarności, czyli pomocniczości, na podstawie której sformułowana została zasada subsydiarności. Zasada subsydiarności obecna w nauce społecznej Kościoła katolickiego<sup>1</sup> stanowi jedną z podstawowych zasad, na których opiera się działalność i funkcjonowanie organizacji państwowych oraz organizmów ponadpaństwowych, jak np. Unii Europejskiej<sup>2</sup>. Subsydiarność ma też bezpośrednie zastosowanie w biznesie, jako jednej z form działalności zbiorowej, albowiem „mimo sprzeczności interesów, strony w grze rynkowej wzajemnie są sobie potrzebne i chcąc nie chcąc tworzą pewną wspólnotę”, która „polega na tworzeniu i rozwijaniu więzi społecznych w kontekście działań gospodarczych”<sup>3</sup>.

Celem niniejszych rozważań jest przedstawienie obu stron zagadnienia subsydiarności na przykładach zaczerpniętych z literatury oraz praktyki. Z jednej strony bowiem w działalności przedsiębiorstw i przedsiębiorców znane są liczne pozytywne przykłady wzajemnego wspierania się, współpracy, niesienia pomocy, mentoringu, rozwoju pracowników itp. Z drugiej zaś zawsze bywało też

<sup>1</sup> M. Cremers, What Corporate Governance Can Learn from Catholic Social Teaching, JBE 2017, No. 145, s. 711–724; S. Kelley, Subsidiarity: challenging the top down bias, JRBE 2009, No. 1(2), art. 2, <http://via.library.depaul.edu/jrbe/vol1/iss2/2> (dostęp: 14.3.2018 r.).

<sup>2</sup> P. Bianchi, Subsidiarity and its significance, [w:] P. Devine, Y. Katsoulacos, R. Sugden (eds.), Competitiveness, subsidiarity and industrial policy, London 1996, s. 43–58; D. Głuszczyk, Regionalna polityka innowacyjna – dualność i jej zasady, PNUEW 2013, No. 285, s. 38–45; J.E. Kelly, Solidarity and Subsidiarity: „Organizing Principles” for Corporate Moral Leadership in the New Global Economy, JBE 2004, No. 52, s. 283–295; O. Pimenova, Subsidiarity as a ‘regulation principle’ in the EU, TPL 2016, No. 4(3), s. 381–398.

<sup>3</sup> J. Woleński, J. Hartman, Wiedza o etyce, Warszawa–Bielsko-Biała 2008, s. 316.

i tak, że w pewnych momentach dochodziło do konfliktów, rywalizacji, współzawodnictwa oraz że nie wszyscy przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa i nie zawsze stawiali na wysokości zadania. Albowiem, jak dowodził Niccolò Machiavelli, formującą ogólną zasadę, „któ pomaga drugiemu wzmacnić się, robi to na własną szkodę”<sup>4</sup>. Ta **przeciwna subsydiarności zasada** ma również licznych zwolenników i przykładów, np. w procesie doboru współpracowników, którzy nie zagrożą nam w przyszłości pod względem kompetencji, wiedzy lub aspiracji, pomaganiu jedynie tym, którzy mogą nam odplacić za pomoc i niezajmowanie się tymi, którzy nie nam nie mogą dać w zamian, występowaniu się innymi oraz wiele innych.

**Zasada subsydiarności** jest zasadą moralną<sup>5</sup>. Zgodnie zaś z socjokognitywną teorią działania *Bandury*<sup>6</sup> **zachowanie moralne** jest powodowane i regulowane przez nieustanne wywieranie autoreaktywnego wpływu. Same zasady nie wpływają na podejmowanie działania, albowiem abstrakcyjne zasady nie dostarczają koniecznej informacji do oceny sytuacji i podjęcia działania, aż nie zostaną uzupełnione o konkretne szczegóły, obciążone oczywiście błędami oceny. Człowiek z łatwością też potrafi uzasadniać swoje niemoralne zachowanie jako działanie w dobrej wierze, a ta jego zdolność zwiększa się wraz ze wzrostem jego umiejętności poznawczych. Przy braku silnych wewnętrznych standardów wyrównujących zachowanie człowieka jest wyjątkowo podatne na wpływ zewnętrzne, dlatego ludzie nieposiadający silnych standardów osobistych przyjmują postawy pragmatyczne, dostosowując swoje zachowanie do wymogów sytuacji. „Ponieważ prawie każde zachowanie może być moralnie usprawiedliwione, te same zasady moralne mogą wspierać różne działania oraz te same działania mogą być oparte na różnych zasadach moralnych”<sup>7</sup>.

Aby zasada subsydiarności działała w jakimkolwiek biznesie, potrzebna jest właściwa kultura i przywództwo, które właśnie stymulowałyby subsydiarność, były oparte na etyce zaufania, uczciwości, szacunku i odpowiedzialności<sup>8</sup>. Badania empiryczne ogólnie potwierdzają pozytywny wpływ etycznego klimatu

<sup>4</sup> *Maquiavel*, O Princípe. A Arte da Guerra. Amadora 1994, s. 22.

<sup>5</sup> *M. S. Alinder*, Corporate Social Responsibility as Subsidiary Co-Responsibility: A Macroeconomic Perspective, JBE 2011, No. 99, s. 115–128; *D. Melé*, Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms, JBE 2005, No. 60, s. 293–305.

<sup>6</sup> *A. Bandura*, Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action, [w:] *W.M. Kurtines, J.L. Gewirtz* (eds.), Handbook of Moral Behavior and Development, Vol. 1, Theory, Hillsdale 1991, s. 45–103; *A. Bandura*, Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective, ARP 2001, No. 52, s. 1–26.

<sup>7</sup> *A. Bandura*, Social Cognitive Theory, 1991, s. 71.

<sup>8</sup> *J.E. Kelly*, Solidarity, s. 283–295; *A. Rego et al.*, Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática, Lisboa 2007.

i kultury na podejmowanie etycznych decyzji<sup>9</sup>. Albowiem wartości podzielane i praktykowane, uważane za ważne w biznesie, stanowią o tym, „w jaki sposób ten biznes jest prowadzany w czyni”<sup>10</sup>. Parafrazując propozycję *Carroll* i *Meeks*<sup>11</sup> trzech modeli etyki zarządzania (moralnego, amoralnego i niemoralnego), chodzi o to, aby model moralnego biznesu był modelem dominującym.

## § 2. Subsidiarność – pojęcie, zasada, funkcje i zastosowanie

**Subsydniarność** to bardzo abstrakcyjne pojęcie<sup>12</sup>, które oznacza wspieranie (kogoś lub czegoś), słuzenie pomocą, ułatwianie, współpracę, współdziałanie, kooperację, stymulowanie, zachęcanie, uzupełnianie, oddolny rozwój<sup>13</sup>.

Niesienie pomocy i wzajemna solidarność to jedne z czołowych norm lub dyrektyw etycznych współzycia społecznego, które obowiązują w stosunku do każdego, kto jest w potrzebie, nie ograniczając się jedynie do osób bliskich czy znajomych<sup>14</sup>. Istnieją jednak, według *Ossowskiej*<sup>15</sup>, czynniki, które mogą zakłócić lub ograniczać wypełnianie dyrektyw niesienia pomocy innym, a są to:

- 1) sztywność ról, hermetyczne przypisanie do pełnionych ról społecznych, pełnionych funkcji, niemożność wyjścia poza pełnioną rolę;
- 2) instytucjonalizacja lub upaństwowienie pomocy, czyli przejęcie przez państwo lub różne instytucje obowiązku niesienia pomocy, co zwalnia ludzi z podejmowania tego typu działań, w oczekiwaniu, że zrobi to odpowiedzialna instytucja państwowa;
- 3) obawa przed niezamierzonymi, niechcianymi lub ubocznymi negatywnymi konsekwencjami niesienia pomocy, w obronie której staje dyrektywa „nie angażuj się”;
- 4) niechęć do ingerencji w sprawy innych ludzi, wchodzenia w ich sferę prywatności; poszanowanie prywatności innych;

<sup>9</sup> *M.J. O’Fallon, K.D. Butterfield*, A Review of the Empirical Ethical Decision-Dilemma Literature: 1996–2003, JBE 2005, No. 59, s. 375–413.

<sup>10</sup> *J.L. Whittington, E.A. Gerloff*, Saindo da selva das teorias de gestão: Uma revisão e nova síntese, [w:] *M.P. Cunha* (red.), Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas, Lisboa 2000.

<sup>11</sup> *A.B. Carroll, M.D. Meeks*, Models of management morality: European applications and implications, BEER 1999, No. 8(2), s. 108–116.

<sup>12</sup> *P. Bianchi*, Subsidiarity, s. 43–58.

<sup>13</sup> *F.C. Duarte, I.C.C. Nade*, Subsidiariedade: a evolução do princípio constitucional limitador da interferência estatal, SEJP 2013, No. 68, s. 91–107; *S. Kelley*, Subsidiarity.

<sup>14</sup> *M. Ossowska*, Motywy postępowania. Z zagadnień psychologii moralności, Warszawa 2002; *taż*, Normy moralne. Próba systematyzacji, Warszawa 1985.

<sup>15</sup> *Taż*, Normy moralne, s. 200–208.

5) współzawodnictwo, konkurencja, co powoduje, że stosujemy w podobnych sytuacjach, lecz różnych sferach (prywatnej vs. zawodowej) odmienne kryteria etyczne, np. bardziej wymagające w kwestiach osobistych i liberalniejsze w sprawach zawodowych.

Działalność gospodarcza, oparta na produkcji, usługach czy handlu, dokonuje się w warunkach konkurujących ze sobą podmiotów gospodarczych<sup>15</sup>, co sprawia pewien kłopot w stosowaniu zasady subsydiarności, albowiem często dochodzi tu do konfliktu interesów, postrzeganego niejednokrotnie jako gra o sumie zerowej, poza już wspomnianym wcześniej problemem wynikającym ze stosowania zasady *Machiavellego* oraz faktem, że pomoc wymaga od działającego wysiłku, czyli narażenia go na koszty.

Wyprowadzana z pojęcia subsydiarności etyczna zasada subsydiarności (pomocności) mówi o tym, że większy i wyższy rangą podmiot nie powinien wykonywać funkcji, które mogą być skutecznie wykonywane przez organizm mniejszy i niższej rangi; powinien zaś ten pierwszy wspierać ten ostatni i służyć mu pomocą<sup>17</sup>. W aspekcie pozytywnym zasady subsydiarności, wyższy rangą podmiot o większych kompetencjach i możliwościach podejmuje decyzje, które są nadrzędne wobec interesów podmiotów niższych, w celu zagwarantowania oczekiwanych wyników, wspólnego dobrobytu<sup>18</sup>, albowiem najwyższe szczeble władzy powinny pełnić jedynie funkcje zapewniające dobra publiczne, które nie mogą skutecznie być dostarczane przez władze niższego poziomu<sup>19</sup>.

Zasada subsydiarności to prawo moralne/etyczne<sup>20</sup>, normatywna zasada<sup>21</sup>, dostatecznie niejednoznaczna, aby mogła uzasadniać różne motywy podejmowanych działań/decyzji<sup>22</sup>; działająca na zasadzie jednostkowych przypadków i trudna do operacjonalizacji<sup>23</sup>. W klasycznym ujęciu odwołuje się ona do idei braku interwencji państwowego w państwie liberalnym, jednak wynie- siona do poziomu konstytucyjnego oznacza materialny element konieczny dla zrównoważonego rozwoju gospodarki<sup>24</sup>. Państwo pomocnicze czy subsydiarne zapewnia rozwój gospodarczy podmiotów prywatnych, angażując się w stosun-

ki społeczne, jedynie kiedy zachodzi taka konieczność i wyłącznie w celu zapewnienia wspólnego dobra<sup>25</sup>.

Zasada subsydiarności ma zastosowanie głównie w naukach politycznych i prawie<sup>26</sup>, została ona wprowadzona do prawodawstwa europejskiego, aby ułatwić przejście ze Wspólnoty Europejskiej do Unii Europejskiej, po to, by ustalić, na jakim szczeblu instytucjonalnym (europejskim, narodowym, regionalnym czy lokalnym) mają być podejmowane decyzje dotyczące jej rozwoju oraz aby rozwiązywać potencjalne konflikty pojawiające się między szczeblami unijnym i narodowym<sup>27</sup>. *Anguita*, *Martín* i *Clare*<sup>28</sup> proponują stosowanie zasady **subsidiarności środowiskowej** jako zasadniczego koncepcyjnego narzędzia koniecznego dla **zrównoważonego zarządzania zasobami** w gospodarce leśnej. Z kolei *S. Kelley* uważa, że zasada subsydiarności powinna być stosowana tam, gdzie chodzi o **zmniejszenie biedy**<sup>29</sup>, zaś *J.E. Kelly* przedstawia zasady subsydiarności i solidarności w formie organizacyjnych i ukułkowujących reguł, koniecznych do przekształcenia instytucji publicznych i prywatnych w taki sposób, by każdy człowiek mógł czerpać korzyści z globalnej gospodarki<sup>30</sup>. Zasada subsydiarności jest ściśle powiązana z zasadą solidarności<sup>31</sup> i często obie są wymieniane i stosowane jednocześnie<sup>32</sup>.

#### Atrybuty funkcjonalne właściwe dla zasady subsydiarności:

- 1) decentralizacja władzy, decentralizacja podejmowania decyzji<sup>33</sup>;
- 2) brak interwencji, ograniczenie kompetencji państwa lub zminimalizowana jego ingerencja; rola interwencyjna państwa o charakterze wyjątkowym<sup>34</sup>,
- 3) gwarancja pewnej niezależności władzy niższego szczebla od władzy na wyższym szczeblu lub władzy lokalnej od centralnej<sup>35</sup>;
- 4) pobudzanie, podtrzymywanie i uzupełnianie wysiłków jednostek i grup społecznych<sup>36</sup>;

<sup>25</sup> Tanze.

<sup>26</sup> O. Pimenova, Subsidiarity, s. 381–398.

<sup>27</sup> P. Bianchi, Subsidiarity, s. 43–58.

<sup>28</sup> P.M. Anguita, M.A. Martín, A. Clare, Environmental Subsidiarity, s. 617–631.

<sup>29</sup> S. Kelley, Subsidiarity.

<sup>30</sup> J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–295.

<sup>31</sup> M.S. Aländer, Corporate Social Responsibility, s. 115–128; F.C. Duarte, I.C.C. Nacle, Subsidiariedade, s. 91–107; J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–295; D. Melé, Exploring, s. 293–305.

<sup>32</sup> M. Creemers, What Corporate Governance, s. 711–724; J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–295; M. Ossowska, Normy moralne, s. 200–208.

<sup>33</sup> P.M. Anguita, M.A. Martín, A. Clare, Environmental Subsidiarity, s. 617–631; P. Bianchi, Subsidiarity, s. 43–58; D. Głuszczyk, Regionalna polityka, s. 38–45.

<sup>34</sup> F.C. Duarte, I.C.C. Nacle, Subsidiariedade, s. 91–107.

<sup>35</sup> O. Pimenova, Subsidiarity, s. 381–398.

<sup>36</sup> D. Głuszczyk, Regionalna polityka, s. 38–45.

- 5) kształtowanie dyskursu politycznego<sup>37</sup>;
- 6) zabezpieczenie interesów społecznych, wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego<sup>38</sup>, zapewnienie dóbr publicznych, przypisanie centrum roli gwaranta integracji<sup>39</sup>; dzielenie się zadaniami w społeczeństwie obywatelskim między rządowymi i prywatnymi aktorami<sup>40</sup>;
- 7) rozwiązywanie problemów na możliwie najniższym szczeblu<sup>41</sup>;
- 8) tworzenie przez instytucje wyższego szczebla warunków umożliwiających słabszym członkom skutecznego udziału w zbiorowej grze/pehienia ich społecznej roli<sup>42</sup>;
- 9) formuła równowagi w działalności gospodarczej, konieczny środek zrównoważonego rozwoju gospodarczego<sup>43</sup>;
- 10) możliwość organizowania spraw w sposób najbardziej odpowiedni dla podwładnych; pozytywna swoboda działania niezależna od regulacji przełożonych<sup>44</sup>;
- 11) silny instrument zarządzania relacjami między podmiotami podejmującymi decyzje<sup>45</sup>; heurystyczne narzędzie<sup>46</sup>, refleksyjna zasada<sup>47</sup>;
- 12) pomoc w maksymalizacji korzyści dla wszystkich interesariuszy<sup>48</sup>; dostarcza nie wzajemnych korzyści<sup>49</sup>;
- 13) podział kompetencji<sup>50</sup>;
- 14) partycypacja; partycypacja pracownicza<sup>51</sup>, współzarządzanie, współdecydowanie i komplementarność decyzyjna<sup>52</sup>; wolna i nienarzucona współpraca, delegowanie władzy<sup>53</sup>;

- 37 O. Pimenova, Subsidiarity, s. 381–398.
- 38 F.C. Duarte, I.C.C. Nacle, Subsidiariedade, s. 91–107.
- 39 P. Bianchi, Subsidiarity, s. 43–58.
- 40 M. Cremers, What Corporate Governance, s. 711–724.
- 41 D. Głuszczyk, Regionalna polityka, s. 38–45.
- 42 P. Bianchi, Subsidiarity, s. 43–58.
- 43 F.C. Duarte, I.C.C. Nacle, Subsidiariedade, s. 91–107.
- 44 M.S. Aländer, Corporate Social Responsibility, s. 115–128.
- 45 P. Bianchi, Subsidiarity, s. 43–58.
- 46 J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–305.
- 47 D. Melé, Exploring, s. 293–305.
- 48 P.M. Anguita, M.A. Martín, A. Clare, Environmental Subsidiarity, s. 617–631; J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–295.
- 49 M. Cremers, What Corporate Governance, s. 711–724.
- 50 F.C. Duarte, I.C.C. Nacle, Subsidiariedade, s. 91–107.
- 51 P.M. Anguita, M.A. Martín, A. Clare, Environmental Subsidiarity, s. 617–631; K.E. Goodpaster et al., Using UNPRME to Teach, Research, and Enact Business Ethics: Insights from the Catholic Identity Matrix for Business Schools, JBE 2018, No. 147, s. 761–777; J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–295.
- 52 P. Bianchi, Subsidiarity, s. 43–58; J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–295.
- 53 P.M. Anguita, M.A. Martín, A. Clare, Environmental Subsidiarity, s. 617–631.

- 15) rozwijanie uzdolnień, talentów, umiejętności, kompetencji i inicjatywy pracowników i grup<sup>54</sup>;
- 16) przyznanie się do rozwoju człowieka; rozwijanie potencjału człowieka<sup>55</sup>;
- 17) upodmiotowienie człowieka / *empowerment*<sup>56</sup>, uznanie godności człowieka, wolnej inicjatywy, wolnej woli, respektowanie ludzkiej wolności i różnorodności oraz odpowiedzialności<sup>57</sup>.

#### Atrybuty funkcjonalne przeciwstawne zasadzie subsydiarności:

- 1) ingerowanie w definiowanie i wykonywanie zadań jednostek i grup społecznych<sup>58</sup>, narzucanie rozwiązań<sup>59</sup>;
- 2) to nie kompetencja ani zasada podziału kompetencji między UE a państwa członkowskie; nie służy ona rozstrzygnięciu sporów dotyczących podziału kompetencji<sup>60</sup>;
- 3) silna organizacja biurokratyczna; nadmierne scentralizowana biurokracja<sup>61</sup>;
- 4) państwo paternalistyczne<sup>62</sup>;
- 5) sztywna norma zachowania, mechaniczna reguła, technika lub narzędzie zarządzania<sup>63</sup>;
- 6) postrzeganie pracowników wyłącznie jako wykonawców poleceń<sup>64</sup>;
- 7) arbitralność<sup>65</sup>.

### § 3. Subsidiarność w biznesie

Zastanawiając się nad pojęciem subsydiarności i atrybutami stanowiącymi treść i cel zasady subsydiarności oraz poszukując jej wyrazu w działalności

- 54 M. Cremers, What Corporate Governance, s. 711–724; K.E. Goodpaster et al., Using UNPRME, s. 761–777; D. Melé, Exploring, s. 293–305.
- 55 P.M. Anguita, M.A. Martín, A. Clare, Environmental Subsidiarity, s. 617–631; M. Cremers, What Corporate Governance, s. 711–724; D. Melé, Exploring, s. 293–305.
- 56 P.M. Anguita, M.A. Martín, A. Clare, Environmental Subsidiarity, s. 617–631; S. Kelley, Subsidiarity, D. Melé, Exploring, s. 293–305.
- 57 P.M. Anguita, M.A. Martín, A. Clare, Environmental Subsidiarity, s. 617–631; M. Cremers, What Corporate Governance, s. 711–724; F.C. Duarte, I.C.C. Nacle, Subsidiariedade, s. 91–107; J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–295; D. Melé, Exploring, s. 293–305.
- 58 D. Głuszczyk, Regionalna polityka, s. 38–45.
- 59 J.E. Kelly, Solidarity, s. 283–295.
- 60 O. Pimenova, Subsidiarity, s. 381–398.
- 61 M. Cremers, What Corporate Governance, s. 711–724; D. Melé, Exploring, s. 293–305.
- 62 F.C. Duarte, I.C.C. Nacle, Subsidiariedade, s. 91–107.
- 63 D. Melé, Exploring, s. 293–305.
- 64 M.S. Aländer, Corporate Social Responsibility, s. 115–128.
- 65 F.C. Duarte, I.C.C. Nacle, Subsidiariedade, s. 91–107.

**biznesowej** (gospodarczej i organizacyjnej), bez wysiłku można odnaleźć liczne tego przykłady, zarówno w praktyce, jak i w teorii. Emanacje subsydiarności w **biznesie**, czyli w działalności organizacji/przedsiębiorstw są liczne, lecz zinstytucjonizowane kilkanaście z nich, te które najbliższe wydają się być tej zasadzie, a mianowicie: **dwuczynnikową teorię motywacji i wzbogacanie pracy** *Fredericka Herzberga*; **partycypację organizacyjną/decyzyjną**, **odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw** (CSR – *corporate social responsibility*) oraz **działanie mikrofinansów** zainicjowane przez *Muhammadą Yunusa* jako **mikrokre- dyt**, *Grameen Bank* i *Grameen Movement*.

W **dwuczynnikowej teorii motywacji**, nazywanej też **teorią motywacji-higieny**, przyjmuje się, iż niezadowolenie z pracy wynika z niedostatecznych warunków zewnętrznych jej wykonywania i wiąże się ono z naturą zwierzęcą człowieka oraz potrzebami pierwotnymi (fizjologicznymi, bezpieczeństwa i społecznymi w hierarchii *Maslowa*), czego wyrazem praktycznym są żądania pracowników dotyczące podwyżek płac, lepszego klimatu pracy, innego rodzaju nadzoru, bezpiecznych warunków pracy, itp.; natomiast satysfakcja z pracy, czyli czynnik motywujący, wynika z natury wykonywanej pracy i wiąże się z naturą ludzką człowieka oraz potrzebami wtórnymi (uznania/szacunku, realizacji w hierarchii *Maslowa*), których wyrazem praktycznym są żądania dotyczące rodzaju wykonywanej pracy, większej odpowiedzialności, awansu, uznania oraz wykonywania bardziej wymagających zadań. Według *F. Herzberga*<sup>66</sup> czynnik/przyczyn niezadowolenia z pracy są różne od przyczyn/czynników decydujących o zadowoleniu, albowiem przeciwieństwem zadowolenia jest stan neutralny (brak czynników stymulujących zadowolenie), zaś przeciwieństwem niezadowolenia jest również stan neutralny (brak czynników powodujących niezadowolenie / higienicznych). W dwuczynnikowej teorii motywacji *Herzberg* skupia się nie tyle na potrzebach człowieka, ile w większym stopniu na rekompensatach (heterotelicznych/zewnętrznych i autotelicznych/immanentnych) uzyskiwanych przez pracownika z wykonywanej pracy<sup>67</sup>. **Wzbogacanie pracy** (*job enrichment*), według *Herzberga*<sup>68</sup>, polega zaś na przekształceniu wykonywanych zadań w taki sposób, aby nabrały one cech właściwych dla czynnika motywującego (zwiększającego zadowolenie z pracy, nie zaś zmniejszającego poziom niezadowolenia), a chodzi tu oto, by ograniczyć nadmiar kontroli, zwiększyć inicjatywę i autonomię pracownika, przydzielić mu raczej zestaw po-

wiązanych ze sobą czynności niż tylko ich część, dać mu więcej swobody w wykonywaniu pracy, podnosząc jego autorytet, wprowadzić nowe i trudniejsze zadania, nie wykonywane przez niego do tej pory, które umożliwią mu stanie się specjalistą oraz dostarczać mu okresowych sprawozdań, dotyczących oceny wykonywanej pracy. Dzięki wzbogaceniu pracy zwiększa się odpowiedzialność pracowników (podwładnych), przy jednoczesnym zmniejszeniu potrzeby kontroli i nadzoru nad ich pracą przez przełożonych, wzrasta wydajność i jakość wykonywanej pracy oraz zmniejsza absencja pracowniczka i rotacja kadry<sup>69</sup>. Zastosowanie dwuczynnikowej teorii motywacji uznawane jest za prekursorski wkład *Fredericka Herzberga* do współczesnego procesu znanego jako *empowerment*<sup>70</sup>.

Różne są postawy pracownicze, jeśli chodzi o **partycypację organizacyjną**, np. postawa aktywna, pasywna i zerowa lub dychotomiczny podział na postawę partycypacyjną i skoncentrowaną wyłącznie na wynagrodzeniu/pensji<sup>71</sup>. Partycypacja w organizacji może przybierać różne formy: przez wykonaną pracę i pełnione funkcje wszyscy członkowie organizacji uczestniczą w niej codziennie, niezależnie od tego, czy są to urzędnicy, robotnicy czy menedżerowie; przez posiadanie udziałów lub akcji firmy inwestorzy, właściciele lub udziałowcy odgrywają ważną partycypacyjną rolę w organizacji, itp. Wszystkie te formy uczestnictwa można sprowadzić do stopnia, w jakim każda z tych grup wpływa na cele organizacji, czyli na podejmowane w niej decyzje, dlatego uczestnictwo zawężamy do procesu decyzyjnego z udziałem co najmniej dwóch osób<sup>72</sup> i ograniczamy się głównie do udziału pracowników/podwładnych. **Udział podwładnych w procesie decyzyjnym** pełni dwie główne funkcje: instrumentalną/heteroteliczną (przez wpływ na decyzje mogą oni kształtować je tak, aby odzwierciedlały ich własne interesy, a nie tylko interes firmy lub przełożonych) oraz autoteliczną (okazja do zaangażowania się w proces, w którym podejmowane są ważne decyzje dla nich i dla firmy, możliwość rozwoju wiedzy i umiejętności, współudział w wysiłku zespołowym, poczucie uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów firmy). Udział podwładnych w procesie decyzyjnym może czasami przynosić efekty przeciwne do zamierzonych, zagrażając sprawności działania organizacji: jeżeli kierownictwo ma dostateczne informacje, aby podejmować dobre decyzje, a podwładni nie, zaangażowanie tych ostatnich może zagrozić jakości decyzji, albowiem uczestnictwo daje podwładnym wysoki stopień kontroli nad wyborem sposobów rozwiązywania problemów; inna sy-

<sup>66</sup> *F. Herzberg*, One more time: How do you motivate employees?, HBR 1968, No. 46(1), s. 53–62; *tenże*, A Teoria Motivação-Higieny, [w:] C.A. Marques, M.P. Cunha (red.), *Compotamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa 1996, s. 43–65.

<sup>67</sup> *M.J. Chamberl, L. Curral*, *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa 1995, s. 107–110.

<sup>68</sup> *F. Herzberg*, One more time, s. 53–62; *tenże*, A Teoria, s. 43–65.

<sup>69</sup> *Tenże*, One more time, s. 53–62; *tenże*, A Teoria, s. 43–65.

<sup>70</sup> *Tenże*, A Teoria, s. 43–65.

<sup>71</sup> *J. Freyre*, *Sociologia do trabalho: uma introdução*, Porto 1993, s. 138–148.

<sup>72</sup> *J. Maczyski*, *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Warszawa 1998.



tuacja, w której zbyt partycypacyjny styl zarządzania jest niewłaściwy, to przypadek, gdy podwładni nie podziałają celów organizacji<sup>73</sup>; udział pracowników w procesie decyzyjnym może być kosztowny, gdy brak czasu i decyzje muszą być podejmowane szybko. Udział podwładnych w podejmowaniu decyzji (**rozwiązaniu problemów organizacyjnych**) może jednak być korzystny dla organizacji i dla pracowników zaangażowanych w ten proces: udział pracowników może poprawić jakość i skuteczność podejmowanych decyzji; zaangażowanie podwładnych w proces decyzyjny odgrywa rolę motywacyjną w procesie wdrażania decyzji, albowiem ludzie zwykle wspierają to, do czego się przyznali, w efekcie zmniejsza się opór wobec sposobów rozwiązywania problemów (zjawisko to ma ogromne znaczenie w procesach związanych ze zmianą organizacyjną, ponieważ może przyczynić się do jej sukcesu lub porażki); uczestnictwo zwiększa umiejętności decyzyjne podwładnych, rozwija ich kompetencje oraz minimalizuje konieczność tworzenia poziomów hierarchicznych; im wyższy stopień zaangażowania decyzyjnego podwładnych, tym większa ich satysfakcja z pracy<sup>74</sup>. Udział podwładnych przyczynia się też do ich morale oraz postaw wobec przełożonych; w sytuacji konfliktu między podwładnymi co do sposobu rozwiązywania problemów (konflikt na poziomie środków ale nie celów) preferowany jest bardziej partycypacyjny styl zarządzania (konflikt może odegrać pozytywną rolę, podnosząc jakość decyzji, kiedy szefowie stosują strategię konfrontacyjną, a nie unikania konfliktów)<sup>75</sup>. Udział pracowników w procesach decyzyjnych przyczynia się do większej spójności grupy, większej współpracy między członkami grupy oraz wzmacnia identyfikację z firmą i jej celami; uczestnictwo wzmacnia również poczucie lojalności wobec firmy<sup>76</sup>. Kiedy podwładni uczestniczą w procesie rozwiązywania problemów zmniejsza się potrzeba komunikowania podejmowanych decyzji (ludzie zaangażowani w ten proces lepiej rozumieją idee stojące za podejmowanymi decyzjami oraz rolę jaką odegrają w ich realizacji). „Partycypacyjny styl zarządzania firmą stwarza korzystne warunki do pełniejszego korzystania z nagromadzonych zasobów kapitału ludzkiego (to znacząca zdolność i umiejętności podwładnych), co sprawia, iż ów kapitał nie jest marnotrawiony”, zaś „nawyki autokratycznego zarządzania ograniczają możliwość doskonalenia podwładnych oraz hamują rozwój organizacji”<sup>77</sup>.

**Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) lub inaczej zrównoważony rozwój**, w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym

<sup>73</sup> Tamże.

<sup>74</sup> Tamże.

<sup>75</sup> Tamże.

<sup>76</sup> Tamże.

<sup>77</sup> Tamże, s. 118–119.

(3 *Ps* – **people, planet & profit**), budzi stałe i rosnące zainteresowanie biznesu i nauki. Rozważania jednak na temat CSR odeszły daleko od początkowych kwestii dotyczących wartości CSR dla właścicieli/udziałowców oraz wpływu CSR na wyniki finansowe firmy, skupiając się obecnie na procesach i mechanizmach wykorzystywanych przez firmy celem wypełniania ich społecznych zobowiązań oraz oceny wyników społecznych i środowiskowych działań, wykraczając znacznie poza zasadniczą dla przedsiębiorstw funkcję wytwarzania i sprzedaży produktów/świadczenia usług<sup>78</sup>. Z technicznego punktu widzenia CSR ma służyć podnoszeniu etycznych standardów w procesie podejmowania decyzji organizacyjnych oraz zagwarantowaniu zgodności działania ich kierownictwa ze społecznymi normami. Z politycznego punktu widzenia CSR określa nieobowiązkowe zaangażowanie firmy w kwestie społeczne i ekologiczne, które wykraczają poza jej działalność gospodarczą; wychodząc zaś z zasady subsydiarności, CSR staje się specyficzną współodpowiedzialnością przedsiębiorstwa, wykraczającą poza dobre praktyki zarządzania, a wynikającą z jego roli jako pośredniczącego aktora społecznego<sup>79</sup>. Firmy silnie i szczerze zaangażowane w społecznie odpowiedzialne działania przyciągają również silnie zaangażowanych i zorientowanych na cele pracowników; społeczna odpowiedzialność firmy uzależniona jest jednak od jej instytucjonalnego kontekstu<sup>80</sup>.

**Mikrofinanse** są pożyczkami o niewielkiej sumie dla ubogich, którzy nie mają dostępu do tradycyjnego systemu bankowego i finansowego<sup>81</sup>. Urodzony w przeludnionym, biednym, nawiedzanym klęskami, w tym klęską głodu, Bangladeszu (wówczas jeszcze Pakistanie), *Muhammad Yunus*, nauczyciel akademicki i doktor ekonomii, który nie zamierzał być bankierem, stworzył ruch **Grameen Movement**, będący źródłem licznych programów innowacyjnych służących wychodzeniu z biedy ludności wiejskiej<sup>82</sup>. Jak sam twierdzi, znalazł się w bardzo dziwnej sytuacji, albowiem ucząc na uniwersytecie wspomniał teorii ekonomicznych, kiedy wychodził z zajęć, stawał wśród umierających dookoła ludzi, ale nie z powodu wojny lub chorób, lecz dlatego, że nie mieli nic, co mo-

<sup>78</sup> H. Wang et al., Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions, AMJ 2016, No. 59(2), s. 534–544.

<sup>79</sup> M.S. Aländer, Corporate Social Responsibility, s. 115–128.

<sup>80</sup> H. Wang et al., Corporate Social, s. 534–544.

<sup>81</sup> Y. Ibrahim, I. Ahmed, M.S. Minai, The influence of institutional characteristics on financial performance of microfinance institutions in the OIC countries, JSPE&S 2018, No. 11(2), s. 19–35.

<sup>82</sup> G. Enderle, M.C. Arruda, Improving Globalization: An Introduction, [w:] M.C. Arruda, G. Enderle (eds.), Improving Globalization, Rio de Janeiro 2004, s. 7–13; M. Yunus, The Micro-credit Movement: Experiences and Perspectives, [w:] M.C. Arruda, G. Enderle (eds.), Improving Globalization, s. 15–33.

głoby włożyć do ust<sup>83</sup>, „wszystko, czego uczyłem w klasie, to tylko bezużyteczne słowa”<sup>84</sup>. Wszystko zaczęło się od niewielkiej kwoty pożyczki 27 USD udzielonej przez *Muhammada Yunusa* 42 osobom w 1975 r.<sup>85</sup> W 2000 r. Grameen Bank wspomagał już 2,3 mln porzyczkobiorców na wsi, głównie kobiet (94%), w Bangladeszu, a temu samemu celowi służyły 223 programy działające na jego zasadach w 58 krajach świata. Mikrofinanse stały się obecnie istotnym narzędziem walki z biedą, integracji osób ekonomicznie wykluczonych oraz ich niezależności finansowej, przez rozwój działalności gospodarczej na obszarach wiejskich<sup>86</sup>.

## § 4. Antonimy i antynomie subsydiarności w biznesie

Po tym, jak już została ogólnie wyjaśniona kwestia pojęcia subsydiarności i opartej na niej zasady etycznej, warto podjąć się choćby krótkiej refleksji nad tym, co nie jest spełnieniem tej zasady, co jest z nią sprzeczne lub stanowi jej przeciwstawność oraz co ją porzuca czy symuluje. Codzienne bowiem działania organizacji i mające w nich miejsce procesy wystawiają jednostki i grupy na różnego rodzaju pułapki i sytuacje problematyczne, z których niejednokrotnie nie zdają one sobie sprawy, lekceważą lub ignorują. Ich wymiar etyczny bywa zakamuflowany praktycznym wymiarem lub celem działalności zawodowej i/lub organizacyjnej. W propozycji *Carroll* i *Meeks*<sup>87</sup> obejmuje to **amoralny i niemoralny model zarządzania**. Oto zaledwie kilka dobrze znanych z literatury i codziennego życia/praktyki przykładów, które skrótoowo przytaczamy: **biurokracym lub dysfunkcje biurokracji, dyskryminacja, korupcja, mobbing/bullying, paternalizm, taylorizm lub Naukowa Organizacja Pracy (NOP)**.

**Biurokracym** czy też **przerosty biurokracji** lub **dysfunkcje działania biurokracji** to dobrze znane z praktyki i literatury negatywne efekty działania biurokracji, które obniżają sprawność działania organizacji<sup>88</sup>. Biurokracja *Maxa Webera* to typ idealny, abstrakcja i utopia organizacji racjonalnej, podczas gdy na co dzień mamy do czynienia z mieszaną organizacją formalnej i nieformalnej, albowiem ludzie mają emocje, preferencje, dążenia, lepsze i gorsze dni itp., które wpływają na ich działanie w organizacji i osiągane wyniki oraz funk-

cjonowanie całej organizacji. Te nieprzewidziane i nieporządane konsekwencje, nazywane dysfunkcjami biurokracji (e.g. internalizacja reguł i podpieranie się regulaminami, nadmierny formalizm, opór wobec zmian, depersonalizacja stosunków międzyлюдzkich, centralizacja i hierarchizacja podejmowania decyzji, wyuczona nieudolność, okazywanie oznak wiaźdy itp.) nie sprzyjają niestęniu pomocy, a częstokroć sprawiają, że konieczne wsparcie staje się nierealne<sup>89</sup>. Dysfunkcje lub biurokracym są zazwyczaj przypisywane sektorowi publicznemu, ale są one dobrze znane w sektorze prywatnym, bowiem im większa, bardziej złożona i dłużej działająca organizacja, tym większa skłonność do występowania tego typu zjawisk i tym większa inercja strukturalna. O tym ostatnim zjawisku szerzej pisał<sup>90</sup> *M. T. Hannan* i *J. Freeman*.

**Dyskryminacja** w pracy, choć nie tylko, to traktowanie w sposób gorszy osób lub grup różniących się pod jakimś względem (np. rasy, płci, wieku, religii, niepełnosprawności, narodowości) od pozostałych osób stanowiących większość, jest to zaprzeczenie prawa do równego traktowania i zaprzeczenie Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka ONZ<sup>91</sup>. Przypadki dyskryminacji w biznesie są dobrze znane i ciągle aktualne: niższe wynagradzanie pracy kobiet w porównaniu z mężczyznami za wykonywanie tych samych zadań lub pełnienie identycznych funkcji lub szkanowanie ciężarnych i karmiących piersią kobiet<sup>92</sup>, marginalizowanie, degradowanie i poniżanie w pracy osób starszych, mimo wydłużenia ustawowego wieku emerytalnego w licznych krajach lub trudności w znalezieniu pracy przez osoby bezrobotne powyżej 50. roku życia<sup>93</sup>, kampanie reklamowo-promocyjne dające preferencje jednej narodowości nad innymi<sup>94</sup> itp.

**Korupcja** w różnych postaciach (łapówkarstwo, nepotyzm, kumoterstwo, klientelizm itp.) to „przejawy naruszania podstawowych norm etycznych życia społecznego”<sup>95</sup>, które szkodzi gospodarce, społeczeństwu i państwu<sup>96</sup>, albowiem

<sup>89</sup> *M. J. Chambl*, *L. Curral*, *Psicosociologia*, s. 71–80; *I. Chiavenato*, *Introdução à teoria geral da administração*, São Paulo 1983.

<sup>90</sup> *M. T. Hannan*, *J. Freeman*, *Structural Inertia and Organizational Change*, *ASR* 1984, No. 49, s. 149–164.

<sup>91</sup> *J. Wołowski*, *J. Hartman*, *Wiedza o etyce*, s. 269–288.

<sup>92</sup> *A. M. Alteri*, *Gender-Based Discrimination in the Workplace: Why Courts Tell Employers That Breastfeeding Discrimination Is Legal*, *RPPA* 2016, No. 36(3), s. 264–282.

<sup>93</sup> *S. Malos*, *Overt Stereotype Biases and Discrimination in the Workplace: Why Haven't We Fixed This by Now?*, *ER&R* 2015, No. 27, s. 271–280; *K. O'Loughlin et al.*, *Ageism Feature: Age discrimination in the workplace: The more things change...*, *AlA* 2017, No. 36(2), s. 98–101.

<sup>94</sup> *A. B. Carroll*, *M. D. Meeks*, *Models*, s. 108–116.

<sup>95</sup> *D. Dołński*, *Etyka produktywności. Czy duch kapitalizmu krąży nad Polską?*, *Kolokwia Psychologiczne* 1995, Nr 2, s. 19.

<sup>96</sup> *M. Jarosz*, *Dysfunkcje polskiej transformacji*, [w:] *B. Klimczak*, *A. Lewicka-Strzańska* (red.), *Etyka i ekonomia*, Warszawa 2007, s. 109–132.

<sup>83</sup> *M. Yunus*, *The Micro-credit*, s. 15–35.

<sup>84</sup> *Tamże*, s. 17.

<sup>85</sup> *G. Endertle*, *M. C. Arruda*, *Improving Globalization*, s. 7–13; *M. Yunus*, *The Micro-credit*, s. 15–33.

<sup>86</sup> *Y. Ibrahim*, *I. Ahmed*, *M. S. Mfinai*, *The influence*, s. 19–35.

<sup>87</sup> *A. B. Carroll*, *M. D. Meeks*, *Models*, s. 108–116.

<sup>88</sup> *T. Piszczolowski*, *Organizacja od dołu i od góry*, Warszawa 1978, s. 167–172; *Zieloniewski J.*, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 420–426.

dotyka sedna demokracji i jej wartości, takich jak sprawiedliwość, transparentność, równość, praworządność, bezstronność, integralność, wolna i uczciwa konkurencja<sup>97</sup>. Korupcja, niezależnie od kultury czy systemu władzy, jest wszechobecna; jej pojęcie jest płynne, elastyczne i wieloaspektowe, o złożonej dynamice, gdyż zależy od kontekstu i konotacji, zaś jej definicja w prawie kar-  
nym zależy od czasów i woli politycznej<sup>98</sup>. Korupcja to zjawisko związane ze stosunkami władzy w społeczeństwie<sup>99</sup>. Jest to wzajemnie korzystna, pozostająca w ukryciu i najczęściej nielegalna wymiana dóbr lub świadczenie usług, w której interes grupowy lub indywidualny (interes prywatny) zaspokajany jest kosztem interesu społecznego<sup>100</sup>. Przyczyny korupcji są różnicowane: zależy ona od kontekstu historycznego; może wynikać z prędkości wrodzonych zaangażowanych w nią osób; stan państwa i prawa mają wpływ na jej powszechność, intensywność i rodzaj; „nierówności społeczne są wskazywane jako czynnik wyjaśniający powszechność korupcji w danym społeczeństwie”<sup>101</sup>. Tak jak nie ma jednej jedynej przyczyny, tak samo nie ma jednego rozwiązania tego problemu. Wzrostowi korupcji towarzyszy spadek społecznego zaufania i odwrotnie<sup>102</sup>.

**Mobbing/bullying**, czyli długotrwałe, powtarzające się, patologiczne zachowanie w stosunkach lub miejscu pracy, przemoc psychiczna i agresja (nękanie, prześladowanie, zastraszanie, grożenie, szantażowanie, obmawianie, ośmieszanie, budowanie negatywnego wizerunku osoby, ostracyzm itp.), znane praktycznie od zawsze, które może nasilać się przy wzroście współzawodnictwa między pracownikami oraz zaostreniu konkurencji na rynku<sup>103</sup>. Wzrost presji na osiągnięcie wyników, powiązany z indywidualną oceną pracowników, wzmacnia współzawodnictwo i stwarza sytuację niepewności oraz zagrożenia, niszcząc spójność grupową, co w efekcie powoduje niemożność wzajemnego wspierania się w trudnych momentach<sup>104</sup> oraz poszukiwanie „koźłów ofiarnych”. Mobbing, jako element kultury organizacyjnej, jest wynikiem współdziałania trzech czynników strukturalno-procesowych organizacji: umożliwiających (duże zróżnicowanie statusu, pozycji i władzy; autorytarne przywództwo, wysoki stopień kontroli

itp.), przyzwalających (stymulowanie rywalizacji/współzawodnictwa, presja na realizację celów, połączenie wynagrodzenia z osiągnięciami wynikami, silnie sformalizowane stosunki międzyлюдzkie itp.) i wyzwalających (zmiana organizacyjna, sytuacja kryzysowa, wprowadzanie innowacji, sytuacje niepewności, zagrożenia i bezsilności itp.)<sup>105</sup>.

**Paternalizm** w stosunkach pracy, charakteryzuje się opiekunczym i apodyktycznym stosunkiem przełożonego do podwładnych, pozbawiając tych ostatnich autonomii i podmiotowości; daje on pracownikowi zabezpieczenie i ochronę przed zawirowaniami rynku pracy, ale stawia go jednocześnie w sytuacji podporządkowania tożsamości wobec „silniejszego i lepiej wykształconego” przełożonego<sup>106</sup>. W paternalistycznych stosunkach pracy prawa i obowiązki są najczęściej rozmyte i niedopowiedziane, władza i interesy są nierównomiernie rozłożone między podwładnych i przełożonych, które sprzyjają różnym formom niesprawiedliwości<sup>107</sup>. Kultury polityczne i organizacyjne, szczególnie społeczeństw tradycyjnych, cechują paternalistyczne stosunki pracy, oscylujące między paternalizmem opiekunczym a nadużywającym<sup>108</sup> lub paternalizmem autorytarnym a nowymi praktykami wyrafinowanego paternalizmu<sup>109</sup>, w których przedsiębiorca stwarza wystarczające warunki pracy i płacy, zgodnie z tym, co praktykowane jest w najbliższym otoczeniu, za to pracownik szanuje właściwości firmy, jakby to dotyczyło jego własnego ojca<sup>110</sup>, robi to co mu jest powiedziane, nie stwarzając problemów, i przyczynia się do dobrobytu firmy<sup>111</sup>. Paternalistyczny model zarządzania zasobami ludzkimi jest szeroko zakorzeniony w stosunkach pracy i, mimo że tworzy elastyczne oraz oparte na zaufaniu stosunki między przełożonym a podwładnym, jest moralnie niedopasowany do demokratycznych społeczeństw i odpowiedzialnych obywateli<sup>112</sup>.

**Taylorizm** lub inaczej **NOP** (*scientific management*) to system racjonalizacji pracy opracowany przez F. W. Taylora (1856–1915), polegający na: wyrażnym podziale pracy na koncepcyjną/intelektualną (zarezerwowaną dla przełożonych: inżynierów, specjalistów, techników organizacji i planowania) oraz wykonawczą/fizyczną (przynależną robotnikom, pracownikom manualnym); zastosowa-

<sup>97</sup> L. Sousa, *Corrupção*, Lisboa 2011, s. 12–102.

<sup>98</sup> Tamże.

<sup>99</sup> Tamże.

<sup>100</sup> M. Jarosz, *Dysfunkcje polskiej transformacji*, s. 109–132.

<sup>101</sup> L. Sousa, *Corrupção*, s. 45.

<sup>102</sup> K. Newton, *Social trust: individual and cross-national approaches*, PJS 2004, No. 3(1), s. 15–35; L. Sousa, *Corrupção*, s. 49–50.

<sup>103</sup> C. Schmidt, *Mobbing – istota, przyczyny i skutki*, [w:] T. Wyka, C. Schmidt (red.), *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, Warszawa 2012, s. 15–30; B. Radzka, *Kultura organizacyjna a mobbing*, [w:] T. Wyka, C. Schmidt (red.), *Wieloaspektowość mobbingu*, s. 31–55.

<sup>104</sup> B. Radzka, *Kultura organizacyjna*, s. 31–55.

<sup>105</sup> Tamże.

<sup>106</sup> R. C. Warren, *Against paternalism in Human Resource Management*, BEER 1999, No. 8(1), s. 50–59.

<sup>107</sup> Tamże.

<sup>108</sup> A. Lopes, A. D. Correia, *A problemática da confiança na gestão das relações laborais*, AS 2003, vol. XXXVIII(168), s. 841–849.

<sup>109</sup> R. C. Warren, *Against paternalism*, s. 50–59.

<sup>110</sup> A. Lopes, A. D. Correia, *A problemática*, s. 841–849.

<sup>111</sup> R. C. Warren, *Against paternalism*, s. 50–59.

<sup>112</sup> Tamże.



niu metody naukowej w przemyśle (racjonalizacja funkcjonowania fabryki zależy od systematycznej racjonalizacji różnych funkcji i zadań; stąd proces pracy/produkcji musi podlegać rygorystycznej analizie, obserwacji, podziałowi na etapy i działania, pomiarowi czasu pracy, eliminacji martwego czasu i niepotrzebnych ruchów; składając ponownie działania i ruchy niezbędne do wykonania zadania, uzyskamy jedyny i najlepszy sposób realizacji zadania – *one best way*); uproszczenie zadań wykonawczych (zadania są tak proste, jak to tylko możliwe); indywidualizacji pracy (praca zespołowa obniża wydajność, a niższa wydajność obniża wynagrodzenie, które wywołuje niezadowolenie pracowników); doborze i szkoleniu personelu wykonawczego (adekwatność psychofizyczna robotnika do wykonywanej pracy)<sup>113</sup>. Podstawowa krytyka taylorizmu wiązała się ze zbytym podziałem pracy, powtarzalnością wykonywanych czynności, zadań i rutyną, wyeksploatowaniem *homo economicus* – robotnika motywowanego jedynie wynagrodzeniem finansowym, niedostosowaniem stanowiska pracy do pracownika, utratą przez niego szerszych kwalifikacji/umiejętności, dehumanizacją pracy<sup>114</sup>.

## § 5. (Nie)działanie zasady subsydiarności w praktyce zarządzania w Portugalii

Aby mieć pełniejszy obraz, jak funkcjonuje zasada subsydiarności w praktyce działalności gospodarczej, wydaje się być interesujące prześledzenie jej działania i niedziałania lub niedostatecznego działania w odmiennych kontekstach i na konkretnych przykładach. W tym celu przytaczamy trzy przykłady (nie)działania zasady subsydiarności z rzeczywistości gospodarczej Portugalii: **problemem rozpiętości/nierówności wynagrodzeń** za pracę, program *Portugal Sou Eu* („Portugalia To Ja”), w którym państwo bierze na siebie koszty i organizację promocji wyrobów krajowych głównie małych i średnich firm, oraz świadczenie usług edukacyjno-opiekuńczych przez państwo w konkurencji do istniejących struktur sektora prywatnego. Wszystkie trzy przykłady są oczywiście wielowymiarowe i poddające się różnorodnej i bardziej kompleksowej interpretacji oraz analizie. Wydaje się jednak, że ilustrują one adekwatnie problematykę sto-

<sup>113</sup> J. Freire, *Sociologia*, s. 51–92; F.W. Taylor, *Badanie czasu pracy, praca akordowa i przodujący robotnik*, [w:] J. Kurniał (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, Warszawa 1972, s. 43–53; *tenże*, *Zasady naukowego zarządzania*, [w:] J. Kurniał (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, Warszawa 1972, s. 54–87.

<sup>114</sup> J. Freire, *Sociologia*, s. 51–92.

sowania zasady subsydiarności w praktyce biznesowej, zarówno tej pozytywnej, jak też negatywnej.

W połowie maja 2018 r. środki masowego przekazu w Portugalii donosiły, że wynagrodzenia menedżerów najwyższego szczebla 20 największych spółek notowanych na lisbońskiej giełdzie papierów wartościowych (PSI-20) zostały podane do publicznej wiadomości. Przedsiębiorstwa, takie jak Galp, Sonae SGPS, Semapa, Navigator, Jerónimo Martins, Santander i BPI, to tylko niektóre ze spółek należących do grupy PSI-20, które zapłaciły prezesom swoich zarządów ponad 1 mln euro wynagrodzenia w ciągu roku<sup>115</sup>.

O ile w 2014 r. prezesi zarządów spółek wchodzących w skład PSI-20 otrzymywali średnie roczne wynagrodzenie w wysokości około 708 tys. euro, w 2017 r. ich wynagrodzenie wzrosło do około 996 tys. euro brutto, zgodnie z danymi ze sprawozdań firm, które obejmują wynagrodzenie stałe, zmienne, nagrody oraz składki na fundusze emerytalne<sup>116</sup>.

Prezesi zarządów spółek wchodzących w skład PSI-20 zarabiają średnio około 1 mln euro rocznie, a to znacznie więcej niż 3 lata wcześniej, czyli pod koniec okresu kryzysu w Portugalii. Od tamtego czasu ich pensja wzrosła o ponad 40%, towarzysząc wzrostowi zysków uzyskiwanych przez ich firmy na rynku papierów wartościowych. Prezesi zarządów wymienionych spółek zarabiają średnio 46 razy więcej niż przeciętne wynagrodzenie pracownika tychże. Do 2014 r. rozpiętość wynagrodzeń nie przekraczała 33-krotności przeciętnego wynagrodzenia pracowników firm.

Wzrost wynagrodzeń nie ogranicza się wyłącznie do prezesów zarządów, gdyż inni członkowie zarządów i rad nadzorczych również odnotowali wzrost swoich dochodów; łącznie koszty kierownictwa tych firm wzrosły o 43% w ciągu 3 lat<sup>117</sup>.

Przeciętne wynagrodzenie otrzymywane przez pracowników wymienionych przedsiębiorstw nie wzrosło, pozostając na poziomie nieco ponad 21 tys. euro rocznie, średni zaś koszt pracownika wyniósł 32 tys. euro, co oznacza jego spadek o 2,7% w stosunku do 2014 r., uwzględniając koszty, takie jak płace, premie, inne obciążenia i odszkodowania<sup>118</sup>.

Mimo iż wydatki na pracownika nie uległy zmianie od 2014 r., koszty personelu wzrosły o 16% w związku ze wzrostem zatrudnienia. Pod koniec 2017 r.

<sup>115</sup> D. Barreto, *Presidentes de empresas ganham 46 vezes mais que os trabalhadores*, Sábado 14.5.2018, <https://www.sabado.pt/dinheiro/trabalho/---emprego/detalhe/presidentes-de-em-presas-ganham-46-vezes-mais-que-os-trabalhadores> (dostęp: 14.5.2018 r.).

<sup>116</sup> Tamże.

<sup>117</sup> Tamże.

<sup>118</sup> Tamże.

wymienione przedsiębiorstwa zatrudniały prawie 250 tys. pracowników, przy czym zatrudnienie wzrosło o 35 tys. osób w 3 lata<sup>119</sup>.

W ciągu ostatnich 3 lat skumulowane zyski spółek giełdowych wzrosły o 50%. Ta poprawa wyników jest jednym z uzasadnień wzrostu wynagrodzeń wypłacanych naczelnym menedżerom.

Przedsiębiorstwem o najniższym średnim koszcie zatrudnionego była spółka Jeronimo Martins (należy do niej sieć supermarketów Pingo Doce), która zapłaciła w 2017 r. ponad 2 mln euro wynagrodzenia prezesowi zarządu Pedro Soares dos Santos. Średni koszt wynagrodzenia pracownika wyniósł w niej mniej niż 13 tys. euro na rok. Pedro Soares dos Santos zarobił więc 155 razy więcej niż przeciętny pracownik, podczas gdy w 2014 r. wartość jego wynagrodzenia była tylko 57 razy wyższa od średniego wynagrodzenia pracowników<sup>120</sup>. Jednocześnie, jak donosi R.P. Lima<sup>121</sup>, korzyści fiskalne uzyskane przez firmę Jeronimo Martins np. w 2016 r. w celu tworzenia nowych miejsc pracy wyniosły ponad 1,3 mln euro. Oczywiście nie tylko firma Jeronimo Martins uzyskała korzyści fiskalne i ogromne wsparcie państwa portugalskiego w celu tworzenia nowych miejsc pracy, lecz także takie firmy jak EDP, Sonae, Galp, Navigator, CTT, a nawet przedsiębiorstwo oferujące zatrudnienie czasowe Teleperformance Portugal<sup>122</sup>.

Dysproporcje w zarobkach w innych krajach bywają jeszcze większe, np. w spółkach amerykańskich zarobki dyrektora generalnego w stosunku do zarobków pracowników były prawie o 190–200 razy większe<sup>123</sup>, w Niemczech około 150 razy, a w Szwajcarii 130 razy większe<sup>124</sup>.

Wynagrodzenia prezesów zarządów i dyrektorów generalnych spółek stanowią interesujący obiekt badań naukowych oraz gorący temat w środkach masowego przekazu i debacie politycznej<sup>125</sup>. Wynagrodzenia naczelnej kadry menedżerskiej spółek w krajach rozwiniętych są niejasne, podlegają wpływowi różnych czynników (doświadczenie, staż, reputacja menedżera/firmy, wielkość firmy, osiągnięte wyniki, szczęście itp.) i chociaż podlegają społecznej kontroli oraz wymogom dotyczącym ujawniania informacji na ich temat, często budzą

spółeczne oburzenie lub wydają się być niesprawiedliwe, albowiem dotyczą nierówności dochodów w społeczeństwach, które promują wolną i uczciwą konkurencję oraz pewien poziom politycznej i ekonomicznej równości<sup>126</sup>. W większości krajów rozwiniętych, jak pisał C.A. Pereira, opierając się na danych z raportu OECD z 2015 r., przepaść między bogatymi i biednymi osiągnęła najwyższy poziom w ciągu ostatnich 30 lat. O ile w latach 80. 10% najbogatszych zarabiało siedem razy więcej niż 10% najbiedniejszych, obecnie jest to dziesięciokrotna różnica. W raporcie OECD Portugalia zajęła 8 miejsce na liście 33 krajów pod względem nierówności według współczynnika Gini<sup>127</sup>.

Utrzymywanie na niskim poziomie kosztów wynagrodzeń pracowników to taktyka, a nie strategia<sup>128</sup>. „Liderzy biznesu muszą być liderami wynagradzania pracowników”<sup>129</sup>.

*Portugal Sou Eu*<sup>130</sup>, czyli „Portugalia To Ja”, to nazwa długofalowego programu wspierającego produkcję krajową (produkty, usługi i rękodzielnictwo), którego celem jest też podwyższanie wartości krajowej oferty towarów i usług o znaczącej wartości dodanej oraz promowanie świadomej konsumpcji wśród konsumentów, dzięki aktywnej i łatwej do zidentyfikowania marce/znakowi towarowemu krajowych wyrobów. Program *Portugal Sou Eu* jest inicjatywą Ministerstwa Gospodarki, zatwierdzoną rezolucją 56/2011 Rady Ministrów i zainicjowaną w 2012 r., skierowaną głównie, choć nie tylko, do małych i średnich przedsiębiorstw w Portugalii. Program ten może być postrzegany jako jeden z elementów służących odbudowie gospodarki po ostatniej recesji oraz zwiększeniu portugalskiej dumy z narodowej produkcji. Aby przyłączyć się do programu i móc używać znaku towarowego *Portugal Sou Eu*, wytwarzany produkt musi być przynajmniej w 50% krajowego pochodzenia<sup>131</sup>. Nie może to być produkt gotowy, przygotowany do wprowadzenia na rynek, pochodzący spoza Portugalii. Świadomość marki *Portugal Sou Eu*, jak wynika z badania rynku przeprowadzonego na próbie celowej, jest niska w społeczeństwie, działa bowiem jeszcze w świadomości Portugalczyków poprzednia marka narodowa *Compro o que*

<sup>126</sup> C. Michaelson, Executive Compensation and Moral Luck, B&PEJ 2015, No. 34(2), s. 237–258.

<sup>127</sup> C.A. Pereira, OCDE: Desigualdade entre ricos e pobres em máximos de 30 anos trava crescimento, JN 21.3.2015, [https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ocde\\_desigualdade\\_em\\_maximos\\_de\\_30\\_anos\\_trava\\_crescimento](https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ocde_desigualdade_em_maximos_de_30_anos_trava_crescimento) (dostęp: 20.5.2018).

<sup>128</sup> G.E. Leford Jr., The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions, OD 2014, No. 43, s. 168–179.

<sup>129</sup> Tamże, s. 176.

<sup>130</sup> <http://portugalsoueu.pt/portugal-sou-eu>

<sup>131</sup> S.F. Candário, Portugal Sou Eu, Revealing the 'Made in Portugal' Stamp, niepubl. praca magisterska, Lisboa 2015, <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/20024> (dostęp: 26.7.2018 r.).

é osso („Kupuję to, co jest Nasze”), zainicjowana w 2006 r., a także niewielki jest wkład firm w upowszechnianiu nowej marki. Poza tym informacja na produkcie, że jest on *made in Portugal*, nie zawsze wiąże się z postrzeganiem wyższej jakości lub chęcią zakupu<sup>132</sup>. Ostatnio przeprowadzone badanie pokazuje, że 78,4% ankieterów firm współpracujących z marką uważa, iż odniosły one korzyści z przystąpienia do programu *Portugal Sou Eu*<sup>133</sup>.

Biskupi portugalscy zebrani na Konferencji Episkopatu Portugalskiego (KEP) pod koniec 2017 r. wyrazili zaniepokojenie i zdziwienie, albowiem nie rozumieją, dlaczego otwierane są szkoły i żłobki publiczne w sąsiedztwie istniejących i dobrze działających placówek<sup>134</sup>. Niepokój portugalskich biskupów budzi sytuacja niektórych szkół katolickich i oskarżają oni państwo o brak poszanowania podmiotów gospodarczych, które od lat działają na tym rynku. W końcowym komunikacie zgromadzenia plenarnego KEP stwierdza się, że „biorąc pod uwagę poważne trudności, z którymi borykają się liczne zasłużone instytucje społeczne i wychowawcze, biskupi przypominają o zasadzie subsydiarności, która ma prowadzić państwo w kierunku ich poszanowania i wspierania, nie tworząc niepotrzebnej konkurencji, a także brać pod uwagę prawa pracowników oraz rodzin”<sup>135</sup>.

Na konferencji prasowej kardynał patriarcha Lizbony i przewodniczący KEP, *D. Manuel Clemente* stwierdził, że niedopuszczalne są naciski, by otwierać instytucje obok już istniejących, które dowiodły, że właściwie pełnią swoją rolę. „Jeśli instytucje te dają sobie radę, są już na miejscu, posiadają pracowników, dobrze i z uznaniem realizują swoje zadania, czy musimy teraz tworzyć oficjalną drogą jakąś inną instytucję tuż obok, która zagrozi tej, dobrze funkcjonującej. Tu właśnie przychodzi w sukurs zasada subsydiarności”<sup>136</sup>.

Na pytanie, czy ostatnio był jakiś przypadek braku poszanowania, który zmusiłby biskupów do przypomnienia zasady subsydiarności, *D. Manuel Clemente* odpowiedział, że „nie jeden, lecz kilka”, oraz podkreślił, że nie rozumie, dlaczego państwo nie decyduje się wspierać tych instytucji, które działają od dziesięcioleci, zamiast otwierać nowe<sup>137</sup>.

<sup>132</sup> Tamże.

<sup>133</sup> *H.M. Gonçalves, G. Silva, R. Brites*, Estudo do Impacto da Adesão ao “PORTUGAL SOU EU” nas Empresas, Lisboa 2017, <http://portugalsoueu.pt/estudos> (dostęp: 14.3.2018 r.).

<sup>134</sup> *A. Roque*, Educação: Igreja lembra ao Estado princípio da subsidiariedade, 16.11.2017, <http://tr.sapo.pt/noticia/98537/educacao-igreja-lembra-ao-estado-principio-da-subsidiariedade> (dostęp: 20.12.2017 r.).

<sup>135</sup> Tamże.

<sup>136</sup> Tamże.

<sup>137</sup> Tamże.

## § 6. Uwagi końcowe

Po wprowadzeniu w problematykę i zdefiniowaniu pojęcia subsydiarności zostały przedstawione w niniejszym opracowaniu funkcjonalne atrybuty właściwe dla zasady subsydiarności oraz te, które są funkcjonalnie przeciwnie do tej zasady. To analizy zestawienie, opracowane na podstawie wkładu licznych autorów, umożliwiło kolei dokonanie przeglądu i selekcji przykładów stosowania zasady subsydiarności w praktyce i teorii organizacji i zarządzania, działalności gospodarczej, lub ogólniej biznesu, z których zaledwie kilka zostało przytoczonych. Analiza funkcjonalnych atrybutów przeciwnych zasadzie subsydiarności, opracowana w oparciu o literaturę, dała zaś możliwość zaprezentowania wybranych przykładów, będących **antonimami** i/lub **antynomiami** subsydiarności w biznesie, czyli praktyk lub koncepcji, które wywołują się być sprzeczne z tą zasadą, stanowić jej przeciwstawność lub też ją pozorować/symulować. Działanie i niedziałanie lub niedostateczne działanie zasady subsydiarności w praktyce działalności gospodarczej przedstawione zostało na trzech konkretnych przykładach zaczerpniętych z rzeczywistości gospodarczej Portugalii, co nakreśla pełniejszy obraz zjawiska funkcjonowania zasady subsydiarności w biznesie.

Stosowanie zasady subsydiarności to specyficzny przypadek arystotelowskiej **zasady złotego środka**, dążenia do **równowagi, harmonii**<sup>138</sup>, czyli rozwoju (indywidualnego i kolektywnego) i **praktykowania cnót, sprawiedliwości dystrybtywnej**. Nie istnieje tu jednak żadne zewnętrzne kryterium, na podstawie którego można by było określić, czy wyznaczyć tę równowagę lub harmonię. Jedynym czym dysponujemy, to ocena (kryterium) intersubiektywna i historyczna, podająca się manipulacji. Sytuacja ta zaś stwarza praktyczny problem skuteczności tej zasady, albowiem osoby o niedostatecznej wiedzy, słabe duchem/charakterem lub o złych intencjach mogą korzystać z tej zasady dla własnych celów, tłumacząc się niewiedzą, dobrymi intencjami itp.

Stosowanie zasady subsydiarności to również spełnianie **imperytywu kategorycznego Kant’a**, czyli nieinstrumentalizowanie innych ludzi, lecz traktowanie zawsze ich jako cel, a nigdy jako środka wyjątkowo.

Subsidiarność można też się doszukiwać w postawie **spolegliwego opieku****na**, czyli kogoś dobrego, wrażliwego na cudze potrzeby, życzliwego w stosunku do swoich podwładnych, skłonnego do niesienia im koniecznej pomocy, kogoś na kim można polegać i komu można ufać<sup>139</sup>. *M. Ossowska* zalicza jednak opiekuńczość do cnót miękkich<sup>140</sup>.

<sup>138</sup> Por. *M. Creniers*, What Corporate Governance, s. 711–724.

<sup>139</sup> *T. Kotarbiński*, Medytacje o życiu godziwym, Warszawa 1986, s. 59–62; *tenże*, Pisma etyczne, Wrocław 1987, s. 377–380.

<sup>140</sup> *M. Ossowska*, Normy moralne, s. 191–195.

Subsydiarność w biznesie to **humanistyczne**, a nie **technokratyczne**, **po-dejście**, w którym człowiek/pracownik jest punktem wyjścia i punktem docelowym, a nie jedynie środkiem do celu, zasobem ludzkim.

Zasada subsydiarności to jednak nie mechanizm, a przynajmniej nie automatyzm. Ona nie działa sama z siebie, lecz musi być przez kogoś nieustannie uruchamiana, wprowadzana w czyn, musi być nadzorowana jej wykonanie i analizowane/oceniane skutki jej (nie)działania lub niedostatecznego, czy niewłaściwego działania. Stosowanie zasady subsydiarności, tak jak w przypadku wszelkich zachowań moralnych, wymaga wiedzy, intencjonalności i świadomego działania; działanie to podlega ocenie z punktu widzenia dobra i zła zgodnie z osobistymi standardami osoby oceniającej oraz uwarunkowaniami sytuacyjnymi<sup>141</sup>. Aby zasada subsydiarności działała, należy rozwijać kulturę (**moralnego biznesu**) i przywództwo (**przywództwo transformacyjne**), które nagradzają tego typu zachowanie i piętnują zachowanie przeciwne lub pozorujące zachowania oparte na tej zasadzie.

Stosowanie zasady subsydiarności wymaga więc roztropności<sup>142</sup> i refleksji nad istotnymi czynnikami zaistniałej sytuacji<sup>143</sup>, albowiem jej działanie to heurystyczne poszukiwanie rozwiązań w dialogu z zainteresowanymi stronami, bez narzucania z góry ustalonych wyników/rozwiązań.

## Streszczenie

W rozdziale poddano analizie pojęcie subsydiarności, które posłużyło do sformułowania zasady subsydiarności, funkcjonującej w różnych sferach działalności zbiorowej człowieka i tworzonych przez niego organizacji. Zasada subsydiarności to zasada etyczna służąca rozwojowi dobrobytu życia zbiorowego człowieka. Zasada ta, poza naczelnymi celami służenia ludziom w potrzebie i pozostawiania im swobody działania, ma też ograniczenia, antynomie i antynomie. Zasadniczym celem pracy jest przedstawienie zastosowania i działania subsydiarności w biznesie w ogólności oraz na konkretnych przykładach zaczerpniętych z Portugalii. Analiza i przykłady subsydiarności w biznesie, w tym te odnoszące się do kontekstu Portugalii, przedstawione w niniejszej pracy nie mają charakteru wyczerpującego, lecz ich celem jest ilustracja zjawiska.

**Słowa kluczowe:** subsydiarność, biznes, aspekt praktyczny, aspekt etyczny, Portugalia.

## Abstract

The chapter analyzes the concept of subsidiarity, which served to formulate the principle of subsidiarity, functioning in various spheres of collective human activity and the organizations created by him. The principle of subsidiarity is an ethical principle serving the development of the well-being of collective human life. This principle, apart from the supreme goals, also has limitations, antonyms and antinomies. The main purpose of the work is to present the application of subsidiarity in business in general and on specific examples taken from Portugal. The analysis and the examples of subsidiarity in business, including those relating to the Portuguese context, presented in this work, are not exhaustive, but their aim is to provide illustration of the phenomenon.

**Keywords:** subsidiarity, business, practical aspect, ethical aspect, Portugal.

<sup>141</sup> Por. A. Bandura, *Social Cognitive Theory*, 2001, s. 1–26.

<sup>142</sup> J.E. Kelly, *Solidarity*, s. 283–295.

<sup>143</sup> D. Melé, *Exploring*, s. 293–305.