

Aneta Kisiel

Politechnika Koszalińska

ETYKA A ZARZĄDZANIE

– WYBRANE PROBLEMY

Wprowadzenie

Etyka może zostać zdefiniowana jako osobiste przeświadczenie o tym, co jest słuszne i niesłuszne. Na wstępie należy zaznaczyć, że postrzeganie etyki jest odmienne u różnych osób. Zbiorowość zwykle przyjmuje określone zasady, które najczęściej mają wymiar prawny, określające co jest dobre, a co złe, co jest dopuszczalne, a co zakazane itp. Zasady te nie zawsze są jasne i czytelne, czasami mogą prowadzić do różnych dwuznaczności etycznych¹. Celem referatu jest analiza wybranych problemów etyki zarządzania. Skupiono uwagę na etyce w związku z nieustanną aktualnością tego tematu. Problemy badawcze poruszone w referacie zawarto w następujących pytaniach: jakie sytuacje inspirują pracowników do zachowań nieetycznych? Jaka rolę odgrywa osoba przewodząca w kształtowaniu zachowań etycznych pracowników? Jakie jest znaczenie etyki w szczególności w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Przedmiotem przeprowadzonej analizy są przyczyny zachowań nieetycznych. Analiza literatury z obszaru zarządzania oraz własne doświadczenia i obserwacje w powyższym zakresie pozwoliły odpowiedzieć na sformułowane wyżej problemy badacze oraz weryfikację przyjętych hipotez:

- inspirację do zachowań nieetycznych pracowników mogą stanowić skutki nieumiejętnego przewodzenia,
- specyfika kultury organizacyjnej jest uwarunkowana podejściem organizacji do zasad etyki.

Na początku referatu przedstawiono istotę etyki zarządzania, następnie określono źródła zachowań nieetycznych, podkreślając rolę osoby przewodzącej w tej sferze i podejście organizacji do pracowników. W końcowej części referatu umieszczono wnioski z przeprowadzonej analizy.

¹ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 109.

1. Etyka zarządzania

Podjęcie decyzji jest kluczowym elementem procesu rozwiązywania większości ważnych problemów w przedsiębiorstwie, a zakres podejmowanych decyzji jest szeroki. Ważne decyzje podejmowane przez menedżerów analizuje ekonomia menedżerska. Wspomagając menedżerów w podejmowaniu właściwych decyzji, w ekonomii menedżerskiej korzysta się z wielu pojęć znanych z ekonomii, m.in. popytu i kosztów, monopolu i konkurencji doskonałej, alokacji zasobów oraz ekonomicznych dylematów decyzyjnych². Problemy menedżerskie mają związek z wyznaczaniem celów, projektów, kryteriów decyzyjnych, wzorców, strategii i zasad postępowania. Menedżer ma również z nimi do czynienia wówczas, gdy powstają sytuacje nietypowe, gdy musi odnosić się do wszelkich odstępstw od obowiązujących norm. To menedżerowie w organizacjach podejmują decyzje i odpowiadają za osiągnięte wyniki, a przez to wysiłek wielu ludzi i przebieg wielu procesów powinien układać się w całość³. Jaką rolę w wypełnianiu tych wszystkich zadań pełni etyka?

Etyka zarządzania obejmuje normy zachowania menedżerów, którymi kierują się oni wykonując swoją pracę. Istotny jest sposób traktowania pracowników przez organizację i ważny jest stosunek pracowników do organizacji. Te obszary niosą ze sobą wiele kontrowersji związanych ogólnie z zarządzaniem zasobami ludzkim (warunkami płacy i pracy, rozpowszechnianiem poufnych informacji o współpracownikach, ingerowaniem w sferę prywatną czy też wyjawianiem tajemnic firmy itp.)⁴. Biorąc pod uwagę powyższe, postawy nieetyczne są generowane przez szeroko rozumiane sytuacje i zachowania mające miejsce w organizacji.

2. Nieetyczne zachowania pracowników a osoba przewodząca

Pewno trudno byłoby dzisiaj spotkać pracownika, niezależnie od tego, jakie stanowisko zajmuje w firmie, który chociaż raz w życiu nie był świadkiem zachowań nieetycznych w miejscu pracy. Ta refleksja skłania do myśli, czy rzeczywiście zachowania nieetyczne są tak popularne, że stały się czymś oczywistym? Doświadczenia wynikające z pracy ze studentami kierunków ekonomicznych pozwalają stwierdzić, iż w dużej mierze młodzi ludzie nie po-

² W.F. Samuelson, S.G. Marks: *Ekonomia menedżerska*. PWE, Warszawa 2009, s. 17-18.

³ K. Bolesta-Kukułka: *Decyzje menedżerskie*. PWE, Warszawa 2003, s. 20-21.

⁴ R.W. Griffin: Op. cit., s. 111-112.

strzegają zachowań nieetycznych jako nieodpowiednich, niewłaściwych, nagan-nych. W przypadku, kiedy w rozwiązywanych na zajęciach ćwiczeniach opisu-jących sytuacje problemowe studenci muszą opowiedzieć się za określonym rozwiązaniem – często wybierają zachowania nieetyczne, bardziej „bezpieczne”, łatwiejsze. W odpowiedzi na zapytanie, dlaczego postąpiliby nieetycznie można usłyszeć, że dzisiejsza sytuacja do tego zmusza, że tak „postępują wszyscy”, że aktualne czasy usprawiedliwiają takie zachowania, że jeśli dane przedsiębiorstwo chce przetrwać na rynku, nie mając innego wyjścia musi czasem tak postępować. Nawet jeśli młodzi ludzie wyrażają taką opinię tylko na zajęciach, a ich decyzje nie są wdrażane w życie, to warto zastanowić się na tym, skąd przyzwolenie na tolerancję zachowań nieetycznych wśród młodych ludzi. W jaki sposób kształtują swoje przekonanie, że etyczne zachowania często nie opłacają się. Nadmienić trzeba, że ci młodzi ludzie będą w niedługim czasie pełnili różne funkcje, będą podejmowali najróżniejsze decyzje, będą także budowali kulturę organizacyjną, a niektórzy z nich będą zarządzali zasobami ludzkimi.

Z tego powodu należy rozważyć, co skłania pracowników do podejmowa-nia działań nieetycznych bądź niezgodnych z prawem. Do takich zdarzeń do-chodzi w szczególności, kiedy przewodzący innymi nie przywiązuje wagi do pełnionej roli, a pracownicy są zbyt obciążeni pracą, także nie mają wsparcia ze strony kierownictwa i starają się pogodzić pracę z życiem rodzinnym. Do nie-etycznych zachowań dochodzi wówczas, kiedy pracownicy muszą/chcą za wszelką ceną osiągać wysoko postawione cele, nie wyraża się uznania dla ich osiągnięć albo gdy po prostu polityka firmy skłania do takich zachowań⁵. Po-wyższe przykłady są jednymi z najbardziej charakterystycznych dla współcze-snych czasów. Warto podkreślić, że często do zachowań nieetycznych pracowni-cy dochodzą w wyniku długiego, żmudnego procesu. Zatem warto pokusić się o refleksję, czy może właśnie etap, na którym obecnie znajduje się dana osoba, zwłaszcza kierująca innymi ludźmi, nie jest tym punktem, z którego będzie co-raz bliżej do takich zachowań.

Aktualna sytuacja na rynku wymaga od pracowników wysokiej mobilności oznaczającej przede wszystkim szybkość dostosowania się do dzisiejszych wy-mogów stawianych przez pracodawców, co z kolei może często wiązać się z za-chwianiem równowagi między pracą a życiem osobistym. Podkreślanie donio-słej roli kapitału ludzkiego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej nadaje nowe znaczenie pracownikom. Ta sytuacja inspiruje pracowników do pogłębiania swoich umiejętności. Niejednokrotnie są do tego zmuszeni, pragnąc swoje życie

⁵ Ibid., s. 113.

zawodowe łączyć z atrakcyjną pracą. Wynika to nie tylko z ich aspiracji. Również brak rozwoju i autorefleksji nad własnymi słabymi stronami skutkuje brakiem szans na zatrudnienie. Trudność w utrzymaniu równowagi między pracą a życiem osobistym w końcu przynosi wiele negatywnych skutków, a należą do nich także zachowania nieetyczne.

Istnieją pewne przekonania i założenia dotyczące właściwego wykonywania różnych rzeczy – i jest tak w szczególności w przypadku kierowniczego przywództwa. W nauce o zarządzaniu te przekonania często nazywane są modelami. W praktyce często jest tak, że model kierowania jest tak silnie związany z tożsamością i emocjami osoby, która kieruje, że owa osoba nie jest zainteresowana poznaniem plusów innych modeli⁶. Należy podkreślić, że uczciwość i prawość pomagają kształtować właściwe stosunki między ludźmi, budzące zaufanie. Osoba kierująca zdobywa zaufanie, jeśli jest prawdomówna, a między jej słowami a czynami nie ma rozbieżności⁷.

Ciekawe spojrzenie na tworzenie oraz intensyfikowanie relacji międzyludzkich przedstawia O. Rzycka uważając, że warto zachęcać innych, aby spoglądać na sprawy i wydarzenia z odmiennych perspektyw. Chęć poznania postrzegania określonych problemów przez innych pozwala otworzyć się na uczenie. To ma określony sens, ponieważ zadawanie pytania oraz udzielanie odpowiedzi zachęca do współdziałania. Zatem kultura organizacyjna zachęcająca do zadawania pytań, m.in. pomaga w dialogu i angażuje pracowników, a co najważniejsze – pytania pozwalają skupić się na priorytetach. Przywódcy niejednokrotnie bowiem błędnie zakładają, iż wiedzą dokładnie czym jest problem, a okazuje się, że często organizacje popadają w kłopoty, ponieważ nie zajmują się rzeczywistymi wyzwaniami. Zadawanie pytań pomaga stworzyć bardziej precyzyjny obraz problemu, a dzięki temu zauważyć więcej wariantów rozwiązań⁸.

Poprzez dialog może dojść do wychwycenia wielu spraw, problemów, które mogą zaowocować zachowaniami nieetycznymi. Zadawanie pracownikom pytań może przyczynić się do ich większej mobilizacji w kształtowaniu właściwych postaw. Także pracownicy uczestniczący w tworzeniu kultury organizacyjnej, w której dialog jest sprawą nadrzędną, mogą mieć mniej pokus, aby postępować nieetycznie, ponieważ ich postawy niemoralne będą mogły zostać szybciej zdemaskowane.

⁶ R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath: *Profesjonalne zarządzanie*. PWE, Warszawa 2007, s. 17-19.

⁷ E. Michalski: *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 184-185.

⁸ O. Rzycka: *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 43-45.

Ludzie różnią się między sobą spersonalizowanym, odmiennym – choć mogą się zdarzać pewne podobieństwa – wzorcem myślenia, odczuwania, a także zachowania. Te odmienności kształtowane są od wczesnego dzieciństwa, a zmiana zakodowanych nawyków myślenia i działania wymaga rezygnacji z nich i nauki nowych. Należy jednak zaznaczyć, że ludzie nie są jednak zaprogramowani jak komputery, ale można mówić o reakcjach prawdopodobnych, bliskich dla minionych doświadczeń danej osoby⁹. Mimo wszystko zarządzający mają także wpływ na to, jaką postawę będą przyjmować pracownicy, określając granice dopuszczalnych działań podejmowanych przez współpracowników. W praktyce zdarza się, że te granice są rozmyte, a pracownicy mają ciche przyzwolenie na zachowania nieetyczne. Bywa, że nie są świadomi istnienia kultury organizacyjnej, a to nie wystawia organizacji dobrego świadectwa, ponieważ dzięki kulturze organizacyjnej pracownik wie, czego się od niego oczekuje.

Przywództwo pozwala na pozyskanie emocjonalnej akceptacji oraz aprobaty dla zamiarów osób podejmujących decyzję albo decyzji przez nich podjętych. Pozyskanie emocjonalnej aprobaty jest szczególnie istotne, ponieważ w emocjach tkwią kluczowe siły motywujące do wszelkich działań, a w związku z tym emocjonalny wpływ na ludzi, przede wszystkim na duże ich grupy, w wielu przypadkach bardziej niezawodny niż wpływ czysto intelektualny¹⁰.

W związku z powyższym założona hipoteza: „inspirację do zachowań nieetycznych pracowników mogą stanowić skutki nieumiejętnego przewodzenia” jest prawdziwa. Ważne jest podkreślanie tego problemu, ponieważ wciąż w tym zakresie jest popełnianych wiele błędów, a problem jest marginalizowany.

3. Podejście organizacji do pracowników w aspekcie zachowań etycznych

Ważną kwestię etyki biznesu stanowią relacje organizacji do pracowników. Zdaniem H. Króla, z punktu widzenia etyki bardzo ważne jest, aby kultura organizacyjna wprowadzała określone wzorce etyczne. Kwestie etyczne dotyczą całej organizacji, a więc chodzi o takie aspekty, jak:

- odpowiedzialność społeczna organizacji,
- zatrudnianie i zwalnianie pracowników,
- warunki zatrudnienia,
- mobbing¹¹.

⁹ G. Hofstede, G.J. Hofstede: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2007, s. 16.

¹⁰ K. Bolesta-Kukułka: Op. cit., s. 284.

¹¹ H. Król: *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwicyński. WN PWN, Warszawa 2006, s. 139-141.

Odpowiedzialność społeczna organizacji to zestaw jej zobowiązań do ochrony oraz umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje¹². Należy dodać, że tak samo jak pozostałe aspekty zarządzania zarządzanie jakością oraz programy oceny i doskonalenia jakości w organizacjach – zarówno produkcyjnych, jak i usługowych – nie powinny być postrzegane jako odrębne, m.in. od kwestii etycznych¹³. To w zależności od tego, jakie jest w tym zakresie postępowanie organizacji, tak jest kształtowana kultura organizacyjna, szanująca pracownika i pozostałych interesariuszy lub mająca inne priorytety. Wśród pracowników dominuje przekonanie, że procesy przyjmowania do pracy wywołują wiele kontrowersji. Źródłem takiej opinii są często ich doświadczenia i obserwacje. W wielu przypadkach brakuje obiektywizmu w kryteriach, które decydują o wyborze kandydata na dane stanowisko pracy. Kryteria pozamerytoryczne dopuszczają zatrudnianie osób, które w łatwy sposób pokonują wielu kompetentnych kandydatów. Nawet mimo regulacji kwestii związanych z różnego rodzaju dyskryminacją przez Kodeks pracy¹⁴, również i ten problem wciąż jest aktualny. Odpowiedzialność w stosunku do pracowników przejawia się w poszczególnych działaniach podejmowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od momentu rekrutacji aż po troskę o pracownika w momencie jego zwalniania. Właściwie można powiedzieć, że wachlarz sytuacji sprzyjających zachowaniom nieetycznym w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest bardzo szeroki. Ponieważ kwestie dotyczące wynagradzania, warunków pracy, stosunku do pracowników i ich rozwoju, a także zwalniania pracowników¹⁵ bulwersują w wielu przypadkach.

Ściśle związany z etyką zarządzania zasobami ludzkimi jest mobbing. Działania mobbingowe wynikają w dużej mierze z nieetycznych zachowań przełożonych, a jego skutki przynoszą wiele strat, zarówno w życiu osobistym osoby poddawanej mobbingowi (np. osamotnienie, stres, samobójstwa), jak i wiele negatywnych skutków dla organizacji. Działania mobbingowe generują bierność pracowników, brak kreatywności w podejściu do rozwiązywania pojawiających się problemów, a skutkiem finalnym jest ich słabsza efektywność, przekładająca się na ogólną pozycję organizacji. Należy dodać, że skutki społeczne wynikające z kosztów mobbingu ponosi ogół społeczeństwa¹⁶.

¹² R.W. Griffin: Op. cit., s. 117.

¹³ M. Kostera, M. Śliwa: *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 163.

¹⁴ H. Król: Op. cit., s. 140.

¹⁵ Ibid., s. 140-141.

¹⁶ Ibid., s. 141-143.

- Reasumując, organizacja, która pragnie zachować zasady etyczne powinna:
- umożliwić pracownikom równe szanse na zatrudnienie, rozwój i awans,
 - zarządzać pracownikami w sposób sprawiedliwy, spójny i przejrzysty oraz powinna brać pod uwagę ich potrzeby i poglądy,
 - wynagradzać pracowników stosownie do wniesionego wkładu i dbać o ich bezpieczeństwo,
 - traktować pracowników sprawiedliwie,
 - zadbać o to, aby pracownicy nie byli traktowani jako czynnik produkcji i troszczyć się o nich w taki sposób jak o wypracowanie zysku,
 - działać tak, aby pracownik mógł zachować równowagę między pracą zawodową a życiem osobistym,
 - nie dopuszczać do takich zjawisk, jak mobbing, molestowanie seksualne czy dyskryminacja¹⁷.

Kolejna hipoteza, zakładająca, że „specyfika kultury organizacyjnej jest uwarunkowana podejściem organizacji do zasad etyki” jest również prawdziwa. Kultura organizacji jest podstawą relacji międzyludzkich. Żmudny proces kształtowania kultury organizacji nie jest łatwym zadaniem, jednak, uwzględniając jego wymierne skutki – warto podjąć trud, aby była kształtowana biorąc pod uwagę etyczne aspekty pracowników.

Podsumowanie

W referacie podjęto próbę analizy wybranych problemów etyki zarządzania, szukając odpowiedzi na pytania dotyczące źródeł zachowań nieetycznych i roli w tym zakresie osoby przewodzącej. Odniesiono się również do znaczenia etyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przeprowadzona analiza pozwala na stwierdzenie, że inspirację do zachowań nieetycznych pracowników mogą stanowić skutki nieumiejętnego przewodzenia, a specyfika kultury organizacyjnej jest uwarunkowana podejściem organizacji do zasad etyki.

Znaczna część decyzji podejmowanych przez kierownika wymaga zastanowienia się, na kogo wpłynie i jaki będzie jej efekt. Osoby o słabo ugruntowanej moralności mogą hamować czynienie zła, jeśli mobilizują do tego np. zasady, reguły, opis stanowiska pracy¹⁸. W literaturze przedmiotu przeważa przekonanie, że zarządzanie zasobami ludzkimi w stosunku do realizacji okre-

¹⁷ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 40.

¹⁸ E. Michalski: *Op. cit.*, s. 37-38.

ślonych celów ekonomicznych pełni konkretną funkcję. Zatem prawidłowo skonstruowane, a następnie realizowane z tego obszaru procesy przynoszą zaangażowanie pracowników, co przekłada się na zyski przedsiębiorstwa¹⁹. Jednakże wielu naukowców zarzuca zarządzaniu zasobami ludzkimi brak etyki, sugerując m.in., że pod retoryką współdziałania ukryte jest wykorzystywanie pracowników. W wielu przypadkach zarządzanie zasobami ludzkimi oskarża się o traktowanie pracowników jako środka do osiągnięcia celu przyjmując, że organizacja istnieje po to, aby osiągać założone cele, a mogą one być realizowane przez zatrudnione w niej osoby – to troska kierownictwa o to, by wykazywały one zaangażowanie wydaje się czymś naturalnym²⁰. Etyczna ocena praktyk ZZL jest realizowana jest poprzez analizę praw podstawowych, norm sprawiedliwości organizacyjnej, a także zasadę poszanowania jednostki²¹.

Biorąc pod uwagę powyższe, istnieje konieczność większej dbałości o kształtowanie w młodych ludziach świadomości, jakie jest znaczenie etyki i większe respektowanie zasad etycznych w stosunkach międzyludzkich w organizacjach.

Bibliografia

- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Bolesta-Kukułka K.: *Decyzje menedżerskie*. PWE, Warszawa 2003.
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Hofstede G., Hofstede G.J.: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2007.
- Kostera M., Śliwa M.: *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Król H.: *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. WN PWN, Warszawa 2006.
- Lewicka D.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Michalski E.: *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.

¹⁹ D. Lewicka: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 36-37.

²⁰ M. Armstrong: Op. cit., s. 36-37.

²¹ Ibid., s. 121

Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R.: *Profesjonalne zarządzanie*. PWE, Warszawa 2007.

Rzycka O.: *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Samuelson W.F., Marks S.G.: *Ekonomia menedżerska*. PWE, Warszawa 2009.

ETHICS VS. MANAGEMENT – SELECTED ISSUES

Summary

The purpose of this paper is to present selected issues concerning ethics in management. Managers while performing particular tasks are guided by the rules of ethics of management. Ethical aspects of any actions which take place in the organization of relation first of all refer to the form of relations existing in the organization (generally between the organization and stakeholders including employees). In this paper special attention has been paid to the ethical aspect of management of human resources. Taking into consideration a significant role of human capital in obtaining profits by the company – it is still important to stress the meaning of ethics in management.