

1.4

Część 1

Zmiany otoczenia jako przesłanka wyzwań społecznych i technologicznych

Elżbieta Skrzypek*

Etyka w biznesie – zarządzanie etyczne w organizacji

Streszczenie

Etyka w organizacji obejmuje normy zachowań osób zatrudnionych w organizacji. Działalność gospodarcza w każdym aspekcie podlega ocenie etycznej. Etyka powinna być podstawą wszelkich decyzji podejmowanych w życiu gospodarczym, politycznym oraz w życiu każdego człowieka. Etyka biznesu służy ukierunkowaniu pożądanym zmianom w celu redukcji negatywnych zjawisk występujących w biznesie. Celem pracy jest wskazanie na istotę etyki w biznesie, zasady związane z zarządzaniem etycznym, wyróżnione w literaturze i praktyce poziomy etyczności organizacji, a ponadto na potrzebę etycznych zachowań w organizacji – szczególnie ze strony kadry zarządzającej. Podkreślono pojawienie się trudności w sferze oceny zachowań etycznych w społeczeństwie sieciowym, w warunkach nasilających się procesów digitalizacji w 4G i 5G. Postawy i zachowania pracowników wynikają z kultury organizacji, dlatego pokazano wpływ kultury organizacyjnej na zachowania etyczne pracowników. W rozdziale tym oparto się na krytycznej analizie literatury przedmiotu, zastosowano metodę analizy i wnioskowania. Wynikiem pracy jest ocena zarządzania w etyce i wskazanie kierunków jego rozwoju. Wskazano ponadto na potrzebę kontynuowania prac nad rozwijaniem tej dyscypliny nauki ze szczególnym uwzględnieniem aspektów metodologicznych.

Słowa kluczowe: etyka, etyka w biznesie, etyka menedżera, zarządzanie etyką, etyczny menedżer, poziomy etyczności organizacji

¹ Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej Lublin.

Ethics in Business – Ethical Management in the Organization

Abstract

Ethics in the organisation includes standards of behaviour of employees. Business activity in every aspect is subject to ethical evaluation. Ethics should be the basis for all decisions made in economic and political life and in the life of every person. Business ethics serves the purpose of directing desired changes in order to reduce negative phenomena occurring in business. The aim of this work is to indicate the essence of ethics in business, principles related to ethical management, the levels of ethics of the organization distinguished in literature and practice. Moreover, the need for ethical behavior in the organization, especially on the part of the management is stressed.

It was emphasized the emergence of difficulties in assessing ethical behavior in the network society, in the conditions of increasing digitalization processes of 4G and 5G. The attitudes and behaviours of employees result from the culture of the organisation, therefore the influence of the organisational culture on the ethical behaviour of employees is shown. The paper is based on a critical analysis of the literature on the subject, the method of analysis and inference was applied. The result of the work is the assessment of management in ethics and indication of directions of its development. Moreover, the need to continue work on the development of this discipline of science with particular emphasis on methodological aspects was indicated.

Keywords: ethics, ethics in business, manager's ethics, management of ethics, ethical manager, levels of ethics of an organization

Wprowadzenie

W warunkach nasilających się zmian bliższego i dalszego otoczenia, które cechuje różnorodność, ważnym problemem stają się etyka w biznesie i zachowania etyczne. Etyka umożliwia rozszerzenie horyzontów postrzegania rzeczywistości poza ramy doraźnej korzyści, co pozwala na kształtowanie relacji zachodzących pomiędzy etycznym prowadzeniem biznesu a kulturą organizacyjną¹. Przedsiębiorstwa poszukują sposobów, metod i narzędzi, które zagwarantowałyby zachowania etyczne. Strategia etyczna to proces, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z interesariuszami. Etyka powinna być podstawą decyzji podejmowanych w życiu organizacji i każdego człowieka.

¹ E. Skrzypek (red.), *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.

Celem pracy jest pokazanie istoty, znaczenia i potrzeby rozwoju zachowań etycznych w organizacji oraz wskazanie, że ważnym podsystemem zarządzania w każdej organizacji funkcjonującej w warunkach nowej gospodarki powinno być zarządzanie w obszarze etyki. Rozdział oparty jest na studiach literatury oraz analizie i wnioskowaniu. Zarządzanie etyczne w biznesie jest miarą dojrzałości i doskonalenia organizacji we wszystkich jej obszarach.

Uwarunkowania zachowań etycznych

Globalizacja czyni kwestię podejścia organizacji i ludzi w nich zatrudnionych do kwestii etycznych bardzo ważną. W. Gasparski wskazuje, że w „Apelu do świata polskiego biznesu” stwierdzono, iż „potrzebny jest alians świata biznesu i nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym”². Organizacje funkcjonują w warunkach zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Zmienność otoczenia powoduje, że nasilają się oczekiwania interesariuszy, wymagania i oczekiwania klientów, a także walka o klienta, który powinien być zadowolony, usatysfakcjonowany i lojalny. Etyczne zachowania wymagane są od kadry kierowniczej, przywództwo powinno być etyczne, konieczne są etyczne odniesienia do ludzi zatrudnionych w organizacjach. Miarą etyczności są dobrze spełnione oczekiwania. Najważniejszym z ludzkich wysiłków powinno być dążenie do przestrzegania norm moralnych. Od tego zależy nie tylko nasza wewnętrzna równowaga, ale wręcz samo nasze istnienie. Moralność sprawia, że życie staje się piękne i godne – wskazywał Albert Einstein.

Badania zachowań ludzi w organizacji obejmują analizę ich działań, postaw, motywowania, zaangażowania, współpracy, przywództwa, komunikacji, kultury oraz skuteczności i efektywności organizacji. M. Bugdol badał zachowania nieetyczne i ich konsekwencje³. Z badań 500 największych przedsiębiorstw w Polsce wynika, że 99% z nich uznaje kierowanie się w działalności zasadami etycznymi za bardzo ważne i ważne⁴. Z badań przeprowadzonych przez W. Srokę w 30 przedsiębiorstwach (przemysł farmaceutyczny, tytoniowy i alkoholowy) wynika, że etyka biznesu traktowana jest przez nie jako znaczący czynnik, który wpływa na sukces i wyniki współczesnych przedsiębiorstw⁵.

² W. Gasparski *et al.*, *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych*, Wydawnictwo Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce.

³ M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

⁴ P.O. Żylicz, *Psychologia moralności. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SWPS, Warszawa 2010.

⁵ W. Sroka, *Etyka w biznesie – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 8, s. 21–28.

Rosnące znaczenie etyki w działalności firm i zachowaniach ludzi potwierdzają liczne prace, których autorami są m.in.: L. Van Liedekerke i L. Demijunek⁶, C. Kam i in.⁷, C.M. Fischer, A. Lovell⁸ oraz P. Berrone⁹ i współpracownicy.

Zachowania etyczne oznaczają, że każdy musi być odpowiedzialny za konsekwencje swoich decyzji wobec innych, należy zawsze uwzględniać dobro konsumentów, kontrahentów, pracowników, konieczna jest dbałość o środowisko naturalne, dobre relacje międzyludzkie oraz uczciwość wobec partnerów biznesowych. Zarządzanie organizacjami ma wymiar etyczny. Problemy etyczne w przedsiębiorstwach dotyczą m.in. konkurencji w biznesie, stosunku do środowiska naturalnego, postępowania z ludźmi, sprawiedliwej zapłaty za wykonaną pracę, problemów związanych z reklamą¹⁰. W kształtowaniu zachowań etycznych ważną rolę spełnia kontekst organizacyjny¹¹.

Świadomość etyczna to cecha, która pozwala na różnicowanie ludzi ze względu na poziom ich rozwoju moralnego i stosowanie przez nich różnych uzasadnień do postępowania etycznego. W badaniach świadomości etycznej wskazuje się, że wrażliwość moralna to zdolność do rozpoznania etycznych aspektów sytuacji, która kształtuje świadomość etyczną¹².

Kierowanie się zasadami etycznymi sprzyja zadowoleniu ludzi. Zasady etyczne to klucz do zachowania człowieka. Bardzo ważną rolę w kwestiach etycznych zachowań odgrywają cechy osobowości, co potwierdzają wyniki badań, m.in. M. Łaguna, z których wynika, że otwartość na doświadczenie, sumienność, ugodowość, ekstrawersja wpływają korzystnie na zachowania etyczne¹³. Na etyczne postępowanie mają także wpływ cechy demograficzne¹⁴. Płeć jest również ważną zmienną związaną z etycznym postępowaniem, co potwierdzają m.in. badania E. Mendal¹⁵. Także wiek wpływa na rodzaj

⁶ L. Van Liedekerke, L. Demijunek, *Business Ethics as Field of Teaching. Training and Research in Europe*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 104, no. 1, s. 29–41.

⁷ C. Kam, K.C. Chan, H.G. Fung, J. Yan, *Business Ethics Research: A Global Perspective*, "Journal of Business Ethics" 2009, vol. 95, s. 39–53.

⁸ C.M. Fischer, A. Lovell, *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives*, Pearson Education Limited, Harlow 2009.

⁹ P. Berrone, J. Surroca, J.A. Tribo, *Corporate Ethical Identity as Determinant of Firm Performance*, Business Economics Series 08. Working Paper 5–31, s. 1–41.

¹⁰ W. Poznaniak, *Etyka biznesu*, w: J. Brzeziński et al., *Etyka zawodu psychologa*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 282–297.

¹¹ A. Chudzicka-Czupała, *Jednostkowe uwarunkowania etycznego zachowania się człowieka w organizacji- przegląd badań i stanowisk*, w: *Człowiek wobec wartości etycznych. Badania i praktyka*, A. Chudzicka-Czupała (red.), Wydawnictwo Uniwersytet Śląski, Katowice 2013.

¹² H. Clarkeburn, *A Test of Ethical Sensitivity in Science*, "Journal of Moral Education" 2002, vol. 31, no. 4, s. 439–453.

¹³ M. Łaguna, *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*, „Czasopisma Psychologiczne” 2012, nr 18(2), s. 277–286.

¹⁴ J. Joseph, K. Berry, S.P. Deshpande, *Impact of Emotional Intelligence and Other Factors in Perception of Ethical Behavior of Peers*, "Journal of Business Ethics" 2009, no. 89, s. 539–546.

¹⁵ E. Mendal, *Miłość, władza i manipulacja w bliskich związkach*, WN PWN, Warszawa 2008.

zachowań etycznych ludzi. Istnieje pozytywna korelacja pomiędzy wiekiem, doświadczeniem i decyzjami etycznymi. Ponadto poziom wykształcenia w znacznym stopniu pozwala dostrzec głębsze aspekty dylematów etycznych¹⁶. Na zachowania etyczne duży wpływ ma kultura organizacyjna. G. Hofstede wskazuje na cztery wymiary kultury, które wpływają na sposób zarządzania zachowaniami ludzkimi. Są to: indywidualizm i kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności oraz męskość i kobiecość¹⁷. Ponadto ważną determinantą etycznych zachowań w organizacji jest klimat organizacyjny, będący pewnym kontekstem, który wpływa na zachowania ludzi oraz percepcję rzeczywistości¹⁸. Na podkreślenie zasługuje także ogromna rola klimatu zaufania, w którym zaufanie wynika z utożsamiania się z pragnieniami i potrzebami ludzi, towarzyszy mu zrozumienie i empatia. Zaufanie to efekt zachowań międzyludzkich oraz wspólnej tożsamości. Zachowania te wynikają z instytucjonalnych reguł, praw i zwyczajów¹⁹. Jest to niezbędny element codziennego życia. Zaufanie jest konieczne w stosunku do pomiotów znanych i nieznanymi²⁰. Bardzo ważną rolę odgrywa także klimat, w którym zaufanie wynika z utożsamiania się z pragnieniami i potrzebami ludzi, a towarzyszy mu zrozumienie i empatia. Należy także wskazać na rolę kodeksów etycznych w kształtowaniu zachowań etycznych ludzi. M. Bugdol podkreśla, że kodeksy etyczne zawierają spis moralnych standardów określających wzory zachowań ludzi, a ich skuteczność zależy od tego, czy organizacja opiera swoją działalność na wartościach etycznych oraz od tego, czy pracownicy współuczestniczyli w ich tworzeniu²¹. Podkreśla, że konieczne jest przestrzeganie kodeksów przez przełożonych oraz wybieranie etycznych form rozwiązywania problemów.

Kultura organizacyjna i jej wpływ na zachowania etyczne

Kultura organizacyjna według K.S. Camerona i R.E. Quinna to zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi – wspólnych oczekiwań, elementów pamięci zbiorowej. Odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości

¹⁶ A.E. Tenbrunsel, K. Smith-Crowe, *Ethical Decision-making: Where we're Been and Where we're Going*, "Academy of Management Annual" 2008, no. 2, s. 545–607.

¹⁷ G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁸ E.H. Schein, *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, "Administrative Science Quarterly" 1996, no. 41, s. 229–240.

¹⁹ M. Calnan, M. Rowe, *Researching Trust Relations in Health Care: Conceptual and Methodological Challenges – an Introduction*, "Journal of Health Organization and Management" 2006, vol. 20, no. 5, s. 349–358.

²⁰ M. Foddy, M.J. Platow, T. Yamagishi, *Group-based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations*, "Psychological Science" 1999, vol. 20, no. 4, s. 419–422.

²¹ M. Bugdol, *Gry i zachowanie nieetyczne w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

pracowników, dostarcza niepisanych, a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego²².

Liczne dokumenty organizacji międzynarodowych podejmują zagadnienie etyki w biznesie i odwołują się do praw człowieka. Powinny one wskazywać konkretne działania, jakie zarządzający przedsiębiorstwami powinni podejmować na rzecz przestrzegania praw człowieka, np. norma SA 8000 (*Social Accountability – SA 8000*). Wśród standardów związanych z etyką biznesu należy wskazać też: Global Compact, Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw, normę ISO 26000, ETI Base Code, Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu.

Odmienność kultury organizacyjnej wynika z trzech czynników: intensywności komunikacji, konieczności dostosowania się do regulaminów, procedur, norm prawnych oraz istnienia grup formalnych i hierarchii. Powodują one, że kultura organizacyjna silniej wpływa na element behawioralny jednostki niż kultura ogólna²³.

Kultura korporacyjna to deklarowane i realizowane wartości, wrażliwość na kwestie społeczne, dojrzałość kadry kierowniczej i postawa interesariuszy. To środowisko nie tylko do podejmowania decyzji, ale środowisko dojrzewiania, decyduje ono o efektywności gospodarczej, o atmosferze pracy, rozwoju osobowym ludzi, realizowaniu standardów etycznych.

K. Cameron i R. Quinn twierdzą, że kultura korporacyjna to główna siła wpływająca na efektywność przedsiębiorstwa. „Ta siła polega na tym, że wyrazista, wyjątkowa kultura pomaga eliminować niepewność, zapewniając wszystkim jeden system interpretacji, tworzy porządek społeczny przez jasne określenie, czego się od ludzi oczekuje, gwarantuje ciągłość polegającą na tym, że kolejne pokolenia członków wyznają te same podstawowe wartości i stosują te same zasady, buduje grupową tożsamość i wspólne zaangażowanie, wytwarzając więzi oraz ułatwia stworzenie wizji przyszłości”²⁴.

Kultura zaufania jest w dużym stopniu kulturą jakości. Jeżeli nie będzie zaufania ludzi do siebie, a w szczególności do przełożonych, to wątpliwy będzie efekt wszelkiego rodzaju audytów, przeglądów czy nawet działań zapobiegawczych lub korygujących.

Jan Paweł II podkreślał, że „Poprzez decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji ujawnia się określona kultura jako ogólna koncepcja życia. To w kulturze kształtują się wartości, nawyki, postawy, style życia, rozmaite mody i trendy. W przestrzeni tej dojrzewia i utrwała się zjawisko konsumpcjonizmu i postawy sprzeczne konsumpcjonizmowi”. Pisał o potrzebie pracy nad kulturą konsumentów, by przygotować ich do

²² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, tłum. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24.

²³ A.M. Leśniewski, *Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 2010, nr 104, s. 10.

²⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op.cit.*, s. 14.

odpowiedniego wyboru, i o potrzebie pracy nad kulturą producentów w celu kształtowania w nich odpowiedzialności²⁵. Podkreślał, że w konkretnej kulturze jednostka dojrzenia do autentycznego uczestnictwa²⁶.

Na przestrzeni lat zmianie ulega sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Rodzi to zatem wiele problemów natury etycznej, bo funkcjonowanie w warunkach różnorodności staje się codziennością. Jest to efekt nasilającej się konkurencji i zmian otoczenia ekonomicznego oraz globalizacji. Rozwój technologii umożliwia skuteczne zarządzanie na odległość oraz konkurowanie z lokalnymi firmami z całego świata. Służą temu e-maile, telekonferencje, kamery, Internet, nowe usługi świadczone drogą elektroniczną i automatycznie. Konsument może sprawdzać ceny wyrobów na całym świecie. Możliwy jest swobodny przepływ kapitału, co wpływa na możliwość rozwoju handlu i dokonywanie inwestycji bezpośrednich²⁷. Coraz częściej odbywa się delokowanie firm²⁸. Częstym powodem tych procesów są korzystne rozwiązania podatkowe, chęć wejścia na nowe rynki, względy bezpieczeństwa. Potwierdzeniem tego może być np. przeniesienie przez ok. 500 polskich podmiotów w 2012 r. swojej działalności do Rumunii.

Współczesna gospodarka oparta jest na ciągłych zmianach, mogą być one zainicjowane w dowolnym zakątku świata i wywierać istotny wpływ na każdą firmę²⁹. Rozwój Internetu spowodował, że pojawiły się nieuczciwe praktyki stosowane w aukcjach internetowych, dlatego zainteresowanie etyką objęło cały obszar funkcjonowania e-commerce. O tym, że normy etyczne należy stosować w działalności gospodarczej mówią założenia społecznej odpowiedzialności biznesu, które opierają się na normach obowiązujących w społeczeństwie, ale nie zawsze skodyfikowanych w obowiązujących przepisach³⁰.

Wzrost zainteresowania etyką w relacjach biznesowych spowodował powstanie specjalistycznych czasopism naukowych poświęconych zagadnieniom etyki w działalności gospodarczej³¹:

- w 1980 r. "Journal of Business Ethics",
- w 1991 r. "Journal Ethics Quarterly"
- w 1992 r. "Business Ethics: A European Review".

²⁵ Jan Paweł II, *Centesimus annus*, Watykan 1991, s. 36.

²⁶ K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1969, s. 345.

²⁷ J. Wyciśłok, *Optymalizacja podatkowa*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 66.

²⁸ J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiel, B. Jasiński (red.), *Sieci międzynarodowe. Współczesne wymagania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101–102.

²⁹ P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, tłum. D. Bakalarz, Mt Business, Warszawa 2009, s. 18.

³⁰ L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2004, s. 225 *et al.*

³¹ B. Schlegelmilch, M. Oberseder, *Half A Century of Marketing Ethics: Shifting Perspectives and Emerging Trends*, "Journal of Business Ethics" 2010, no. 93, s. 1.

Celem przedsiębiorstwa nie jest wytwarzanie zysku. Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa: obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa.

Etyka menedżerów – konsekwencje dla zachowań etycznych

Profesor Uniwersytetu w duńskim Odense, S. Hollensen, wyodrębnił cztery poziomy zachowań etycznych w przedsiębiorstwie³²:

- poziom zero – organizacja ewentualnie łamie prawo,
- poziom pierwszy – organizacja wypełnia zobowiązania najmniejszym kosztem, często na granicy prawa, poziom zaangażowania w sprawy etyki jest minimalny,
- poziom drugi – respektowane są zasady i standardy wynikające z państwowych regulacji prawnych, ale także reguł działania dostawców, konsumentów, organizacji społecznych i grup interesów; organizacja przyjmuje kodeksy i normy występujące w branży,
- poziom trzeci – największe zaangażowanie w sprawy etyki, poziom ten opiera się na stworzonym kodeksie działań etycznych odnoszących się do sześciu obszarów, tj.: spraw organizacyjnych, kwestii ekonomicznych, zasobów ludzkich, relacji z klientem, kontaktów z branżą, polityki (respektowanie prawa, działania o charakterze korupcyjnym).

Odnosząc się do poziomów zachowań etycznych można by dokonać oceny dojrzałości organizacji w tym zakresie³³.

E. Rudawska wyróżnia trzy poziomy (stopnie) etyczności organizacji³⁴:

- postawa odpowiedzialności narzuconej przez dostosowanie się do obowiązującego prawa,
- postawa odpowiedzialności wymuszonej m.in. presją społeczną oraz zachowaniami konkurencji,
- postawa odpowiedzialności świadomej, co jest najwyższym poziomem działań etycznych.

Zasady, które mają pomóc w wykształceniu się etycznych zachowań menedżerskich³⁵:

- wolności konsumenta i producenta,

³² S. Hollensen, *Global Marketing. A decision-oriented Approach*, Harlow 2011, s. 250–252.

³³ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2019.

³⁴ E. Rudawska, *Marketing zrównoważony – nowe oblicze kapitalizmu*, „Ekonomia” 2013, nr 3(24), s. 86.

³⁵ W. Garbarski, *Etyczne aspekty działań marketingowych*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), WN PWN Warszawa 2013, s. 678.

- ograniczania potencjalnych szkód,
- zaspokojenia podstawowych potrzeb,
- efektywności ekonomicznej,
- innowacyjności produktów,
- edukacji i informowania klienta,
- ochrony konsumenta.

Bardzo ważny w każdej organizacji jest system wyznawanych wartości. Należą do nich m.in.: uznanie fachowości i talentu, szacunek i godność, osobisty wybór i swoboda, zaangażowanie w pracę, poczucie zadowolenia i dumy z wykonywanej pracy, jakość życia, równowaga praca–życie, zabezpieczenie finansowe, własny rozwój, zdrowie i jego utrzymanie³⁶. Wartości wpływają na sposób, w jaki dochodzi do oceny pracowników w organizacji. System wartości wpływa bowiem na sposób oceny ludzi, postrzeganie sytuacji problemowych, sposób rozwiązywania problemów, system oceniania, co jest, a co nie jest zachowaniem etycznym, jaki jest system kontroli ludzi.

Od kierownictwa wymaga się realizowania funkcji zarządzania w sposób profesjonalny, efektywny, skuteczny i etyczny. Etyka zarządzającego nie może istnieć poza zarządzaniem oraz związanym z nim działaniem³⁷.

Etyka szefa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa pełni bardzo ważną rolę. T. Oleksyn stwierdza, że „sama skuteczność działania nie przesądza jeszcze o jego efektywności. Etyczny menedżer nie dąży do osiągnięcia nieefektywnych celów i nie uczestniczy w nieefektywnych przedsięwzięciach. Nie pracuje też w nieetycznej organizacji zwłaszcza wtedy, gdy nie może sprawić, by stała się lepsza. Przekonanie, że działając w nieetycznej organizacji możemy ją zmieniać na lepsze, może być okłamywaniem siebie (...). Nie wystarcza skuteczność w osiągnięciu etycznych celów – ważne są również środki, za pomocą których się je osiąga”³⁸.

Człowiek zarządzający organizacją może przyjąć trzy modele kierowania: niemoralnego, czyli nieetycznego, amoralnego i moralnego.

Biznes, środowisko biznesowe jest nieetyczne, gdy człowiek jest nieetyczny. Działanie etyczne w biznesie jest możliwe w każdych warunkach, ma ono swoją cenę, którą warto ponieść. Zapłata tej ceny to warunek naszej godności³⁹.

K. Koźmiński wskazał na wyznaczniki wysokiego rozwoju moralnego menedżera:

- prawda, szczerłość, przyzwoitość, uczciwość, otwartość, transparentność,
- lojalność, dotrzymywanie słowa, komunikatywność, zaufanie i wzajemna pomoc,

³⁶ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, WN PWN, Warszawa 2003.

³⁷ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

³⁸ T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 189.

³⁹ J. Banaś, *Mówią mi, ciagle mówią*, „Edukacja Prawnicza” 2003, t. 7, nr 52.

- odpowiedzialność, poczucie misji, autorytet osobisty, pokora, dążenie do doskonalenia, bezwzględność, twardość, krytycyzm wobec siebie, wymaganie od siebie więcej niż od innych,
- pryncypialność, gotowość do pragmatycznych kompromisów bez łamania własnych wartości, działanie zgodne ze swoim sumieniem,
- dawanie innym prawa do błędów, eliminowanie słabych ogniw, stawianie wysokich wymagań,
- docenianie „wielkości uczniów”, którzy postępują i zachowują się inaczej niż przywódca⁴⁰.

Etyczny menedżer według M. Mroziewskiego ma następujące cechy⁴¹:

- tworzy wizje organizacji, wytycza kierunek działań,
- wprowadza zmiany, systematycznie rozwija organizację,
- mobilizuje pracowników do zmian, rozwija ich kluczowe umiejętności,
- jest elastyczny i pomaga innym dostosować się do zmieniających się warunków,
- tworzy wartości w interesie wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa,
- jego postawy i zachowania są zgodne z przekonaniem i deklaracjami,
- polega na zaufaniu,
- cechuje się uczciwością, przyzwoitością, odwagą, rzetelnością, służeniem innym,
- zachęca innych do inicjatyw,
- stawia ambitne wymagania,
- rozumie ambitne wymagania,
- rozumie problemy występujące w codziennej pracy,
- kieruje się interesem ogólnospołecznym, a nie interesem osobistym,
- stosuje kreatywny sposób zarządzania,
- jest gotowy do funkcjonowania na różnych szczeblach zarządzania.

Kierownicy zarządzający pośrednio lub bezpośrednio czasem innych wpływają na sens i jakość ich życia⁴². Jednostki zarządzające mają wpływ na to, jaką postawę przyjmą pracownicy. Prawidłowo skonstruowane i realizowane w sposób etyczny zarządzanie zasobami ludzkimi przekłada się na zaangażowanie pracowników, co wpływa na efektywność pracy i zyski przedsiębiorstw⁴³.

Postrzeganie przez menedżerów potrzeby podejmowania etycznych decyzji jako wartości wynika z:

⁴⁰ A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo – studium empiryczne*, Poltex, Warszawa 2013, s. 154–181.

⁴¹ M. Mroziewski, *Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2014, s. 120.

⁴² R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, s. 97–112.

⁴³ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 36–37.

- ich humanizmu,
- kultury, z jakiej się wywodzą,
- norm etycznych internalizowanych w organizacji.

Etyka wskazuje ogół zasad, którymi należy się kierować w postępowaniu w społeczeństwie lub grupie. Termin etyka stosowany jest w krajach anglosaskich (*business ethics*), a w krajach germańskich używa się określenia etyka gospodarcza (*wirtschaftsethik*). Etyka biznesu to połączenie etyki z szeroko pojętą działalnością gospodarczą ukierunkowaną na osiągnięcie korzyści (zysk, zaspokajanie potrzeb lub osiągnięcie cennych korzyści). To dziedzina wiedzy dotycząca wyznaczania zasad/norm należytego postępowania i rozstrzygnięcia dylematów działalności gospodarczej.

Wyróżnia się następujące poziomy etyki biznesu:

- poziom podstawowy (mikro) – określa się tu zachowania ludzi, zaufanie pomiędzy nimi, etyczną zasadą na tym poziomie jest wzajemna sprawiedliwość,
- poziom centralny (mezo) – dotyczy działania przedsiębiorstw, wyróżnia się tu zależności wewnętrzne i zewnętrzne, wskazuje się sposoby, dzięki którym przedsiębiorstwa najlepiej mogą służyć interesariuszom,
- poziom systemu (makro) – określa się nim etykę życia gospodarczego (banków, giełd, stowarzyszeń, przedsiębiorstw), wartościami na tym poziomie są normy moralne stosowane w danym społeczeństwie,
- poziom globalny – dotyczy prowadzenia działalności gospodarczej w skali globalnej⁴⁴.

Niezależnie od skali działania podmiotu gospodarczego menedżerowie powinni się kierować wytycznymi sformułowanymi dla wszystkich poziomów biznesu.

W. Gasparski podkreślał, że „globalna etyka gospodarcza – wspólna fundamentalna wizja tego, co cieszy się legitymizacją, jest sprawiedliwe i uczciwe – opiera się na zasadach i wartościach moralnych, które od niepamiętnych czasów były podzielane przez wszystkie kultury i wspierane wspólnym doświadczeniem praktycznym”⁴⁵. Decyzje to postanowienia, rozstrzygnięcie, akt wyboru, świadomy nielosowy wybór jednego z wielu możliwych sposobów działania⁴⁶. Kwestie etyczne musi rozpatrywać kadra kierownicza, podejmując decyzje, bo stają przed nią nowe wyzwania w obliczu szybkiego tempa zmian spowodowanych rozwojem nowych technologii i wprowadzaniem ich do organizacji, pojawia się konieczność ciągłej aktualizacji informacji w dynamicznie zmieniającym się świecie rozwiązań oferowanych przez automatykę i robotykę⁴⁷. Należy

⁴⁴ W. Gasparski, *Etyka biznesu*, w: *Biznes, etyka odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, W. Gasparski (red.), WN PWN, Warszawa 2012, s. 80–83.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 83.

⁴⁶ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 43.

⁴⁷ E. Skrzypek (red.), *Etyczne aspekty zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.

wskazać choćby na rozwój generacji 5G, mającej zastąpić generację 4G, która staje się przestarzała na kilku polach – jest już zbyt wolna, ponadto nasila się problem z archiwizacją danych. Ocenia się, że w ciągu kilku lat 4G straci przepustowość i wprowadzona zostanie 5G, która ma wyższą częstotliwość, szybszy czas dostępu, wiele czynności będzie wykonywanych w czasie rzeczywistym. Przybywa coraz więcej urządzeń, które muszą być podłączone do Internetu. Nowoczesne technologie muszą być podłączone do sieci. W nowoczesnym przemyśle będą wykorzystywane setki tysięcy urządzeń ulokowanych na małej powierzchni. Ocenia się, że lepszym rozwiązaniem mogą być maszty 5G, a nie światłowody. Rozwiązania najbardziej zaawansowane w zakresie 5G są już w Chinach i USA, w Europie odbywają się wdrożenia pilotażowe. Etyka w zarządzaniu ma za zadanie rozwiązywanie dylematów i zaproponowanie rekomendacji na funkcjonowanie w nowej rzeczywistości. Postęp technologiczny powoduje automatyzację wielu czynności⁴⁸.

Obszary zainteresowania etyki zarządzania wg R. Griffina to:

- stosunek przedsiębiorstwa do pracownika,
- stosunek pracownika do przedsiębiorstwa,
- stosunek przedsiębiorstwa do innych podmiotów gospodarczych⁴⁹,
- sfera standardów i innowacji (procedury, system informacji, banki wiedzy, procesy innowacyjne),
- sfera ergotransformacji: technologia, czynniki produkcji, zaopatrzenie, dystrybucja, sprzedaż, bhp.

Problemem jest też zjawisko digitalizacji pracy, przeniesienie jej do przestrzeni cyfrowej, komunikowanie się na linii wirtualnej. Stosowanie rozwiązań sieciowych, w tym komputeryzacji i internalizacji (e-commerce, *business-to-business*, telepraca), wpływa na personalizację stanowiska pracy i na większą izolację jednostek, bo komunikacja odbywa się dzięki wirtualnym interfejsom, postępuje redukcja więzi społecznych⁵⁰.

Wątpliwości etyczne budzi cyfrowa inwigilacja pracowników, monitorowanie odwiedzania przez nich stron internetowych⁵¹. Pojawia się też cyborgizacja zajmująca się relacjami ludzi i maszyn. Zjawisko cyborgizacji przejawia się w świecie organizacji w tym, że ludzie w wyższym stopniu polegają na komputerach⁵².

⁴⁸ S. Ramaswamy, H. Joshi, *Advances in Robotics and Automation: Historical Perspectives*, w: *Handbook of Automation*, New York 2009, s. 3–4.

⁴⁹ M. Mroziewski, *Etyka w zarządzaniu: Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencji przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2014, s. 43–44.

⁵⁰ L.H. Haber, *Etos pracy – realność czy wirtualność*, w: *Etos pracy w praktyce przedsiębiorstw*, K. Doktor (red.), WN PWN, Warszawa 2005.

⁵¹ S. Ramaswamy, H. Joski, *Automation and Ethics*, w: *Handbook of Automation*, op.cit., s. 817.

⁵² B. Czarniawska, *Cyberfactories. How News Agencies Produce News*, Cheltenham 2011.

Podsumowanie

Zainteresowanie problemami etyki w biznesie stale rośnie zarówno w kręgach oświatowych, jak i w świecie interesów⁵³. Wartości i etyka w biznesie mają wymiar międzynarodowy i nie można ich ignorować. Najtrudniejsze stają się dylematy etyczne, które wyrastają z konfliktów wartości będących nieuchronną konsekwencją zderzenia kultur w międzynarodowych stosunkach gospodarczych, które cechuje różnorodność⁵⁴. Etyka biznesu jest właściwą i uprawnioną dziedziną badawczą. Studia z zakresu etyki są próbą rozpoznania tego, jakie zachowania w prowadzeniu interesów są moralnie poprawne. Etyka się opłaca, zatem dobrze jest być etycznym, stwierdził w 1987 r. przewodniczący Amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełdy, który przeznaczył 20 mln USD na kosztujący łącznie 30 mln USD Program nauczania etyki w Harvard Business School⁵⁵. Etyka w biznesie nabiera szczególnego znaczenia w warunkach społeczeństwa opartego na wiedzy, w którym podmiotami są organizacje uczące się i nauczające, dzielące się wiedzą⁵⁶. Wzrost zainteresowania zachowaniami etycznymi przekłada się na jakość i efektywność organizacji.

Strategia etyczna to proces, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z interesariuszami. Zachowania etyczne w organizacji są konsekwencją jakości zarządzania, kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego, klimatu zaufania, etyczności przywództwa oraz relacji międzyludzkich.

Bibliografia

- Banaś J., *Mówią mi, ciągle mówią*, „Edukacja Prawnicza” 2003, t. 7, nr 52.
- Berrone P., Surroca J., Tribo J., *Corporate Ethical Identity as Determinant of Firm Performance*, Business Economics Series 8, Working Paper 5–31.
- Borowiecki R., Chadam J., Kaczmarek J., *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013.
- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Bugdol M., *Gry i zachowanie nieetyczne w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

⁵³ E. Skrzypek, *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*, w: *Etyka w biznesie*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010, s. 1128–1147.

⁵⁴ E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2018.

⁵⁵ G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 35.

⁵⁶ E. Skrzypek (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Calnan M., Rowe M., *Researching Trust Relations in Health Care: Conceptual and Methodological Challenges – an Introduction*, "Journal of Health Organization and Management" 2006, vol. 20, no. 5.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, tłum. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Chudzicka-Czupała A., *Jednostkowe uwarunkowania etycznego zachowania się człowieka w organizacji – przegląd badań i stanowisk*, w: *Człowiek wobec wartości etycznych. Badania i praktyka*, A. Chudzicka-Czupała (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Clarkeburn H., *A Test of Ethical Sensitivity in Science*, "Journal of Moral Education" 2002, vol. 31, no. 4.
- Czarniawska B., *Cyberfactories. How News Agencies Produce News*, Cheltenham 2011.
- Fischer C.M., Lovell A., *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives*, Pearson Education Limited, Harlow 2009.
- Foddy M., Platow M.J., Yamagishi T., *Group-based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations*, "Psychological Science" 1999, vol. 20, no. 4.
- Garbarski L., Tkaczyk J. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2004.
- Garbarski W., *Etyczne aspekty działań marketingowych*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), WN PWN, Warszawa 2013.
- Gasparski W. et al., *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych*, Wydawnictwo Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce.
- Gasparski W., *Etyka biznesu*, w: *Biznes, etyka odpowiedzialności. Podręcznik akademicki*, W. Gasparski (red.), WN PWN, Warszawa 2012.
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, WN PWN Warszawa 2003.
- Haber L.H., *Etos pracy – realność czy wirtualność*, w: *Etos pracy w praktyce przedsiębiorstw*, K. Doktor (red.), WN PWN, Warszawa 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hollensen S., *Global Marketing. A Decision-oriented Approach*, Harlow 2011.
- Jan Paweł II, *Centesimus annus*, Watykan 1991.
- Joseph J., Berry K., Deshpande S.P., *Impact of Emotional Intelligence and Other Factors in Perception of Ethical Behavior of Peers*, "Journal of Business Ethics" 2009, vol. 89.
- Kam C., Chan K.C., Fung H.G., Yan J., *Business Ethics Research: A Global Perspective*, "Journal of Business Ethics" 2009, vol. 95.
- Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, tłum. D. Bakalarz, Mt Business, Warszawa 2009.
- Koźmiński A.K., *Ograniczone przywództwo – studium empiryczne*, Poltex, Warszawa 2013.
- Leśniewski A.M., *Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 2010, nr 104.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, WN PWN, Warszawa 2010.

- Liedekerke van L., Demijunek L., *Business Ethics as Field of Teaching. Training and Research in Europe*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 104, no. 1.
- Łaguna M., *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*, „Czasopisma Psychologiczne” 2012, nr 18(2).
- Mendal E., *Miłość, władza i manipulacja w bliskich związkach*, WN PWN Warszawa 2008.
- Mroziewski M., *Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2014.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiel E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzynarodowe. Współczesne wymagania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Poznaniak W., *Etyka biznesu*, w: J. Brzeziński et al., *Etyka zawodu psychologa*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 282–297.
- Ramaswamy S., Joshi H., *Advances in Robotics and Automation: Historical Perspectives*, w: *Handbook of Automation*, New York 2009.
- Rudawska E., *Marketing zrównoważony – nowe oblicze kapitalizmu*, „Ekonomia” 2013, nr 3(24).
- Schein E.H., *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41, s. 229–240.
- Schlegelmilch B., Oberseder M., *Half a Century of Marketing Ethics: Shifting Perspectives and Emerging Trends*, "Journal of Business Ethics" 2010, no. 93.
- Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. Dom Organizatora TNOIK, Toruń 2019.
- Skrzypek E., *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*, w: *Etyka w biznesie*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Etyczne aspekty zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2018.
- Sroka W., *Etyka w biznesie – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 8.
- Tenbrunsel A.E., Smith-Crowe K., *Ethical Decision-making: Where we're Been and Where we're Going*, "Academy of Management Annual" 2008, no. 2.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1969.
- Wyciśłok J., *Optymalizacja podatkowa*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Żylicz P.O., *Psychologia moralności. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SWPS, Warszawa 2010.