

## **Etyka w zarządzaniu**

praca pochodzi z serwisu [pracemagisterskie.eu](http://pracemagisterskie.eu) - prace magisterskie

Firma, która chce funkcjonować na rynku przez dłuższy czas, powinna być nie tylko podmiotem generującym zysk dla siebie, ale również organizacją wnoszącą coś pozytywnego i wartościowego w życie społeczności, wśród której działa. W zarządzaniu muszą się liczyć nie tylko wiedza i umiejętności, ale też wartości, poglądy, postawy. Wraz z szybkim rozwojem przemysłu i handlu na świecie problem etyki nabiera coraz większego znaczenia. Ostra walka konkurencyjna stała się wartością decydującą o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego też etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem stanowi jeden z najpoważniejszych elementów jego konkurencyjności.

Etyka w tradycyjnym, ogólnym rozumieniu to ogół ocen i norm moralnych przyjętych w danej zbiorowości społecznej (społeczeństwie, grupie społecznej, środowisku) w określonej epoce historycznej. Etyka w aspekcie normatywnym zajmuje się ustalaniem, co jest moralnie dobre, a co złe oraz na podstawie przyjętych ocen i związanych z nimi powinności - wytycznych, dyrektyw, tj. norm moralnie pozytywnego postępowania i wykazywania sposobów takiego przekształcenia obiegowej moralności, by dostosować ją do przyjętego ideału moralnego. Etyka odnosi się do całokształtu życia człowieka, nic więc w tym dziwnego, że dotyczy także biznesu.

Przykładem zachowania etycznego w organizacji może być np. postawa menedżera, który nie wymusza na pracownikach zostawania w firmie do późnych godzin nocnych (chodzi o niepłatne nadgodziny).

Niewątpliwie trudno jest mówić o wartości etycznej zarządzania jako takiego. Najczęściej pod pojęciem "etyki zarządzania" rozumie się analizy poszczególnych przypadków i na tej podstawie formułuje się wnioski dotyczące pożądanego w danej sytuacji zachowania. Podkreślić jednak należy, że przeprowadzając takie analizy nie odpowiada się jedynie na pytanie o etykę samego zarządzania, a tylko poszczególnych jego fragmentów. Konieczne staje się więc udzielenie odpowiedzi na pytanie o wartość etyczną procesu zarządzania. W tym

celu konieczne będzie odnalezienie płaszczyzny, na której możliwa będzie jednoznaczna etyczna ocena procesu zarządzania.

We współczesnej, zglobalizowanej i nastawionej wyłącznie na zysk gospodarce, udzielenie odpowiedzi na pytanie o wartość etyczną zarządzania (kierowania) będzie także próbą udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące etyki światowej gospodarki. Rozstrzygnięcie dylematu co do Dobra i Zła w procesie zarządzania, będzie także stanowiło przyczynek do uzyskania odpowiedzi na temat wartości osiągnięć współczesnej cywilizacji.

Przykładem zachowania nieetycznego w firmie jest stosowanie presji psychicznej na pracowników.

Na płaszczyźnie etycznej prowadzi to do zasadniczego przewartościowania procesu zarządzania. Klasyczne zarządzanie rozumiane jako "twarda" władza powinno być postrzegane zdecydowanie negatywnie, jako działanie ograniczające w znacznym stopniu wolność jednostki, przymuszające ją do wykonywania pewnych (niechcianych przez nią) działań, często prowadzące do uprzedmiotowienia człowieka. W przeciwieństwie do tego, przywództwo korelacyjne (transformacyjne) wprowadza pewne pozytywne aspekty, z których najważniejszy to motyw integracji celów przełożonych z celami podwładnych (co umożliwia ograniczenie konieczności korzystania z "twardej" władzy) oraz kontakty między podwładnymi a przełożonymi pozwalając postrzegać ich wzajemnie jako jednostki ludzkie. Pamiętać jednak trzeba, iż nadal pozostają mocno wątpliwe z etycznego punktu widzenia problemy związane z ograniczeniami wolności osobistej.

Etyka w zarządzaniu po prostu popłaca i przynosi zyski, natomiast kwestią dyskusyjną pozostaje fakt, czy byłaby ona prowadzona w przypadku gdyby zysków nie przynosiła. Wydaje się jednak, że nie, ponieważ celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, zaś w przypadku przynoszenia straty nie byłaby ona z pewnością powiększana w celu realizacji zadań o charakterze etycznym.

Max Weber ujął to następująco (w odniesieniu do słów Franklina): "(...) uczciwość popłaca, gdyż zapewnia kredyt; podobnie punktualność, pracowitość, umiar - i dlatego są one cnotami. Stąd z kolei wynikałoby, że np. tam gdzie, ten

sam skutek osiągałoby się przez pozory uczciwości, wystarczyłyby takie pozory (...).

Odnosząc te słowa do dzisiejszego świata i problematyki etyki zarządzania, należy skonstatować ich wielką aktualność. Przeważnie nie pamięta się, że zarządzanie ma wymiar pieniężny i efektywnościowy - normy moralne pojawiają się w nim, jednak przede wszystkim jako jeden ze sposobów budowania określonego wizerunku przedsiębiorstwa. Wynika z tego brak bezinteresownego przestrzegania tych norm.

Zarządzanie jest niewątpliwie jedną z form władzy, po drugie - w związku z tym, istnieją bardzo niejasne kryteria oceny jego efektywności, ponieważ dochodzi tutaj do powstawania bardzo wielu konfliktów, po trzecie - jego funkcje są wyjątkowo niejednoznaczne, zaś cały proces jest pełen immanentnych konfliktów. W efekcie prowadzi to do stwierdzenia moralnej nieklasyfikowalności przedmiotu zarządzania. Byłoby więc ono "poza dobrem i złem", a zatem wydaje się że można postrzegać je w kategoriach działania i stanu tragicznego.

Programy etyczne w pełnej postaci składają się z trzech elementów: kodeks, szkolenie, komórka etyczna (której zadaniem jest monitoring postrzegania zasad etyki i ich doskonalenia). Najczęściej wprowadzonym elementem programu są kodeksy etyczne.

Programy etyczne firm pełnią funkcję wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna polega na pokazaniu wszystkim pracownikom etycznego wymiaru funkcjonowania biznesu oraz jasnego uświadamiania celów firmy. Funkcja zewnętrzna programów etycznych polega na podtrzymaniu dobrego imienia firmy, jej pozytywnego publicznego wizerunku. Wiąże się to z dobrą reputacją, która stanowi jedno z aktywów i choć może być mierzona w kategoriach ekonomicznych – nie można jej kupić ani sprzedaż, można ją jedynie zdobyć postępując etycznie. Dobra reputacja może być silnym atutem, może wzmocnić skuteczność reklamy produktów czy usług danej firmy.

Programy etyczne wprowadzają firmy, które osiągnęły stabilność finansową i są zainteresowane długoterminowym zyskiem, traktują swoją reputację jako jedno z aktywów, są zdecydowane zapobiegać wewnętrznym kradzieżom, korupcji,

oszustwom i innym nadużyciom, traktują kulturę firmy jako dobrą część dobrego zarządzania. Dla takich firm programy etyczne stanowią oparcie w nierezadkich sytuacjach konfliktowych tak wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz niej, dają podstawy wrażliwości etycznej w samodzielnie podejmowanych decyzjach, w samodzielnej interpretacji zasad. Rozwijają świadomość etyczną pracowników firmy, kreują pozytywny wizerunek firmy, redukują konflikty interesów, zwiększają zaufanie pracowników, klientów, dostawców i kontrahentów.

Etyczne zarządzanie firmą na pewno ułatwiłoby ustanowienie kodeksu etycznego na potrzeby danej organizacji. Kodeks etyczny jest utrwalonym na piśmie zespołem zasad działania, których przestrzegania firma wymaga od swojego kierownictwa i pracowników.

Kodeksy firm zagranicznych, szczególnie amerykańskich i angielskich są w wielu przypadkach ogólnie dostępne, niektóre firmy publikują je i udostępniają osobom z zewnątrz, można do nich dotrzeć także za pośrednictwem Internetu. Duża część firm traktuje kodeksy jako dokumenty wewnętrzne, które mogą być znane jedynie pracownikom; niektóre udostępniają swoje kodeksy tylko kontrahentom.

Opublikowanie kodeksu to ujawnienie standardów firmy, które mogą stać się przedmiotem krytyki. Postronnym obserwatorom mogą one wydać się zbyt wysokie i przez to nierealne lub zbyt niskie i godne nagany. Opublikowanie kodeksu może dać podstawę do porównań deklarowanych zachowań firmy z rzeczywistymi. Jest to wyzwanie dla firmy.

Objętość kodeksów jest zróżnicowana, poczynając od jednostronicowych dokumentów, a kończąc na obszernych zapisach. Niektóre kodeksy są bardzo ogólne: zawierają filozofię firmy i naczelną wartości. Są też firmy, które mają bardzo szczegółowe kodeksy zawierające operacyjne zasady postępowania personelu z klientami, dostawcami, kontrahentami. Najszersze kodeksy zawierają zarówno zasady ogólne, jak i szczegółowe dyrektywy postępowania. Nie da się opracować jednego kodeksu dla wszystkich firm, chociaż można wskazać pewne wspólne winien on normować. Program etyczny powinien być opracowany specjalnie dla firmy, musi uwzględniać szczególne okoliczności i potrzeby firmy.

Kodeks powinien być napisany w sposób zrozumiały dla wszystkich pracowników firmy. Kodeks firmy powinien być zgodny z jej kulturą. Kulturę firmy stanowią: rytuały, system kontroli, struktura organizacyjna, struktura władzy, symbole, opowieści, założenia i przekonania, które są podzielane przez pracowników firmy.

Przykładem kodeksu niezgodnego z kulturą firmy okazał się kodeks etyczny w firmie, która chcąc nagłośnić fakt posiadania przez nią kodeksu etycznego pozwoliła dziennikarzom na uczestniczenie w procesie sprzedaży jej produktów, spodziewając się gloryfikującego artykułu. Tymczasem dziennikarz ujawnił, że pracownicy firmy zachęcali swoich klientów do kupienia urządzeń większych, niż były im naprawdę potrzebne i droższych, niż te, na które mogli sobie pozwolić. Klienci podejmowali niekorzystne dla siebie decyzje ufając, że przedstawiciele firmy chlubiącej się kodeksem mają zawsze na względzie dobro klienta. Firma obok nowego kodeksu posiadała utrwaloną kulturę, w której mieścił się finansowy system motywujący skłaniający sprzedawców do osiągnięcia jak najwyższej sprzedaży. Troska o klienta podkreślana w kodeksie przegrała z dążeniem do maksymalizacji zysku. Przypadek firmy pokazuje, że sam kodeks nie może zmienić funkcjonowania firmy.

Przykładem negatywnego zarządzania jest postawa kierownika, który nie jest zaznajomiony w wystarczającym stopniu ze sprawami zarządzanego przez siebie działu. Zleca pracę swoim pracownikom, jednak nie tłumaczy, w jaki sposób mają oni ją wykonać oraz w jakim terminie. A na zadawane pytania przez pracowników nie odpowiada lub odpowiedź zastępuje krzykiem.

W naszym kraju podstawową przyczyną rozterek i wątpliwości, co do słuszności etycznej wyborów ekonomicznych i wynikających z nich zachowań jest brak przyzwyczajień i tradycji działania w gospodarce rynkowej. Ze względu na brak tych dobrych nawyków, a także zważywszy na fakt, iż poprzedni system polityczny wręcz tępił elity intelektualne, poziom moralności w polskim społeczeństwie ukształtował się bardzo nisko. Zbyt często słyszymy, że zasada cel uświęca środki decyduje o wyborze metod działania. Warto tu jednakże podkreślić, że stosowanie tej zasady jest selektywne i jak obserwuję naszą scenę gospodarczą

służy wyłącznie do usprawiedliwiania działań nieuczciwych. Rzadko spotyka się sytuację, w której menedżer zastanawia się nad wyborem między korzyściami firmy, a minimalizacją efektów zewnętrznych. Interes własnej firmy jest nadrzędny w stosunku do celów ogólnospołecznych, jak i klientów. Zapominamy o tym, że obecny rynek podlega ogromnemu naciskowi, a mianowicie – sile klienta, który jest siłą przewodnią wszystkich zmian ekonomicznych i powinien być w związku z tym wyznacznikiem sukcesu naszej firmy.

Innym przykładem zarządzania nieetycznego jest postawa kierownika, który nie uwzględnia praw pracowników wynikających z przepisów prawa pracy.

Jeden z twórców amerykańskiej sieci handlu detalicznego znany był ze swojego aforyzmu „Jest tylko jeden szef-klient. Ten może wylać każdego z przedsiębiorstwa: od prezesa w dół, po prostu wydając pieniądze gdzie indziej.”

Innym przykładem może być pracownik ogromnej amerykańskiej korporacji, który zobligowany jest do przestrzegania kodeksu etycznego nazwanego „Duch i Litera Naszego Zobowiązania”. Przesłaniem tego spisu zasad etycznego postępowania jest m.in.:

- przestrzeganie właściwych praw i przepisów regulujących naszą działalność na całym świecie,
- zachowanie uczciwości i postawy człowieka godnego zaufania we wszystkich relacjach oraz działaniach przez nas podejmowanych,
- unikanie wszelkich konfliktów interesów pomiędzy pracą a sprawami osobistymi,
- poprzez postawę przywódczą na wszystkich poziomach zarządzania – do pielęgnowania kultury, w której etyczne postępowanie jest uznawane za wartość i praktykowane przez wszystkich pracowników.

Organizacja musi wychodzić naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom swoich klientów wewnętrznych i zewnętrznych, liczy się z nimi, zabiega o nich. Obie te strony rozliczają się ze swoich poczynań, także w sensie etycznym. Mogą one sformułować sankcje (niekiedy bardzo surowe) wobec podmiotu naruszającego normy etyczne, np. bojkot klientów wobec kiepskich towarów.

Etyczna postawa odpowiedzialności firmy to przede wszystkim dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społeczeństwa, nawet gdyby to miało oznaczać poświęcenie zysków krótkookresowych.

Dla wielu praktyków etyka w biznesie sprowadza się do etycznego poczucia odpowiedzialności członka zarządu, co oznacza sprowadzenie problemu do etyki indywidualnej, a dalej do odpowiedzialności jednostkowej.

Pewna firma dostarcza zwalnianym pracownikom broszury o firmach poszukujących ludzi, wysyła do nich kartki świąteczne informujące, że mają pierwszeństwo zatrudnienia, jeśli pojawią się wolne miejsca pracy, organizują dla nich przeszkolenia przekwalifikujące, jak również wspólne spotkania. Może ktoś zapytać, po co to wszystko. Pomimo tych akcji bezrobotny pozostaje nadal bezrobotnym. Jednakże istotniejsze jest znaczenie psychologiczne sytuacji. Ktoś usiłuje pomóc człowiekowi, ktoś w dalszym ciągu troszczy się o niego. Na życzeniowych kartkach menedżerowie umieszczają napis „Nie jesteś sam, firma jest z tobą”. Są to przykłady społecznej odpowiedzialności.

Konflikty interesów towarzyszą funkcjonującym organizacjom od zawsze. Nie są jednak podstawą naszych rozważań, jakkolwiek źródła ich powstawania są tego samego rodzaju jak w konfliktach etycznych.

Wielokrotnie można się spotkać z poglądami lansowanymi głównie przez praktyków etyki w biznesie, że tylko kodyfikacja, czyli obligatoryjne kodeksy postępowania są w stanie powstrzymać lawinę zachowań nieetycznych, nierzadko przestępnych. Kodeksy postępowania nazywa się tamą etyczną, „kagańcem” etycznym, który musi być nakładany, zwłaszcza w pierwszym okresie „niezbyt cywilizowanego kapitalizmu”. Poglądy te nie są pozbawione racji.

Każdy kierownik spotyka się na co dzień z konfliktem lojalności. Poprzednik kierownika jednego z wydziałów firmy dostał się do więzienia za ustalanie cen. Nie było jednak całkiem pewne, czy rzeczywiście był winny. Nowy szef zaprosił czterech, bezpośrednio mu podległych pracowników — kierowników sekcji, na przejażdżkę. Zawiózł ich na miejsce, z którego doskonale było widać wiezienie, po czym powiedział: panowie, nie wnikam w to co było, ale przestrzegam was, jeśli

kiedykolwiek poczulibyście sens fałszywej lojalności — dla dobra organizacji, która mogłaby się przyczynić do popełnienia jakiegoś nielegalnego czynu, to powróćcie na to miejsce i jeszcze raz przemyślcie swoją decyzję.

Można by zaproponować przedsiębiorcom i menedżerom hasło „Zacznij od siebie, bo przykład idzie z góry. A potem organizuj pracownikom treningi wrażliwości etycznej”.

Podsumowując tematykę etyki w zarządzaniu należy stwierdzić, że jest to zagadnienie aktualne czasowo. W większości firm niestety nie jest ona „stosowana” z różnych przyczyn, np. wychowanie menedżera, poglądy czy też jego niekompetencja. Jednak trzeba podkreślić, że organizacja tylko zyskuje na umiejętnym wprowadzaniu etyki w zarządzaniu i należałoby ją w dalszym ciągu rozszerzać i propagować. Przykładowo, można zacząć od wprowadzenia zasad etycznych do kultury organizacyjnej. Etyce w zarządzaniu przypisuje się wielką rolę. Można powiedzieć, że występuje zapotrzebowanie na firmy etyczne, takiej postawy wymaga społeczeństwo.



## **Bibliografia**

1. Dietl J., Gasparski W. (red.), Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy, PWN, Warszawa 2001
2. Dietl J., Gasparski W. (red.), Etyka biznesu, PWN, Warszawa 2002
3. Drucker P., Praktyka zarządzania, Czytelnik, Kraków 1994
4. Minus P. (red.), Etyka w biznesie, PWN, Warszawa 1995
5. Tischner J., Myślenie według wartości, wyd. Znak, Kraków 1987
6. Zbiegień-Maciąg L., Etyka w biznesie, wyd. centrum kreowania Liderów, Kłodzianko 1994