

Etyczne aspekty zarządzania

Dominika Remiszewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: dominika.remiszewska.117727@student.pb.edu.pl

Anita Remiszewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: anita.remiszewska.115187@student.pb.edu.pl

Joanna Szydło

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0088

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie etycznych aspektów zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem roli wartości, norm moralnych oraz ich znaczenia w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Etyka w zarządzaniu stanowi fundament odpowiedzialnych decyzji, kształtuje kulturę organizacyjną i buduje zaufanie interesariuszy, a jej brak może prowadzić do poważnych konsekwencji zarówno dla pracowników, jak i dla całej organizacji. Współczesne organizacje działają w coraz bardziej złożonym i dynamicznym otoczeniu, w którym decyzje menedżerskie nie ograniczają się jedynie do aspektów ekonomicznych, lecz niosą ze sobą konsekwencje moralne, społeczne i wizerunkowe. W artykule podjęto próbę analizy kluczowych zagadnień związanych z etyką w zarządzaniu, poczynając od podstawowych pojęć i modelu Jonesa, a skończywszy na praktycznych konsekwencjach nieprzestrzegania zasad moralnych. Zwrócono uwagę na znaczenie wartości i norm w podejmowaniu decyzji, rolę kultury organizacyjnej w kształtowaniu postaw etycznych oraz na instrumenty wspierające etyczne zachowania, takie jak kodeksy etyki, procedury sygnalizowania nadużyć czy programy szkoleniowe.

Słowa kluczowe

wartości i normy etyczne, kultura organizacyjna, decyzje menedżerskie, nieetyczne zachowania

Wstęp

W warunkach rosnącej różnorodności społecznej oraz funkcjonowania organizacji w środowiskach wielokulturowych coraz większego znaczenia nabiera kwestia etycznego zarządzania. Etyka, jako dziedzina refleksji nad moralnością, służy porządkowaniu i wyjaśnianiu podstawowych kategorii związanych z oceną ludzkich działań, a także formułuje zasady i normy, które określają zakres moralnie właściwego postępowania. O zachowaniu etycznym można mówić wtedy, gdy działanie człowieka spełnia określone kryteria moralne [Kubik, 2013, s. 33-34]. Ważne, aby postępowanie danej jednostki było spójne z normami moralnymi, nie naruszało godności i praw innych osób, było świadome i intencjonalne, dążyło do osiągnięcia dobra lub/i minimalizowało negatywne skutki oraz było spójne z deklarowanymi wartościami. Człowiek powinien działać świadomie, odpowiedzialnie, z poszanowaniem innych osób, kierując się uznanymi zasadami moralnymi, a nie własnym interesem lub przymusem zewnętrznym. Etyka stanowi zatem istotny element wpływający na trafność podejmowanych decyzji oraz na sposób rozwiązywania pojawiających się problemów w organizacji. Włączenie zasad etycznych do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa stwarza możliwość kształtowania przez menedżerów wyraźnych norm, na których następnie opiera się wyznaczanie celów strategicznych, planowanie działań oraz realizacja kluczowych projektów [Smolska i Zioło, 2018, s. 1]. W praktyce można dostrzec, że sposób funkcjonowania etyki w zarządzaniu różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W małych organizacjach standardy etyczne oraz oczekiwane modele zachowań są zazwyczaj przekazywane bezpośrednio przez właścicieli, którzy kształtują relacje w zespole głównie poprzez osobisty kontakt z pracownikami. Z kolei w organizacjach o większej skali działalności rolę tę pełnią rzecznicy etyki, specjaliści ds. etyki lub odpowiedzialni za ten obszar menedżerowie. Ważną rolę w instytucjonalizacji etyki w zarządzaniu mają również formalne kodeksy etyczne, stanowiące istotny element budowania kultury organizacyjnej. Dzięki nim pracownik ma świadomość, jakie wartości są preferowane w przedsiębiorstwie, gdzie może zwrócić się o wsparcie i w jakich sytuacjach powinien to zrobić. Przedsiębiorstwo, które w swojej strategii akcentuje takie wartości jak szacunek, uczciwość czy równe traktowanie, staje się atrakcyjne nie tylko dla inwestorów i partnerów biznesowych, ale również dla obecnych i potencjalnych pracowników. Tego rodzaju organizacja jest postrzegana jako miejsce, w którym można w pełni rozwijać swój potencjał, bez obawy o tolerowanie zachowań nieetycznych w środowisku pracy [Wiśniewska, 2015, s. 191].

Celem artykułu jest przedstawienie etycznych aspektów zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem roli wartości, norm moralnych oraz ich znaczenia w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Opracowanie ma również na celu zwrócenie uwagi na konsekwencje wynikające z naruszania zasad etycznych oraz podkreślenie potrzeby ich systematycznego umacniania w praktyce zarządczej.

1. Przegląd literatury

1.1. Moralna intensywność problemu etycznego w modelu Jonesa

Model etycznego podejmowania decyzji zaproponowany przez Thomasa M. Jonesa stanowi jedno z kluczowych ujęć teoretycznych wyjaśniających, jak jednostki funkcjonują moralnie w organizacji. Koncepcja ta nawiązuje do wcześniejszych prac dotyczących rozwoju moralnego autorstwa L. Kohlberga oraz modelu czterech komponentów etycznych opracowanego przez J. Resta. Inspiracją były również badania nad teorią atrybucji F. Heidera, wskazujące, jak ludzie przypisują odpowiedzialność za działania innych. W odróżnieniu od wcześniejszych podejść, koncentrujących się głównie na cechach pracownika lub klimacie etycznym organizacji, Jones zwraca uwagę na znaczenie samej natury problemu etycznego. Jego koncepcja zakłada, że decyzje moralne zależą nie tylko od indywidualnych predyspozycji czy kontekstu organizacyjnego, lecz także od właściwości sytuacji, która podlega ocenie [Chudzińska- Czupała, 2013, s. 99]. Centralnym elementem modelu jest pojęcie moralnej intensywności - zestawu cech danego dylematu etycznego, które decydują o sile ładunku moralnego problemu. Im większa moralna intensywność sytuacji, tym większe prawdopodobieństwo, że jednostka podejdzie do niej w sposób refleksyjny i etyczny. W efekcie na decyzje moralne wpływają zarówno człowiek, jak i otoczenie organizacyjne, ale także specyfika samego problemu [Klimczak, 2010, s.20].

W omawianym modelu moralny ładunek sytuacji etycznej tworzy sześć czynników ułatwiających podejmowanie decyzji dotyczących zachowania [Chudzińska- Czupała, 2013, s. 99–100]:

1. Wielkość i dotkliwość skutków - ocena skali konsekwencji danego działania odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji etycznych. Im poważniejsze i bardziej dotkliwe są przewidywane skutki dla ofiary, zarówno w wymiarze materialnym, jak i emocjonalnym, tym większa skłonność do uznania danego zachowania za moralnie naganne. Nasilenie cierpienia ofiary prowadzi do surowszej oceny postępowania sprawcy oraz do częstszego wyboru rozwiązań zgodnych z normami etycznymi.

2. Społeczne przyzwolenie - społeczna akceptacja określonego zachowania istotnie wpływa na jego ocenę moralną. Jeżeli dane działanie jest postrzegane jako sprzeczne z powszechnie obowiązującymi normami lub prawem, jednostki rzadziej uznają je za dopuszczalne. Społeczne przyzwolenie pełni funkcję regulatora zachowań, ponieważ brak zgody otoczenia na określone formy postępowania skutecznie ogranicza gotowość do ich podejmowania, niezależnie od indywidualnych przekonań moralnych.
3. Prawdopodobieństwo skutków – ten wymiar odnosi się do subiektywnej oceny tego, na ile dane zachowanie rzeczywiście doprowadzi do określonych konsekwencji. Im większe jest przekonanie, że działanie spowoduje realną krzywdę lub negatywne następstwa, tym silniejsza staje się motywacja do unikania takiego postępowania. Oceny te opierają się zazwyczaj na intuicyjnych i niepełnych oszacowaniach, które jednak znacząco wpływają na decyzje etyczne.
4. Natychmiastowość skutków – znaczenie ma również czas, jaki dzieli działanie od wystąpienia jego konsekwencji. Skutki pojawiające się szybko są zwykle oceniane jako bardziej istotne i obciążające moralnie niż te, które mają nastąpić w odległej przyszłości. Wraz z wydłużaniem się perspektywy czasowej maleje zarówno postrzegana waga konsekwencji, jak i przekonanie o ich rzeczywistym wystąpieniu.
5. Bliskość – wymiar bliskości odnosi się do stopnia poczucia więzi lub podobieństwa z osobami zaangażowanymi w daną sytuację. Im większe jest poczucie społecznej, kulturowej, psychologicznej lub fizycznej bliskości z ofiarą, tym silniejsze reakcje moralne i większa skłonność do udzielenia jej wsparcia. Z kolei postrzegane podobieństwo do sprawcy może prowadzić do łagodniejszej oceny jego zachowania i większej tendencji do usprawiedliwiania jego działań.
6. Koncentracja negatywnych skutków – koncentracja skutków dotyczy liczby osób dotkniętych negatywnymi konsekwencjami danego działania. Wysoka koncentracja występuje wówczas, gdy poważna krzywda dotyka niewielką liczbę osób lub pojedynczą jednostkę. Tego typu sytuacje mogą być oceniane jako szczególnie obciążające moralnie, nawet jeśli ogólna liczba poszkodowanych jest niewielka.

Skuteczność systemu zgłaszania nieprawidłowości w organizacji jest w dużej mierze uwarunkowana postawami pracowników. Istotną rolę odgrywają czynniki indywidualne, w szczególności poziom wrażliwości etycznej oraz sposób postrzegania znaczenia i konsekwencji problemów moralnych. W sytuacji dostrzeżenia naruszeń pracownik staje przed dylematem etycznym, którego rozwiązanie zależy od

oceny słuszności działania w świetle norm prawnych i moralnych. Wyższy poziom świadomości etycznej sprzyja podejmowaniu decyzji o ujawnianiu nieprawidłowości. Znaczącym czynnikiem wspierającym takie działania jest także przywiązanie do zawodu i instytucji, wyrażające się w poczuciu odpowiedzialności oraz identyfikacji z wartościami zawodowymi. Ponadto istotne znaczenie ma wcześniejsze kształtowanie orientacji etycznej, które wpływa na postawy pracowników i ich gotowość do reagowania na naruszenia zasad w środowisku pracy [Nurdianawati i Rachmawati, 2019, s. 196].

Model etycznego podejmowania decyzji Thomasa M. Jonesa podkreśla znaczenie właściwości samego problemu etycznego jako kluczowego czynnika wpływającego na decyzje moralne jednostek w organizacji. Moralna intensywność, rozumiana jako zestaw cech sytuacji etycznej, determinuje sposób jej postrzegania oraz skłonność do refleksyjnego i zgodnego z normami postępowania. Przedstawione wymiary moralnej intensywności pozwalają lepiej zrozumieć, dlaczego w podobnych warunkach organizacyjnych pracownicy mogą podejmować odmienne decyzje etyczne. Zastosowanie tego modelu w analizie zgłaszania nieprawidłowości wskazuje, że gotowość do ujawniania naruszeń zależy nie tylko od systemowych rozwiązań organizacyjnych, lecz także od indywidualnej wrażliwości etycznej, postrzegania konsekwencji działań oraz stopnia identyfikacji z wartościami zawodowymi i organizacyjnymi.

1.2. Etyka w zarządzaniu

Etyka w zarządzaniu stanowi istotny element funkcjonowania współczesnych organizacji, gdyż wyznacza normy i standardy postępowania osób pełniących funkcje kierownicze. Odnosi się ona zarówno do sposobu realizacji zadań menedżerskich, jak i do relacji między organizacją a jej pracownikami. Szczególne znaczenie mają tu kwestie związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim, takie jak warunki pracy i wynagradzania, ochrona informacji, poszanowanie prywatności oraz odpowiedzialne korzystanie z władzy. W tym kontekście praktyki organizacyjne mogą sprzyjać kształtowaniu postaw etycznych lub prowadzić do ich naruszania, co podkreśla wagę etyki jako integralnego elementu procesu zarządzania [Kisiel, 2014, s. 86].

Zagadnienia etyczne odnoszą się do funkcjonowania organizacji jako całości i obejmują szeroki zakres obszarów związanych z jej odpowiedzialnością wobec pracowników oraz otoczenia społecznego. Obejmują one przede wszystkim odpowiedzialność organizacji za skutki podejmowanych działań, zarówno w wymiarze

społecznym, jak i gospodarczym, a także wpływ tych działań na interesariuszy. Istotnym obszarem etycznym są procesy związane z pozyskiwaniem i redukowaniem zatrudnienia, które powinny być prowadzone w sposób transparentny, sprawiedliwy i z poszanowaniem godności pracowników. Równie ważne są warunki zatrudnienia, w tym poziom wynagrodzeń, bezpieczeństwo i higiena pracy, stabilność zatrudnienia oraz równe traktowanie pracowników. Szczególną uwagę należy poświęcić zjawiskom naruszającym podstawowe normy etyczne w środowisku pracy, takim jak mobbing, który negatywnie wpływa na dobrostan pracowników, relacje organizacyjne oraz efektywność funkcjonowania całej organizacji [Król, 2006, s. 139-141].

1.3. Etyczne zasady podejmowania decyzji menedżerskich

Podejmowanie decyzji menedżerskich wiąże się nie tylko z odpowiedzialnością za realizację celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, lecz także z koniecznością uwzględniania konsekwencji etycznych podejmowanych działań. Ze względu na pozycję menedżera i zakres posiadanej władzy, jego decyzje mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji, jej strukturę, relacje wewnętrzne oraz postawy pracowników [Ejdys i in., 2024, s. 32]. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają etyczne zasady, które powinny stanowić punkt odniesienia w procesie zarządzania. Etyczne podejmowanie decyzji menedżerskich wymaga tworzenia i utrwalania odpowiedniego klimatu organizacyjnego, opartego na jasno określonych wartościach, normach i standardach postępowania. Wprowadzenie zasad etycznych do praktyki zarządczej sprzyja ograniczaniu niepożądanych zachowań, wzmacnia zaufanie w organizacji oraz pozwala lepiej oceniać skutki decyzji zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego interesariuszy. Z tego względu etyka stanowi integralny element skutecznego i odpowiedzialnego kierowania organizacją [Mulawa, 2014, s.150].

Organizacja dążąca do przestrzegania zasad etycznych powinna realizować szereg działań ukierunkowanych na poszanowanie godności i praw pracowników. W ramach swojej działalności powinna zapewniać [Kisiel, 2014, s. 91]:

- równy dostęp do zatrudnienia, rozwoju zawodowego i awansu, opierając decyzje kadrowe na obiektywnych kryteriach oraz kompetencjach pracowników;
- sprawiedliwe, spójne i przejrzyste zarządzanie personelem, uwzględniające potrzeby, opinie i sugestie pracowników, przy jednoczesnym jasnym komunikowaniu zasad podejmowanych decyzji;
- wynagrodzenie adekwatne do wkładu pracowników oraz zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, sprzyjających ochronie zdrowia i ogólnemu dobrostanowi zatrudnionych;

- równe i uczciwe traktowanie wszystkich pracowników, niezależnie od stanowiska, stażu pracy czy cech indywidualnych;
- postrzeganie pracowników jako kluczowej wartości organizacji, a nie jedynie jako czynnik produkcji, przy jednoczesnym dbaniu o ich rozwój i satysfakcję zawodową na równi z realizacją celów ekonomicznych;
- wsparcie dla zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, poprzez tworzenie warunków umożliwiających godzenie obowiązków służbowych z życiem osobistym;
- aktywną walkę z nieetycznymi praktykami, takimi jak mobbing, molestowanie seksualne czy dyskryminacja, poprzez wprowadzenie jasnych procedur, działań prewencyjnych i skuteczne reagowanie na wszelkie naruszenia zasad etycznych.

W zarządzaniu etycznym można wyróżnić trzy kluczowe obszary, w których menedżerowie powinni uwzględniać zasady etyczne. Pierwszy z nich to stosunek organizacji do pracowników, obejmujący procesy zatrudniania, awansowania, wynagradzania oraz zwalniania. W tym obszarze menedżer powinien kierować się zasadami uczciwości, bezstronności i przejrzystości, stosując jednakowe kryteria wobec wszystkich kandydatów i pracowników. Etyczne podejście wymaga przedstawienia rzeczywistych oczekiwań wobec pracowników, zapewnienia równych szans oraz wyboru osób najlepiej dopasowanych do wymagań stanowiska i długoterminowych celów organizacji.

Drugi obszar to stosunek pracowników do organizacji, związany z lojalnością i przestrzeganiem norm etycznych obowiązujących w firmie. W tym kontekście istotnym zagadnieniem jest konflikt interesów, który pojawia się w sytuacji, gdy indywidualne cele lub normy etyczne pracownika są sprzeczne z interesami organizacji. Pracownik w takim przypadku musi dokonać wyboru między osobistymi zasadami a wymogami organizacji, co może skutkować odejściem, próbą negocjacji lub podjęciem kompromisu.

Trzeci obszar obejmuje stosunek organizacji do innych podmiotów gospodarczych, w tym klientów, akcjonariuszy i partnerów biznesowych. Menedżer pełni w tym zakresie funkcję powierniczą, a jego decyzje powinny być podejmowane w interesie interesariuszy. Etyczne działanie wymaga świadomej oceny sytuacji, kompetencji i doświadczenia menedżera, aby podejmowane decyzje były rzetelne, profesjonalne i przynosiły realne korzyści, a nie wynikały z niewiedzy czy braku przygotowania [Kubik, 2013, s. 41-43].

Etyczne zasady podejmowania decyzji menedżerskich stanowią fundament odpowiedzialnego i skutecznego zarządzania. Uwzględnianie wartości, norm i standar-

dów etycznych wpływa zarówno na relacje wewnętrzne w organizacji, jak i na sposób współpracy z klientami, partnerami czy innymi interesariuszami. Przestrzeganie zasad sprawiedliwości, przejrzystości i równości wobec pracowników sprzyja budowaniu zaufania, motywacji i lojalności zespołu, a jednocześnie ogranicza ryzyko występowania nieetycznych zachowań. Etyczne podejście w zarządzaniu umożliwia także podejmowanie decyzji w zgodzie z interesem organizacji i jej interesariuszy, zwiększając efektywność działań i wspierając osiąganie długofalowych celów przedsiębiorstwa. W ten sposób etyka staje się nie tylko obowiązkiem moralnym, lecz także istotnym narzędziem budowania wartości i trwałej pozycji rynkowej organizacji.

2. Przykłady nieetycznych zachowań w zarządzaniu

Etyka w zarządzaniu odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Decyzje podejmowane przez kadrę kierowniczą mają bezpośredni wpływ nie tylko na pracowników oraz interesariuszy, lecz także na wyniki finansowe przedsiębiorstwa oraz wizerunek firmy. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera problem nieetycznych zachowań w zarządzaniu, które mogą prowadzić do poważnych konsekwencji organizacyjnych i społecznych.

Przykładem nieetycznego zachowania w zarządzaniu jest mobbing. Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy są „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękananiu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” [Kodeks pracy, Art. 94², § 2].

Definicja mobbingu zawarta w Kodeksie pracy stanowi punkt wyjścia do szerszego ujęcia tego zjawiska w literaturze przedmiotu. W ujęciu naukowym mobbing postrzegany jest jako zespół uporczywych i powtarzalnych działań o charakterze nękańcym lub dokuczliwym, będących przejawem zachowań nieetycznych wobec pracownika, podejmowanych przez innego pracownika lub grupę pracowników [Bialik, 2021, s. 302]. Najczęściej sprawcą takich działań jest osoba zajmująca wyższą pozycję w strukturze organizacyjnej, nierzadko pełniąca funkcję kierowniczą, natomiast ich adresatem pozostaje pracownik znajdujący się na niższym szczeblu hierarchii. Długotrwała ekspozycja na tego rodzaju oddziaływania może prowadzić do poważnych konsekwencji psychologicznych, w tym obniżenia poczucia własnej wartości oraz wystąpienia syndromu wypalenia zawodowego [Zych, 2007, s. 18-19].

Szczególnie istotną rolę w badaniach nad zjawiskiem mobbingu odegrał niemiecki psychiatra Heinz Leymann, który jako pierwszy zwrócił uwagę na występowanie tego rodzaju zachowań w środowisku pracy. Analizując relacje interpersonalne oraz zależności pomiędzy współpracownikami, opisał sytuacje, w których zarówno przełożeni, jak i współpracownicy podejmowali wobec danego pracownika systematyczne działania o charakterze szykan, mające na celu jego wyeliminowanie z organizacji. To właśnie Leymann wprowadził pojęcie „mobbingu” do powszechnego użycia, definiując je jako wrogie, nieetyczne oraz powtarzające się zachowania skierowane przeciwko współpracownikowi [Karney, 2007, s. 408].

Zjawisko mobbingu cechuje się długotrwałością oraz powtarzalnością działań polegających na nękanii pracownika. Zachowania te mają charakter ciągły i systematyczny, a ich celem jest stopniowe izolowanie ofiary poprzez wytworzenie bariery pomiędzy nią a środowiskiem pracy. Sprawca mobbingu często oddziałuje także na pozostałych pracowników, manipulując ich postawami w taki sposób, aby doprowadzić do zerwania relacji z osobą nękaną. W tym celu wykorzystuje między innymi rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji, intrygi czy działania o charakterze podstępny, co wywiera destrukcyjny wpływ na ofiarę i prowadzi do poważnych konsekwencji zdrowotnych [Zapf i Leymann, 1996, s. 24].

Działania podejmowane przez mobbera wywołują u osoby nękaney silny stres oraz poczucie frustracji, a także istotnie obniżają poziom jej motywacji do pracy. W rezultacie mogą prowadzić do głębokich urazów psychicznych, uniemożliwiających prawidłowe funkcjonowanie w grupie zawodowej. W skrajnych przypadkach długotrwałe doświadczanie mobbingu skutkuje rozwojem depresji, która może prowadzić nawet do prób samobójczych [Brzeziński i Cierpiałkowska, 2008, s. 69-74].

D. Zapf w swoich badaniach wyróżnił następujące formy działań podejmowanych przez mobbera [Zapf i Leymann, 1996, s. 24]:

- izolowanie pracownika, przejawiające się jego wykluczeniem z zespołu, unikaniem kontaktu oraz ograniczaniem komunikacji;
- stosowanie gróźb i agresji werbalnej, w tym poniżania, nadmiernej krytyki oraz krzyku;
- naruszanie sfery prywatnej pracownika oraz jego ośmieszanie;
- stosowanie przemocy fizycznej.

Innym przejawem nieetycznych zachowań w zarządzaniu jest dyskryminacja, rozumiana jako nierówne i niesprawiedliwe traktowanie pracowników ze względu na określone cechy osobiste lub społeczne. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne formy dyskryminacji występujące w środowisku pracy. Do najczęściej wskazywanych należą [Kamińska, 2015, s. 98-99]:

- dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm), szczególnie w odniesieniu do ustalania górnych granic wieku;
- dyskryminacja ze względu na orientację seksualną, obejmująca zarówno homofobię, jak i heterofobię;
- dyskryminacja ze względu na rasę lub kolor skóry (rasizm);
- dyskryminacja ze względu na pochodzenie etniczne lub narodowość, określana jako ksenofobia, przejawiająca się niechęcią wobec cudzoziemców;
- dyskryminacja ze względu na niepełnosprawność (handicapizm), polegająca między innymi na ograniczaniu dostępu do określonych stanowisk pracy oraz lekceważeniu szczególnych potrzeb osób z niepełnosprawnościami, takich jak brak dostosowań architektonicznych, co sprzyja poczuciu wykluczenia społecznego;
- dyskryminacja ze względu na przekonania polityczne.

Kolejnym przejawem nieetycznych zachowań w zarządzaniu jest nepotyzm, rozumiany jako faworyzowanie członków rodziny przy zatrudnianiu, awansach czy ustalaniu wynagrodzeń. Zjawisko to bywa oceniane różnie w zależności od kontekstu i sfery działalności. W sektorze publicznym nepotyzm uznawany jest za patologię, natomiast w przedsiębiorstwach prywatnych może być postrzegany jako strategia minimalizowania ryzyka przy jednoczesnym zatrudnianiu osób, co do których istnieje większe zaufanie i pewność kompetencji.

Nepotyzm może przybierać różne formy, od jawnego faworyzowania krewnych przy rekrutacji po preferencje przy awansach i ustalaniu wynagrodzeń. Mimo że w niektórych przypadkach działania te są tolerowane, w ujęciu etycznym prowadzą do naruszenia zasad sprawiedliwości, ograniczają równe szanse pracowników i mogą negatywnie wpływać na kulturę organizacyjną oraz morale zespołu [Miklaszewski, 2013, s. 194].

Kolejnym poważnym i nieetycznym zjawiskiem w zarządzaniu jest molestowanie seksualne, które zostało precyzyjnie zdefiniowane w polskim Kodeksie pracy. Zgodnie z art. 183 § 6 Kodeksu pracy, molestowaniem seksualnym jest każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, które narusza jego godność i prowadzi do stworzenia wrogiej, poniżającej, straszącej lub upokarzającej atmosfery w miejscu pracy [Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 ze zm.].

Molestowanie seksualne może przybierać różne formy, zarówno fizyczne, jak i werbalne, a także pozawerbalne. Do takich działań należą m.in. niechciany dotyk, natarczywe spojrzenia, żarty o podtekście erotycznym, komentarze dotyczące wyglądu czy propozycje seksualne. Warto podkreślić, że molestowanie seksualne nie

odnosi się jedynie do zachowań pracodawcy, lecz także współpracowników, którzy mogą być sprawcami takich działań [Szcześniak, 2016, s. 165-166].

Skutki molestowania seksualnego są dalekosiężne i negatywnie wpływają na dobrostan psychiczny ofiar. Długotrwałe doświadczanie takich sytuacji prowadzi do spadku satysfakcji z pracy, rozwoju zaburzeń emocjonalnych, takich jak stres, depresja, a także problemów w sferze życia osobistego i rodzinnego. Ofiary molestowania seksualnego często odczuwają upokorzenie, poczucie winy i niską samoocenę, co dodatkowo pogłębia ich poczucie wykluczenia w miejscu pracy [Bugdol, 2007, s. 89].

Nieetyczne zachowania w zarządzaniu, takie jak mobbing, dyskryminacja, nepotyzm czy molestowanie seksualne, stanowią poważne zagrożenie dla zdrowia psychicznego pracowników oraz dla funkcjonowania organizacji. Każde z tych zjawisk wpływa destrukcyjnie na atmosferę w miejscu pracy, prowadząc do obniżenia motywacji, satysfakcji zawodowej oraz poczucia sprawiedliwości wśród pracowników. Długotrwałe narażenie na takie zachowania może skutkować wypaleniem zawodowym, problemami zdrowotnymi, a w skrajnych przypadkach także rozpadem życia osobistego i zawodowego. W związku z tym, zarządzanie organizacją powinno opierać się na zasadach szacunku, równości i uczciwości, aby zapewnić odpowiednie warunki pracy i stworzyć atmosferę sprzyjającą rozwojowi wszystkich pracowników.

3. Konsekwencje nieetycznych zachowań w zarządzaniu

Działania nieetyczne niosą ze sobą szereg negatywnych konsekwencji, które wykraczają poza wymiar indywidualny i obejmują zarówno funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jak i całe społeczeństwo. Na poziomie pracowniczym nieetyczne praktyki, takie jak mobbing, dyskryminacja czy nierówne traktowanie, prowadzą do wzrostu absencji chorobowej, zwiększonej rotacji kadr oraz obniżenia jakości wykonywanej pracy [Nerka, 2013, s. 14]. Pracownicy doświadczający niesprawiedliwości i braku szacunku tracą motywację oraz poczucie identyfikacji z organizacją, co skutkuje spadkiem zaangażowania, kreatywności i efektywności zawodowej.

Długotrwałe doświadczanie działań nieetycznych w środowisku pracy często prowadzi do poważnych konsekwencji zdrowotnych, w szczególności problemów natury psychicznej, takich jak przewlekły stres, stany lękowe czy depresja [Ostrowska, 2014, str. 106]. Obniżenie dobrostanu psychicznego pracowników negatywnie wpływa nie tylko na ich jakość życia, lecz także na zdolność do wykonywania obowiązków zawodowych, co dodatkowo pogłębia straty ponoszone przez organizację.

Na poziomie przedsiębiorstwa nieetyczne działania skutkują nie tylko spadkiem produktywności, lecz także szeregiem długofalowych konsekwencji o charakterze strategicznym. Jedną z najpoważniejszych jest utrata reputacji i wiarygodności na rynku [Xu i in., 2025, s. 8]. Negatywny wizerunek organizacji prowadzi do spadku zaufania ze strony klientów, partnerów biznesowych oraz inwestorów, co może przełożyć się na obniżenie wartości rynkowej firmy. Ponadto przedsiębiorstwo może napotkać trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników, ponieważ organizacje tolerujące zachowania nieetyczne są postrzegane jako nieatrakcyjne miejsca pracy.

Utrata reputacji często wiąże się również z konsekwencjami finansowymi, takimi jak wzrost kosztów prawnych, konieczność wypłaty odszkodowań czy spadek sprzedaży produktów i usług. W dłuższej perspektywie może to prowadzić do osłabienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz ograniczenia jego możliwości rozwojowych [Stępkowska, 2022].

Negatywne skutki działań nieetycznych ponosi także całe społeczeństwo. Obejmują one m.in. koszty związane z leczeniem ofiar mobbingu i zaburzeń psychicznych, obciążające system opieki zdrowotnej i ubezpieczeń społecznych [Nerka, 2013, s. 14]. Ponadto rozpowszechnienie nieetycznych praktyk w organizacjach przyczynia się do erozji zaufania społecznego, pogłębiania nierówności oraz powstawania podziałów społecznych, co negatywnie wpływa na stabilność i spójność życia społecznego.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że pracownicy tworzą największą wartość dla organizacji wówczas, gdy są traktowani z szacunkiem, czują się bezpiecznie i utożsamiają się z jej celami. Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej oraz przekonanie, że sukces przedsiębiorstwa jest jednocześnie sukcesem pracownika, sprzyjają wysokiemu poziomowi zaangażowania i efektywności [Juchnowicz, 2010]. Warunkiem takiego stanu jest jednak odpowiednia kultura organizacyjna, oparta na zaufaniu, równości oraz transparentnych zasadach postępowania. Atmosfera strachu i niepewności skutecznie hamuje kreatywność oraz innowacyjność pracowników [Szydło i in., 2023].

Przedsiębiorstwa postępujące w sposób etyczny odnoszą liczne korzyści. Oprócz wyższej efektywności pracy i lojalności pracowników, zyskują one pozytywny wizerunek w oczach otoczenia, w tym klientów, społeczności lokalnych oraz instytucji publicznych. Organizacje, które w swoich działaniach uwzględniają dobro społeczeństwa i odpowiedzialność społeczną biznesu, budują silną markę i trwałe relacje z interesariuszami, co w długim okresie sprzyja poprawie wyników finansowych.

Działania etyczne przynoszą szereg pozytywnych efektów nie tylko dla jednostek i przedsiębiorstw, lecz także dla całego społeczeństwa oraz gospodarki. Pracownicy traktowani w sposób uczciwy i odpowiedzialny są bardziej zaangażowani, produktywni i skłonni do tworzenia innowacji, co przekłada się na rozwój organizacji oraz wzrost gospodarczy. Etyka w zarządzaniu stanowi zatem niezbędny element trwałego i odpowiedzialnego funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

4. Narzędzia wspierające etykę w zarządzaniu

Skala oraz wielowymiarowy charakter negatywnych konsekwencji działań nieetycznych sprawiają, że przedsiębiorstwa powinny podejmować systemowe i świadome działania mające na celu zapobieganie tego typu zjawiskom. Odpowiedzialność ta ma nie tylko wymiar etyczny, lecz również prawny. Zgodnie z przepisami prawa pracy pracodawca jest zobowiązany do przeciwdziałania mobbingowi [Kodeks pracy, art. 94³ § 1], co czyni zapobieganie zachowaniom nieetycznym integralnym elementem zarządzania organizacją. W praktyce oznacza to konieczność stosowania narzędzi, które kształtują pożądane postawy, zwiększają świadomość pracowników oraz umożliwiają reagowanie na nieprawidłowości.

Jednym z podstawowych narzędzi wspierających etykę w zarządzaniu jest kodeks etyki, który stanowi formalny zbiór zasad, norm i wartości obowiązujących w organizacji. Kodeks etyki pełni funkcję regulacyjną i informacyjną, wskazując pracownikom, jakie zachowania są akceptowalne, a jakie naruszają standardy organizacyjne. Skuteczność kodeksu etycznego zależy nie tylko od jego treści, lecz także od stopnia jego zakorzenienia w kulturze organizacyjnej oraz konsekwentnego egzekwowania przyjętych zasad [Stanek, 2008, s. 259-260].

Istotnym uzupełnieniem kodeksów etycznych są szkolenia etyczne, których celem jest rozwijanie świadomości etycznej pracowników oraz zdolności rozpoznawania sytuacji problemowych. Szkolenia te pozwalają na lepsze zrozumienie wartości organizacyjnych, norm postępowania oraz konsekwencji naruszeń zasad etycznych. Regularne działania edukacyjne sprzyjają internalizacji norm etycznych i ograniczają ryzyko występowania zachowań niepożądanych, szczególnie w sytuacjach wymagających podejmowania trudnych decyzji [Szejna, 2014, s. 124].

Coraz większe znaczenie w zarządzaniu etycznym mają również procedury zgłaszania nieprawidłowości (whistleblowing). Mechanizmy te umożliwiają pracownikom informowanie o naruszeniach zasad etycznych, takich jak mobbing, dyskryminacja czy nadużycia władzy, bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami. Skuteczne systemy whistleblowingowe opierają się na zapewnieniu poufności, ochrony sygnalistów oraz jasnych procedur postępowania po zgłoszeniu. Istnienie

takich mechanizmów sprzyja budowaniu kultury zaufania i odpowiedzialności, a także umożliwia wczesne identyfikowanie problemów organizacyjnych [Sroka, 2019, s. 138-139].

Stosowanie narzędzi takich jak kodeksy etyki, szkolenia etyczne oraz procedury zgłaszania nieprawidłowości stanowi istotny element zapobiegania zachowaniom nieetycznym w organizacjach. Ich konsekwentne wdrażanie i powiązanie z kulturą organizacyjną sprzyja tworzeniu środowiska pracy opartego na poszanowaniu godności pracowników, przejrzystości zasad oraz odpowiedzialności, co w dłuższej perspektywie wspiera stabilne i zrównoważone funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Etyka w zarządzaniu stanowi fundament odpowiedzialnego funkcjonowania współczesnych organizacji, determinując sposób podejmowania decyzji, kształtowania kultury organizacyjnej oraz relacji z interesariuszami. Występowanie nieetycznych zachowań, takich jak mobbing, dyskryminacja, nepotyzm czy molestowanie seksualne, ma wielowymiarowe konsekwencje, które obejmują zarówno dobrostan pracowników, efektywność organizacji, jak i wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym i rynkowym. Długotrwałe występowanie działań nieetycznych prowadzi do spadku zaangażowania, obniżenia motywacji, wzrostu absencji chorobowej, a w skrajnych przypadkach do poważnych zaburzeń psychicznych pracowników, co w konsekwencji generuje straty ekonomiczne i wizerunkowe dla organizacji oraz negatywnie wpływa na społeczeństwo.

W odpowiedzi na te wyzwania współczesne przedsiębiorstwa powinny wdrażać systemowe narzędzia wspierające etyczne zachowania. Wśród kluczowych instrumentów znajdują się kodeksy etyki, szkolenia etyczne oraz procedury zgłaszania nieprawidłowości (whistleblowing), które nie tylko regulują standardy postępowania, lecz także umożliwiają pracownikom reagowanie na naruszenia bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami. Skuteczne wdrożenie tych narzędzi wymaga konsekwentnego powiązania z kulturą organizacyjną, w której wartości takie jak uczciwość, szacunek, równość i transparentność są jasno komunikowane i respektowane.

Etyczne zarządzanie sprzyja budowaniu zaufania, lojalności i zaangażowania zespołu, wzmacnia wizerunek firmy oraz przyczynia się do trwałego rozwoju organizacji i wzrostu gospodarczego. W rezultacie etyka w zarządzaniu nie jest jedynie obowiązkiem moralnym, lecz stanowi również istotne narzędzie wspierające stabilność, efektywność i konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw.

ORCID iD

Joanna Szydło: <https://orcid.org/0000-0002-2114-4770>

Literatura

1. Bialik M. (2021), *Mobbing – specyficzny rodzaj przemocy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki, seria Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo, 6, 299–344.
2. Brzeziński J. M., Cierpiałkowska L. (2008), *Zdrowie i choroba: problemy teorii, diagnozy i praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
3. Bugdol M. (2007), *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa.
4. Chudzińska-Czupała A. (2013), *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
5. Dziennik Ustaw z 1998 r., nr 21, poz. 94 ze zm.
6. Ejdyś J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024), *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
7. Kamińska B. (2015), *Dyskryminacja jako patologia zarządzania zasobami pracy*, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie, 1(20), 97–110.
8. Karney J. E. (2007), *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa.
9. Kisiel A. (2014), *Etyka a zarządzanie – wybrane problemy*, Studia Ekonomiczne, 180, cz. 1, 85–93.
10. Klimczak B. (2010), *Etyka zawodowa – jak to działa?*, Ekonomia i Prawo, Tom VI, 15–24.
11. Kodeks pracy, art. 94², § 2.
12. Król H., Ludwiciński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
13. Kubik K. (2013), *Rola menedżera w kształtowaniu etycznych zachowań pracowników w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 98, 33–49.
14. Miklaszewski L. (2013), *Zachowania nieetyczne w warunkach zmiany kulturowej na przykładzie firmy inwestycyjnej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 4(36), 181–201.
15. Muława K. (2014), *O etycznych wyzwaniach menedżera*, Theologica Wratislaviensia, 9, 141–155.

16. Nerka A. (2013), *Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy*, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 16(1), 281–294.
17. Nurdianawati D., Rachmawati R. (2019), *The Effect of Moral Intensity, Ethical Decision Making, Professional Commitment, and Anticipatory Socialization on Whistleblowing Intention*, 6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019), doi: 10.2991/aebmr.k.200331.043.
18. Ostrowska M. (2014), *Mobbing – przyczyny, konsekwencje, aspekty prawne*, *Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek*, 1(46), 101–107.
19. Smolska M., Zioło K. (2018), *Aspekty etyczne w zarządzaniu projektami*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*, 2(18), 89–98.
20. Sroka R. (2019), *Zgłaszanie nadużyć w przedsiębiorstwach (whistleblowing) – aspekty etyczny, prawny i zarządczy*, *Etyka*, 58(2).
21. Stanek A. (2008), *Kodeks etyczny jako narzędzie zarządzania relacjami z pracownikami*, *Przedsiębiorczość–Edukacja*, 4, 266–273.
22. Stępkowska D. (2022), *Mobbing jako przykład zjawisk patologicznych – konsekwencje dla przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków.
23. Szcześniak M. (2016), *Mobbing, molestowanie seksualne i korupcja jako niebezpieczne zjawiska patologiczne występujące w miejscu pracy*, *Zeszyty Naukowe PUNO*, 4, 159–171.
24. Szejna M. (2014), *Etyka w zarządzaniu*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 29(4), 117–126.
25. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B. A. (2023), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, *Economics and Environment* 87(4), 1–29.
26. Wiśniewska A. M. (2015), *Etyczny wymiar zarządzania w przedsiębiorstwie*, *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44, *Ekonomia IX. Kształtowanie wizerunku pracodawcy*, 191–205.
27. Xu Y., Zhang M., Zhang H., Liu L. (2025), *How does corporate unethical behavior affect corporate performance?*, *International Review of Economics & Finance*, 104376.
28. Zapf D., Leymann H. (1996), *Mobbing and victimization at work*, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
29. Zych M. (2007), *Mobbing w polskim prawie pracy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Ethical Aspects of Management

Abstract

The aim of this article is to present the ethical aspects of management, with particular emphasis on the role of values, moral norms, and their significance in the functioning of contemporary organizations. Ethics in management is the foundation of responsible decisions, shapes organizational culture, and builds stakeholder trust, while its absence can lead to serious consequences for both employees and the entire organization. Contemporary organizations operate in an increasingly complex and dynamic environment, where managerial decisions are not limited to economic aspects, but also have moral, social, and image-related consequences. This article attempts to analyze key issues related to ethics in management, starting with basic concepts and Jones' model and ending with the practical consequences of not following moral principles. It highlights the importance of values and norms in decision-making, the role of organizational culture in shaping ethical attitudes, and instruments that support ethical behavior, such as codes of ethics, whistleblowing procedures, and training programs.

Key words

ethical values and norms, organizational culture, managerial decisions, unethical behavior