

# Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

---

## Etyczne problemy zarządzania potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 10/1, 277-286

---

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zbigniew Pawlak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: zpawlak@zpawlak.com.pl

Andrzej Smoleń

Akademia Wychowania Fizycznego J. Piłsudskiego w Warszawie

e-mail: ansmolen@poczta.onet.pl

## **Etyczne problemy zarządzania potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie**

### **1. Wstęp**

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) na poziomie działań o charakterze ogólnym (polityki, strategii, funkcji i organizacji spraw personalnych) i szczegółowym (konkretnych narzędzi i technik) występuje szereg problemów natury etycznej.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie tych problemów do dyskusji oraz poszukiwanie sposobów ich rozwiązywania. W pracy poszukujemy m. in. odpowiedzi na następujące pytania:

- czy współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi generują czy przeciwnie ciężają tradycyjne antynomie pomiędzy pracą a kapitałem?
- w jakich okolicznościach oraz w jakim zakresie należy realizować politykę personalną przedsiębiorstwa opartą na modelu sita i modelu kapitału ludzkiego?
- czy z etycznego punktu widzenia stosować można strategię personalną nastawioną na redukcję zatrudnienia w zakładach pracy?
- jak w sposób etyczny przeprowadzić procedury doboru, selekcji, oceniania, wynagradzania i zwalniania pracowników?
- jakie zasady etyczne powinny być uwzględnione w procesie wartościowania pracy oraz kształtowania warunków pracy (ochrona pracowników przed wypadkami i chorobami zawodowymi, zarządzanie czasem pracy itp.)?
- czy i kiedy zakład pracy jest odpowiedzialny za rozwój indywidualny pracowników, w tym za kształcenie, szkolenie i doskonalenie oraz tworzenie ścieżek rozwoju zawodowego?

## 2. Ogólne koncepcje i modele zarządzania strategicznego zasobami ludzkimi z perspektywy etyki personalistycznej

Ludzie wykonujący pracę dla przedsiębiorstwa określani są także jako: pracobiorcy, aktywa osobowe, kapitał ludzki, czynnik ludzki, potencjał pracy, zasoby ludzkie, zasoby pracy itp.

Każde z tych określeń zawiera pewne akcenty natury aksjologicznej i etycznej. Np. określenie „czynnik ludzki” nawiązuje do rozróżnianych w ekonomii czynników produkcji. Do podstawowych czynników produkcji zalicza się ziemię i zasoby przyrody, środki produkcji (rzeczowe składniki produkcji), kapitał finansowy oraz pracę, czyli czynnik ludzki. Nie trudno zauważyć że z perspektywy ekonomicznej czynnik ludzki jest tylko jednym z kilku czynników produkcji wymienianym zwykle w ostatniej kolejności.

Z etycznego punktu widzenia szczególnie cenne są te koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, które uznają priorytet pracy (czynnika ludzkiego) nad innymi czynnikami produkcji. Autorzy używający takich terminów, jak „potencjał ludzki”, „potencjał pracy”, „potencjał społeczny” najczęściej chcą podkreślić, że ludzie w firmie (a w pewnym sensie także praca) stanowią ważny, o ile nie najważniejszy zasób firmy. Nawiązują one, explicite lub implicite, do zasady pierwszeństwa „pracy” przed wąsko rozumianym „kapitałem” jako zespołem środków produkcji<sup>1</sup>.

Potencjał społeczny to ludzie wykonujący pracę dla firmy z ich wiedzą, doświadczeniem, umiejętnościami, zdolnościami, predyspozycjami do pracy, motywacją i zdrowiem. Słowo „potencjał” oznacza ponadto, że pewne możliwości i talenty ludzi mogą się ujawnić i zostać zrealizowane dopiero po spełnieniu określonych warunków. „Sumę warunków życia społecznego, jakie bądź zrzeczeniem, bądź poszczególnym członkom społeczeństwa pozwalają osiągnąć pełniej i łatwiej własną doskonałość” nazywamy dobrem wspólnym<sup>2</sup>.

Uznanie wartości potencjału ludzkiego, także w kontekście znaczenia rozwoju nowoczesnych technologii i zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku prowadzi do odrzucenia zawężonej koncepcji kapitału. Coraz częściej spotykamy się z określeniem „kapitał ludzki” w którym zawiera się myśl, że „wydatki przeznaczane na dobór, szkolenie i utrzymanie ludzi w firmie odpłacają się, gdyż przynoszą przedsiębiorcy wartość dodatkową”<sup>3</sup>. Inwestycje w kapitał ludzki mogą mieć porównywalne znaczenie dla gospodarki jak inwestycje w infrastrukturę<sup>4</sup>.

Źródłem antynomii pracy i kapitału nie jest proces produkcji, ani też proces ekonomiczny w szczególności tylko sam człowiek, który w swojej myśli dokonał rozbicia tego spójnego obrazu<sup>5</sup>.

Ludzie wykonujący pracę dla przedsiębiorstwa mogą być zatrudniani na podstawie stosunku pracy lub angażowani do pracy na podstawie umów cywilnoprawnych. W praktyce spotkać się można z trzema modelami zatrudniania pracowników: etatowym, kontrakto-

---

<sup>1</sup> Por. Jan Paweł II, Encyklika *Laborem exercens*, Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II, tom I, Wydawnictwo św. Stanisława B.M. Archidiecezji Krakowskiej, Kraków 1996, s. 124.

<sup>2</sup> Por. Sobór Watykański II, *Konstytucja Gaudium et spes*; por. 74 oraz *Katechizm Kościoła Katolickiego*, Pallottinum 1994, s. 442 (1906).

<sup>3</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 15.

<sup>4</sup> Por. A. Szalkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 14–15.

<sup>5</sup> Por. Jan Paweł II, Encyklika *Laborem exercens*, op. cit., s. 126–127.

wym i elastycznym. W modelu zatrudnienia etatowego ludzie mają zagwarantowaną pracę, a co za tym idzie, określony poziom dochodów, jasną drogę rozwoju zawodowego i stabilność życiową. W modelu zatrudnienia kontraktowego pracownicy są związani z przedsiębiorstwem w sposób luźny, nietrwały, tj. na podstawie umów cywilnoprawnych. Luźne zatrudnianie pracowników umożliwia pracodawcy minimalizację kosztów pracy. Ludziom nie trzeba tworzyć stanowisk, unika się kosztów świadczeń np. świadczeń socjalnych. W tym modelu zatrudnienia pracownicy mogą wykonywać jednocześnie pracę na rzecz kilku zleceniodawców. Model ten ma jednak szereg mankamentów. Jego podstawową słabością jest brak pewności pracy i ryzyko znalezienia się bez środków do życia. Ludzie nie mającego stałego zatrudnienia żyją zwykle w warunkach permanentnego stresu. Sytuacja taka prowadzi to do braku możliwości założenia rodziny lub jej dezorganizacji.

Model zatrudnienia etatowego bardziej odpowiada interesom pracowników, zaś model zatrudnienia kontraktowego interesom pracodawców.

W przypadku występowania rynku pracodawcy urzeczywistnianie w praktyce kontraktowego modelu zatrudniania, może doprowadzić do konfliktu pracy i kapitału. Do takiego konfliktu może dojść jednak także w sytuacji występowania rynku pracobiorcy. „Słusznym, to znaczy wewnątrznie prawdziwymi zarazem moralnie godziwym może być taki ustrój pracy, który u samych podstaw przewycięża *antynomie pracy i kapitału*, starając się kształtować wedle przedstawionej zasady merytorycznej i faktycznego pierwszeństwa pracy, podmiotowości ludzkiej pracy oraz jej sprawczego udziału w całym procesie produkcji, i to bez względu na charakter wykonywanych przez pracownika zadań”<sup>6</sup>. W praktyce konieczne staje się zatem przyjęcie modelu zatrudnienia pośredniego (elastycznego), w którym zakłada się, że pracobiorcy angażowani są do pracy na podstawie różnych stosunków prawnych<sup>7</sup>.

Koncepcje zarządzania potencjałem społecznym, pozostając w bezpośrednim związku z koncepcjami uzyskiwania równowagi na rynku pracy wymagają oceny z perspektywy etycznej. Porównując dwie główne koncepcje zrównoważonego rynku pracy tzn. koncepcję zatrudnienia pełnego oraz koncepcję zatrudnienia racjonalnego (optymalnego) należy zdecydowanie opowiedzieć się za tą drugą.

Efektom realizacji koncepcji zatrudnienia pełnego jest posiadanie pracy przez każdego obywatela oraz brak bezrobocia oficjalnego. Skutki negatywne tej koncepcji przewyższają jednak zdecydowanie wątpliwe jej efekty. Wśród tych skutków wymienić należy, przede wszystkim: niskie zarobki, niskie morale, niską motywację do pracy, niskie wyniki pracy, wysokie koszty osobowe firmy, ukryte bezrobocie.

Koncepcja zatrudnienia racjonalnego prowadzi do szeregu efektów pozytywnych, tj. dostosowania kosztów zatrudnienia do potrzeb i możliwości firmy, wyższych zarobków, wyższego morale pracy, motywacji do pracy, lepszych wyników pracy, prawidłowej alokacji siły roboczej. W przypadku niewłaściwej realizacji koncepcji zatrudnienia racjonalnego pojawić się jednak może nadmierne bezrobocie oraz nadmierna eksploatacja pracowników.

Na system zarządzania zasobami ludzkim w przedsiębiorstwie składa się: polityka personalna, strategia personalna, funkcje i narzędzia zarządzania zasobami ludzkim, organizacja spraw personalnych. Wybór modelu polityki personalnej, będącej wyrazem preferencji naczelnego kierownictwa określonych reguł działania, jest wyborem dokonywanym także na płaszczyźnie etycznej.

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 126.

<sup>7</sup> Z. Pawlak, *op. cit.*, s. 19.

W praktyce wyróżnić można dwa przeciwstawne modele polityki personalnej tzn. model sita i model kapitału ludzkiego<sup>8</sup>. Model sita zakłada, że głównym instrumentem kształtowania zasobów ludzkich jest selekcja. Przyjęci w wyniku wyrafinowanych metod selekcji pracownicy są systematycznie oceniani. Okresowe oceny i przeglądy kadrowe służą do wyłuskiwania najlepszych i odsiewaniu najsłabszych. Firma daje możliwość awansu poprzez rywalizację z innymi. W modelu tym zakłada się przyjmowanie w pełni kompetentnych pracowników tak aby wydatki na szkolenia były minimalne.

Model ten, zwłaszcza z perspektywy etycznej, ma szereg mankamentów. W swojej skrajnej postaci wyzwolić może w ludziach mechanizmy bardzo ostrej rywalizacji, nazywane niekiedy „wścigiem szczurów”. Nadmierna rywalizacja doprowadzić może do powstawania niewłaściwych relacji międzyludzkich.

Z etycznego punktu widzenia na zdecydowanie większą uwagę zasługuje model kapitału ludzkiego. W modelu tym zakłada się stwarzanie pracownikom odpowiednich warunków dla ich rozwoju osobowego i zawodowego. Nie negując potrzeby doboru właściwych kandydatów do pracy z góry przesądza się, że zdecydowana ich większość nie posiada pełnych kompetencji i kwalifikacji zawodowych, które ponadto podlegają dezaktualizacji w czasie i należy je ciągle aktualizować zgodnie z zasadą kształcenia permanentnego. Przy doborze ludzi szczególną wagę przywiązuje się do cech osobowości i motywacji kandydatów. Stosowanie polityki kapitału ludzkiego generuje dobrą atmosferę i stosunki międzyludzkie w zakładzie pracy oraz sprawia, że poziom wyników uzyskiwanych przez pracowników w dłuższym okresie czasu jest wysoki i stabilny. Wadą tego modelu są wysokie koszty pracy związane z inwestowaniem w ludzi. W przypadku braku dopływu świeżych kadr może także dojść do skostnienia firmy oraz powstawania różnych układów.

Pomimo, że z etycznego punktu widzenia polityka personalna firmy oparta na modelu kapitału ludzkiego zasługuje na większą uwagę, nie oznacza to jednak, że model sita z tej perspektywy jest nie do przyjęcia w każdych okolicznościach. W przypadku niewłaściwych postaw i zachowań pracowniczych (morale pracy) pozostających w bezpośrednim związku z polityką personalną realizowaną w ramach modelu kapitału ludzkiego, należy rozważyć zasadność wprowadzenia w życie modelu mieszane go zakładającego stosowanie odmiennych zasad polityki personalnej w odniesieniu do pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy. W praktyce wielu przedsiębiorstw w odniesieniu do pracowników wykonawczych stosuje się modele sita, a w odniesieniu do specjalistów i kadry kierowniczej model kapitału ludzkiego. Nie wynika to jednak zwykle z pogłębionej analizy postaw, motywacji i zachowań pracowników ale z faktu, że na stanowiska mniej wykwalifikowane łatwiej znaleźć kandydatów niż na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie. Z perspektywy filozofii personalistycznej stosowanie odmiennych reguł polityki personalnej w odniesieniu do pracowników wyłącznie ze względu na ich status społeczny w przedsiębiorstwie jest nie do przyjęcia.

Etyczne problemy pojawiać się mogą na poziomie organizacji zarządzania zasobami ludzkimi zwłaszcza przy określaniu strategii personalnej, czyli wyznaczaniu celów strategicznych w odniesieniu do: liczby zatrudnionych, struktury kwalifikacyjno-zawodowej, poziomu płac, warunków pracy, zakresu świadczeń pracowniczych, inwestowania w bazę socjalno-bytową itp. Problemy te pojawiać się mogą z uwagi m. in. na wielość realizatorów zarządzania zasobami ludzkimi oraz posiadane przez nich zakresy zadań, uprawnień i od-

---

<sup>8</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa, s. 25–29.

powiedzialności. Realizatorami zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie są zwykle: naczelne kierownictwo, kadra kierownicza średnich i niższych szczebli, służba pracownicza, wewnętrzne zespoły problemowe (komisje pojednawcze, komisje ds. ocen pracowniczych itp.), związki zawodowe, podmioty zewnętrzne (firmy szkoleniowe, doradcze, outsourcing personalny itp.).

Rozwiązywanie tych problemów wymaga w praktyce przestrzegania zasad etyki prowadzenia negocjacji w zakresie m.in. wyboru racjonalnego stylu negocjacji poszukiwania partnerskiego i wzajemnie zadowalającego rozwiązania, analizowania różnych wariantów i dokonywania ich obiektywnej oceny, otwartości na argumenty partnera, unikania podstępnych taktyk i technik negocjacyjnych (np. przerzucania na drugą stronę zadania znalezienia rozwiązania czy pieniędzy) oraz manipulacji (wyciągania nieuzasadnionych wniosków z wypowiedzi rozmówcy sprzecznych z jego intencjami, świadome wprowadzanie w błąd itp.).

### **3. Analiza i ocena etyczna szczegółowych procedur i instrumentów zarządzania zasobami ludzkim w przedsiębiorstwie**

Analiza i ocena etyczna szczegółowych procedur i instrumentów (narzędzi) zarządzania zasobami ludzkimi jest możliwa w obrębie poszczególnych jego funkcji, w tym: analizy pracy, wartościowania pracy, analizy zasobów ludzkich, planowania, doboru, szkolenia, oceniania, wynagradzania, rozwoju indywidualnego, kształtowania warunków pracy, zbiorowych stosunków pracy i partycypacji pracowniczej, zwalniania itp.

W procesie **analizy pracy**, szczególne znaczenie z perspektywy oceny etycznej ma procedura i rezultat końcowy tej analizy w postaci opisu stanowisk pracy oraz zestawienia wymagań kompetencyjnych. W przypadku przyjęcia niewiarygodnych źródeł informacji (człowiek, wytwory pracy, dokumentacja przedsiębiorstwa) oraz metod ich pozyskiwania (obserwacja, ankieta, wywiad, analiza rezultatów i dokumentów pracy) w treści opisu stanowisk pracy oraz w zestawie wymagań kompetencyjnych pojawić się mogą zniekształcenia mające w przyszłości wpływ na dobór i ocenę pracowników. Zniekształceniu ulec może np. równowaga pomiędzy zakresem zadań, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, która zdaniem znawców zagadnienia stanowić powinna żelazną zasadę organizacyjną sprawdzalną na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej<sup>9</sup>. Podobnie w zestawie wymagań kompetencyjnych zachwianiu ulec mogą „zdrowe” proporcje pomiędzy wymaganiami w obszarze cech intelektualnych (inteligencja, wyobraźnia przestrzenna, pamięć), osobowościowych (uczciwość, konfidencjonalność, cierpliwość), fizycznych (płeć, zdrowie fizyczne, siła, zręczność) i społecznych pracownika (łatwość nawiązywania kontaktów, kultura osobista itp.). W przypadku określania wymogów kompetencyjnych może ponadto nastąpić błędne ich zakwalifikowanie do grup wymogów bezwzględnie obowiązujących i pożądanых. Z uwagi na możliwość wspomnianych zniekształceń przed analitykami pracy stawia się wysokie wymagania merytoryczne i etyczne.

Istotą **wartościowania pracy** jest ocena trudności pracy na stanowiskach pracy. Pojęcie trudności pracy określane jest stopniem złożoności, odpowiedzialności, uciążliwości i warunków pracy. W metodyce analitycznego wartościowania pracy problemy natury

---

<sup>9</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 282.

etycznej powstawać mogą zwłaszcza na etapie doboru zespołu ds. wartościowania pracy (komisji) oraz wyceny punktowej stanowisk pracy. Przeprowadzenie obiektywnej i sprawiedliwej oceny wyceny stanowisk pracy przez wewnętrzną komisję zakładową ds. wartościowania pracy jest niezwykle trudne. Z tego powodu zaleca się przeprowadzanie takich wycen przez zewnętrzny zespół ekspercki powołany np. spośród doradców firmy konsultingowej.

Oceniając wartościowanie pracy z perspektywy etycznej należy zauważyć, że jest to narzędzie bardzo podatne na różnego rodzaju manipulacje. Za stosowaniem wartościowania pracy przemawia: obiektywizacja wynagrodzeń, respektowanie zasady „równa praca – równa płaca”, możliwość uzasadniania relacji płac wobec związków zawodowych, możliwość pozytywnego wpływania na nastroje pracowników oraz ich zaufanie do pracodawcy.

Przedmiotem **analizy zasobów ludzkich** jest badanie stanu oraz tendencji, jakim podlegają zasoby ludzkie w firmie. W przypadku tego typu działań perspektywa etyczna ma szczególne znaczenie w przypadku analiz jakościowych i okazjonalnych. W tego typu analizach łatwo jest bowiem o manipulacje i przekłamania. Może mieć to miejsce szczególnie w badaniach prowadzonych na temat zadowolenia i niezadowolenia z pracy, integracji pracowniczej, kultury organizacyjnej firmy, efektywności szkoleń pracowniczych, oczekiwań pracowników wobec firmy, postaw pracowników wobec pracy itp.

**Planowanie zasobów ludzkich** polega na określaniu przyszłych potrzeb kadrowych firmy. Jego istota sprowadza się do porównania zapotrzebowania na zasoby ludzkie (popyt) z posiadanymi zasobami ludzkimi (podaż). W następstwie takiego porównania ma zwykle miejsce proces zwalniania lub doboru pracowników. Z perspektywy antropologicznej i etycznej szczególne znaczenie w tym procesie mają przyjmowane normy i wskaźniki dotyczące pracy (np. normy czasu, wydajności, obsługi i obsady). Z perspektywy pracodawcy jedną z alternatyw wobec doboru pracowników może być poszerzenie zakresu zadań zatrudnionym. W przypadku nadmiernego poszerzenia zakresu zadań może dochodzić do nadmiernej eksploatacji zatrudnionych i naruszania równowagi pomiędzy ich zakresami zadań, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

W przypadku bilansowania podaży i popytu na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie istotne jest korzystanie z metod uwzględniających zarówno punkt widzenia pracodawcy i pracowników (metoda iteracyjna i wielopoziomowa).

Problemy natury etycznej występują również w przypadku **doboru pracowników**, rozumianego jako ogół czynności i procedur, zmierzających do obsadzenia stanowisk pracy, zgodnie z zasadą „właściwy człowiek na właściwym miejscu”. Większe gwarancje realizacji tej zasady w praktyce stwarza dobór zobiektywizowany poprzez rekrutację, selekcję, przyjęcia do pracy i adaptację społeczno-zawodową. Procedura taka stwarza możliwość doboru ludzi kompetentnych w oparciu o jawne kryteria i sprawdzone metody i techniki rekrutacji. W przypadku wyboru subiektywnego ma miejsce obsadzanie stanowisk pracy z góry upatrzonymi kandydatami (protekcja, poparcie, znajomości itp.). Dobór taki sprzyja tworzeniu „układów” w firmie i przyjmowaniu ludzi o niższych kwalifikacjach. W przypadku doboru wewnętrznego występuje ryzyko: stagnacji, skostnienia firmy, wejścia pracowników na szczybel niekompetencji (zasada Petera), klikowości, „efektu domina”, konfliktów oraz trudności z uzyskaniem autorytetu. W przypadku doboru zewnętrznego i tzw. „zastrzyku świeżej krwi” mogą pojawiać się nowe pomysły i idee, stanowiące początek korzystnych zmian w firmie. Mogą także wystąpić pewne zjawiska negatywne w tym zwłaszcza zjawisko „komety” kadrowej” (ogon, kumple).

Nie brakuje problemów etycznych także na etapie **selekcji pracowników**, czyli w procesie badania i oceny przydatności kandydatów do pracy. Występują one przy wyborze kryteriów badania i oceny kandydatów, metod badawczych oraz w sytuacji korzystania z usług doradców personalnych. Szczególnie negatywnie ocenić należy stosowanie kryteriów nieformalnych i subiektywnych. W przypadku korzystania z testów psychologicznych powstaje pytanie natury etycznej jak głęboko za pomocą takiego narzędzia można wnikać we wnętrze człowieka.

W przypadku korzystania z usług doradców personalnych przestrzegane być muszą standardowe zasady ich współpracy z firmą oraz kandydatami do pracy. Do standardowych zasad współpracy doradców personalnych z firmami (klientami) zalicza się: zachowanie poufności informacji o kliencie, nie prowadzenie rekrutacji kandydatów z firmy klienta (przynajmniej przez pewien okres), udzielanie gwarancji na wyłonionego kandydata. W przypadku stosowania przez doradców personalnych procedury łowienia głów (*headhunting*) obowiązują następujące zasady etyczne: nie podkupywanie pracowników klientom, lojalność wobec klientów, poufność informacji. Należy zauważyć, że każdy pracownik ma prawo rozwiązania umowy w sytuacji znalezienia lepszej pracy. Prawo to uzasadnia działalność headhunterów.

Problemy etyczne w procesie przyjmowania pracowników do pracy łączą się m.in. z trudnościami w **adaptacji do pracy** i osamotnieniem nowego pracownika. Pozostawienie pracownika własnemu losowi ma miejsce w przypadku tzw. adaptacji spontanicznej. Kierowanie procesem adaptacji pracowniczej traktować należy w kategoriach obowiązku pracodawcy, zwłaszcza w stosunku do osób młodych, niedoświadczonych i niepełnosprawnych.

**Szkolenie zawodowe** to przygotowanie ludzi do pracy na konkretnym stanowisku, w konkretnej firmie. Obejmuje ludzi pracujących, jak też kandydatów na określone stanowiska. W procesie szkolenia następuje: przygotowanie do konkretnej pracy, doszkalać zawodowe, doskonalenie zawodowe, przekwalifikowanie. Szkolenie pracowników przedsiębiorstw nie tylko leży w interesie firmy, ale jest wręcz jej obowiązkiem. W procesie rozpoznawania potrzeb szkoleniowych, a następnie w planie szkoleń należy zachować pełen obiektywizm tak aby stwarzać szanse rozwoju wszystkim pracownikom.

**Ocenianie** polega na badaniu (rozpoznawaniu) własności pracowników i ich zachowań w pracy. Ocenianie spełnia szereg ważnych funkcji (celów), w tym funkcję: informacyjną, decyzyjną, motywacyjno-wychowawczą, rozwojową. Z uwagi na znaczenie tych funkcji kryteria i metody oceny powinny być zobiektywizowane. Z etycznego punktu widzenia szczególnie ważne są oceny wielopodmiotowe (ocena 360 stopni). Pracownik oceniany jest wtedy nie tylko przez bezpośredniego przełożonego ale także przez kolegów, klientów, ekspertów zewnętrznych, komisje wewnętrzne itp. W praktyce zarządzania kadrami wypracowano szereg zasad oceniania. Wśród nich szczególne znaczenie, posiadają zasady: powszechności ocen, znajomości kryteriów i reguł oceniania, prawidłowej konstrukcji systemu ocen, przygotowania oceniających, znajomości ocenianego przez oceniającego, jednoznaczności i adekwatności kryteriów, akceptacji kryteriów przez pracowników, zakazie stosowania kryteriów dyskryminujących, stabilności kryteriów, sprawiedliwości, obiektywizmu, wielostronności oceny, sprzężenia zwrotnego, prawa odwoływania się od wyniku oceny, poufności wyników oceny.

**Wynagradzanie** to świadczenie przedsiębiorstwa na rzecz pracownika za wykonywanie pracy. Płaca jest częścią wynagrodzenia finansowego wynikającą z umowy o pracę i wypłacaną na bieżąco. Główne postulaty natury etycznej w dziedzinie płacy to jej godziwość i sprawiedliwość. Kategorie te budzą wiele kontrowersji i dyskusji. Zdaniem jednych



płacę określić można jako godziwą jeżeli wystarcza na utrzymanie samego pracownika; zdaniem innych płaca godziwa powinna umożliwić utrzymanie nie tylko samego pracownika ale także jego rodziny. Płacę można określić jako sprawiedliwą jeżeli odpowiada rodzajowi, ilości i jakości pracy. W przypadku płacy sprawiedliwej za taką samą pracę powinna przysługiwać taka sama płaca.

Inną kategorią, wokół której toczą się dyskusje natury etycznej są kategorie minimum socjalnego i płacy minimalnej. Tzw. prawo spiżowe płacy określa granicę płacy minimalnej której nie wolno przekroczyć.

W świetle współczesnych poglądów wynagrodzenie powinno być odpowiednio zróżnicowane, godziwe i sprawiedliwe, odpowiednio motywujące, stabilne oraz zewnętrznie konkurencyjne. Sposób ustalania wynagrodzenia powinien być zrozumiały dla pracownika i prosty w realizacji.

Z problematyką **rozwoju indywidualnego pracowników** związane są zagadnienia tworzenia rezerwy kadrowej, awansowania pracowników i planowania karier. Przy budowie systemu rezerwy kadrowej pojawiają się problemy etyczne: kto powinien wylaniać kandydatów do rezerwy kadrowej, czy wytypowany powinien wiedzieć, że jest w rezerwie kadrowej, jak długo wytypowany kandydat powinien pozostawać w rezerwie kadrowej. Przeciwnicy rezerwy kadrowej uważają m.in. że system wyzwala niezdrową konkurencję i może rozbudzić aspiracje i nadzieje ludzi, które nigdy nie zostaną zaspokojone. Przy awansach stanowiskowych, zwłaszcza na stanowiska kierownicze, mogą pojawić się takie nieprawidłowości, jak: protekcja, zamykanie drogi awansu własnym ludziom (kierownik przyniesiony w teczce, firma przechowalnia), fikcje organizacyjne, karuzela kadrowa itp. Tego typu sytuacjom można zapobiegać poprzez: eliminowanie protekcji, obiektywizację kryteriów doboru na stanowiska kierownicze, jawność procedur doboru, tworzenie rezerwy kadrowej itp. W przypadku awansów płacowych do typowych nieprawidłowości zalicza się: brak możliwości awansu płacowego, kominy płacowe, spłaszczenie płac, niższe zarobki kadry kierowniczej niż personelu wykonawczego. Tym nieprawidłowościom próbuje się zapobiegać poprzez: wartościowanie pracy, widełkowe stawki płac, tworzenie zakładowego systemu wynagradzania. W przypadku awansu kwalifikacyjnego szczególnie niekorzystne jest awansowanie dobrych specjalistów na złych kierowników (podwójna strata). Stworzenie ścieżek rozwoju zawodowego przeciwdziała tego typu zjawiskom. Z etycznego punktu widzenia wymaga naświetlenia także kariera zawodowa z uwagi m. in. na fakt, że samo pojęcie „kariery” odbierane jest przez niektórych ludzi jako pejoratywne. Podejścia firm do kariery pracowników uwarunkowane są realizowaną polityką i strategią personalną. Podejścia te można w uproszczeniu określić jako: „wylawianie pereł”, „odsiewanie ziarna od plew”, „rzucanie na głęboką wodę” (najlepsi i tak wypłyną), traktowanie kariery jako prywatnej sprawy ludzi, tworzenie księgi (listy) sukcesorów, zarządzanie karierą. Z etycznego punktu widzenia rekomendacji wymaga to ostatnie podejście zwłaszcza wówczas gdy realizowane jest ono przy wykorzystaniu takich technik, jak: wyznaczanie opiekunów, promotorów kariery, mentorów, udzielanie pomocy doradczej w zakresie kariery i rozwoju, kierowanie pracowników na urlopy szkoleniowe i praktyki, finansowanie udziału pracowników w szkoleniach, rotacja stanowiskowa itp.

W obszarze **kształtowania warunków pracy** podstawowe znaczenia posiadają bezpieczeństwo i higiena pracy, ochrona zdrowia oraz zarządzanie czasem pracy. Zagadnieniom bezpieczeństwa i higieny pracy z uwagi na to, że praca stwarza szereg zagrożeń dla zdrowia i życia człowieka poświęconych jest wiele artykułów *Kodeksu pracy* oraz *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogóln-*

nych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. Przepisy te nakładają na przedsiębiorstwa szereg obowiązków w zakresie bhp.

*Kodeks pracy* reguluje także zagadnienie czasu pracy. Organizowanie czasu pracy (np. w porze nocnej, w niedzielę czy święta) rodzić może szereg problemów m. in. natury etycznej. Najbardziej korzystną dla pracownika formą organizacji czasu pracy jest elastyczny czas pracy, który najbardziej pozwala na dostosowanie pracy do warunków i stylu życia pracowników.

Ogół relacji społecznych związanych z pracą stanowią **stosunki pracy**. W stosunki te zaangażowane są trzy podmioty: państwo, pracownicy i pracodawcy. Strony zbiorowych stosunków pracy ustalając warunki pracy na drodze negocjacyjnej stają się partnerami społecznymi.

Pracownicy mogą dochodzić swoich praw m.in. na drodze sporów indywidualnych (pracownik – pracodawca) oraz zbiorowych (pracownicy a pracodawca). Związki zawodowe posiadają różne formy nacisku na pracodawców: perswazyjne (postulaty, żądania, zapowiedź możliwości proklamacji strajku), aktywne (akcje protestacyjne, przerwy w pracy, strajki).

Szczególnie wiele wątpliwości natury etycznej powstaje w przypadku strajku. Ustawodawca określił szczegółowe warunki uznania strajku za legalny. Do tych warunków zaliczył m. in.: proklamowanie strajku przez związek zawodowy (nie komitet strajkowy), wyczerpanie możliwości rozwiązania sporu na drodze rokowań i mediacji, artykułowanie żądań przez pracowników w obszarze płac, warunków pracy, spraw socjalnych, swobód i wolności związkowych, ogłoszenie strajku po uzyskaniu akceptacji przez większość załogi, dobrowolność udziału w strajku, ogłoszenie strajku co najmniej 5 dni przed jego rozpoczęciem itp.

**Zwalnianie pracowników** określa zespół czynności związanych z rozwiązaniem stosunku pracy. Przyczyny skłaniające pracodawcę do zwolnienia pracownika oraz przyczyny skłaniające pracownika do odejścia z firmy pozostają najczęściej w bezpośrednim związku z problemami natury etycznej. Widoczne jest to szczególnie w przypadku: nie wypełniania przez pracowników zadań i obowiązków, ciężkiego naruszenia dyscypliny pracy, niezadowolonia z pracy i płacy, braku adaptacji, problemów zdrowotnych, trudności pogodzenia pracy i nauki, trudnej sytuacji rodzinnej. Z etycznego punktu widzenia na wyróżnienie zasługują tzw. zwolnienia monitorowane (outplacement) oparte na kompleksowym programie pomocy zwalnianym obejmującym m. in. znalezienie im nowej pracy. Należy podkreślić, że korzyści tego typu zwolnień mogą odnieść zarówno pracownicy (zmniejszenie stresu zwalnianego, pomoc w trudnej sytuacji), jak i firma zwalniająca (unikanie konfliktów na szerszą skalę, pozytywny wpływ na wizerunek firmy w mediach itp.)

#### 4. Podsumowanie i wnioski

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele koncepcji i modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Z etycznego punktu widzenia szczególnie cenne są te koncepcje, które uznają priorytet pracy (czynnika ludzkiego) nad innymi czynnikami produkcji.

Kapitał ludzki, w tym pewne możliwości i talenty ludzi, może się ujawnić i zostać zrealizowany dopiero po spełnieniu określonych warunków społecznych, prawnych i organizacyjnych.

Źródłem antynomii pracy i wąsko rozumianego kapitału nie jest proces produkcji, tylko sam człowiek, który naruszając podstawowe zasady etyczne niejednokrotnie doprowadza do tej antynomii.

W praktyce zarządzania potencjałem społecznym konieczne jest podejście elastyczne (sytuacyjne), w którym zakłada się, że w zależności od uwarunkowań rynkowych, sytuacji firmy, charakteru pracy, kwalifikacji pracowników itp. podejmowane są decyzje uwzględniające słuszne interesy różnych grup odniesienia (pracowników, pracodawcy, klientów przedsiębiorstwa).

Z uwagi na często rozbieżne interesy wymienionych grup społecznych rozwiązywanie wielu problemów z zakresu omawianej problematyki wymaga przestrzegania zasad etyki prowadzenia negocjacji w tym m.in. wyboru racjonalnego stylu negocjacji, poszukiwania partnerskiego i wzajemnie zadowalającego rozwiązania, analizowania różnych wariantów i dokonywania ich obiektywnej oceny, otwartości na argumenty partnerów, unikania podstępnych taktyk i technik negocjacyjnych oraz manipulacji.

Analiza i ocena etyczna szczegółowych procedur i instrumentów zarządzania potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie wymaga przyjęcia priorytetów aksjologicznych, przy uwzględnieniu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, różnych społecznych punktów odniesienia oraz wieloaspektowości poszczególnych problemów.

## **Ethical Problems of the Management of a Company's Social Potential**

### **Summary**

The area of the social potential management, on the level of activities of both general character (policy, strategy, function and organisation) and detailed character (concrete tools and techniques), is troubled by a number of problems of ethical nature.

The purpose of this work is the presentation of these problems for discussion and searching for general principles of their solving.

The practice of management of the social potential calls for a flexible (situational) approach, wherein it is assumed that, depending on market conditionings, the company's performance, the character of work, the qualification of employees etc., the decisions made should take into account rightful interests of different groups of reference (employees, employers, company's customers).

In consideration of often divergent interests of the above-mentioned social groups, the solution to many problems presented in this paper requires complying with rules of ethics of conducting a negotiation such as the choice of the rational style of the negotiation, searching for partnership and a mutually satisfactory solution, the analysis and objective estimation of different variants, openness to the other party's arguments, avoiding crafty tactics and negotiation techniques and manipulation.

The analysis and the ethical estimation of detailed procedures and tools of management of social potential in the enterprise demands perceiving axiological priorities and taking into account internal and external conditioning, different social points of reference and multiaspectness of particular problems.

**Key words:** *management ethics, human resources, personal policy, professional discrimination, place of employment*