

*Anna Dąbrowska*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1406-5510>

*Małgorzata Twardzik*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1073-0176>

## Etyka jako element zarządzania personelem w usługach

---

### Streszczenie

Usługi są ważnym obszarem działalności gospodarczej, a także są szczególnym produktem, bowiem usługę definiuje się jako czynność, którą jeden człowiek (usługodawca) świadczy drugiemu człowiekowi (usługobiorcy). Personel odgrywa zatem szczególną rolę w przedsiębiorstwie usługowym. W procesie zarządzania personelem w przedsiębiorstwie usługowym coraz częściej podnosi się kwestię znaczenia etyki. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, osoby zarządzające nim muszą postępować w sposób etyczny, dojrzały i świadomy. Zarządzanie personelem może zapewnić korzyści dla pracodawców i pracowników. Pracownik uważany jest za najcenniejszy zasób przedsiębiorstw usługowych. Tworzenie trwałych zespołów, minimalizowanie wskaźników rotacji to jedno z głównych zadań zarządzania personelem w usługach na konkurencyjnym rynku. W przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy są doceniani i odpowiednio traktowani, poprawia się ich morale, tworzą się właściwe normy etyczne, co wpływa na długotrwałe i pozytywne relacje między pracodawcą a pracownikiem. Efektem jest silniejsza więź między pracownikami, do czego przyczynia się przyjazne i stymulujące środowisko pracy. Niniejszy artykuł koncentruje się na problematyce znaczenia etyki w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwach usługowych i ma charakter przeglądowy, opiera się na krytycznej analizie literatury przedmiotu w badanym obszarze oraz danych pochodzących z dostępnych raportów i badań

rynkowych. Celem artykułu była analiza wybranych problemów etyki zarządzania personelem w działalności usługowej, ze szczególnym uwzględnieniem budowania relacji w środowisku pracy w różnych grupach pokoleniowych. Postawiono następujące pytania badawcze: Jakie znaczenie ma etyka pracy w firmach usługowych? oraz: Czy możliwe jest budowanie dobrych i etycznych relacji w środowisku wielopokoleniowym firm usługowych? Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz dostępnych na rynku danych wtórnych pozwala na stwierdzenie, że etyka pracy ma bardzo istotne znaczenie dla budowania konkurencyjności firm usługowych, a tym samym wpływa na jakość usług i zadowolenie klientów. Odpowiedź na pytanie, czy możliwe jest budowanie dobrych i etycznych relacji w środowisku wielopokoleniowym, nie jest jednoznaczna. Z pewnością wymaga to świadomości pracodawcy, by rozumiał różnice w podejściu do pracy wśród pracowników różnych pokoleń i potrafił je odpowiednio wykorzystać w zarządzaniu personelem. Problematyka podjęta w opracowaniu wymaga dalszych, pogłębionych badań i analiz.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, personel, usługi, etyka zarządzania personelem

**Kody klasyfikacji JEL:** M52, M53, M54

---

## 1. Wprowadzenie

Wśród krajów członkowskich UE najwyższy udział wartości dodanej wytworzonej przez usługi odnotowano w Luksemburgu – 87,4%, na Malcie – 85,5% oraz na Cyprze – 83,2%. Usługi stanowiły duży udział w wartości dodanej całej gospodarki w takich krajach jak Francja (79,4%), Holandia (78,0%), czy Grecja (77,3%). W krajach Europy Środkowo-Wschodniej udział ten kształtował się na poziomie od 64,4% w Rumunii do 72,6% na Łotwie. W Polsce w 2021 roku wartość dodana brutto wytworzona przez podmioty prowadzące działalności o charakterze usługowym stanowiła 65,4% wartości dodanej brutto całej gospodarki narodowej [GUS, 2022]. Jednocześnie w jednostkach tych pracę znalazło 63,9% ogółu pracujących.

Usługi są ważnym obszarem działalności gospodarczej, ale także szczególnym produktem, bowiem za usługę przyjmuje się czynność, którą jeden człowiek (usługodawca) świadczy drugiemu człowiekowi (usługobiorcy). Jak zauważa K. Rogoziński [2016, s. 154], usługa nie jest bytem naturalnym, odkrywanie prawdy o niej jest równoznaczne z odsłanianiem prawdy bycia odnoszącej się do usługodawcy i usługobiorcy. Personel odgrywa zatem szczególną rolę w przedsiębiorstwie usługowym.

Warto podkreślić, że na pojęcie personelu w usługach składa się triada, czyli menedżer, pracownicy i klienci, co ma znaczenie przy budowaniu marketingu wewnętrznego, zewnętrznego i interakcyjnego [Rosa, 2012, s.18]. Ma to także znaczenie przy budowaniu doświadczeń klienta. Doświadczenie wyniesione przez klienta z kontaktu z przedsiębiorstwem usługowym, a praktycznie z pracownikami, skutkuje przebiegiem procesu decyzyjnego, późniejszymi decyzjami, a także kształtowaniem opinii o przedsiębiorstwie, jego ofercie i pracownikach

różnych szczebli. Coraz częściej wskazuje się, że doświadczenie klienta staje się nowym paradygmatem w usługach [Dąbrowska, Janoś-Kresło, 2019, s. 15–25].

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin nauki i praktyki zarządzania w ostatnich kilkudziesięciu latach [Lachiewicz i in., 2010]. Armstrong zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje jako „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. W istocie zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje (struktury) istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności” [Armstrong, 1996; Armstrong, Taylor, 2016, s. 25].

Zarządzanie personelem ma wymiar funkcjonalny i jest pojęciem węższym od zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, stąd też nie należy używać obu pojęć zamiennie jako synonimy. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się o trzy wymiary: funkcjonalny, instytucjonalny oraz instrumentalny. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje ono organizowanie poszczególnych zadań i czynności w proces tworzenia wartości; w wymiarze instytucjonalnym odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi, a w wymiarze instrumentalnym dotyczy doboru odpowiednich metod i technik rozwiązywania problemów personalnych.

Niniejszy artykuł koncentruje się na problematyce znaczenia etyki w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwach usługowych.

Odnosząc się do zarządzania personelem, coraz częściej podnosi się kontekst etyki w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy na rynku. Współcześnie pod tym pojęciem określa się ogół (całościowość) refleksji nad moralnością, nad doktrynami etycznymi i poglądami moralnymi, nad wartościami, normami i ocenami etycznymi. W sensie opisowym (aksjologicznie neutralnym) moralność oznacza dominujące w danej epoce i środowisku społecznym przekonania o tym, jakie postępowanie jest moralnie właściwe (moralnie nakazane), a jakie jest niewłaściwe (moralnie niepożądane), co jest moralnie dozwolone, a co niedozwolone, co jest moralnym obowiązkiem (powinnością) człowieka, a co nim nie jest itp. W sensie wartościującym – moralne jest to, co na gruncie określonego systemu etycznego jest oceniane moralnie dodatnio, a co moralnie ujemnie, co jest uznawane za absolutne dobro etyczne, co powinno być pożądanym celem ludzkich dążeń itp. [Kojder, 2006].

Etyka stanowi fundament zrównoważonego marketingu usług. Odzwierciedla także kluczowe idee coraz modniejszego nurtu ESG (*environmental, social, governance*) i odnosi się do działań przedsiębiorstwa na rzecz ekologii, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i ładu korporacyjnego.

Celem artykułu jest analiza wybranych problemów etyki zarządzania personelem w działalności usługowej. Szczególną uwagę zwrócono na podejście i etykę pracy oraz budowanie relacji w środowisku pracy w różnych grupach pokoleniowych. Postawiono następujące pytania badawcze: Jakie znaczenie ma etyka pracy w firmach usługowych? oraz: Czy możliwe jest budowanie dobrych i etycznych relacji w środowisku wielopokoleniowym firm usługowych? Artykuł ma charakter przeglądowy i opiera się na krytycznej analizie literatury przedmiotu w badanym obszarze oraz danych pochodzących z dostępnych raportów i badań rynkowych.

## 2. Proces etycznego zarządzania personelem w firmie usługowej

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa usługowego, osoby zarządzające powinny postępować w sposób etyczny, a więc podchodzić do swoich kompetencji w sposób dojrzały i świadomy [Arnold, 2016, s. 255–271]. Każda z funkcji zarządzania związana jest z problematyką etyki w kontekście decyzji personalnych. Na poziomie etyki w przedsiębiorstwie wpływa wiele czynników, wśród których do najczęściej wskazywanych należą: wyznaczenie celów organizacji, sposób ich osiągania, intencje zarządzającego, jego rola w zarządzaniu ludźmi i innymi zasobami oraz dokonywanie przez niego odpowiednich wyborów [Solomon, 1993]. Rozpoczynając od planowania, jako pierwszej i najważniejszej funkcji zarządzania, należy zaznaczyć, że plany powinny być zoptymalizowane, realne (możliwe do realizacji) i elastyczne (dostosowujące się do realiów rynku, na co bardzo wyraźnie wskazała sytuacja związana z pandemią COVID-19). Wszelkie działania mające na celu marnotrawienie zasobów i decyzje, stanowiące zagrożenie dla realizacji celów lub uniemożliwiające ich osiągnięcie, można uznać za nieprzemysłane, pozbawione rozsądku i odpowiedzialności, a także naruszające zasady etyczne. Kolejną funkcją jest organizowanie. Niewłaściwe planowanie i organizowanie powoduje brak efektywności, stając się zagrożeniem dla konkurencyjności przedsiębiorstwa i stabilności miejsc pracy [Foss, Lindenberg, 2012, s. 371–379]. Zła organizacja środowiska pracy wpływa negatywnie na samopoczucie pracowników, zmniejszając zyski i wywołując marnowanie czasu i wysiłku, co przeczy zasadom marketingu wewnętrznego (jednym z efektów może być błędne koło fluktuacji). Organizowanie zasobów ludzkich w usługach powinno koncentrować się na wspólnym planowaniu zadań; nieetycznym jest sprowadzanie pracowników do roli jedynie wykonawców powierzonych im zadań. We współczesnych realiach rynku coraz ważniejszym staje się wspieranie i rozbudzanie kreatywności i odpowiedzialności wśród pracowników za rezultaty ich pracy [Heath, 2014, s. 6–12]. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy zarządzający traktuje pracowników jak partnerów [Heath, 2014, s. 16–20], jak najlepszych klientów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Właściwe organizowanie zasobów wymaga profesjonalnych metod i zachowań organizacyjnych. Stosowanie ich może poprawić efektywność i wzmocnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa usługowego. Jednym z zadań osób kierujących zespołem jest dostrzeżenie potrzeb pracowników, która materializuje się w funkcji kierowania zespołem [Asher, Mahoney, Mahoney, 2005, s. 6–30].

Menedżerowie zatrudniają i zwalniają, oceniają i wynagradzają, stąd też powinni wspierać pracowników w ich rozwoju zawodowym [Barney, 2018, s. 3307–3321], co ma szczególne znaczenie wobec wykorzystywania w coraz większym zakresie nowoczesnych technologii w sferze usług. Traktowanie pracowników z szacunkiem i motywowanie do pracy, wspieranie w indywidualnym rozwoju oraz angażowanie do pracy zespołowej wskazuje na istotną wartość etyczną [Bowie, 2000, s. 7–14]. Dobra atmosfera w pracy motywuje pracowników do osiągnięcia lepszych wyników i sprzyja ich zawodowemu zaangażowaniu i kreatywności. Mówiąc o kierowaniu, warto zwrócić uwagę na styl zarządzania preferowany w przedsiębiorstwie usługowym. Ma on duże znaczenie z punktu widzenia ekonomicznego, psychologicznego i etycznego. Najbardziej pożądanym w zmiennym i turbulentnym otoczeniu jest styl sytuacyjny, który polega na bieżącym reagowaniu przez przełożonego na określoną sytuację w przedsiębiorstwie (reakcja *ad hoc*) [Bowie, 2017]. Czasem jednak trudno go zastosować, gdyż wiele osób ma niedostateczne zdolności adaptacyjne. Ostatnią funkcją zarządzania jest kontrola. Ona także wiąże się z etyką. Unikanie kontroli pracowników, by nie wywołać konfliktów, nie jest sposobem na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Podobnie jak nadmierna kontrola. Ten proces zawsze powinien być dostosowany do potrzeb organizacji, a przy tym sprawiedliwy i obiektywny [Felin, Zenger, 2016, s. 226–231]. Znaczenie etyki w kształtowaniu współczesnych norm i wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym staje się coraz bardziej istotne z punktu widzenia decyzji biznesowych. Normy etyczne dotyczą odpowiedzialnego, rzetelnego postępowania przedsiębiorców we wzajemnych relacjach z kontrahentami, pracownikami i klientami. Jest to element nie tylko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, ale i oceny świadczeniobiorców.

### 3. Obszary realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie usługowym

Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie usługowym obejmuje następujące obszary:

- a) strategiczne planowanie personelu:
  - ma kluczowe znaczenie, gdyż od zatrudnienia wysoko wykwalifikowanej kadry, ich empatii, zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa usługowego, ale także jakość świadczonych usług,
  - ponadto ten element wpływa na spójność, skuteczność i zrównoważenie procesów w firmie. Jednym z nadrzędnych celów zarządzania personelem jest pełne spożytkowanie potencjału wykwalifikowanych pracowników. Ocena wykorzystania tego potencjału powinna zatem stanowić istotny element w analizie zatrudnienia w przedsiębiorstwie [Olędzki, 1985, s. 65], szczególnie w warunkach kryzysowych;
- b) ocena wyników:
  - odpowiedź na pytanie, w jaki sposób pracownicy są oceniani i nagradzani,

- stosowane metody oceny i nagradzania – ekonomiczne i pozaekonomiczne, częstotliwość oceny, sposoby weryfikacji wyników;
- c) kształcenie ustawiczne [Abdiyev, Alimardonov, 2022, s. 495–501]:
- zarządzanie personelem obejmuje także sukcesywne podnoszenie kwalifikacji pracowników, ich rozwój kariery, to metoda na zatrzymanie pracowników i budowanie z nimi długotrwałych relacji; traktowanie ich jak najważniejszych klientów wewnętrznych,
  - odpowiednie kształcenie ustawiczne pozwala na budowanie ich kapitału wiedzy, coraz lepsze pełnienie przez nich powierzonych funkcji.

Warto podkreślić, że warunkiem zachowania i zwiększenia wartości kapitału intelektualnego oraz ogólnej jakości usług oferowanych przez przedsiębiorstwa usługowe jest inwestycja w edukację, zatrudnianie odpowiednio wykwalifikowanego personelu i o odpowiednich cechach (w tym empatii), pozwalających budować relacje z klientami i tworzyć ich dobre doświadczenie, przyjęcie akceptowanego systemu oceny pracowników i pozyskiwania odpowiednich wyników biznesowych, co pozwala nagradzać i doskonalić personel.

#### 4. Główne potrzeby pracowników jako element zarządzania personelem

Urynkowanie usług, rosnąca konkurencja, zmiany popytu na nowe technologie stawiają przedsiębiorstwa usługowe wobec nowych wyzwań. Szczególna rola personelu wynikająca z ich udziału w całym procesie usługowym (faza przed, w trakcie i po wyświadczeniu usługi) sprawia, że „ludzie” stali się niezbędnym, ale i niepowtarzalnym zasobem przedsiębiorstwa usługowego. Często zwraca się uwagę, że jest to jedyny zasób, którego nie można skopiować.

Jak zauważa E. Kubica z firmy szkoleniowej House of Skills, obecnie organizacje stawiają na *employee experience*, czyli doświadczenie i potrzeby pracowników. Dobrze zarządzana firma wie, że musi ciągle dbać o budowanie zaangażowania, lojalność oraz dostarczać pozytywnych wzorców, inspirować. Pracownicy coraz odważniej i klarowniej mówią o swoich potrzebach i są gotowi szukać przedsiębiorstwa/organizacji, które je spełnią [Olędzki, 1985, s. 65].

Inspiratorami tej istotnej zmiany są osoby młode z pokolenia Y, Z, które otwarcie postulują swoje oczekiwania i oceniają pracodawców w tym zakresie. Pokolenie Y to pracownicy urodzeni w latach 1980–2000, wyrażają zasadę „pracuję, aby żyć”. Są to osoby, które nie mają problemu ze zmianą miejsca pracy, są gotowe do podjęcia pracy zdalnej. Są lojalni wobec współpracowników, a nie wobec firmy. Cenią sobie niezależność, lubią się rozwijać, dążą do samorealizacji, istotne jest dla nich jednak wynagrodzenie. Od pracodawcy oczekują informacji zwrotnej, oceny ich zaangażowania, są niecierpliwi i chcą widzieć od razu efekty finansowe i zawodowe swojej pracy. Liczy się dla nich także czas wolny, rodzina i przyjaciele. Wiele osób z tego pokolenia ukończyło studia, zna języki obce, perfekcyjnie obsługuje komputer. Tworzą wirtualne społeczności, ale często mają trudności w kontaktach interpersonalnych. Charakteryzując to pokolenie, najczęściej wskazuje się na takie ich cechy, jak: optymizm,

idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie. Nad sukces zawodowy przedkładają życie prywatne – sukcesy życia osobistego. Przedstawiciele pokolenia Y mają silne poczucie własnej wartości, dlatego też nie chcą poświęcać się dla pracy – to praca powinna być dopasowana do ich potrzeb. Oczekują wobec tego od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy. Cechy te mają duże znaczenie w kształtowaniu relacji pracodawca – pracownik, w zarządzaniu tymi pracownikami [Constant Growth, 2020]. Przedstawiciele generacji Y cenią sobie rozwój osobisty oraz czas wolny, który mogą poświęcić na swoje pasje. Nie chcą przywiązywać się do jednej firmy i często zmieniają pracę. W pracy lubią ciekawe zadania oraz ambitne wyzwania, które są motywatorem do działania. Nie są lojalnymi pracownikami.

Zgodnie z koncepcją teorii pokoleń Straussa – Howe’a [1991, s. 538], pokolenie Z, zwane także *zommers*, post-millennialsi, gen-Z, to osoby urodzone w latach 1997–2012, ale przedział ten nie jest ściśle określony, niektóre źródła podają lata 1995–2010, 1996–2008 itd. [O’Boyle, 2021]. Jest to pokolenie, które staje się ważną częścią globalnej gospodarki, wywierające duży wpływ na rynek pracy, kształtowanie stosunków wewnątrz przedsiębiorstwa. Edukacja na wyższym poziomie pozwoliła im na zdobycie wyższego wykształcenia i dobrą znajomość języków obcych, natomiast styczność od dziecka z technologią, Internetem i mediami społecznościowymi nie tworzy bariery w wykorzystywaniu najnowszych urządzeń w życiu codziennym i w pracy. Osoby z pokolenia Z chętnie podejmują zatrudnienie związane ze swoimi zainteresowaniami, są elastyczne, lubią eksperymentować, często zmieniają miejsce pracy, cenią niezależność oraz swobodę. Wyróżnia je kreatywność oraz tworzenie nowych rozwiązań, poszukiwanie różnorodności, ucieczka od rutyny. Są to osoby bardzo dobrze funkcjonujące w świecie nowoczesnych technologii – które wykorzystują głównie w komunikacji. Pomimo braku wieloletniego doświadczenia zawodowego, pracownicy z pokolenia Z mogą okazać się wartościowi ze względu na kreatywność i komunikatywność, co przyda się m.in. podczas pracy z klientem. Potrafią sprawnie i szybko posługiwać się programami komputerowymi oraz pracować zdalnie [Pracuj.pl, 2018]. Ich problemem może być trudność z utrzymaniem koncentracji, niepokorność oraz niepewność dotycząca przyszłości. Oprócz pozytywnych przymiotów pracowników z pokolenia Y oraz Z, coraz częściej zwraca się uwagę na takie ich cechy jak narcyzm, roszczeniowość, nielojalność czy też po prostu lenistwo. Obecnie w środowisku zawodowym najbardziej i najliczniej obecni są przedstawiciele dwóch pokoleń – X oraz Y. Pracownicy z pokolenia X to osoby bardzo lojalne wobec pracodawcy, które stawiają głównie na rozwój i niezależność, są zaradne, zorientowane na realizację zadań. Zdarza się, że praca nadaje sens ich życiu, jest ważniejsza od życia prywatnego. Potrafią korzystać z nowoczesnych technologii, jednak preferują kontakt bezpośredni z drugim człowiekiem. W relacji do pokolenia Y wykazują znaczne różnice pod względem wyznawanych wartości i stylu pracy, a także wobec preferencji co do stylu zarządzania pracodawcy. Pracownicy z pokolenia Y lepiej niż starsze pokolenia radzą sobie z pracą zespołową, potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie. Przełożonych traktują jak równych sobie pracowników, ale z szerszymi kompetencjami, od pracodawcy oczekują wyznaczania celów

i kontroli w procesie ich realizacji, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Są to osoby dobrze przygotowane do pracy w realiach wolnego rynku i globalizacji. Zrazem często są zbyt pewni siebie i niecierpliwi, charakteryzuje ich niższa etyka pracy, bywają nieodpowiedzialni [GRH Group, 2021].

Ważne, by pracodawca miał świadomość i rozumiał różnice w podejściu do pracy wśród swoich pracowników oraz potrafił je wykorzystać w zarządzaniu personelem, tak by pracownicy mogli osiągnąć swój pełny potencjał i być efektywni [Egerová, Komárková, Kutlák, 2021, s. 93–109].

Warto także wspomnieć o młodych jako o klientach. Jest to siła rynkowa, która napędza zmiany na świecie, zwykle są fragmentaryczni w swoich wyborach, są trendsetterami, chcą mieć wszystko natychmiast, tu i teraz [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017, s. 46–48].

Kubica wskazała na najważniejsze potrzeby pracowników, a mianowicie [Business Insider, 2019]:

- 1) Potrzeba sensu – w świecie VUCA, gdzie panuje ciągła zmiana, rzeczywistość jest złożona i nieprzewidywalna, pracownicy potrzebują jakiegoś punktu odniesienia. Chcą znać sens swojej pracy, co świadczy o ich zaangażowaniu. Zaangażowanie to wyraz identyfikacji z przedsiębiorstwem i przywiązania do niego, co w przypadku firm usługowych ma szczególne znaczenie. To silna, intelektualna i emocjonalna więź łącząca pracownika z jego pracą, przedsiębiorstwem, przełożonym i współpracownikami, która sprawia, że gotów jest on dobrowolnie włożyć w pracę dodatkowy wysiłek, co dało się zauważyć lub nie w przedsiębiorstwach usługowych podczas kryzysu z pierwszej dekady XXI wieku, czy podczas pandemii. Można mówić o wzroście wprost proporcjonalnym między świadomością pracowników a zrównoważonym rozwojem, odpowiedzialnością za środowisko. Ważna dla polskich pracowników staje się społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, a młode generacje traktują wręcz ten czynnik jako jedno z kryteriów decyzyjnych – chcą pracować w organizacjach, które dbają nie tylko o wyniki finansowe, ale również o środowisko czy pomagają społeczeństwu, co potwierdzają także badania Instytutu Zarządzania nt. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i konsumentów [Barometr Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa i Konsumenta, 2022, 2023].  
Na pytanie, czy Twoja praca wnosi coś wartościowego dla świata – 27% Polaków odpowiada „nie”.
- 2) Potrzeba ciągłego rozwoju – nie chodzi tu o szkolenia, pracownicy oczekują nie tylko wiedzy, ale też doświadczenia i przeżywania. Stąd też m.in. wzrost popularności takich form rozwojowych jak symulacje i gry szkoleniowe, drama czy udział w projektach wewnętrznych, w których pracownicy realizują konkretne zadania i „w boju” mogą testować nowo nabywane umiejętności. Rośnie także znaczenie mentoringu oraz wymiany wiedzy i doświadczeń z ekspertami, zarówno wewnętrznymi, jak i z zewnętrznymi.
- 3) Potrzeba wyróżnienia się – potrzeba bycia docenionym. W czasach mediów społecznościowych i *personal branding*u każdy pracownik chce mieć możliwość pokazania własnych talentów czy wyjątkowości. Pracownicy cenią sobie indywidualne podejście, bezpośrednie



rozmowy z przełożonym, czy elastyczny pakiet benefitów w organizacji. Zaledwie 39% przedsiębiorstw w Polsce posiada system doceniania pracowników.

- 4) Potrzeba wpływu i sprawstwa – liczy się poczucie wpływu na to, co dla pracownika jest ważne. Chce on być częścią organizacji i mieć możliwość współtworzenia rozwiązań. To dobrze wpisuje się w obowiązujące trendy i nowe metody pracy, które coraz częściej spotykamy w organizacjach, np. *design thinking*, samoorganizujące się zespoły czy podejście *agile*. Ma to szczególne zastosowanie w przedsiębiorstwach usługowych, w których bardzo często są tworzone małe, zwinne zespoły, a poprzez kolejne iteracje i zbieranie feedbacków pracownik może bezpośrednio otrzymywać informacje zwrotne nt. swoich działań. *Empowerment*, czyli dzielenie się liderów odpowiedzialnością z pracownikami, samoorganizujące się zespoły to sposoby na to, jak przedsiębiorstwa usługowe mogą odpowiedzieć na potrzebę wpływu i sprawstwa pracowników.
- 5) Potrzeba jakości i samorealizacji – poszukiwanie nowej jakości w życiu, dbałość o swój dobrostan, dobro otaczającej pracownika rzeczywistości: społeczeństwa, środowiska rodziny. Ponad 77% pracowników uważa, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jest ważna, ale tylko 18% organizacji uwzględnia ją w swoich strategiach. Z badania Barometr Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa i Konsumenta wynika, że 54% przedstawicieli przedsiębiorstw uważa, że odpowiedzialne zarządzanie jest warunkiem budowania satysfakcji pracowników [Odpowiedzialny konsument i przedsiębiorstwo, 2022, 2023].

Niewątpliwie efektywne przedsiębiorstwa usługowe inwestują nie tylko w rozwój pracowników zatrudnionych na różnych szczeblach, ale także w menedżerów, zmieniając podejście do zarządzania personelem.

## 5. Etyczne aspekty zarządzania personelem

Turbulentne otoczenie, globalizacja, sytuacje kryzysowe skłaniają, a nawet wymuszają, jak twierdzi B. Bińczycki [2018, s. 431–445], poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą wskazać i dookreślić miejsce człowieka w przedsiębiorstwie usługowym jako pracownika, menedżera czy właściciela, także w wymiarze etycznym.

Na uwagę zasługuje nurt w myśli etycznej, nazwany przez M. Ossowską [2000] harmonią współżycia. Mieszczą się w tym nurcie zalecenia, jak układać stosunki między ludźmi, aby nie dochodziło do antagonizmów, konfliktów i wojen, jak rozwiązywać spory i łagodzić przeciwstawne interesy, jak wymierzać sprawiedliwość, jak dzielić deficytowe dobra i zasoby, jak dokonywać dystrybucji dóbr gospodarczych itp.

Brak wzajemnej akceptacji na linii pracodawca – pracownik może wynikać z nieposzanowania prawa i norm moralnych. Przez normy moralne, za I. Ajzenem [1991, s. 199], należy rozumieć świadomość moralnej poprawności/niepoprawności związanej z określonym zachowaniem przy uwzględnieniu osobistych odczuć odpowiedzialności za wykonywanie lub odmowę wykonania określonej czynności. Jak podkreślał I. Ajzen, głównym czynnikiem

wyjaśniającym zachowanie jest intencja danej osoby do wykonania określonej czynności. Pozostałe elementy mające wpływ na interakcję, a tym samym pośrednio na zachowanie, to postawa wobec zachowania, normy subiektywne oraz postrzegana kontrola. Dzisiaj coraz częściej wskazuje się na znaczenie emocji.

Kotarbiński [1987, s. 170–178] podkreśla, że każdy uczciwy człowiek ma właściwą intuicję i bez żadnej wcześniejszej wiedzy dobrze radzi sobie z odróżnieniem dobra od zła. Normy etyczne muszą być niezależne od światopoglądu.

Odnosząc się do zarządzania personelem, coraz częściej podnosi się kontekst etyki pracowników, co stanowi fundament zrównoważonego marketingu usług i ważny element zarządzania personelem. Działania te są odnoszone do nurtu ESG.

Jak potwierdziły ostatnie doświadczenia związane z wybuchem pandemii COVID-19, modele biznesowe uwzględniające czynniki ESG są mniej narażone na negatywny wpływ zakłóceń spowodowanych np. technologią czy regulacjami, co w perspektywie długoterminowej zapewnia im przewagę konkurencyjną [Jessop, 2020].

W ostatnich latach pojawia się również silny nacisk ze strony konsumenckiej na uwzględnianie aspektów ESG – 94% konsumentów z pokolenia Z uważa, że firmy powinny uwzględniać aspekty ESG, a 92% konsumentów z tego pokolenia przestawiłoby się na markę, która obsługuje kwestie ESG, natomiast 87% przedstawicieli pokolenia Y uważa, że firmy powinny zająć się kwestiami ESG [Schroders, 2019]. ESG ma jednakże również swoje ciemniejsze oblicze. Przez swoją niedoskonałość tworzy przestrzeń do wielu praktyk, które można podsumować frazą – *greenwashing* [Dąbrowska, Janoś-Kresło, 2022, s. 42–47].

Potwierdzają to także wyniki wspomnianego cyklicznego badania *Barometr Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa i Konsumenta*, prowadzonego przez Instytut Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Za tym nurtem podążają liczne regulacje na poziomie Unii Europejskiej. Dla przykładu można podać, że 18 czerwca 2020 roku Parlament Europejski i Rada przyjęli rozporządzenie w sprawie utworzenia pierwszego na świecie systemu klasyfikacji „zielonej listy” dla zrównoważonych działań gospodarczych, inaczej taksonomii.

Wyróżniono sześć celów środowiskowych:

- łagodzenie zmian klimatu,
- dostosowanie do zmian klimatu,
- zrównoważone użytkowanie i ochrona zasobów wodnych i morskich,
- przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym,
- zapobieganie zanieczyszczeniom i ich kontrola,
- ochrona i przywracanie różnorodności biologicznej i ekosystemów [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE)].

Praca w usługach ma często charakter zespołowy, a ludzie to najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa. Jakże trafne są słowa Michaela Jordana „Talent wygrywa mecze, ale praca zespołowa i inteligencja wygrywają mistrzostwa”. Każde przedsiębiorstwo usługowe taki sukces na rynku chciałoby odnieść. Jednak praca zespołowa to umiejętność współpracy w zespole.

Budowanie kompetentnego, zgranego zespołu w usługach zaczyna się już na etapie rekrutacji jego członków. Sztuką jest dobrać ludzi tak, by wzajemnie się uzupełniali i dobrze ze sobą czuli [Holubčík, 2015, s. 99–104]. Kluczem udanej pracy zespołowej jest jasny podział ról, zadań i obowiązków. Umożliwia to wzajemne współdzielenie się kompetencjami i umiejętnościami w osiągnięciu celów, gromadzenie większej ilości informacji, wzajemne motywowanie się i wspieranie się w działaniu, a także połączenie wiedzy, umiejętności i doświadczenia poszczególnych członków grupy co prowadzi do efektu synergii w pracy zespołowej [Soviar, Lendel, Vodák, 2015, s. 435–437].

Do zalet pracy zespołowej można zaliczyć:

- efektywniejsze działania, zdolność do podejmowania odpowiedzialności,
- zaspokajanie potrzeb społecznych i przynależności, poczucie wspólnoty,
- zmniejszenie ryzyka,
- pozyskanie wsparcia,
- rozwijanie umiejętności komunikacji,
- wspólna odpowiedzialność za sukces.

Praca zespołowa to nie tylko zalety, można bowiem wskazać także na wady:

- rozproszona odpowiedzialność,
- współzawodnictwo, konflikty i napięcia,
- dłuższy proces decyzyjny,
- konformizm,
- małe poczucie indywidualnej satysfakcji,
- trudność w formułowaniu zespołu [Płuska, b.d.].

Budowanie zespołu i dobrych, trwałych relacji między ludźmi wymaga od nich postaw etycznych. Zaufanie do drugiego człowieka w pracy zespołu wspiera partnerstwo i integrację, wzmacnia poczucie wspólnej odpowiedzialności za realizowane przedsięwzięcia.

## 6. Podsumowanie

Zarządzanie personelem może zapewnić korzyści dla pracodawców i pracowników. Pracownik jest uważany za najcenniejszy aspekt/zasób, szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw usługowych. Dla pracodawców ma to znaczenie, bowiem pracownik jest wizytówką organizacji, tworzy jej wizerunek. Tworzenie trwałych zespołów, minimalizowanie wskaźników rotacji to jedno z głównych zadań zarządzania personelem. Z kolei jeżeli pracownicy są doceniani, odpowiednio traktowani, poprawia się ich morale, tworzą się dobre normy etyczne. To przekłada się na długotrwałe relacje na linii pracodawca – pracownik i wpływa na mniejszą rotację pracowników. Efektem jest silniejsza więź między pracownikami, do czego przyczynia się przyjazne i stymulujące środowisko. Jak często podkreśla się w usługach – zadowolony pracownik to zadowolony klient. Tak więc można stwierdzić, że etyka pracy ma bardzo istotne znaczenie dla budowania konkurencyjności firm usługowych, a tym

samym wpływa na jakość usług i zadowolenie klientów. Odpowiedź na pytanie, czy możliwe jest budowanie dobrych i etycznych relacji w środowisku wielopokoleniowym nie jest jednoznaczna. Z pewnością wymaga to świadomości pracodawcy, by rozumiał różnice w podejściu do pracy wśród pracowników różnych pokoleń i potrafił je odpowiednio wykorzystać w zarządzaniu personelem.

Od dłuższego czasu technologia cyfrowa szerokim frontem wkroczyła do sfery usług, w konsekwencji pojawiły się e-usługi i nowy rodzaj zarządzania zasobami ludzkimi – Digital HR. Według raportu Deloitte rynek zautomatyzowanych technologii, takich jak zrobotyzowana automatyzacja procesów biznesowych (ang. *robotic process automation*, RPA), rośnie w tempie 40,6% rocznie i prawdopodobnie osiągnie wartość 25,66 mld dolarów do 2027 roku [Deloitte, 2020]. Etapy selekcji, oceny i rekrutacji przeniosły się do Internetu lub stały się zdalne. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach wirtualnych stawia wyższe wymagania co do profesjonalizmu liderów, ich umiejętności pracy z ludźmi, zdolności zarówno obsługi technologii, jak i koncepcyjnych, czy inicjowania i motywowania innowacyjnej aktywności pracowników. Jednocześnie menedżerowie muszą umieć przekazać podwładnym wizję firmy i zmotywować ich do realizacji jej celów. Zadanie to jest utrudnione ze względu na brak tradycyjnego kontaktu menedżera z pracownikami [Zajac, Prokopowicz, 2022, s. 65–68]. W tej sytuacji etyka nabiera szczególnego znaczenia.

## Bibliografia

### Dokumenty prawne

1. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088.

### Wydawnictwa zwarte

1. Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
2. Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
3. Bińczycki, B. (2018). Etyczny i kulturowy kontekst zarządzania. W: *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 431–445), A. Stabryła (red.). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
4. Bowie, N.E. (2017). *Business ethics: A Kantian perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Dąbrowska, A., Janoś-Kresło, M. (2022). *Spoleczna Odpowiedzialność Konsumenta w czasie pandemii. Badania międzynarodowe*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
6. GUS – Główny Urząd Statystyczny (2022). *Rynek wewnętrzny w 2021*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

7. Heath, J. (2014). *Morality, competition, and the firm: The market failures approach to business ethics*. Oxford: Oxford University Press.
8. Kojder, A. (2006). Etyka – przedmiot i stanowiska W: *Etyka zawodów prawniczych. Etyka prawnicza* (s. 13–25), H. Izdebski, P. Skuczyński (red.). Warszawa, [https://andrzejkojder.weebly.com/uploads/4/7/2/7/47279911/etyka\\_przedmiot\\_i\\_stanowiska.pdf](https://andrzejkojder.weebly.com/uploads/4/7/2/7/47279911/etyka_przedmiot_i_stanowiska.pdf) (dostęp: 10.04.2023).
9. Kotarbiński, T. (1987). *Pisma etyczne*. Wrocław: Ossolineum.
10. Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Era cyfrowa*. Warszawa: MT Biznes.
11. Kotler, Ph. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
12. Lachiewicz, S., Walecka, A., Błaszczuk, W., Czekaj, J., Jędrych, E. (2010). *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Politechnika Łódzka.
13. Olędzki, M. (1985). *Zatrudnienie społecznie racjonalne. Propozycja współdziałania*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.
14. Ossowska, M. (2000). *Normy moralne. Próba systematyzacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Rogoziński, K. (2016). *Zarządzanie organizacją usługową. Szkoła innego patrzenia*. Warszawa: Difin.
16. Rosa, G. (2012). Marketing w XXI wieku. W: *Zarządzanie marketingowe*, G. Rosa (red.). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
17. Solomon, R.C. (1993). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. Cambridge: Cambridge University Press.
18. Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future*. New York: William Morrow and Co.
19. Zając, Cz., Prokopowicz, K. (2022) Kompetencje menedżerów w organizacji wirtualnej. W: *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy* (s. 65–68), J. Tabor-Błażewicz, H. Rachoń (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

## Artykuły naukowe

1. Abdiyev, A.C., Alimardonov, A.A. (2022). Personnel Management in the Field of Tourism, *Scientific Progress*, 3(2), s. 495–501.
2. Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), s. 199.
3. Arnold, D.G. (2016). Corporations and Human Rights Obligations, *Business and Human Rights Journal*, 1(2), s. 255–271.
4. Asher, C.C., Mahoney, J.M., Mahoney, J.T. (2005). Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm, *Journal of Management & Governance*, 9(1), s. 6–30.
5. Barney, J. (2018). Why Resource-based Theory's Model of Profit Appropriation Must Incorporate a Stakeholder Perspective, *Strategic Management Journal*, 39(13), s. 3307–3321.
6. Bowie, N.E. (2000). Business Ethics, Philosophy, and the Next 25 years, *Business Ethics Quarterly*, 10(1), s. 7–14.
7. Dąbrowska, A., Janoś-Kresło, M. (2019). The Importance of Customer Experience for Service Enterprises, *Marketing i Rynek*, 9, s. 15–25.

8. Egerová, D., Komárková, L., Kutlák, J. (2021). Generation Y and Generation Z Employment Expectations: A Generational Cohort Comparative Study from Two Countries, *E&M Economics and Management*, 24(3), s. 93–109. DOI: 10.15240/tul/001/2021-03-006.
9. Felin, T., Zenger, T.R. (2016). Crossroads – Strategy, Problems, and a Theory for the Firm, *Organization Science*, 27(1), s. 226–231.
10. Foss, N.J., Lindenberg, S. (2012). Teams, Team Motivation, and the Theory of the Firm, *Managerial and Decision Economics*, 33 (5–6), s. 371–379.
11. Holubčík, M. (2015). Creating Cooperation in Business Environment, *Journal of Information, Control and Management Systems*, 13(2), s. 99–106.
12. Soviar, J., Lendel, V., Vodák, J. (2015). Creation of Corporate Cooperation Strategy, *Procedia Economics and Finance*, 23, s. 435–437. DOI: 10.1016/S22125671(15)003846.

### Materiały internetowe

1. Business Insider (2019). *Jak sprawić, by pracownik pokochał swoją firmę?*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/najwazniejsze-potrzeby-pracownikow/8ejyc4p> (dostęp: 10.04.2023).
2. Constant Growth (2020). *Pokolenie baby boomers, X, Y, Z – różne nastawienie wobec pracy*, <https://constantgrowth.pl/pokolenie-baby-boomers-x-y-z-rozne-nastawienie-wobec-pracy/#:~:text=Pokolenie%20Y%20to%20pracownicy%20urodzeni%20w%20latach%20198> (dostęp: 10.05.2023).
3. Deloitte (2020). *Raport: Inteligentna Automatyzacja 2020. Dążenie do przeobrażenia całej organizacji*, grudzień 2020, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/raport-Inteligentna-Automatyzacja-2020.html> (dostęp: 20.04.2023).
4. GRH Group (2021). *Raport: Różnice pokoleniowe – pokolenie Y*, <https://grhpolska.com/blog/roznice-pokoleniowe-pokolenie-y> (dostęp: 10.04.2024).
5. Jessop, S. (2020). *Graphic: “Sustainable” funds a safer harbour in coronavirus market meltdown*, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-funds-esg/graphic-sustainable-funds-a-safer-harbour-in-coronavirus-market-meltdown-idUSKBN21O1AF> (dostęp: 10.05.2023).
6. O’Boyle, E. (2021). *4 Things Gen Z and Millennials Expect From Their Workplace*. [online] Gallup.com (dostęp: 20.04.2023).
7. Odpowiedzialny konsument i przedsiębiorstwo (2022). *Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Biznesem i Barometr Społecznej Odpowiedzialności Konsumenta*, Instytut Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, maj 2022, [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/07/RAPORT-BAROMETR\\_2022.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/07/RAPORT-BAROMETR_2022.pdf) (dostęp: 05.05.2023).
8. Odpowiedzialny konsument i przedsiębiorstwo, 3,4 edycja, Instytut Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 2022/2023, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/odpowiedzialny-konsument-i-przedsiębiorstwo/> (dostęp: 09.03.2024).
9. Płuska, K. (b.d.), *Miękko o kompetencjach*, <https://www.katarzynapluska.pl/> (dostęp: 15.04.2023).
10. Pracuj.pl (2018). *Pokolenia Y, X, Z na rynku pracy – czym się różnią?*, <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/pokolenia-y-x-z-na-ryнку-pracy-czym-sie-roznia> (dostęp: 10.04.2023).
11. Schroders (2019). *Global Investor Study 2019 – Investing – Schroders global*, <https://www.schroders.com/en/insights/global-investor-study/2019-findings/investing/> (dostęp: 10.05.2023).

---

## Ethics as an element of personnel management in services

---

### Abstract

Services are an important area of business activity and a special kind of product, as services are defined as an activity rendered by one person (service provider) to another (service recipient). Thus, personnel plays an important role in a service company. In the process of personnel management in a service enterprise, the importance of ethics is increasingly being raised. Regardless of the size of the enterprise, those managing it must act in an ethical, mature, and conscious way. Personnel management can provide benefits for both employers and employees. Employees are considered as the most valuable asset of service enterprises. Forming lasting teams and minimizing turnover rates are among the main tasks of personnel management in service companies in a competitive market. In enterprises where employees are praised and treated appropriately, their morale improves, and proper ethical norms are established, leading to long-lasting and positive relationships between employers and their employees. It results in a stronger bond among employees, fostered by a friendly and stimulating work environment. This article focuses on the importance of ethics in personnel management in service enterprises. It is a review article based on a critical analysis of the subject literature and data from available reports and market research. The aim of the article is to analyse selected issues related to the ethics of personnel management in service enterprises, with a special emphasis put on building relationships in a multigenerational working environment. The following research questions were raised: What is the importance of work ethic in service enterprises? Is it possible to build good and ethical relationships in a multigenerational work environment in service enterprises? The conducted literature review and analysis of the available data showed that work ethic is of utmost importance for boosting the competitiveness of service enterprises, thus influencing the quality of services and customer satisfaction. Definitely, it requires the employer's awareness of multigenerational differences in the approach to work and the application of this knowledge in the personnel management process. The issue touched upon in this article requires further, deeper studies and analyses.

**Keywords:** personnel management, HR management, personnel, services, ethics of personnel management

---

