

ETHICS IN ORGANIZATION MANAGEMENT

ETYKA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

ABSTRACT

The term “ethics” comes from the Greek word *ethos*, meaning character, custom, habit, or otherwise domestication. Ethics is the science of morality, so what is ethical comes from outside in the form of norms, codex or decalogue. You can have knowledge while learning ethics; which is moral and correct, but one can not learn a just course that would meet generally accepted norms. The fact is that it is much more difficult to evaluate the behavior according to the adopted standards, but you should not stop teaching ethical standards of conduct that will allow them to use them in the future in the process of managing the organization. Among the forms and standards can be distinguished moral norms, which include: compliance with biological existence, human dignity, human rights, justice, kindness, tolerance, humanism, mutual help, solidarity (Ossowska, 1985, pp. 21–22).

STRESZCZENIE

Termin „etyka” pochodzi od greckiego słowa *ethos* oznaczającego charakter, obyczaj, przyzwyczajenie czy inaczej zadowienie. Etyka to nauka o moralności, zatem to, co etyczne przychodzi z zewnątrz w postaci norm, kodeksu czy dekalogu. Ucząc się etyki, można osiąść wiedzę, co jest moralne i słuszne, ale nie można się nauczyć słusznego postępowania, które odpowiadałoby ogólnie przyjętym normom. Faktem jest, iż znacznie trudniej ocenić postępowanie wg przyjętych norm, ale nie należy ustawać w uczeniu się etycznych standardów postępowania, które pozwolą

w przyszłości wykorzystać je w procesie zarządzania organizacją. Wśród form i standardów można wyróżnić normy moralne, do których zaliczyć można: przestrzeganie biologicznego istnienia, godność człowieka, prawa człowieka, sprawiedliwość, życzliwość, tolerancję, humanizm, wzajemną pomoc, solidarność (Ossowska, 1985, s. 21–22).

Celem niniejszej publikacji jest opis wartości etycznych, jakimi winni cechować się zarządzający organizacją, by ich praca była przyczynkiem do budowania jej poprawnego wizerunku w otoczeniu, w którym funkcjonuje.

Biorąc pod uwagę temat i cel publikacji, problemem badawczym jest: „Czy dla zarządzających organizacją wzorcem postępowania jest kontekst etyczny?”

Kształtowanie wartości etycznych w konfrontacji z etycznym wymiarem podejmowania decyzji przez zarządzających w organizacji ma istotny wpływ na wzrost postaw moralnych będących inspiracją pomyślnego rozwoju tejże organizacji.

KEYWORDS: *axiology, existentialism, ethics, morality, obstructionism, respect, honesty*

SŁOWA KLUCZOWE: *aksjologia, egzystencjalizm, etyka, moralność, obstrukcjonizm, szacunek, uczciwość*

WPROWADZENIE

Czy etyki można się nauczyć? – takie pytanie pojawia się często w czasie dyskusji nad strategią nauczania etyki zawodowej. Odpowiedź jest prosta – etyki można się nauczyć, ale czy postępowanie wg kanonów tej wiedzy będzie poprawne? Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, zatem wymagać będzie to oddzielnej oceny. Ucząc się etyki, można zdobyć wiedzę o tym, co jest moralnie słuszne, ale nie można się nauczyć moralnie słusznego postępowania, to jest znacznie trudniejsze.

W starożytności przeważał pogląd, że do rozpoznawania problemów moralnych należy podchodzić przez pryzmat aksjologii. Sokrates zakładał, że rozstrzygnięcie, co jest sprawiedliwe, a co niesprawiedliwe, co szlachetne, a co nie, co mężne, a co tchórzliwe bez poznania sensu postępowania będzie trudne. Arystoteles uważał, że rozum może dokonać rzetelnej oceny każdej sytuacji oraz wskazać, jak należy w niej postąpić. Bliskie stanowisko zajmuje Anthony Shaftesbury, który twierdzi, że swoistym źródłem poznania etycznego jest tzw. zmysł moralny pozwalający bezpośrednio odczuwać dobro i zło. Znaczeniem wolnej woli dla moralnego działania człowieka zajmował

się niemiecki filozof Immanuel Kant, który w swoich rozważaniach wskazał na rozum praktyczny jako odrębną władzę poznawczą, ponieważ rozum teoretyczny nie potrafi dokonać rozstrzygnięć moralnych.

PODSTAWOWE POJĘCIA Z DZIEDZINY ETYKI

Życie człowieka to permanentne wartościowanie przeżywanych sytuacji indywidualno-egzystencjalnych i społecznych, poprzez ich rozpoznawanie, ocenę i wybór dostrzeżonych wartości. Świat ludzki pozbawiony wartości byłby aksjologicznie i egzystencjalnie pusty, brakłoby w nim prawdy, dobra, sprawiedliwości, szczęścia, miłości i piękna, byłby to świat spersonalizowany, odczłowieczony i zredukowany do wymiaru biologicznego. Takie rozumienie doprowadziłoby do tego, że życie ludzkie utraciłoby sens (Kowalczyk, 2011, s. 5–6). Pojęcie wartości jest pojęciem złożonym. Wartości moralne odnoszą się wprost do działania człowieka. Moralne zakazy lub nakazy stoją w obronie wartości. O wartościach moralnych mówi się w odniesieniu do osoby, która broniąc wartości, wyraża swoje moralne przekonania, przez co wartości wpisują się w moralną strukturę człowieka (Brzezinski, Chyrowicz, Poznaniak, Toeplitz-Wiśniewska, s. 71–72). Max Scheler uporządkował je wg następujących kategorii: hedonistycznych, użytecznościowych, witalnych, duchowych i religijnych. Wartościami, które nazywamy często dylematami moralnymi, są: biologiczne istnienie, godność i prawa człowieka, tolerancja, humanizm, wdzięczność, wzajemna pomoc, solidarność i uspołecznienie (Ossowska, 1985, s. 21–22).

W praktyce społecznej pojawiają się sprzeczności, które uniemożliwiają ich pełną realizację. Na ten temat istnieje wiele poglądów. W systemach religijnych na samym szczycie stawia się miłość człowieka. W systemach laickich i skrajnie liberalnych – zysk i swobodę wyboru. W systemach totalitarnych – zdobywanie i utrzymanie władzy.

Z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania moralność jest zróżnicowana ze względu na zróżnicowanie kulturowe między przedsiębiorstwami. Jeśli deklarowane wartości i zasady organizacji wiążą jej członków, możemy mówić o etyce danej organizacji.

Niekiedy trudno jest rozróżnić pojęcia „etyczny” i „moralny”, dualizm słów „etyczno-moralny” niewiele wyjaśnia, ponieważ nie wiemy, co dokładnie

znaczy termin „moralny”, a co termin „etyczny”. Należy jednak pamiętać, że moralne może być nie tylko działanie pokazywane na zewnątrz, ale również uczucie, które dany czyn warunkuje, motyw postępowania. Okazuje się, że niewiele działań człowieka zachowuje neutralność wobec dobra i zła. Można powiedzieć, że moralność to sfera praktycznych nakazów i zakazów oraz odpowiadających im lub sprzeciwiających się działań. Natomiast etyka jest to nauka o moralności. To, co etyczne przychodzi z zewnątrz pod postacią norm wspólnych – kodeksu czy dekalogu. Coraz częściej te wartości i zasady funkcjonują jako kodeksy etyczne przedsiębiorstw.

ETYKA OGÓLNA

Termin „etyka” pochodzi od greckiego słowa *ethos* oznaczającego charakter, obyczaj, przyzwyczajenie, a w pokrewnym ujęciu językowym także miejsce, zadomowienie. Ten ostatni sens słowa dobrze wyraża do dzisiaj tę szczególną właściwość, że etos (moralność) jest przyzwyczajeniem charakteru do określonego postępowania w miejscu życia, w domu, w stosunkach pracy, na forum publicznym. Treści tego przyzwyczajenia traktowane są jako reguły obyczaju, jako sprawdzone zasady właściwego, czyli słusznego postępowania, odpowiadającego miejscu, w którym człowiek się znajduje (Wiśniewski, www.cebi.pl, dostęp: 5.05.2009), gdyż każde miejsce wymaga odpowiedniego zachowania. Wiedzę o tak rozumianym etosie Arystoteles ujął pod nazwą „etyka” i wpisał ją w ogólną wiedzę o wszystkim, którą była dla Greków filozofia. Etykę zaliczył jednak do filozofii praktycznej, czyli wiedzy dotyczącej postępowania. W rezultacie etyka stała się dyscypliną ogólną, tak jak filozofia. Etyka ogólna jest potrzebna, bo wyznacza cel i określa ogólnie strategię wyborów najistotniejszych dla życia ludzkiego zasad rozstrzygania sporów wynikających z pełnionych ról społecznych, jak i zawodowych.

Etyka szczegółowa

Przez etykę szczegółową rozumie się refleksję nad wartościami i powinnościami dotyczącymi poszczególnych aspektów życia i odpowiadających im stosunków społecznych. Rozważania z zakresu etyki szczegółowej zyskują wiele na znaczeniu, kiedy rozpatrujemy ją na tle praktyki moralnej jednostki lub okre-

ślonej społeczności. Nie ulega wątpliwości, że „szarego człowieka” zmuszonego do ciągłego podejmowania decyzji moralnych mało interesują wielkie problemy metafizyki moralności. Dla niego ważne jest to, co w jego własnym życiu jest moralne, a co niemoralne, co mu wolno, a czego mu nie wolno, dlatego też na te pytania szukamy właściwych odpowiedzi. Toteż zrozumienie doniosłości etyki szczegółowej było i jest żywe na tle różnych wypracowań, jakie występują w układach społeczno-kulturowych (Ślipko, 2009, s. 22–24).

Każdej z tych szczegółowych dziedzin etyki można przypisać wymiar etyki zawodowej.

Intuicja moralna

Wyjaśnienia wymagają takie pojęcia jak kompetencja moralna i racjonalność. Racjonalność w etyce polega na m.in. stosowaniu procedur argumentacyjnych w dochodzeniu do rozstrzygnięć moralnych, na uzasadnianiu racji zachowania, które to racje są związane z innymi racjami. W porządku dedukcyjnym należy przyjąć jakieś racje pierwsze, które nie dadzą się dowieść, lub nie wymagają dowodu. Dlatego też osądy moralne czerpiemy z doświadczenia, są one z zasady oparte na myśleniu intuicyjnym. W tym ujęciu sądy moralne blisko związane są z czymś, co nazywamy sądem intuicyjnym. Według Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'ego sąd można nazwać intuicyjnym:

- jeżeli osiągnięty jest poprzez niesformalizowany sposób rozumowania, bez użycia metod analitycznych i przemyślanych kalkulacji,
- gdy zgadza się z naszym potocznym modelem świata,
- gdy stosujemy reguły w normalnym porządku, np. reguły gramatyczne lub reguły geometrii przestrzennej (Gali, 2009, s. 32).

Sąd intuicyjny wywodzi się z doświadczenia wewnętrznego, nie wymaga on uzasadnień, gdyż umysł wydaje osądy moralne w taki sam sposób jak osądy estetyczne – szybko i automatycznie. Dopiero później racjonalizuje swoje pierwotne odczucia. Podobnie jak czujemy intuicyjny wstręt, kiedy widzimy pracowników zaangażowanych w poniżające lub niegodne człowieka czyny, tak czujemy uniesienie, kiedy widzimy, że ludzie okazują odwagę (Gali, 2009, s. 72–74). Rozumowanie moralne ma na celu przekonanie innych do tego, co instynktownie czujemy.

Kompetencja moralna

Wśród licznych kompetencji stanowiących o atrakcyjności pracowników i kandydatów do pracy coraz większą rolę zaczyna odgrywać kompetencja moralna wyrażająca się zdolnością do działania zgodnie z tym, co uważamy za słuszne. Większość z nas wie, co jest właściwe, ale czasami trudno zastosować się do tego, w szczególności gdy brakuje nam moralnych kompetencji, by działać zgodnie ze swoją moralną intuicją. Kompetencja moralna definiowana jest jako zbiór kompetencji, z których każda odnosi się do czterech zasad ogólnych: uczciwości, odpowiedzialności, empatii, wybaczenia.

Wymienione zasady są kluczem do działania w zgodzie z intuicją moralną. Do kompetencji moralnych można zaliczyć: działanie w zgodzie z zasadami, wartościami i przekonaniami, mówienie prawdy, obronę tego, co słuszne, dotrzymanie obietnicy, ponoszenie odpowiedzialności za swoje wybory, przyznawanie się do błędów, troskę o innych, umiejętność wybaczenia sobie i innym błędów (Lennick, Kiel, 2007, s. 103–105).

ETYKA BIZNESU JAKO ETYKA ZAWODOWA

Zgodnie ze słownikiem etycznym, etyka zawodowa to „zespół zasad i norm określających, jak z moralnego punktu widzenia powinni zachowywać się przedstawiciele danego zawodu” (Jedynak, 1997, s. 71). Okazuje się jednak, że zidentyfikowanie zawodu nie jest sprawą bezdyskusyjną; zawód w szerokim sensie bywa określany jako taka aktywność człowieka, do której podjęcia ma on odpowiednią wiedzę i umiejętności, której poświęca się systematycznie i którą uprawia w celach zarobkowych (Weber, 1989, s. 230).

Są zawody, które mają ugruntowane tradycje, takie jak zawód lekarza, prawnika, zawody techniczne uprawiane przez absolwentów wyższych uczelni technicznych, a ich reprezentanci cieszą się autonomią. W ramach tej autonomii przedstawiciele zawodu określają zakres wiedzy i umiejętności, który muszą posiadać jego adepci, sami ich szkolą oraz decydują o przyznaniu formalnych kwalifikacji, czyli dopuszczają do uprawiania zawodu, a także mogą z niego wykluczyć. Oni zatem mają największy wpływ na to, w jaki sposób ich zawód służy społeczeństwu.

Owe zasady wyrażane są w zawodowych standardach etycznych. Standardy są formułowane i przestrzegane przez przedstawicieli zawodu nie z racji ich wyższych niż przeciętne kwalifikacji moralnych, ale dlatego, że oni jako profesjonalści najlepiej wiedzą, jakie nadużycia w ich dziedzinie mogą być popełnione i potrafią chronić społeczeństwo przed nimi (Lazari-Pawłowska, 1992, s. 84).

Etyka zawodowa w pierwszym znaczeniu, tj. ujęte z moralnego punktu widzenia zasady postępowania przedstawicieli danego zawodu, występuje w postaci zinstytucjonalizowanych norm, np. kodeksów profesjonalnych lub norm głoszonych indywidualnie, ale z mocą opiniotwórczą. Niektóre kodeksy mają starą, czasem sięgającą starożytności tradycję, np. kodeks etyki lekarskiej. Nie oznacza to, iż wszystkie reguły tego kodeksu pozostają niezienne. Na przykład w kodeksie etyki lekarskiej dawny paternalizm dziś zastępowany jest modelem partnerskim.

Często wartości i normy zawarte w kodeksach są na wysokim poziomie ogólności, co sprawia, że kodeksom zarzuca się ogólnikowość i banalność. Z jednej strony ów wysoki poziom ogólności nie pozwala rozstrzygnąć, która z dwu sprzecznych dyrektyw jest właściwa, jakie postępowanie należy wybrać w konkretnej sytuacji. Z drugiej zaś, kodeksy zbyt szczegółowe krytykuje się za to, iż nie pozwalają na refleksję moralną i stają się regulaminami działania. Kodeksy stawiające nierealne wymagania zazwyczaj są lekceważone. Kłopot sprawiają także niektóre pojęcia i związane z nimi terminy. Ułomne są również kodeksy będące bezpośrednimi tłumaczeniami z języka obcego, nie tylko z powodów językowych, ale także, a może przede wszystkim, ze względu na różnice kulturowe.

ETOS ZAWODOWY

Etos zawodowy to podzielane przez przedstawicieli danego zawodu przekonania moralne związane z jego uprawianiem. Przekonania te, przekazywane wraz z wiedzą i umiejętnościami zawodowymi oraz nabywane w trakcie praktyki zawodowej, służyły organizacji i integracji środowisk zawodowych.

Etos pewnej grupy społecznej lub zawodowej jest to akceptowany przez tę grupę styl życia, oparty na przyjętej hierarchii wartości, który jest artykułowany przez grupę, bądź przejawia się w postawach i postępowaniu jej

członków. Etos może mieć wpływ na rzeczywiste zachowania, ale nie jest tym samym co praktyka działań. Etos jest kategorią, której nie można stosować do wszystkich grup społecznych. Aby można było mówić o etosie, opisywana grupa musi być znacząca w istniejącym porządku społecznym. W tym sensie możemy mówić o etosie profesjonalnym ludzi nauki czy etosie środowiska lekarskiego, a nie możemy mówić np. o etosie hipnoterapeutów w Polsce (Goćkowski, Hołowiecka, 1981, s. 164).

Dziedziną, do jakiej odnoszona bywa etyka zawodowa, jest rzeczywiste postępowanie grupy zawodowej oceniane ze względu na kryteria moralne. Nietrudno zauważyć, że sformalizowane zasady, wyznawane przekonania i praktyka nigdy nie pokrywają się zupełnie, a często mają obszerne części rozłączne.

Można mówić o opisowym i normatywnym charakterze etyki biznesu. Z jednej strony etyka biznesu zajmuje się formułowaniem powinności podmiotów działających w gospodarce. Przedmiotem tak rozumianej etyki biznesu jest poszukiwanie reguł etycznych, którymi powinni kierować się ludzie, przedsiębiorstwa oraz instytucje w działalności gospodarczej. W tym sensie możemy mówić o etyce biznesu w sensie normatywnym. Z drugiej strony, przedmiotem etyki biznesu są reguły etyczne, które faktycznie funkcjonują w działalności gospodarczej. W tym drugim sensie możemy mówić o opisowym charakterze etyki biznesu.

Jednym z obszarów zainteresowań etyki biznesu jako etyki zawodowej są zasady, które kierują zachowaniem pracowników tej samej firmy. Zasady te kształtowane są w procesie wspólnych doświadczeń lub są rezultatem polityki firm. W drugim przypadku firmy podejmują działania mające na celu zbliżenie standardów firm i pracowników. Owe działania to programy etyczne firm. Programy etyczne składają się z następujących elementów:

- sformalizowanych kodeksów zawierających uznawane przez firmy standardy,
- szkoleń, na których ze standardami tymi zapoznawani są wszyscy pracownicy,
- komórek etycznych, których zadaniem jest monitoring przestrzegania zasad etycznych w firmie i ich stałe doskonalenie (Lewicka-Strzelecka, 1999, s. 66).

Programy etyczne wprowadzają najczęściej firmy duże, które osiągnęły stabilność finansową. Programy te pełnią funkcję zewnętrzną i wewnętrzną. Funkcja wewnętrzna polega na pokazaniu wszystkim pracownikom etycznego wymiaru biznesu, jasnego uświadomienia celów firmy i akceptowanego postępowania prowadzącego do osiągnięcia tych celów. Funkcja zewnętrzna programów etycznych polega na podtrzymywaniu dobrego imienia firmy, jej pozytywnego publicznego wizerunku. Dobra reputacja stanowi jedno z aktywów, i choć może być mierzona w kategoriach ekonomicznych, nie można jej kupić ani sprzedać, można ją jedynie zdobyć, postępując etycznie. Powiada się, że dobra reputacja może być silnym atutem, może wzmocnić skuteczność reklamy produktów czy usług danej firmy, ale nie da się stworzyć dobrej reputacji za pomocą reklamy (Gasparski, 2004, s. 258–260).

Programy etyczne wprowadzają firmy, które są zainteresowane długoterminowym zyskiem, traktują swoją reputację jako jedno z aktywów, są zdecydowane zapobiegać wewnętrznym kradzieżom, korupcji, oszustwom i innym nadużyciom, oraz chcą być wartościowym elementem społeczeństwa.

Ponad 90% organizacji umieszczonych na liście Fortune 500 posiada kodeksy etyczne, niemal połowa publikuje raporty dotyczące odpowiedzialności społecznej. Według różnych danych można zakładać, że co druga organizacja funkcjonująca w UE posiada spisany kodeks etyczny. Warto wspomnieć, iż kodeksy opatrywane są różnymi nazwami: kodeks wartości (*code of value*), kodeks praktyki (*code of practice*) albo kodeks postępowania (*code of conduct*). Za najlepsze kodeksy etyczne uważa się takie, które są połączeniem kodeksu wartości, kodeksu postępowania oraz kodeksu norm, jakich należy przestrzegać.

Kodeks powinien obejmować określenie celu i misji danego zawodu, dobra zawodowego (moralnego), podstawowych powinności, jak również sankcje i odpowiedzialność. Niekiedy zalecenia co do struktury etosu ograniczane bywają do wskazania:

- norm ogólnych,
- nakazów, które mówią, jak postępować,
- zakazów,
- sankcji.

Do norm ogólnych należą cnoty zawodowe, a mianowicie:

Profesjonalizm to dążenie do prawdy we wszystkich sprawach związanych z wykonywaną działalnością zawodową.

Perfekcjonizmem nazywamy dążenie do doskonałości w wykonywaniu danego zawodu mimo przeciwności dla wykonującego ten zawód.

Pragmatyzm to prąd filozoficzny, który pozwala na rozjaśnianie myśli o rzeczywistości, z których wynikają określone dyrektywy działania.

Sprawiedliwość zawodowa to dążenie do dawania tego, co się danemu zawodowi należy, są to więc mądrość, męstwo, rozważa i sprawiedliwość, które przyczyniają się do dobrego działania zawodowego (Świniarski, Kasperski, 2002, s. 17).

Pojęcie cnoty może brzmieć śmiesznie, ponieważ na ogół kojarzy się raczej z kobiecą wstydlivością. Etyka cnoty nie daje ścisłych i rygorystycznych zaleceń, jak należy postępować, nie kodyfikuje imperatywów, nie wymaga absolutnego posłuszeństwa. Pozwala jednostce na znaczną swobodę poszukiwań i ocen.

W bardziej konkretnych rozróżnieniach wymienia się takie wartości wspólne dla każdej działalności zawodowej jak: doskonalenie sprawności działania, honor zawodowy, kooperacja pozytywna, kultura osobista, lojalność, odpowiedzialność, profesjonalizm, rzetelność, solidność, terminowość, uczciwość, wysoka jakość usług, zadowolenie klienta.

Podobnie jak zasady etyki zawodowej, tak i kodeksy pełnią określone funkcje w środowiskach, które podjęły trud ich stanowienia. Zazwyczaj wymienia się funkcje: wychowawczą, motywacyjną i integracyjną. Kodeksy służą realizacji różnych celów: etycznego promowania i wzmacniania wizerunku firmy, unikania prawnych konsekwencji wynikających z zachowań nieetycznych, wpływania na zachowania pracowników; powstają w firmach, bo taka jest moda (Kasperski, 2000, s. 187).

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest relatywnie nową koncepcją w Polsce, dopiero od niedawna obecną w publicznym dyskursie. Powszechnie uznaje się, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, inaczej CSR (ang. *corporate social responsibility*), odnosi się do dobrowolnego uwzględniania przez

organizacje aspektów społecznych i ekologicznych. Zdaniem Bogdana Wawrzyniaka przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie to takie, które pozytywnie odpowiada na wyzwania otoczenia oraz instytucji i osób, które je tworzą (Wawrzyniak, 1999, s. 212–213). Działalność gospodarcza powinna być prowadzona przede wszystkim w interesie społecznym, czyli powinna przynosić korzyści wszystkim osobom i grupom związanym z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. CSR można zdefiniować jako zbiór powinności przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa, w którym ono działa, oraz obowiązek uwzględniania przez nie interesów i oczekiwań ludzi, którzy w nim pracują, z nim współpracują, konsumują jego produkty, powierzają mu swoje pieniądze, bezpośrednio lub pośrednio odczuwają skutki jego działań i zaniechań. Tak zdefiniowana odpowiedzialność społeczna różni się od powinności etycznych, ponieważ:

- chodzi w niej o odpowiedzialność całego przedsiębiorstwa, a nie tylko jego menedżerów,
- odnosi się do stosunków społecznych, a nie międzyludzkich czy międzygrupowych,
- obejmuje postawy i działanie nie tylko wobec ludzi, ale także wobec innych sfer rzeczywistości, np. środowiska naturalnego,
- jej normy nie wynikają z ponadczasowych kanonów etycznych czy religijnych, lecz z braku akceptacji dla określonych działań przedsiębiorstw, które jednak nie są ani przestępstwami wobec prawa, ani grzechami w sferze indywidualnej moralności,
- nie odwołuje się wyłącznie do poczucia moralnego decydentów, ale do kalkulacji interesów, ponieważ zachowania nieodpowiedzialne społecznie nie tylko nie przysparzają firmom korzyści, lecz mogą także negatywnie odbijać się na wielkości ich zysków,
- w odróżnieniu od norm etycznych daje się kalkulować i ujmować w formie dokumentów (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 70–73).

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw nie może być wymuszona żadnymi regulacjami prawnymi. W działaniach odpowiedzialnych społecznie przedsiębiorstw w istocie nie chodzi o ograniczanie się do aktywności wymuszonej przez obowiązujące przepisy prawne. CSR opiera się na dobrowolnych zobowiązaniach przewyższających wymagania prawne obowiązujące w da-

nym kraju. W Polsce są one wyznaczone głównie przez przepisy prawa pracy, tj. Kodeks pracy i przepisy innych aktów określających prawa i obowiązki pracowników i pracodawców (Pawnik, Zbiegień-Maciąg, 2008, s. 98–100). CSR to koncepcja zarządzania prowadząca do osiągnięcia trwałego zysku, sposób na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy. To koncepcja odchodząca od poglądu, że jedynym celem przedsiębiorstw jest dążenie do osiągnięcia zysku w kierunku odnoszenia korzyści z czynienia dobra. W ten sposób dawny dylemat: „moralność czy zyski” traci na znaczeniu. Dziś coraz częściej przedsiębiorstwa muszą działać etycznie właśnie po to, aby osiągać zyski.

Społeczną odpowiedzialność biznesu można rozpatrywać w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym. CSR w wymiarze wewnętrznym jest to: bezpieczeństwo w miejscu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo, wpływem działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. W wymiarze zewnętrznym CSR obejmuje: wpływ na społeczności lokalne, stosunki z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami, klientami, dostawcami i instytucjami publicznymi, przestrzeganie praw człowieka, troskę o środowisko naturalne (KE, 2002, Green Paper). Idea społecznej odpowiedzialności jest odmiennie realizowana w firmach z kapitałem zagranicznym oraz w firmach z kapitałem polskim, o czym świadczą programy zaangażowania społecznego. Te pierwsze częściej angażują się w długofalowe programy pomocy społecznej i działania związane z rozwojem społeczności lokalnych. Przedsiębiorstwa z polskim kapitałem traktują społeczny i ekologiczny wymiar CSR raczej jako skutek efektywnej działalności niż jej warunek (Pawnik, Zbiegień-Maciąg, 2008, s. 100).

DYLEMATY ETYCZNE W ORGANIZACJI

Termin „dylemat etyczny” odnosi się do takich sytuacji, w których jednostka doświadcza konfliktu decyzyjnego. Z dylematami etycznymi często spotykamy się w środowisku pracy. Zachowaniem etycznym często określa się zachowanie, które jest zgodne z przyjętymi w organizacji normami i zasadami, często nazywanymi dyscypliną pracy. Zachowaniem etycznym lepiej nazywać takie zachowanie, które dąży do kształtowania systemu wartości organizacyjnych i jest przez nie kształtowane. Zachowanie nieetyczne to świadoma i celowa próba dezintegracji organizacji. Istnieją cztery podsta-

wowe sposoby myślenia o zachowaniach etycznych w organizacji: podejście utylitarne, zgodnie z którym zachowania etyczne mają być korzystne dla jak największej liczby pracowników, podejście indywidualne, wg którego zachowania etyczne w dłuższej perspektywie czasowej mają być korzystne dla pojedynczej osoby, podejście moralne, które oznacza, iż zachowania etyczne muszą być odzwierciedleniem fundamentalnych praw i wartości oraz podejście proceduralne i dystrybutywnej sprawiedliwości, zgodnie z którym zachowania etyczne muszą przejawiać się w bezstronnym i sprawiedliwym traktowaniu pracowników.

Zachowania etyczne mają wpływ na motywację i zaangażowanie pracowników, aby jednak tak było, muszą być częścią kultury organizacyjnej. Natomiast w organizacjach mamy często do czynienia z zachowaniami nieetycznymi pracowników, które wypływają z różnych uwarunkowań. Z jednej strony skłonność ta zależy od uczciwości pracowników, ich moralności. Z drugiej strony, do zachowań nieetycznych przyczyniają się czynniki psychospołeczne i sytuacyjne. Takie zachowania jak kradzież, plotka czy sabotaż można uznać za niezgodne z prawem, ich ocena jest złożona, gdy są podejmowane w nieetycznym środowisku pracy i wówczas wynikają także z etycznych standardów przedsiębiorstw i z umiejętności ich przestrzegania.

Według European Foundation for the Improvement of Living and Working aż 8,5% badanych pracowników jest zastraszanych przez przełożonych i innych współpracowników, co określa się jako „mobbing”. Mobbing to zachowanie polegające na atakowaniu pojedynczego ucznia przez grupę innych, niekiedy nie z tej samej klasy czy szkoły (Bugdol, 2007, s. 79). Z pojęciem mobbingu mamy do czynienia w kontekście destruktywnych zachowań w środowisku pracy, przejawiających się w psychologicznej agresji, wykazywanych raczej przez grupę mobberów niż pojedynczą osobę. Mobbing związany jest z długotrwałym stresem, wywołuje konflikt w połączeniu z silnym nękanieniem pracowników (Pawnik, Zbiegień-Maciąg, 2008, s. 143–144).

Z pojęciem dylematu etycznego związane jest angielskie określenie *whistle blower*, tj. „dmuchający w gwizdek”, które odnosi się do osoby, która decyduje się na ujawnienie zachowań nieetycznych w organizacji, przez co naraża samą siebie na np. ośmieszenie lub zwolnienie. *Whistle blower* to pracownik artykułujący nadużycia, który dobrowolnie podaje do wiadomości, że pewne

działania firmy są nielegalne, niemoralne lub z innych powodów niekorzystne społecznie, np. ujawnia mobbing. Ujawnienie to może mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Jeżeli informacje o nadużyciach popełnianych w firmie nie zostały przekazane na zewnątrz firmy, ujawnienie ma charakter wewnętrzny. Natomiast w przypadku podania ich do wiadomości publicznej mówi się o ujawnieniu zewnętrznym. Ujawniane nadużycia są w istocie poważne, ich skutki mogą być znaczące, zarówno dla społeczeństwa, jak i dla wizerunku firmy (Lewicka-Strzelecka, 1999, s. 143).

Inny dylemat to *zaufanie*. Zaufanie jest podstawowym elementem kapitału społecznego, wpływa na zaangażowanie, motywację, wydajność pracowników. Zaufanie nie oznacza, że w organizacji nie ma kontroli. Funkcję kontroli w organizacjach pełnią wartości i normy moralne.

Czynniki powodujące *zachowania nieetyczne* to: kultura organizacji (normy i wartości), niski poziom zaufania w organizacji, słabe procesy zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), uwarunkowania prawne i organizacyjne, nieetyczne postępowanie przełożonych, zły system komunikacji i motywacji, niedostateczne zasoby, niedbały system kontroli. Ograniczeniu zachowań nieetycznych sprzyjają kodeksy etyczne, procedury zarządzania i szkolenia z zakresu etyki (Gross-Gołacka, 2017, s. 331–352). Istotną rolę pełni kontrola. Kiedy wzrasta prawdopodobieństwo identyfikacji zachowań nieetycznych i tym samym prawdopodobieństwo bycia ukaranym, zmniejsza się skłonność do zachowań nieetycznych. Zachowania nieetyczne można ograniczać poprzez: wprowadzanie minimalnych standardów etycznych, wzmocnienie roli opinii społecznej poprzez dostęp do mediów, tworzenie kodeksów etycznych w organizacjach (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 68–69).

PODSUMOWANIE

Należy zauważyć, że etyka zarządzania jest zjawiskiem dotyczącym indywidualnie menedżerów (Szejniuk, 2016, s. 89–104), zatem w równym stopniu odpowiadają za jej kreowanie zarówno menedżerowie równorzędni niższych szczebli, jak i menedżerowie wyższych szczebli. Nie należy zapominać o tym, iż w ogólnym bilansie zachowań w kontekście zarządzania etycznego punktem wyjścia są normy etyczne jednostki (Griffin, 2005, s. 115). Jak pokazują różnorakie doświadczenia, istotnym wsparciem etycznego postępowania

wszystkich pracowników, od najwyższego kierownictwa poczynając, jest to, iż grupa ta buduje kulturę organizacji i określa, jakie zachowania jakie będą akceptowane, a jakie nie. Niektóre organizacje prowadzą specjalne szkolenia, które stają się pomocne w rozwiązywaniu dylematów etycznych, ale i tworzą komisje ds. etyki, które podlegają bezpośrednio najwyższemu kierownictwu, gdyż tam zapadają rozstrzygnięcia dylematów etycznych, jakie pojawiają się w organizacji. Jedno można stwierdzić: żadne kodeksy, żadne wytyczne czy organizowane szkolenia nie zastąpią osobistych ocen dotyczących tego, co w danej sytuacji można uznać jako słuszne lub nie. Ponadto opracowywane kodeksy etyczne, normy czy programy należy traktować jako poradniki dla ludzi, które pomagają im w zrozumieniu swojego postępowania i ocenie, czy jest ono etyczne, czy nie. Etyka w zarządzaniu po prostu popłaca, natomiast kwestią dyskusyjną pozostaje fakt, czy byłaby ona prowadzona, w przypadku gdyby zysków nie przynosiła. Wydaje się, że nie, ponieważ celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku; w przypadku strat nie byłoby z pewnością realizowane zadania o charakterze etycznym.

Wnioski:

1. Postawiona hipoteza potwierdziła się – kształtowanie wartości etycznych i realizowane ich w podejmowaniu decyzji przez zarządzających w organizacji istotnie wpływa na pomyślny rozwój tejże organizacji.
2. Etyka w zarządzaniu popłaca, gdyż fakt, iż jest dostrzegana w życiu organizacji, przynosi zyski; można zadać tylko pytanie, czy byłaby ona prowadzona, w przypadku gdyby przynosiła straty.
3. Przestrzeganie norm moralnych winno być poprawnością w sytuacjach, gdy konieczny jest wybór określonego działania.

Literatura

- Bugdol, M. (2007). *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa: Difin. ISBN 9788372517166.
- Dietl, J., Gasparski, W. (2000). *Etyka biznesu*, Warszawa: PWN. ISBN 8301122560.
- Galli, J. (2009). *Trening i rozwój intuicji*, Warszawa: Difin. ISBN 9788376410012.
- Gasparski, W. (2000). *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. ISBN 8386846437.

- Gasparski, W. (2004). *Wykłady z etyki biznesu, Nowa edycja*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. ISBN 8389437228.
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301140186.
- Gross-Gołacka, E. (2017). *Działania projakościowe w jednostce sektora finansów publicznych – znaczenie i rola zintegrowanego systemu zarządzania w opinii osób będących na stanowiskach kierowniczych i pozostałych pracowników*, „Journal of Modern Science” 4/35. ISSN 1734-2031.
- Jedynak, S. (1999). *Słownik etyczny*, Lublin: UMCS.
- Kisielnicki, J. (2008). *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320817294.
- Koźych, B. (2007). *Nauka o organizacji*, Warszawa: CeDeWu. ISBN 9788375560374.
- Lazari-Pawłowska, I. (1992). *Etyka. Pisma wybrane*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich. ISBN 8304038900.
- Lennick, D., Kiel, F. (2007). *Inteligencja moralna*, Wrocław: Purana. ISBN 9788360170151.
- Lewicka-Strzałecka, A. (1999). *Etyczne standardy firm i pracowników*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. ISBN 8387632317.
- Myers, D. (2004). *Intuicja, jej siła i słabość*, Wrocław: Biblioteka Moderatora. ISBN 8392020715.
- Pawnik, W., Zbiegień-Maciąg, L. (2008). *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Kraków: AGH. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne. ISBN 9788374641692.
- Szejniuk, A. (2016). *Etyka menedżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. „Journal of Modern Science” 1/28. ISSN 1734-2031.
- Świniarski, J., Kasperski, M. (2002). *Kodeksy etyczne jako zastosowanie etyki zawodowej w firmach, organizacjach i instytucjach*, Warszawa: Agencja Reklamowo-Usługowa „PAT”. ISBN 8391471241.
- Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa: Poltext. ISBN 8386890630.
- Zimmewicz, K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320814391.