

Katarzyna Łukasik

Politechnika Częstochowska

KWESTIE ETYCZNE ZAWARTE W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

Nie od dziś wiadomo, że dla dobra funkcjonowania organizacji wręcz wymagane jest wprowadzanie innowacji czy różnego rodzaju udogodnień, sprzyjających sprawniejszemu działaniu firmy. To z kolei prowadzi do wdrożenia zmian, na które nie wszyscy i nie zawsze w organizacji mają ochotę. Jak to wynika z natury ludzkiej, nowe, nieznane warunki pracy prowadzą do wielu obaw i stresu. W takiej sytuacji, prócz odpowiednich działań przywódczych, niwelujących powstałe problemy w firmie, ewolucji powinna podlegać jednocześnie kultura organizacyjna. Zatem, współczesną organizację powinna charakteryzować, w miarę możliwości, elastyczna kultura organizacyjna, czyli taka, która „przyjmie” z łatwością nowe normy czy wartości, po wdrożeniu przez organizację nowoczesnych koncepcji zarządzania. Jest to dość trudne do zaakceptowania zjawisko przez społeczność organizacyjną, ale wskazane dla tych, którzy dbają o stałe podnoszenie własnego poziomu konkurencyjnego. Jak więc pozostać konkurencyjną i elastyczną firmą, wdrażać innowacje i dalej pozostawać etycznie działającą organizacją? Wbrew pozorom, zespojenie tych elementów wcale nie musi być takie trudne.

Celem artykułu jest zaprezentowanie relacji między kwestią etycznego prowadzenia biznesu a kulturą organizacyjną, określoną wartościami oraz normami przestrzeganymi i rozwijanymi przez organ społeczny organizacji. W związku z powyższym, teza postawiona dla potrzeb poniższego artykułu brzmi następująco: istnieje silna relacja między zachowaniami etycznymi organizacji i jej kulturą, mająca istotne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Zwrócona zostanie uwaga na znaczenie zachowań etycznych i nietycznych w zarządzaniu organizacją oraz na ich wpływ na ewolucję kultury organizacyjnej.

1. Wzajemne relacje i implikacje kultury organizacyjnej oraz etycznych zachowań

Zjawisko kultury organizacyjnej występuje w ścisłym powiązaniu z etycznymi zachowaniami ludzi w organizacji i sposobami prowadzenia biznesu. Kulturę organizacyjną można tworzyć wprowadzając program etyczny do firmy. Stanowi ona wspólne przeświadczenie o zasadach i wartościach organizacyjnych, charakteryzujących daną firmę. Zatem, powyższe aspekty zarządzania kulturą oraz etyką w organizacji uzupełniają się wzajemnie, kreują, a także umacniają nowo powstałe, przestrzegane postawy pracownicze, zarówno te bardziej, jak i mniej uświadomione.

Kultura odgrywa znaczącą rolę w życiu każdej organizacji poprzez określenie wszelkich niezbędnych elementów struktury i systemów zarządzania, m.in. oferuje członkom organizacji wspólny język, żargon, standardy w sposobie ubierania się, wyznacza zasady przynależności do grupy, ustala zasady władzy i status organizacyjny poszczególnych stanowisk, określa kryteria karania i nagradzania uczestników, ułatwia interpretacje nietypowych i nagłych zdarzeń oraz rytuały czy nieformalne przekazy, anegdota itp. Dzięki temu organizacja posiada wewnętrzny ład, spaja ludzi wokół wspólnego celu i pozwala istnieć grupom nawet bez formalnych regulaminów i struktur.

Kultura wyznacza zatem pewne granice, powodując wyodrębnienie jednej organizacji spośród innych, nadając jej swoisty charakter, sposób bycia, postrzegania rynku i klientów, natomiast ludziom w niej pracującym daje poczucie tożsamości, stanowiąc ramy odniesienia, wyznaczając ich codzienne zachowanie i decyzje, prowadzące do wspólnego interesu¹.

Kultura jest więc swego rodzaju narzędziem, pomocnym także w procesie kontroli i oceny obecnego stanu organizacji. Natomiast bardzo trudno i obiektywnie jest jednoznacznie ocenić, czy dana kultura organizacyjna jest dobra czy też zła. Ponieważ, to co dla jednego środowiska pracy jest skuteczne i prawidłowe, dla innego może okazać się niekorzystne i niewspółgrające z jego naturą i zwyczajami. Ważne zatem, aby kultura organizacyjna była tym elementem zarządzania organizacją, który doprowadzi do spójności i zwiększenia zaangażowania w niej ludzi. Nie może być natomiast źródłem konfliktów, także tych na tle rasowym, wyznaniowym czy ze względu na różnice płci. W organizacji funk-

¹ A. Ławniczak-Stadnik: *O kulturach firm amerykańskich*. W: *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*. Red. A. Stankiewicz-Mróż, J. Lendzion. Media Press, Łódź 2008, s. 404-405.

cjonującej etycznie, tzn. zgodnie z kodeksem pracy i wewnętrznym kodeksem etycznym, kultura pomaga unikać szeroko rozumianej wieloznaczności, nie tylko wynikającej ze stosunku pracy, ale także właśnie tej dotyczącej sfery społecznej, a nawet emocjonalnej. Wskazuje pracownikom, jak należy postępować i co jest ważne. Problemy pojawiają się, gdy wspólne wartości nie są zgodne z tymi, które prowadzą do wzrostu skuteczności organizacji. Odpowiedzialne jest za to najczęściej dynamiczne otoczenie organizacji, wówczas utrwalona kultura organizacji może już nie być odpowiednia. Spójność zachowań jest cenna dla organizacji w stabilnym środowisku. Może jednak stanowić dla niej obciążenie i ograniczyć jej zdolność reagowania na zmiany w środowisku.

Czym jest w takim razie zachowanie etyczne bądź nieetyczne w organizacji? Etyczne bądź nieetyczne zachowania pracowników zachodzą w określonych warunkach. Bardzo często są zależne od: zajmowanego stopnia w hierarchii organizacyjnej, omawianej kultury organizacyjnej, systemu motywacyjnego i kontrolnego organizacji, sposobu oceny pracowników czy też otoczenia zewnętrznego organizacji i wpływu jego najważniejszych podmiotów rynkowych. Jeśli chodzi o zakres koncentracji etyki zarządzania w organizacji, to wyróżniamy trzy podstawowe płaszczyzny, które określają stosunek organizacji do pracownika, stosunek pracownika do firmy oraz stosunek firmy do innych podmiotów. Jest to więc swego rodzaju zestawienie najcenniejszych i najważniejszych cech charakterystycznych dla etycznego postępowania w prowadzeniu biznesu.

Niestety, nadal zdarza się, że do społeczeństwa docierają informacje o licznych nieetycznych zachowaniach ludzi w organizacji, wśród nich wymieniane są najczęściej:

- dążenie do ułatwienia warunków pracy sobie lub instytucji, gdy te generują negatywne konsekwencje społeczne i gospodarcze,
- umacnianie funkcji władczego organu administracyjnego ze szkodą dla społeczeństwa i gospodarki,
- dążenie do monopolizacji decyzji dla uzyskania korzyści materialnych lub prestiżowych,
- działania niejawne, sprzeczne z prawem lub normami moralnymi, polegające na wymuszaniu korzyści materialnych,
- świadome zatrudnianie kadr „dyspozycyjnych”, a nie o najwyższych kwalifikacjach zawodowych i etycznych,
- tolerowanie znanych negatywnych przejawów w gospodarce, zaniedbywanie możliwych działań naprawczych w oczekiwaniu korzyści materialnych lub prestiżowych sprzecznych z prawem,

- rezygnowanie z inicjowania działań, które mogłyby ujawnić nieracjonalność lub nieetyczność podejmowanych decyzji,
- zwalczanie koncepcji uzasadnionych merytorycznie, ale zaproponowanych przez przeciwnika politycznego czy biznesowego².

Powyższe kwestie etyczne dotyczą przede wszystkim samych ludzi, tkwią w nich i ich podświadomości, ale w dalszej kolejności przekładają się na poprawne, bądź nie, relacje z otoczeniem organizacji i wykonywanie obowiązków zawodowych.

Organizacje, preferujące etyczne prowadzenie biznesu, przyjmują koncepcje społecznej odpowiedzialności organizacji (CSR), która zakorzenia się w kulturze organizacyjnej, czyli wartościach i normach w niej przestrzeganych. Według K. Olejniczak, „[...] przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne to nie tylko przedsiębiorstwo, które działa zgodnie z prawem, ale przede wszystkim przedsiębiorstwo, które przestrzega normy etyczne. Z tego też względu, implikacja zasad do zarządzania przedsiębiorstwem staje się koniecznością, dzięki czemu następuje kreowanie wizerunku organizacji jako wiarygodnego i solidnego partnera biznesowego”³.

Jakie więc organizacja powinna przyjmować standardy etyczne dla tworzenia własnego, uczciwego wizerunku? Mówiąc o nich szczegółowo, nazywamy je pewnymi cnotami etycznego biznesu, są to np.:

- sprawiedliwość w postępowaniu,
- wiarygodność,
- uczciwość,
- prawdomówność,
- lojalność,
- wierność złożonym przyrzeczeniom czy zobowiązaniom.

Natomiast traktując je w bardziej umowny i ogólny sposób mówimy, że: „Standardy etyczne są częścią szeroko rozumianej kultury organizacyjnej firmy. Obejmują one zasady i wartości, które przybierają postać normatywna: określają wzorce zachowań, które są akceptowane, oraz te zachowania, które są nie do przyjęcia, jak również sankcje z tytułu nieprzestrzegania przyjętych reguł. Standardy dotyczą wzajemnych relacji między firmą a jej interesariuszami: pracownikami, właścicielami, kontrahentami, klientami, społecznością lokalną, władzami samorządowymi oraz organami administracji publicznej. W przeciwieństwie do wielu

² K. Lisiecka: *Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju*. „Problemy Jakości” 2010, nr 12, s. 7.

³ K. Olejniczak: *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*. SWWZPCz, Częstochowa 2012, s. 92-93.

aspektów kultury organizacyjnej, które nie muszą być jasno określone i pozostawać w sferze odczuć i emocji, standardy etyczne z racji ich normatywnego charakteru powinny być wyraźnie zdefiniowane. W odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych – pracowników, kadry kierowniczej, właścicieli, mogą przyjmować postać regulaminów wewnętrznych, podręczników standardów zawodowych lub pism prezentujących strategię firmy w danym zakresie. Kompleksowe ujęcie standardów etycznych w odniesieniu do wszystkich grup interesariuszy przybiera postać kodeksu etycznego, definiującego nie tylko normy wewnętrzne, ale także pryncypia społecznej odpowiedzialności firmy⁴. Według M. Bugdola, nie można tworzyć kodeksów etycznych tylko „dla zasady”, w szczególności, gdy nie towarzyszy temu uwzględnienie wartości i zasad ważnych dla samych pracowników (tabela 1), wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo zachowań nieetycznych wśród pracowników⁵.

Tabela 1

Zawartość kodeksów etycznych przedsiębiorstwa

Zagadnienie	Sformułowanie kodeksów
Działania wobec właścicieli	Zapewnienie siły finansowej przedsiębiorstwa, wygospodarowanie zysku, zapewnienie długofalowej egzystencji firmy, zapewnienie stabilnej i rosnącej dywidendy, zapewnienie płynności i samodzielności finansowej, otwartość na nowe idee i postęp techniczny, planowanie dla przyszłości i poszerzanie obszarów działania, informowanie właścicieli.
Działania wobec współpracowników	Tworzenie dobrego, motywującego do pracy klimatu, jasny podział obowiązków i odpowiedzialności, zapewnienie humanitarnych warunków pracy, tworzenie możliwości awansu, stałe rozwijanie zdolności i możliwości pracowników, zarządzanie przez stawianie celów i delegowanie uprawnień, <i>management by exception</i> , zapewnienie wynagrodzenia socjalnego i wynagrodzenia za rezultaty, informowanie pracowników.
Działania wobec dostawców i nabywców	Dostarczanie dobrych produktów, systematyczne poprawianie ich jakości, orientacje na teraźniejsze i przyszłe potrzeby klientów, wzorowe traktowanie klientów, niezawodna dostawa, nienaganny serwis, gwarantowanie dostawcom niezależności, informacja i porada dla klientów.
Działania wobec konkurentów	Popieranie wolności gospodarczej, akceptacja liberalnego ładu gospodarczego, popieranie uczciwego współzawodnictwa gospodarczego.
Działania wobec sąsiadów i społeczeństwa	Troska o ochronę środowiska, rozwój produkcji sprzyjającej środowisku, współpraca ze społeczeństwem danego kraju, polepszenie warunków życia społecznego, informacja dla opinii publicznej.
Działania wobec państwa	Lojalna współpraca z instytucjami publicznymi, wywiązywanie się z obowiązków publicznych, odpowiedzialność obywatelska.

Źródło: B. Klimeczak: *Etyka gospodarcza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 73.

⁴ <http://cieslik.edu.pl/s/p/artykuly/85/85/Rozdzia%C5%82%207.pdf> (28.08.2013).

⁵ M. Bugdola: *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Difin, Warszawa 2007, s. 163.

Kodeksy etyczne obejmują więc zestaw reguł, obowiązujących w danym otoczeniu, w jego systemach wartości i kulturze organizacyjnej. Kodeksy etyczne dostarczają względnie stabilnych i jasnych wskazówek na temat tego, co jest dobrem, a co złem w działalności gospodarczej, zwłaszcza w sytuacjach dwuznacznych etycznie⁶.

Dla prawidłowego rozumienia i przestrzegania kodeksu etycznego przedsiębiorstwo powinno dokonać procesu budowania infrastruktury etycznej, który oparty jest na ciągłej komunikacji. Według R. Sroka⁷, proces ten powinien składać się z:

- określenia wartości przedsiębiorstwa,
- przeglądu organizacji pod kątem etycznym,
- przeglądu polityki, dokumentów, regulacji funkcjonujących w organizacji,
- identyfikacji podstawowych zasad na drodze konsultacji z pracownikami,
- opracowania kodeksu etycznego wraz z komentarzami i wyjaśnieniami,
- opracowania polityk wdrażających zasady kodeksu etycznego,
- zbudowania infrastruktury etycznej, pozwalającej na zgłaszanie naruszeń przez pracowników,
- powołania rzecznika lub rzeczników etyki,
- szkolenia dla pracowników,
- włączenia zasad kodeksu etyki do zakresu audytu wewnętrznego, ciągłej komunikacji kodeksu etycznego.

Dzięki powyższym działaniom umacnia się również kultura organizacyjna, jej wartości i normy etyczne, utrwalane i przekazywane przez różne kanały informacyjne wewnątrz oraz poza organizację.

Również w Kodeksie Pracy odnajdujemy liczne artykuły odnoszące się do wzajemnych relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Wiele z nich ma wymiar etyczny, w szczególności przepisy działu czwartego, które w sposób szczegółowy normują obowiązki pracowników i pracodawców. Na uwagę zasługuje Art. 94, par. 9, który nakazuje pracodawcy „stosować obiektywnie sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy”. Literatura przedmiotu podaje kilka takich kryteriów sprawiedliwego traktowania pracownika, przejawia się ono np. w zasadzie mówiącej, że pracownicy powinni otrzymywać równą płacę za równą pracę. Przyjmuje się, że nie może być uzasadnienia dla oferowania różnych stawek płac w rozróżnieniu ze względu np. na płeć. Kwestią do dyskusji zostaje to, co należy uważać za równą pracę i jak ją ocenić. Kryte-

⁶ B. Klimczak: *Etyka gospodarcza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 72.

⁷ R. Sroka: *Wzorcowe zachowania*. „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 01, s. 38.

riami przyjmowanymi w związku ze sprawiedliwą oceną pracowników niewątpliwe mogą być: umiejętności, doświadczenie, kwalifikacje, wykształcenie. Z punktu widzenia pracodawcy, kluczowe znaczenie ma niewątpliwie wydajność. Uważa się także, że wyższą płacę powinny otrzymywać osoby posiadające duży zakres odpowiedzialności. Pracownicy, których działanie może mieć poważne konsekwencje powinni zarabiać więcej niż ci, którzy nie mają takich obciążeń⁸.

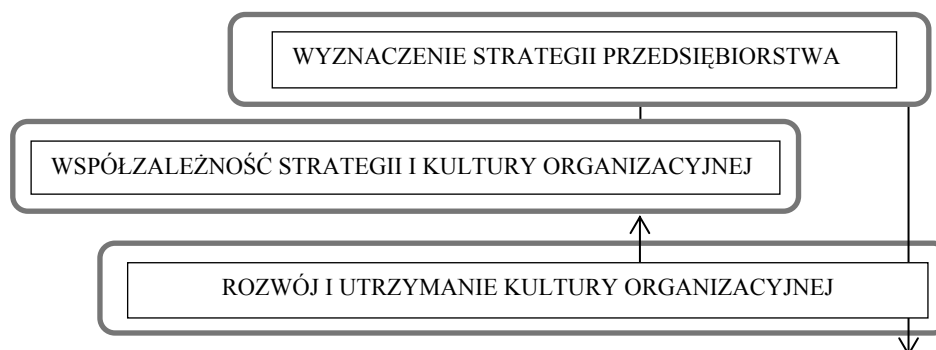
E. Skrzypek⁹ twierdzi, że do najważniejszych zasad, jakie należy przestrzegać w „czystym” biznesie to oprócz, wymienionych wyżej, wliczyć należy: zasadę moralności, prawności, uczciwości, roztropności, rzetelności, niezdolności do oszustw, szacunku i poszanowania cudzej pracy, wiedzy, umiejętności, unikania konfliktów oraz korupcji, pogłębienia odpowiedzialności prawnej i moralnej, życzliwości, skuteczności, ale nie za wszelką cenę.

Przestrzeganie powyższych zasad zapewni stałe i partnerskie układy zarówno z między pracownikami, jak i podmiotami zewnętrznymi. Czy nie to w dzisiejszym dynamicznym otoczeniu, jest najważniejsze nie tylko dla utrzymania się na rynku, ale stałego budowania własnego wizerunku i renomy?

Wielu przedsiębiorców zapomina, albo nie chce pamiętać, jak ważne są dla społeczności organizacyjnej kultura organizacji i etyczne prowadzenie biznesu. Dlatego też istotne jest traktowanie omawianych zagadnień w ujęciu strategicznym. Zarówno kultura organizacyjna, jak i kodeks etyczny muszą być spójne i zależne od postanowień strategicznych firmy (rys. 1) i odwrotnie, tzn. już w momencie tworzenia wizji i misji nadajemy firmie wyjątkowy i wyróżniający charakter, klimat pracy, który będzie później się rozwijał i ewoluował wraz ze zmianami organizacyjnymi. Jest to zależność dwustronna, poza tym równowaga między kulturą organizacyjną a innymi elementami zarządzania jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania firmy.

⁸ G.D. Chryssides, J.H. Kaler: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. WN PWN, Warszawa 1999, s. 313.

⁹ E. Skrzypek: *Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. „Problemy Jakości” 2010, nr 04, s. 5-6.



Rys. 1. Wzajemne relacje strategii i kultury organizacyjnej

Źródło: A. Stańda: *O niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną i strategią*. Zeszyty Naukowe. AE, Poznań 1994, nr 214, s. 78.

Podsumowanie

Powyższe, teoretyczne rozważania na temat relacji i wpływu etycznych zachowań organizacji na kulturę organizacyjną i odwrotnie dowiodły, że są to istotne kwestie zarządzania każdą organizacją. Mimo że zasadność wprowadzania kodeksów etycznych do organizacji budzi dalej wiele kontrowersji, to nie ma wątpliwości co do konieczności tworzenia i rozwijania kultury organizacyjnej. Stanowi ona pewien filar wartości i norm, dający postawy zachowawcze ludzi w określonym środowisku pracy. Stąd też, mimo formalnych i nieformalnych postaci przejawu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach, istnieje potrzeba dalszego ich umocnienia i utrwalenia w postaci kodeksów etycznych. Uzupełnianie się i jednoczenie tych dwóch aspektów zarządzania prowadzi w konsekwencji do tworzenia organizacji odpowiedzialnej społecznie, czyli takiej, której nie jest obojętne np. środowisko naturalne, potrzeby klienta oraz społeczności lokalnej czy sprawiedliwe i uczciwe traktowanie pracowników. To tylko niektóre elementy wynikające z etycznych sposobów prowadzenia biznesu oraz posiadania elastycznej kultury organizacyjnej, otwartej na aktualne potrzeby otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Zatem etyka biznesu wytycza drogę moralnego zachowania oraz kształtuje cechy charakteru, sposób myślenia i zaangażowanie ludzi w organizacjach. Jest to pojęcie, które występuje w różnych kontekstach znaczeniowych i powszechnie dotyczy refleksji nad etosem, czyli zespołem cnót wyznaczających zakres działalności ludzi świata biznesu, ale należy pamiętać, że nie jest to czysto opisowa nauka, opiera się bowiem ona na normatywnym dociekanii.

Firmy nie powinny czuć się zwolnione od obowiązku przestrzegania norm etycznych. Obowiązane są nawet do tworzenia norm własnych, np. powstrzymywania się od produkcji czy sprzedaży produktu ze względu na jego potencjalną szkodliwość dla ludzi. Właściwie rozumiana etyka biznesu będzie procentowała w przyszłej działalności firmy. Z firmą działającą etycznie współpracuje się lepiej, dłużej i z satysfakcją. Dlatego należy zacząć od budowania wewnętrznych etycznych warunków funkcjonowania, dążąc do wspólnoty i odpowiedzialności w działaniu. Można stwierdzić, że przestrzeganie norm etycznych w biznesie oddziałuje wychowawczo na pracowników organizacji i prezentuje ich spójność kulturową.

Bibliografia

- Bugdol M.: *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Difin, Warszawa 2007.
- Chryssides G.D., Kaler J.H.: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. WN PWN, Warszawa 1999.
- Klimczak B.: *Etyka gospodarcza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Ławniczak-Stadnik A.: *O kulturach firm amerykańskich. W: Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*. Red. A. Stankiewicz-Mróż, J. Lenzion. Media Press, Łódź 2008.
- Olejniczak K.: *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*. SWWZPCz, Częstochowa 2012.
- Lisiecka K.: *Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju*. „Problemy Jakości” 2010, nr 12.
- Skrzypek E.: *Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. „Problemy Jakości” 2010, nr 04
- Sroka R.: *Wzorcowe zachowania*. „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 01.
- Stańda A.: *O niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną i strategią*. Zeszyty Naukowe. AE, Poznań 1994, nr 214.
- <http://cieslik.edu.pl/s/p/artykuly/85/85/Rozdzia%C5%82%207.pdf>

ETHICAL ISSUES CONTAINED IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary

This article presents the issues of ethical behavior in the organization and the relationships and the impact of organizational culture on management in the context of ethics. They were presented the norms and values and their impact on influencing the behavior of workers and the creation and development of organizational culture. It also discusses common ethical dilemmas arising from the social and moral aspects.