

Krystyna Serafin

KULTUROWY ASPEKT ETYKI BIZNESU

Zainteresowanie problemami etyki w biznesie ciągle rośnie zarówno w kręgach naukowych, jak i w świecie interesów. Przyczyny tego nagłego zainteresowania są różnorodne i złożone, zmieniają się również w zależności od kraju. Do najważniejszych należą nierzadkie informacje środków masowego przekazu o nagannych postawach ludzi interesu, coraz większy nacisk opinii publicznej na społecznie nieobojętne działania przedsiębiorstw, zmieniające się przepisy prawne oraz rosnące zrozumienie wagi poszanowania zasad etycznych dla prowadzenia firmy.

Wzrost zainteresowania etyką biznesu po raz pierwszy ujawnił się w latach 70. XX w. w Stanach Zjednoczonych. Zjawisko to w dzisiejszych czasach jest dość powszechne. Przykładem mogą być liczne etyczne kodeksy największych koncernów, raporty dotyczące zagadnień etycznych sporządzone przez wpływowe organizacje biznesu, jak np. The Conference Board w Stanach Zjednoczonych, Confindustrie we Włoszech czy Kaidanren w Japonii. Równolegle zainteresowanie to rozwija się także wśród naukowców zaangażowanych w szybki rozwój nowej dyscypliny – etyki biznesu. Etyka biznesu stała się modnym tematem, który zastępuje fascynację społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Wyklada się ją na wydziałach filozoficznych i w szkołach biznesu. Na jej temat organizowane są liczne konferencje. Podejmowane są próby wprowadzenia zasad etyki biznesu do ustawodawstwa¹.

Ważną rolę w procesie promowania etyki w przedsiębiorstwie odgrywają menedżerowie. To właśnie oni kształtują kulturę organizacyjną firmy przekazując swoim podwładnym wartości, normy i zwyczaje obowiązujące w danej organizacji. Menedżerowie tworzą nową społeczność opartą na indywidualnej przedsiębiorczości i profesjonalizmie. Są nowatorami społecznymi wdrażającymi nowe sposoby zachowania. Postawa etyczna w zachowaniu menedżera musi być jasno postrzegana przez każdego pracownika. W obecnych czasach

¹ P. Drucker: *Kłopoty z etyką biznesu*. W: *Etyka biznesu*. Red. L. Ryan i J. Sójka. Poznań 1997, s. 275.

zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga menedżerów odważnych, wizjonerów i strategów, którzy swoimi poczynaniami zmagają się do lepszego organizacji, szybko reagują na pojawiające się nowe możliwości rozwoju, zarówno swojego, jak i całego przedsiębiorstwa. Współczesny menedżer powinien być obdarzony wieloma cechami osobowości, powinien posiadać wiele umiejętności kierowniczych, dlatego nieustannie zmagają się do podnoszenia własnych kwalifikacji, samodoskonalenia, przyswajania kolejnych umiejętności, przez co bezpośrednio przyczynia się do powodzenia całej organizacji i zarządzania nią w sposób etyczny.

Wszystko to jest sygnałem, że nadchodzi czas znaczących zmian w zarządzaniu organizacjami. W Polsce niektóre firmy uwzględniają już aspekty etyczne w zarządzaniu, są to jednak działania mało spopularyzowane.

1. Czym jest etyka?

„Etyka” wywodzi się z greckiego słowa „ethos”, które tłumaczy się jako „zwyczaj, obyczaj”, gdyż słowo to odwołuje się do przyjętego w społeczności postępowania. Etyka istnieje w interesie ludzi i najprawdopodobniej nie istniałaby, gdyby człowiek żył samotnie. To właśnie człowiek jest kreatorem etyki i zarazem jej wykonawcą².

Etyka ogólna dzieli się na etykę normatywną i opisową:

- etyka normatywna zajmuje się budowaniem ogólnych standardów i norm dotyczących ludzkiego postępowania, określaniem tego co ktoś powinien, a czego nie powinien czynić ze względu na dobro w sensie moralnym,
- etyka opisowa interesuje się faktycznymi przekonaniem moralnymi i postępowaniem ludzi oraz funkcjonowaniem organizacji³.

Etyka jako dyscyplina czysto teoretyczna w ścisłym ujęciu nie jest ani nie może być praktyczna. Istnieje jednak pewne rozszerzone znaczenie, w którym zasady i techniki etyki mogą w większym stopniu przydać się w radzeniu sobie z życiowymi problemami. W tym właśnie rozszerzonym, metaforycznym znaczeniu można poprawnie mówić o „etyce stosowanej”, czy o „stosowaniu” zasad etycznych do problemów praktycznych bądź o etyce „zalecającej” poszczególne kierunki działania.

² P. Vardy, P. Grosch: *Etyka*. Poznań 1995, s. 11.

³ J. Filek: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. Kraków 2001, s. 16.

2. Etyka indywidualna w organizacjach

Postępowanie etyczne to postępowanie zgodne z prawym charakterem⁴. Etykę definiuje się jako osobiste przekonania jednostki dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego. Definicja ta przekazuje istotę treści tego pojęcia, jednak przynajmniej trzy jej implikacje usprawiedliwiają szersze omówienie. Po pierwsze, należy pamiętać, że etyka może być zdefiniowana w kontekście jednostkowym. To ludzie mają etykę, organizacje jej nie mają. Po drugie, zakres tego, co uznaje się za zachowanie etyczne jest różny u poszczególnych osób. Po trzecie, etyka jest względna, a nie absolutna. Chociaż zachowanie etyczne zawsze jest takie właśnie w czymś postrzeganiu, zwykle jednak odwołuje się do zachowania mieszczącego się w ramach pewnych ogólnie przyjętych norm społecznych. Zachowanie nieetyczne zatem to zachowanie, które nie spełnia takich ogólnie przyjętych norm społecznych. Każdy człowiek zachowuje się w pewien indywidualny, szczególnie dla siebie sposób, uzależniony od wielu czynników. Etyka jednostkowa (indywidualna) jest określana jako połączony wpływ kilku czynników. Czynnikiemami tymi są:

- rodzina – już we wczesnym dzieciństwie ludzie kształtują swoje normy etyczne rzutujące na późniejsze zachowanie się dorosłego osobnika,
- koledzy – dzieci chodząc do szkoły są poddawane wpływom różnych kolegów i otoczenia,
- doświadczenia życiowe – oparte na osobistych wydarzeniach (autopsji człowieka),
- osobiste wartości i normy moralne – normy etyczne kształtują się pod wpływem osobistych wartości i norm moralnych,
- czynniki sytuacyjne – ludzie znajdują się w różnych sytuacjach, które sprawiają, że często działają wbrew swoim najlepszym przekonaniom.

3. Etyka w kontekście organizacyjnym

Trzeba zauważyć, że etyczne lub nieetyczne działania konkretnych menedżerów nie zachodzą w próżni. W rzeczywistości przeważnie zdarzają się one w sprzyjającym kontekście organizacyjnym. Na kontekst ten składają się dzia-

⁴ P. Vardy, P. Grosch: Op. cit., s. 11.

łania innych menedżerów, a także kultura organizacji. Punktem wyjścia zrozumienia etycznego kontekstu zarządzania są jednostkowe normy etyczne. Niektórzy wolą się narazić raczej na ryzyko osobistych kłopotów lub wręcz utratę pracy niż zrobić coś nieetycznego. Są jednak i tacy, którzy łatwiej ulegają wpływom nieetycznego zachowania innych i mogą być gotowi popełnić nawet przestępstwo dla korzyści materialnych lub dla kariery.

Niektóre organizacje otwarcie dopuszczają nieetyczne praktyki gospodarcze, o ile leżą one w interesie firmy. Również otoczenie organizacji kształtuje kontekst zachowania etycznego. Wiele organizacji, częściowo pod wpływem serii skandali etycznych, a częściowo z poczucia zwiększonej świadomości, jakie znaczenie ma zachowanie etyczne i nieetyczne, kładzie zwiększony nacisk na postawę etyczną pracowników. Akcentowanie tego problemu przybiera różne formy, jednak każda próba wzmocnienia etycznego aspektu postępowania pracowników powinna przede wszystkim dotyczyć najwyższego kierownictwa. To właśnie ta grupa członków organizacji buduje jej kulturę i określa, jakie zachowania będą akceptowane, a jakie nie. Niektóre firmy uruchomiły nawet specjalne szkolenia pokazując swoim pracownikom sposób rozwiązywania etycznych problemów. Wiele firm opracowało formalne kodeksy etyczne. Oczywiście żaden kodeks, wytyczne czy programy szkoleniowe tak naprawdę nie mogą zastąpić osobistej oceny tego co jest w danej sytuacji zachowaniem słusznym, a co nie. Można jednak określić co ludzie powinni robić w danej sytuacji, a czego nie.

4. Etyka zarządzania

Etyka zarządzania obejmuje normy zachowania kierujące poszczególnymi menedżerami. Etyka w różny sposób wpływa na pracę kierowniczą, jednak na szczególną uwagę zasługują trzy obszary zainteresowania etyki (tab. 1).

Tabela 1

Podstawowe obszary zainteresowania etyki

Dziedzina	Przykładowe problemy
1	2
Stosunek firmy do pracownika	Zatrudnianie i zwalnianie Warunki pracy i płacy Prywatność

cd. tabeli I

1	2
Stosunek pracowników do firmy	Konflikty interesów Poufność Uczciwość i koszty
Stosunek firmy do innych podmiotów gospodarczych	Klienci Konkurenci Akcjonariusze Dostawcy Agenci (Dealerzy) Związki zawodowe

Źródło: T.M. Garret, R.J. Klonoski: *Business Ethics*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1986.

Wymienione problemy dotyczą zachowań menedżerów, sposobu, w jaki traktują swoich podwładnych, zachowań pracowników odnoszących się do konfliktów interesów, poufności, a także uczciwości w rozliczaniu wydatków i wreszcie zachowań firm w stosunku do innych podmiotów gospodarczych. Nieetyczne jest również ujawnianie tajemnic firmy konkurencyjnej. Etyka zarządzania pojawia się również na styku pomiędzy firmą i innymi podmiotami gospodarczymi. „Normalna” etyka gospodarcza w stosunkach z klientami sugeruje, aby produkty spełniały wymogi bezpieczeństwa, były opatrzone informacją na temat ich cech, sposobu użycia, a także aby miały rozsądną cenę. Również zachowanie menedżerów wobec konkurentów jest podyktowane normami etycznymi. Nierzetelne praktyki gospodarcze czy oczernianie konkurentów są przykładem nieetycznego traktowania konkurencji. Normy etyczne wymagają również uczciwości menedżerów w stosunku do akcjonariuszy. Celem etycznego zarządzania nie powinno być dążenie do dominowania czy też wzbudzanie strachu u pracowników, ale pozyskiwanie poparcia zmierzającego do tego, aby pracownicy popierali cele firmy i identyfikowali się z nią. Wyselekcjonowane w ten sposób cele mogą być realizowane w sposób racjonalny i efektywny, zgodnie z metodami uznawanymi za godziwe etycznie. Jeżeli jednak określone cele, środki i metody ich realizacji kolidują z przyjętymi systemami wartości, to traktuje się je jako „naganne” etycznie, czyli uważa się je za sprzeczne z uznawanymi standardami etycznymi.

5. Etyka w biznesie

Rozwój etyki biznesu datuje się na lata 70. XX w. w USA. Obecnie etyka rozprzestrzeniła się na Europę i inne części świata. Istnieje ogólna potrzeba etycznej orientacji w cywilizacyjnie zmienionej sytuacji biznesu. Intensywny rozwój etyki biznesu łatwo może być wytłumaczony przez fakt, iż przed dyscypliną tą są stawiane cele nie tylko teoretyczne, ale także – a może przede wszystkim – praktyczne. Owe cele praktyczne polegają na poszukiwaniu zależności między etycznymi i sprawnościowymi aspektami działalności gospodarczej jednostek, przedsiębiorstw, organizacji i wykorzystywaniu tej wiedzy w sztuce menedżerskiej. Etyka biznesu należy do etyki normatywnej badającej obszar powinności, odpowiadającej na pytanie „jak być powinno?”, formułując pewne normy postępowania etycznego.

Etyka biznesu ma zasadnicze znaczenie dla działalności gospodarczej. Jest ona konieczna, ponieważ decyzji etycznych nie da się uniknąć. Względy etyczne przenikają przez każdy aspekt działań gospodarczych, ponieważ wypełniają wszelką aktywność ludzką. Oczywiście problemy etyczne pojawiają się w związku z podstawowymi wartościami etycznymi tam, gdzie np. pojawiają się kwestie uczciwości czy sprawiedliwości. W związku z tym *całkowita uczciwość jest zawsze najlepsza i najbezpieczniejsza*⁵. Względy etyczne mogą się pojawiać również, gdy działania bądź decyzje wpływają na innych ludzi, czy to służąc im czy szkodząc. Problemy etyczne mogą powstawać nawet tam, gdzie nie wchodzi w grę prawa i interesy ludzkie. Zatrudnianie i zwalnianie z pracy, wybór dostawców, ustalanie cen, wyznaczanie celów, rozporządzanie zasobami, dyscyplinowanie robotników, układanie planów pracy, wybieranie kontrahentów itd. wiąże się z wyborami etycznymi. Zarówno najbardziej pospolite decyzje, jak również i te podejmowane wyłącznie ze względów technicznych i ekonomicznych mają aspekty etyczne. Problemy etyczne występują w całej działalności gospodarczej. Przed etyką nie ma ucieczki zarówno w biznesie, jak i w życiu. Aby zatem dowiedzieć się, które względy etyczne powinny dotyczyć działań gospodarczych oraz aby rozwiązywać problemy etyczne w sposób dla działań gospodarczych stosowny, zasadnicze znaczenie ma pełne zrozumienie etyki biznesu. *W etyce biznesu rozumowanie etyczne stosuje się do sytuacji i czynności specyficznych dla biznesu: jest ono próbą rozstrzygnięcia lub przynajmniej rozjaśnienia tych kwestii, które zwykle powstają w toku działań gospo-*

⁵ F. Bettger: *Jak przetrwać i odnieść sukces w biznesie?* Warszawa 1993, s. 82.

*darczych. Wychodząc od analizy natury i założeń, na których opierają się działania gospodarcze, etyka biznesu stosuje ogólne zasady moralne w celu wskazania, co w działaniach gospodarczych jest słuszne... zawsze i wszędzie*⁶.

Etyka biznesu zapewnia większą świadomość, co w działaniach gospodarczych jest ważne, może zatem poprawić ich wyniki. Jest to możliwe, gdyż zasady etyki biznesu jasno pokazują właściwe cele działań gospodarczych i warunki ich osiągnięcia. Właściwie rozumiana etyka biznesu nie jest zewnętrzną opcją skierowaną przeciwko biznesowi, ale rygorystycznym narzędziem działań gospodarczych. Zasadniczym jej celem jest bowiem wyszukiwanie rozwiązań pośrednich godzących wymogi moralne z dbałością o interes strategiczny firmy⁷.

Etyka biznesu ma duże znaczenie w zarządzaniu firmami, bez względu na to, czy są to firmy małe czy duże, czy działają na rynku krajowym czy międzynarodowym. Niedostrzeżenie problemów etycznych i brak reakcji na nie może prowadzić do bardzo konkretnych obciążeń zarówno prawnych, jak i finansowych. W związku z tym należy wskazać treści, jakimi zajmuje się etyka biznesu. Są to:

- Etyczne problemy pracy badające zjawisko wyzysku jako niesprawiedliwej zapłaty za pracę. Płaca ma mieć nie tylko charakter techniczny, ale ma również umożliwić zaspokojenie potrzeb pracownika na godnym poziomie. Powinna być odpowiednia do wartości pracy, czyli sprawiedliwa. Istotnym problemem w tym obszarze jest też wyzysk w relacjach między współpracownikami. Etyka w tym zakresie kładzie nacisk na umożliwienie zaistnienia pracownika w firmie, czyli na potrzebę przekazania pracownikowi określonego obszaru odpowiedzialności.
- Etyczne problemy reklamy i promocji. W tym zakresie etyka postuluje uczciwe, kierowane do rozumu informowanie o produkcie. W związku z tym istnieje konflikt pomiędzy postulatami etyki biznesu a skuteczną, choć kłamliwą i manipulacyjną reklamą i propagandą zorientowaną na emocje odbiorcy.
- Etyczne problemy konkurencji zajmujące się nieetycznymi próbami wyeliminowania konkurenta z rynku poprzez przekupstwo, kupowanie informacji oraz pracowników kluczowych dla funkcjonowania firmy, rozpowszechnianie fałszywych informacji o konkurencie. Ponadto etyka biznesu walczy z tworzeniem złej opinii w mediach, kopiowaniem produktów, a także z naruszaniem znaków firmowych.

⁶ E. Sternberg: *Czysty biznes*. Warszawa 1998, s. 98.

⁷ P. Pratley: *Etyka w biznesie*. Warszawa 2000, s. 85.

- Interakcje ludzi biznesu z innymi ludźmi identyfikowane w zakresie niedotrzymywania umów i kontraktów z partnerami, a także w obszarze nieetycznych relacji ze współpracownikami, klientami i podwładnymi.
- Stosunek do środowiska naturalnego wymuszający nietolerowanie opłacalności płacenia przez firmę kar za zanieczyszczanie środowiska w zamian za zakupienie koniecznych urządzeń. Menedżer powinien dostrzegać negatywne skutki takich działań dla środowiska i ponosić za nie odpowiedzialność⁸.

6. Etyka biznesu w różnych kulturach

Identyfikując definicje i kluczowe czynniki wpływające na standardy etyczne w biznesie A. Stajkovic i F. Luthans podkreślają ich związek z kulturą⁹. Według nich kultury narodowe służą do tworzenia i kształtowania czynników instytucjonalnych, organizacyjnych i personalnych. Właśnie te trzy grupy czynników wpływają na zrozumienie etycznych standardów biznesu. Zaproponowany przez Stajkovic i Luthansa model przewiduje też, że konsekwencje etycznego lub nieetycznego postępowania modyfikują następstwa etycznych standardów i zachowań.

W dzisiejszych czasach, w dobie globalizacji, międzynarodowe korporacje stają przed koniecznością skutecznego przystosowywania się do różnych kultur. Jeżeli różnice w kulturze, wartościach i wierzeniach zostaną dobrze zrozumiane i odpowiednio wykorzystane, mogą prowadzić do większych sukcesów w międzynarodowym biznesie. Międzynarodowe korporacje stają przed problemem określenia, które zachowania w biznesie są etyczne, a które nie. Problem ten powstaje dlatego, że pojęcie „dobrych i złych zachowań” w dużej mierze jest zależne od kultury. Dla międzynarodowych firm zamierzających działać etycznie w stosunkach ze swoimi partnerami z innych państw konieczne jest lepsze zrozumienie czynników mających wpływ na standardy etyczne. Wspomniany model wychodzi poza oparte na filozofii teorii i czerpiąc z socjalnej teorii zachowań pokazuje relacje uznawane za wyjątkowo ważne w rozpatrywaniu zachowań i standardów etycznych w różnych kulturach. Zamierzeniem tego modelu jest budowa szkieletu, który identyfikuje i wiąże rozległe czynniki z objaśniającymi je cechami, które prowadzą do powstania twierdzeń. Istnieje wiele definicji etyki biznesu, ale tylko nieliczne nawiązują do zagadnienia kultury. Stajkovic i Luthans definiują właśnie etykę biznesu jako zbiór ustanowio-

⁸ J. Dietl, W. Gasparski: *Etyka biznesu*. Warszawa 1997, s. 77.

⁹ A. Stajkovic, F. Luthans: *Business Ethics across Cultures*. „Journal of World Business” 1997, No 1.

nych zasad, standardów lub reguł dla moralnie dobrych zachowań w specyficznych sytuacjach i specyficznych kulturach, stosowanych w gospodarczych stosunkach międzynarodowych¹⁰.

Etyczne standardy biznesu są tworzone na szczeblu jednostki. Zachowania jednostek wynikają z połączenia wpływu zmiennych kształtowanych przez specyficzny kontekst kulturowy. Są to zmienne:

- instytucjonalne (np. ustawodawstwo etyczne),
- organizacyjne (np. kodeksy etyczne),
- personalne (np. wartości i wierzenia).

Czynniki instytucjonalne

Najlepszym przykładem czynnika instytucjonalnego jest prawo i ustawodawstwo etyczne. Model Stajkovica i Luthansa wskazuje, że prawo etyczne ma istotny wpływ na tworzenie się standardów etycznych w biznesie. W związku z tym obecność prawa etycznego lub jego brak może mieć zróżnicowany wpływ w różnych kulturach. Odwołując się do przykładów autorzy porównują wpływ czynnika instytucjonalnego w USA, we Francji i w Niemczech oraz w Japonii.

Wpływ prawa etycznego w USA

Kongres Stanów Zjednoczonych wyrażając troskę o korupcję, w którą jest uwikłany amerykański biznes zagraniczny uchwalił główną ustawę etyczną w formie Aktu Zagranicznych Praktyk Korupcyjnych. Odkąd ustawa ta jasno zakazuje korupcji wśród biznesmenów amerykańskich i zagranicznych urzędników, zarządzający międzynarodowymi korporacjami zaczęli narzekać, że ustanowienia tego Aktu mogą skutkować poważnymi stratami w biznesie. Badacze twierdzą, że ustawa, która uznała za nielegalny wpływ na zagranicznych urzędników poprzez osobiste opłaty czy polityczne oddziaływanie, może spowodować problemy w konkurencyjności firm amerykańskich. Logiczne jest, że jeśli menedżerowie amerykańskich korporacji międzynarodowych nie będą mogli stosować różnych form korupcji w międzynarodowych interesach, nie będą mogli konkurować z tymi firmami, które takie formy stosują. Badania nie potwierdziły jednak tego faktu, ponieważ pierwszych pięć lat od wejścia ustawy antykorupcyjnej amerykański rynek charakteryzował wzrost eksportu do państw skłonnych do korupcji. Wynika to być może z faktu, że gdy wycofano zwyczaj dawania łapówek więcej amerykańskich korporacji wyraziło chęć inwestycji w tych krajach.

¹⁰ Ibid.

Wpływ prawa etycznego we Francji i w Niemczech

Standardy etyczne w państwach europejskich, takich jak Francja czy Niemcy, podobnie jak w USA są kształtowane przez istnienie ustaw prawnych lub ich brak. W 1987 r. dwóch naukowców – Becker i Fritzsche, przeprowadziło badania angażując 124 amerykańskich, 72 francuskich i 70 niemieckich menedżerów. Spytano ich o reakcję w sytuacji związanej z wyborami etycznymi. W większości przypadków odpowiedzi Amerykanów różniły się od odpowiedzi menedżerów europejskich. Szczególnie różnice te zaznaczyły się, gdy pytano ich o reakcję na ewentualną łapówkę. Duża liczba amerykańskich menedżerów była przeciwna dawaniu łapówki. 39% spośród nich stwierdziło, że w myśl ustawy antykorupcyjnej dawanie łapówek jest zachowaniem nielegalnym i nieetycznym. Zdanie to podzieliło jedynie 12% Francuzów i, co ciekawe, żaden Niemiec. Co więcej, 55% Francuzów i 28% Niemców uważa dawanie łapówek za zachowanie etyczne, tłumacząc że jest to po prostu część robienia interesów. Tak więc w państwach europejskich wpływ czynnika prawnego wydaje się mniejszy niż w Stanach Zjednoczonych. Należy też zwrócić uwagę na różnice, jakie istnieją wewnątrz Europy (np. francuskie Renault parę lat temu zaprzestało negocjacji z włoskim Fiatem, powodem było odkrycie, że większość włoskich menedżerów wyższego szczebla była uwikłana w afery korupcyjne).

Wpływ prawa etycznego w Japonii

Etyczne standardy biznesu i standardy zachowań w Japonii również wydają się kształtowane przez czynniki instytucjonalne. Prawdopodobnie wpływ ten jest mniej bezpośredni niż w Europie. Japońskie prawo etyczne wyznacza bardzo „cienką” granicę pomiędzy zachowaniami etycznie dobrymi i złymi. Wynikiem tego był głośny skandal korupcyjny. Jedna z japońskich firm, aby zdobyć względy znanych i wpływowych ludzi biznesu i polityki stosowała praktyki korupcyjne. W przeciwieństwie do USA, w Japonii nie jest to działanie nielegalne, jednak sytuacja, w której ci wpływowi biznesmeni i politycy próbują się „odwdziżyć” wspomnianej firmie jest już uznawana za niezgodną z japońskim prawem. Przykład ten ukazuje, że działający na arenie międzynarodowej biznesmeni muszą dokładnie poznać inne kultury, ich prawa i zwyczaje, gdyż trudno jest określić co jest etyczne, a co nie.

Taki wpływ prawa na etykę występuje prawdopodobnie również w innych państwach Azji. Przykładem mogą być Chiny. Mimo że chińskie prawo zakazuje łamania praw autorskich nie jest to przestrzegane. Wyrazem tego jest

fakt, że 90% oprogramowania komputerowego w Chinach to nielegalne kopie produktów ze Stanów Zjednoczonych. Przykłady piractwa można zauważyć tam na co dzień.

Czynniki organizacyjne

Czynniki te wpływają na kształtowanie się biznesowych standardów etycznych w bardziej bezpośredni sposób niż czynniki instytucjonalne. Dla zbadania tego wpływu Stajkovic i Luthans posłużyli się przykładem kodeksów etycznych funkcjonujących w organizacjach. Kodeksy te decydują, w jakim stopniu organizacje w swoich działaniach kładą nacisk na etykę. Mimo że cel powstania kodeksów etycznych w większości organizacji jest taki sam, a jest nim zastąpienie i wyeliminowanie nadzoru, to poszczególne kodeksy w różnych organizacjach i w różnych kulturach różnią się między sobą.

Kodeksy etyczne w USA

Amerykańskie firmy stworzyły swoje kodeksy etyczne początkowo jako swego rodzaju instrukcje, jak reagować w sytuacji, gdy staje się przed moralnym dylematem podczas kontaktów biznesowych. Mogła to też być linia obrony przed czynnościami nielegalnymi. 80% kodeksów etycznych amerykańskich firm mówi o zachowaniu się w stosunku do klientów, 86% porusza problem relacji ze współpracownikami, 55% odnosi się do zachowań pracowników.

Istotne jest to, że większość amerykańskich kodeksów etycznych wskazuje, jakie rodzaje zachowań w biznesie są uważane za nieetyczne. Kodeksy etyczne w amerykańskich firmach mogą się przyczynić do częściowej eliminacji zachowań nieetycznych, np. firmy Nike, Reebok i Levi Strauss wprowadziły w swoich kodeksach rygorystyczne procedury przestrzegania praw człowieka dla danych placówek na całym świecie. Można tu przytoczyć wypowiedź kierownictwa firmy Levi Strauss: *Nie powinniśmy odnawiać ani rozpoczynać współpracy z krajami, gdzie nie przestrzega się praw człowieka.*

Kodeksy etyczne w Europie

Kodeksy etyczne europejskich firm mają relatywnie krótką historię, ale rozwijają się bardzo dynamicznie. Procent firm europejskich mających swoje kodeksy etyczne wzrósł z 14% w 1984 r., do 41% w 1988 r., i do prawie 100% obecnie. Mimo że idea kodeksów etycznych jest w dużej mierze zaczerpnięta z USA, istnieją różnice w treści tych kodeksów pomiędzy firmami europejskimi i amerykańskimi. Europejskie kodeksy etyczne kładą duży nacisk na poczucie

przynależności i odpowiedzialności społecznej. W porównaniu do kodeksów amerykańskich opierają się na mniej specyficznych zagadnieniach. Za przykład może posłużyć firma Nestle, której produkt dla dzieci „Similak” przyczynił się do śmierci wielu noworodków ze względu na brak jasnej instrukcji przygotowania. Odbudowa zaufania wśród klientów zajęła menedżerom firmy Nestle siedem lat.

Japońskie kodeksy etyczne

Japońskie kodeksy etyczne wydają się w pewnym stopniu wyjątkowe. Japońskie organizacje międzynarodowe mają tendencję do posiadania dwóch kodeksów etycznych. Pierwszy z nich można nazwać kodeksem dla operacji krajowych, drugi – dla operacji międzynarodowych. Kodeks dla transakcji krajowych typowo definiuje etykę biznesu poprzez zaznaczenie takich pojęć, jak: bezpieczeństwo pracy, promocja oparta na stażu, kolektywizm, stabilizacja cenowa, ale podkreślane są w nim także zagadnienia bardziej duchowe, filozoficzne, np. niekonwencjonalne myślenie. Z kolei kodeksy współpracy międzynarodowej są tworzone w oparciu o inne wartości i wierzenia. Są one tak opracowane, aby przestrzegać standardów etycznych innych państw. Ich celem jest uniknięcie konfliktu w nawiązywanej współpracy, ale ma on również pomagać w budowaniu konkurencyjności w globalnych stosunkach gospodarczych. Aby zmniejszyć konflikt i osiągnąć wysoki stopień konkurencyjności firmy japońskie nie mogą pozostawać w tyle w stosunku do przedsiębiorstw europejskich i amerykańskich, muszą więc utrzymywać wysoki stopień standardów etycznych.

Kilka dużych japońskich firm nauczyło się, jaką cenę trzeba zapłacić za nieprzestrzeganie prawnych i etycznych standardów innych państw. Przykładem tego są wielokrotne procesy o dyskryminację płciową i wykorzystywanie seksualne w zagranicznych placówkach japońskich firm.

Czynniki personalne

Czynniki personalne, które przyczyniają się do postrzegania etycznych standardów w biznesie zawierają wiele psychologicznych składników. Najbardziej istotny jest wpływ indywidualnych wartości i wierzeń, moralnego rozwoju zwłaszcza z perspektywy zachowań społecznych oraz samoregulacji.

Wartości i wierzenia mogą być definiowane jako najbardziej stałe ludzkie cechy. Są one podstawą krytycznych decyzji, moralnej sprawiedliwości i życiowych wskazówek. Wielokrotnie udowodniono, że indywidualne wartości

i wierzenia wpływają na zachowanie ludzi. Odkąd każda jednostka wnosi do organizacji swoje osobiste wartości stają się one ważną częścią standardów etyki biznesu.

Rozwój moralny to według Kohlberga czynnik uzewnętrzniający sposób, w jaki wartości i wierzenia przekładają się na standardy etyczne w biznesie. Według niego ludzie na niskim poziomie rozwoju moralnego podejmują decyzje kierując się jedynie chęcią pokonania lub uniknięcia problemów, zaś ludzie o wysokim stopniu rozwoju moralnego kierują się swoimi wewnętrznymi zasadami etycznymi, które są dla nich ważniejsze niż oczekiwania społeczne i wymagania prawne. Stąd przypadki łamania prawa, aby podtrzymać wysokie standardy moralne (np. akcje Greenpeace).

Samoregulacja podkreśla rolę modeli zachowań społecznych, które mogą sugerować, że ludzie używają mechanizmu samoregulacji, aby wpływać na siebie w celu uporządkowania lub podtrzymania etycznych standardów wynikających z ich zachowań.

Wpływ czynników personalnych w USA

Biznesmeni amerykańscy mają tendencję do traktowania etyki jako odpowiedzialności indywidualnej. Są oni skłonni brać pełną odpowiedzialność moralną za podejmowane decyzje. W ustalaniu etycznych standardów stosują indywidualne normy i wartości moralne. Będąc w większości przypadków na zaawansowanym stopniu rozwoju moralnego, większość amerykańskich kierowników skupia się na sprostaniu wymaganiom prawnym istotnym dla etycznych zachowań. Rozważając nacisk na moralne normy jednostki, przestrzeganie warunków prawnych i wagę ludzkiej odpowiedzialności, standardy zachowań mogą sugerować, że postępowanie amerykańskich menedżerów może być w dużym stopniu zależne od wpływu samoregulacji.

Wpływ czynników personalnych w Europie

W ustalaniu standardów etyki biznesu w europejskich korporacjach zwraca się uwagę na to, aby moralne i etyczne wartości menedżerów były zgodne i współgrały z wartościami ich współpracowników. Główną rolę przyznaje się tu etyce komunikacji, która kładzie nacisk na poczucie zrozumienia, społeczną zgodność, obronę prawnie uzasadnionych interesów i rozpoznanie interesów współpracowników. Można więc stwierdzić, że europejscy menedżerowie w dużym stopniu skupiają się na mechanizmie samoregulacji.

CULTURAL ASPECT OF BUSINESS ETHICS

Summary

Business ethics is a domain of knowledge which concern is not only a pure theory but most of all practice. The practical goal of the discipline is to describe the dependency between the performative and ethical aspects of an enterprise. The transgression of the ethics into every area of human activity is related with the continuous necessity of decision-making. Hiring and firing, choosing suppliers and contrahents, setting goals, managing resources – are all immensely connected with the ethics. There is no escape from it in an everyday life as well as in business.