

Anna Oleksiejczuk

Centrum Kształcenia Ustawicznego nr 1 w Lublinie

Ewa Oleksiejczuk

Kolegium Pracowników Służb Społecznych w Lublinie

Etyka zarządzania w okresie przeobrażeń cywilizacyjnych współczesnego świata

Skojarzenie etyki z zarządzaniem czy działalnością gospodarczą ma wielowiekową tradycję. Jako dowód tego stwierdzenia filozofowie przywołują autorytet Arystotelesa, który ekonomikę umieścił w dziale filozofii praktycznej i pojmował ją jako sztukę podejmowania właściwych decyzji w gospodarowaniu, jako umiejętność zapewniającą nie tylko zamożność, ale i piękne życie. Umiejętności zdobywania bogactwa towarzyszyć miał wymóg określonych cnót.

Etykę można zdefiniować jako naukę o tym, jak nasze decyzje wpływają na innych ludzi, jako naukę o prawach i obowiązkach ludzi, o moralnych regułach stosowanych przez ludzi przy podejmowaniu decyzji i o istocie wzajemnych stosunków między ludźmi (Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 119).

W działalności gospodarczej nie sposób uniknąć zagadnień etycznych. Istotna jest również odpowiedzialność społeczna za sposób oddziaływania przedsiębiorstw na społeczeństwo, w którym istnieją. Wśród bogactwa form ludzkiej aktywności do decydujących o kształcie porządku społecznego należy działalność produkcyjna – ona bowiem uwalnia człowieka od bezpośredniej zależności od przyrodniczych warunków bytowania (Jarco, Kalita, Semp 1993, s. 153). Stanowi też o wielości ludzkich potrzeb i możliwościach ich zaspokajania. Efektem pracy są nie tylko określone dobra i usługi, niezbędne do przetrwania społeczeństwa i jego rozwoju, ale również określone zależności, więzi, różnice interesów poszczególnych grup ludzi.

Cywilizacja zawsze rozwijała się wielotorowo i była silnie zróżnicowana. Tak było w starożytności, w wiekach średnich i w czasach burzliwego rozwoju techniki. Klasyk liberalizmu Monteskiusz dawno już zauważył, że posługując się metodami historyczną i geograficzną, łatwo można wytłumaczyć zróżnicowanie systemów wartości, panujących ustrojów i stopnia rozwoju poszczególnych obszarów Ziemi (Szczepankiewicz 2005, s. 109).

W przedsiębiorstwach zagadnienia dotyczące etyki są rozpatrywane na czterech poziomach: społeczeństwa, interesariuszy, polityki wewnętrznej i indywidualnej osoby. Etyka na poziomie zarządzania uzyskuje bardzo wysoki wymiar. Sprowadzenie etyki zarządzania do określonych technik czy stylu zarządzania byłoby pomyłką. Etyka zarządzania wymaga od przełożonego orientacji humanistycznej. Można ją ujmować jako zespół obowiązków pracodawcy wobec pracownika bądź jako zbiór uprawnień pracowniczych. W tym aspekcie każdy pracujący ma prawo do wszystkich korzyści płynących z pracy, które umożliwiają mu osiągnięcie jej pełnego wymiaru. Etyka zarządzania koncentruje się zatem na:

- ustalaniu zasad etycznych, które rządzą postępowaniem członków danego społeczeństwa,
- wprowadzaniu, wdrażaniu zasad, standardów moralnych do strategii zarządzania,
- sformułowaniu sankcji wobec osób naruszających normy.

Przeobrażenia cywilizacyjne a ważniejsze koncepcje etyki biznesu

Na gruncie filozofii moralności można odróżnić etykę teoretyczną od etyki normatywnej i stosowanej oraz wyróżnić etykę opisową. Etyka teoretyczna pyta m.in. o to, co to jest wartość moralna, jakie wartości są wartościami moralnymi, co stanowi przedmiot ocen etycznych. Etyka normatywna stanowi pewien system norm dotyczących ludzkiego postępowania, tego, co ktoś powinien, a czego nie powinien czynić ze względu na dobro w sensie moralnym. Zajmuje się budowaniem ogólnych standardów, ze względu na które oceniane może być przystawanie przekonań i rzeczywistego działania ludzi. Szczególnym celem i rezultatem etyki normatywnej są kodeksy postępowania w działalności gospodarczej, mające regulować tę działalność i spełniać funkcje wychowawcze. Etyka opisowa interesuje się faktycznymi przekonaniami moralnymi i postępowaniem ludzi. Wyróżnia się dwa podstawowe modele takiej analizy. Pierwszym z nich jest model utylitarny, w którym głównymi kategoriami są koszty i korzyści, a kryterium etyczności działań jest przynoszenie „największej korzyści największej liczbie ludzi”. W modelu drugim etyczność działań rozpatruje się poprzez prawa i obowiązki, kładąc nacisk na konflikt praw i obowiązków decydentów uwzględniania tych praw. Etyka stosowana zajmuje się narzędziami kształtowania właściwych postaw moralnych.

Rozpatrując zagadnienia dotyczące etyki zarządzania w kontekście zmian cywilizacyjnych, należałoby sięgnąć do ważniejszych koncepcji moralnych w dziedzinie etyki normatywnej, związanych ściśle z liberalizmem i utylitaryzmem. Zalicza się do nich teorię Kanta – deontologiczną, która opiera się na poczuciu powinności, obowiązku oraz przekonaniu o konieczności racjonalnego ugruntowania przekonań etycznych. Teorii Kanta zwykle nie nazywa się liberalizmem, chociaż jej podstawową zasadą jest wolność (Andersen 2003, s. 153). Wolność, której broni liberalizm, może przyjmować różne formy, z których najważniejszymi są wolność ekonomiczna i wolność polityczna. Ze względu na etyczny aspekt wolności gospodarczej, klasycznego jej sformułowania dokonał Adam Smith. Istotne wydaje się stwierdzenie: „Każdy, kto proponuje drugiemu jakiś interes, postępuje w ten sposób. Daj mi to, czego ja chcę, a otrzymasz to, czego ty chcesz: oto znaczenie każdej takiej propozycji, i to jest właśnie sposób, w jaki otrzymujemy nawzajem od siebie największą część usług, których potrzebujemy” (Andersen 2003, s. 155). Zasada Smitha stanowi żądanie wobec innych, uzasadnione przyrzeczeniem świadczenia wzajemnego. Można stwierdzić, że wyraża to regułę wzajemnego uwzględniania egoizmów. Adam Smith rozważa roczny dochód społeczeństwa, który można według niego utożsamiać z roczną produkcją. Skoro poszczególny uczestnik życia gospodarczego przyczynia się do podwyższenia produktu narodowego z egoizmu (dla zysku), automatycznie przyczynia się do podwyższenia wspólnego dobrobytu gospodarczego społeczeństwa. Kluczowym spostrzeżeniem okazuje się to, że uczestnik gospodarki, mając na oku pewien cel działania (podwyższyć swój dochód), jednocześnie osiąga inny, niezamierzony skutek, mianowicie podwyższenie dobrobytu wspólnego dla dobra wszystkich (Andersen 2003, s. 156). Adam Smith był przekonany, że dążenie do zysku jest postawą korzystną dla jednostki i dla społeczeństwa dzięki działaniu „niewidzialnej ręki”. Jednostka, „dążąc do własnej korzyści, wzmacnia często publiczne dobro bardziej skutecznie, niż gdyby chciała bezpośrednio działać na jego korzyść” (Hołówka 2001, s. 274). Koncepcja utylitarystyczna opiera się na kalkulacji zysków i strat oraz zaspokajaniu preferencji maksymalnie dużej grupy osób. Utylitaryzm bez zastrzeżeń aprobejuje każdą wersję etyki sprawnego biznesu (Hołówka 2001, s. 274).

Koncepcja deontologiczna, określaną mianem kodeksowej, przyjmuje za podstawę świadomości i rozumowań moralnych zakazy i nakazy jako najbardziej elementarne, pierwotne formy regulowania zachowań. Moralność oznacza tu spontaniczną świadomość dobra i zła, powinności i zakazu. Ten sposób myślenia przejawia się współcześnie w deontologiach zawodowych. Są one wyrazem środowiskowej troski o moralną pozycję zawodu czy sposobu życia.

Współcześni liberałowie, dzieląc poglądy Adama Smitha, inaczej je jednak argumentują. Ich zdaniem ten, kto żyje w społeczeństwie o złożonej strukturze ekonomicznej i musi zarabiać na życie, z konieczności wiąże się z instytucjami, które to społeczeństwo stworzyło. Jeśli się z nimi wiąże, musi przestrzegać reguł obowiązujących w tych instytucjach. Z punktu widzenia jednostki, działalność ekonomiczna jest pewnego rodzaju grą i przystąpienie do niej zobowiązuje do przestrzegania jej reguł.

Inną odmianą etyki, charakterystyczną dla motywacji religijnej, jest etyka sumienia i odpowiedzialności. Ten rodzaj etyki (personalistycznej i humanistycznej) jest oparty na doświadczeniu, godności cudzej i własnej, rzetelnym (sumiennym, odpowiedzialnym) stosunku do każdego partnera jako człowieka, do pracy jako relacji międzyludzkiej. Tylko człowiek sumienny może być odpowiedzialny. Kompetencja w zawodzie musi iść w parze z kompetencją moralną. Jedno i drugie jest wyrazem dojrzałości. „Moralne wytyczne, zawarte w artykułach kodeksów etyki zawodowej czy choćby ponawiane w wypowiedziach postulatory tworzenia takich kodeksów, są formą etycznej refleksji. Określają moralnie pożądany stan wewnętrznych i zewnętrznych relacji grupy społeczno-zawodowej, któremu to stanowi tzw. szara rzeczywistość lubi zaprzeczać” (Jarco, Kalita, Semp 1993, s. 176).

Odpowiedzialność społeczna biznesu

Zagadnienia z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) coraz częściej są przedmiotem zainteresowania polskich przedsiębiorstw. Coraz częściej w organizacjach podejmuje się działania zmierzające do tego, aby dbałość o interesy ekonomiczne powiązana była z dbałością o przestrzeganie etycznych zasad odpowiedzialności względem społeczeństwa i środowiska przyrodniczego. „CSR można zdefiniować jako pojęcie, za pomocą którego przedsiębiorstwa integrują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności” (Żemigala 2004, s. 40). Każde przedsiębiorstwo angażuje się w CSR na swój własny, unikalny sposób, zależnie od swoich kompetencji, zasobów, interesariuszy, a także tradycji kulturowych, sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru, w którym funkcjonuje. Społeczne zaangażowanie firmy i etyczny sposób prowadzenia działalności przynoszą korzyści zarówno społeczeństwu, jak i przedsiębiorstwu. Mimo że działalność w tym obszarze nie przynosi szybkich bezpośrednich profitów, to wywiera pozytywny wpływ na jakość życia i stabilność otoczenia, w którym funkcjonuje. Korzyści odnoszone są w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny. Buduje to dobrą reputację w oczach klientów, społeczności lokalnych, mediów i pracowników. Misja firmy, poprzez zawarcie w niej elementów społecznych i etycznych, wzmacnia się i staje bardziej wiarygodna. W dłuższym okresie koszty poniesione na działalność społeczną zwracają się, a sprzedaż zaczyna wzrastać (Żemigala 2004, s. 40).

Pozyskiwanie i utrzymywanie zainteresowania klientów jest dla każdego przedsiębiorstwa zadaniem priorytetowym. Szczegółowo analizuje się zmiany w świadomości konsumentów na poszczególnych rynkach. Zarządzanie zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności nie pojawiło się jednak samoistnie, z potrzeby czynienia dobra przez właścicieli kapitału, lecz okazało się skuteczną metodą zdobywania przewagi konkurencyjnej na rozwiniętym rynku. Konsumenty zaczęli interesować się tym, jak firma, której produkty kupują, traktuje swoich pracowników i dostawców, czy wywiera szkodliwy wpływ na środowisko przyrodnicze, czy uczestniczy w praktykach korupcyjnych, jak wynagradza menedżerów (Rok 2003, s. 5).

Odpowiedzialność społeczna to narzędzie w procesie zarządzania, które pozwala wykorzystać proces budowania dialogu z interesariuszami w celu doskonalenia strategii rozwoju, aby lepiej ocenić silne i słabe strony przedsiębiorstwa, a także efektywnie zarządzać zmianami, opierając się na analizie szans i zagrożeń identyfikowanych w otoczeniu.

Kreacja wizerunku firmy to wysoko wyspecjalizowana dziedzina zarządzania. Aby funkcjonowała należycie, niezbędne są strategiczne decyzje zarządu firmy, definiujące już na początku działalności, jaki wizerunek w świadomości ludzi chce ona wykreować. Tożsamość organizacji i jej pożądany wizerunek określony jest często w takich dokumentach, jak wizja i misja firmy. Zoperacjonalizowanie zawartych tam stwierdzeń wymaga jednak podejścia strategicznego (Świąder 2004, s. 19).

Nowoczesne partnerskie zarządzanie polega m.in. na kształtowaniu takich struktur komunikacji, koordynacji i motywacji, które wyzwalażą oczekiwane zachowania pracowników oraz mobilizują do samodzielności i rozwoju. Istotna jest kultura współbycia, motywowanie do współdziałania.

Odpowiednie prowadzenie biznesu to współcześnie przede wszystkim podejmowanie długofalowych działań strategicznych z poszanowaniem zasad dialogu społecznego. Dialog pozwala na poznawanie wzajemnych oczekiwań pracowników, kadry kierowniczej, klientów, dostawców, przedstawicieli społeczności lokalnej, mediów, władz lokalnych i centralnych. Istotne jest świadome kształtowanie relacji ze wszystkimi interesariuszami, przede wszystkim dzięki odpowiedniemu systemowi zarządzania. Wdrożenie systemu zarządzania odpowiedzialnością ma na celu kształtowanie pozytywnego klimatu organizacyjnego, a w konsekwencji – wzrost wzajemnego zaufania, zaangażowania, dyscypliny, lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa, wyższy stopień identyfikacji, a także poprawę relacji z otoczeniem zewnętrznym (dostawcami, klientami, wspólnotą lokalną).

Na rynku konkurencyjnym każdy podmiot funkcjonuje w otoczeniu podobnych warunków zewnętrznych. W osiągnięciu przez firmę sukcesu rynkowego obsługa klienta staje się równie ważna, jak sam produkt i cena. Sam produkt często ma charakter standardowy i nie zawiera żadnych specyficznych rozwiązań różnicujących. Zatem podstawowym elementem marketingowym, na który firma może mieć znaczący wpływ, a który w dużym stopniu decyduje o utrzymaniu dobrej pozycji na konkurencyjnym rynku, staje się poziom obsługi klientów i odbiorców oraz umiejętność budowania wzajemnie korzystnych, ścisłych i trwałych więzi z odbiorcami, opartych na zaufaniu i lojalności. Wiele firm wprowadzających systemy zarządzania odpowiedzialnością czy kodeksy etyczne zaczyna od programów skierowanych do pracowników działu marketingu, ponieważ to oni w dużym stopniu decydują o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Rola marketingu wewnętrznego w dobie przemian cywilizacyjnych

Filozofia traktowania pracownika leży u podstaw marketingu wewnętrznego (Olsztyńska 2004, s. 12). Firmy poszukują wciąż nowych sposobów dotarcia do klienta, spełniania jego oczekiwań oraz przewidywania jego potrzeb. Marketing wewnętrzny powinien integrować narzędzia i działania w ramach czterech obszarów funkcjonowania firmy: komunikacji wewnętrznej, klimatu organizacyjnego, kultury organizacyjnej i tożsamości przedsiębiorstwa. Podstawowym celem jest takie połączenie tych elementów, aby nowa strategia czy zmiana były przez pracowników zrozumiane i zaakceptowane. Ważnym celem jest też budowanie atmosfery sprzyjającej inicjowaniu zmian i stałych usprawnień.

Przy wdrażaniu strategii konieczne jest informowanie pracowników, dlaczego dokonuje się zmian, kogo one dotyczą, jak wpłyną na dotychczasową pracę i rozwój firmy.

Marketing wewnętrzny w kontekście komunikacji w firmie ma za zadanie (Olsztyńska 2004, s. 12):

- wspieranie wdrażania strategii poprzez właściwą informację dostarczoną właściwym odbiorcom w najbardziej odpowiednim czasie przez najbardziej odpowiednie narzędzia komunikacji;
- stałe usprawnianie komunikacji wewnętrznej przez diagnozowanie potrzeb pracowników w tym zakresie, stymulowanie komunikacji pionowej i poziomej, tak by stało się to podstawą lepszego zrozumienia innych działów firmy oraz pozwoliło na usprawnienie działań wewnętrznych.

Pracownicy angażują się, jeśli są współodpowiedzialni za decyzje i sami są ich autorami. Potrzebne jest więc zrozumienie przez menedżerów różnych szczebli potrzeby pozyskiwania opinii i sugestii pracowników oraz ich wykorzystywania w podejmowaniu decyzji. Marketing wewnętrzny ma również na celu wspieranie atmosfery opartej na zaufaniu i zaangażowaniu. Pracownicy uważają atmosferę pracy za jeden z ważniejszych czynników wpływających na zadowolenie z pracy.

Teoria kultury przedsiębiorstwa wyodrębniła się jako dział nauki organizacji i zarządzania na początku lat 80. XX w., ale odmienność kulturowa narodów, wspólnot religijnych i przedsiębiorstw oraz wpływ norm grupowych na zachowanie członków organizacji zauważono już dawniej. Max Weber w swym dziele z 1905 r. wiązał zachowania ekonomiczne społeczeństw z kulturą i jej religijnym podłożem. Twierdził, że religia protestancka, traktując pracę nie jako służbę i obowiązek, ale cel sam w sobie i źródło dobrobytu, dała podstawę do wytworzenia się kultury, która przyczyniła się do szybszej niż w innych społeczeństwach akumulacji kapitału i powstania kapitalizmu. Według najbardziej znanej definicji E. Scheina, „kultura jest zespołem podstawowych założeń, które dana grupa ustanowiła w trakcie pokonywania problemów adaptacji do otoczenia i budowania wewnętrznej integracji. Tworzenie kultury jest procesem zdobywania doświadczeń grupowych i ustalania, które z nich godne są zachowania i kontynuacji. Kultura jest systemem, który łączy osobiste doświadczenie życiowe ze zbiorową mądrością. W odniesieniu do specyficznej grupy, jaką jest przedsiębiorstwo, kulturę definiuje się jako osobowość, duszę przedsiębiorstwa tworzącą jej tożsamość i odróżniającą ją od innych organizacji” (Romanowska 2001, s. 120 i 121). Kulturę organizacji można też określić jako wytworzony przez grupę schemat myślenia, odczuwania i reagowania, któremu podporządkowują się członkowie grupy, a który uczy ich rozróżniać, jakie postawy i zachowania są pozytywne, a jakie negatywne. Model E. Scheina pokazuje kulturę przedsiębiorstwa jako system szczebli kulturowych o różnym znaczeniu, różnym stopniu uświadomienia sobie przez pracowników i różnym stopniu dostępności dla ludzi spoza przedsiębiorstwa (Romanowska 2001, s. 121).

Według jednej z typologii, kultury organizacyjne można podzielić na silne i słabe, w zależności od stopnia intensywności ich oddziaływania na organizację. Kultury silne w sposób widoczny i trwałe kształtują rzeczywistość organizacyjną. O sile danej kultury decydują jej trzy wymiary:

- wyrazistość, czyli jednoznaczność i czytelność wzorców, norm i symboli;
- stopień upowszechnienia, czyli akceptacja i przestrzeganie przez członków organizacji wzorców kulturowych w praktyce;
- głębokość zakorzenienia, czyli zakres przyswojenia przez członków organizacji jej wzorców i symboli, długotrwałość ich stosowania.

Kultura silna charakteryzuje się dużą wyrazistością, upowszechnieniem i głębokim zakorzenieniem. Daje wiele korzyści. Pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje, bardziej identyfikują się z firmą, a firma jest lepiej rozpoznawana w otoczeniu. Silna kultura firmy pozwala pracownikom nie tylko zrozumieć, jakich postaw się od nich oczekuje w stosunku do klientów i współpracowników, ale także staje się powodem do dumy, rodzi większe zaangażowanie, dając poczucie wyjątkowości z powodu pracy w danej organizacji. Silna kultura organizacji najczęściej skutkuje lepszą komunikacją, szybszym podejmowaniem decyzji opartym na podzielonych preferencjach i przyjętych wytycznych, lepszą kontrolą zastępowaną koordynacją, poczuciem większego bezpieczeństwa i lojalności wynikającej z większej identyfikacji z firmą.

Kultura organizacyjna spełnia dwie podstawowe funkcje: umożliwia dostosowanie organizacji do otoczenia i zapewnia wewnętrzną integrację organizacji (Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 302 i 303). Istnienie kultury organizacyjnej zapewnia odrębność kulturową organizacji i pozwala jej

wyróżnić się w otoczeniu. Silna kultura przedsiębiorstwa pozwala szybko poprawić jego pozycję w otoczeniu przez podporządkowanie mu różnych elementów otoczenia lub ich wyeliminowanie.

Ważna jest funkcja integrująca kultury organizacyjnej. Kultura organizacji określa wszystkie niezbędne elementy struktury i systemy zarządzania, tzn. oferuje członkom organizacji wspólny język i aparat pojęciowy, określa zasady przynależności do grupy, wyznacza zasady władzy i status organizacyjny poszczególnych stanowisk.

Wpływ kultury organizacji na sposób zarządzania i jego efektywność jest najbardziej widoczny w trzech obszarach zarządzania: w polityce kadrowej i stosunkach międzyludzkich, w obszarze podejmowania decyzji i w procesie zarządzania strategicznego. W zakresie budowania tożsamości organizacji ważne jest łączenie komunikacji zewnętrznej z wewnętrzną. Często na zewnątrz komunikowane są fakty odbiegające od rzeczywistości, co oddziałuje negatywnie na klientów. Przede wszystkim działa to źle na pracowników, którzy widzą, że firma oszukuje klientów, a poza tym odczuwają oni niezadowolenie klientów. Ważnym celem jest także poznanie oczekiwań pracowników w stosunku do odpowiedzialności społecznej firmy. Wiedza o tym, jaką aktywność powinna wykazać firma w zakresie wspomagania społeczności lokalnej, jakie wydarzenia powinna wspierać i w jakich inicjatywach pomagać, pozwala na bardziej indywidualne poczucie wkładu oraz bardziej celowe ukierunkowanie działań zewnętrznych.

Nawiązanie dobrych relacji z odbiorcami to w efekcie proces nawiązywania relacji międzyludzkich opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Niezależnie od innych elementów, które są istotne we współpracy między firmami, te podstawowe wartości międzyludzkie odgrywają i będą odgrywać w przyszłości bardzo ważną rolę. Przestrzeganie zasad partnerstwa społecznego staje się bowiem w ostatnich latach integralną częścią działalności gospodarczej. Dostarczając towarów, usług czy informacji potrzebnych np. do realizacji programu społecznego, firma dokonuje inwestycji w społeczność lokalną, co powoduje wzrost zasobności jej członków i wzrost konsumpcji. Błędem jest twierdzenie, że w dobie złej koniunktury nie stać przedsiębiorstw na wprowadzenie etyki do biznesu. Firma może wybierać taką formę wspierania programów społecznych, jaka jej najbardziej odpowiada.

Wprowadzenie do biznesu zasad społecznej odpowiedzialności, w tym programów etycznych, jako nowoczesnych metod zarządzania może umożliwić polskim firmom wejście i utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych. Strategia społecznego zaangażowania musi być zgodna z kulturą i profilem działalności danej firmy. Działalność w tym zakresie powinna być inicjowana przez najwyższe kierownictwo mające odpowiednio wysoką świadomość potrzeb społecznych. Zasady zawarte w programach etycznych powinny być spójne, muszą być wpisane na stałe w strategię funkcjonowania firmy i być ciągle udoskonalane.

Tradycyjne spojrzenie na zarządzanie przedsiębiorstwem, wyrażające się koncentrowaniem uwagi na jego wewnętrznych problemach i związkach z naturalnym otoczeniem, to w dobie współczesnych zmian cywilizacyjnych za mało, żeby zarządzać skutecznie. Przedsiębiorstwo jest zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niego. Tymczasem zmiany są częścią codziennego funkcjonowania organizacji. Od personelu oczekuje się nie tylko skutecznego ich adaptowania, ale również aktywnego poszukiwania rozwiązań usprawniających pracę oraz tworzących nową wartość dla klienta. Zaangażowanie i kreatywność pracowników jest więc dziś szczególnie istotna. Organizacje, wdrażając nowe strategie w celu podnoszenia efektywności funkcjonowania czy adaptowania struktury i sposobu działania do wymagań otoczenia, potrzebują ludzi rozumiejących zmiany i aktywnie angażujących się w ich realizację. Firmy powinny więc odpowiedzieć sobie na pytania: Co zrobić, żeby lepiej motywować pracowników? Jakie są oczekiwania i potrzeby personelu? Pracownicy często nie czują się poinformowani o istotnych decyzjach i ważnych wydarzeniach w organizacji. Brak tych informacji nie tylko nie podnosi

poczucia przynależności do firmy, ale zwiększa komunikację nieformalną, głównie o znaczeniu negatywnym. Niewielu pracowników zna misję firmy, a jeszcze mniej rozumie kierunek rozwoju przedsiębiorstwa.

Marketing wewnętrzny ma pomóc w pokonywaniu oporu czy zniechęcenia poprzez integrowanie działań wewnątrz firmy, tak by budować zrozumienie i angażować pracowników we wprowadzane zmiany w funkcjonowaniu firmy. Ma wspierać wdrożone strategie, a także tworzyć mechanizmy zachęcające pracowników do ciągłego usprawniania pracy i inicjowania zmian wewnętrznych.

Dorobek nauk, których przedstawiciele podejmują problemy badawcze zachowania się człowieka w organizacji, wskazuje, że na obecnym poziomie rozwoju społecznego jest duża różnorodność czynników określanych mianem motywacyjnych, które można wykorzystać w praktyce zarządzania. Sposób, w jaki menedżerowie podejmują decyzje, formułują i realizują cele, zależy od kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest nośnikiem określonych postaw, preferencji, wartości i symboli, które wyznaczają określony system motywacyjny. Warunkiem istnienia takiego systemu motywacyjnego jest to, że będzie on stanowił zbiór wielu odpowiednio dobranych czynników tworzących pewną spójną całość. Każda metoda pobudzająca pracowników do podejmowania nowych działań przyczynia się do ich rozwoju. Rola menedżera sprowadza się nie tylko do poznania potrzeb pracowników i sposobu ich funkcjonowania w grupach pracowniczycych i zadaniowych. Menedżer jest odpowiedzialny za tworzenie i wdrażanie określonego stylu pracy, poprzez który przekazuje się pracownikom aspiracje, preferencje, wartości i normy postępowania, wyrażające strategię firmy. Dzięki zaangażowanym pracownikom firma może odnieść najwięcej korzyści. Rozwijanie takiego zaangażowania powinno stać się priorytetem w każdej organizacji. Zaangażowanie można określić jako psychologiczny stan charakteryzujący związek pracownika z firmą, wiążący się bezpośrednio z decyzjami o pozostaniu w niej lub odejściu. Zaangażowanie efektywne jest emocjonalnym przywiązaniem do organizacji. Charakterystyczna dla tego typu relacji między jednostką a organizacją jest silna identyfikacja pracownika z firmą (Dobkowska, Kukielka-Pucher 2004, s. 16).

Duża konkurencja, dynamika zmian związanych z adaptacją bądź antycypowaniem warunków rynkowych, prowadzą do wzrostu wymagań stawianych menedżerom i liderom organizacji. Wynika z tego konieczność kształtowania przez nich określonych cech (Olsztyńska, Skuza 2004, s. 11):

- umiejętności określania wizji i angażowania ludzi w jej realizację,
- konsekwencji i uporczywości ludzi kierujących organizacją,
- umiejętności wyzwalania w ludziach energii oraz motywacji,
- umiejętności życia w niepewności.

Wizja, w pozytywnym znaczeniu, wyznacza kierunek rozwoju, generuje zaangażowanie, wzmacnia więzi, kultywuje wsparcie. Motywując, należy więc odnieść się do czynników oddziałujących na odczucia, wywołać entuzjazm. Pobudzanie emocji dotyczy wspólnego celu, zrozumienia kierunku działania i własnej roli w ważnym przedsięwzięciu. Kreacja wizerunku firmy to wysoko wyspecjalizowana dziedzina zarządcza. Aby funkcjonowała należycie, niezbędne są strategiczne decyzje zarządu firmy, definiujące już na początku swej drogi do świadomości ludzi, jaki wizerunek chce ona wykreować. Dla organizacji istotne jest, jak kształtować wizerunek firmy w świadomości obecnych i przyszłych klientów, aby miał on szansę w ogóle zaistnieć (Świąder 2004, s. 18). Bez wyrazistego pozytywnego wizerunku nie można liczyć na pożądane ludzkie odruchy klientów, jak: lojalność, wierność, sympatia, przywiązanie. Zatem wizerunek firmy jest konkretną, wręcz mierzalną wartością, mierzoną liczbą lojalnych klientów i poziomem pozytywnego nastawienia wszystkich grup otoczenia.

Dbając o relacje międzyludzkie, przenosi się akcent motywacji na wyższe poziomy piramidy potrzeb, tzn. te, które są związane z przynależnością, szacunkiem i samorealizacją. Mechanizm motywowania pozytywnego – marchewka – polega na zaspokajaniu potrzeb pracownika, jeżeli ten spełnia określone warunki, czyli osiąga zakładane cele. Istotą motywowania negatywnego – kijem – jest stawianie pracownika w sytuacji ryzyka utraty pewnych środków zaspokajających jego potrzeby, jeśli ten nie spełni stawianych wymagań (Rok 2003, s. 17). W przypadku braku pewnych podstawowych zasad zarządzania personelem skutkuje to utratą zaufania, frustracją.

Aby zbudować efektywny system motywacyjny należy:

- zdefiniować cele na poziomie całej organizacji, co pomoże w zdefiniowaniu celów grupowych i indywidualnych; muszą one być zrozumiałe, realne, mierzalne i określone w czasie, na poziomie zarówno organizacji, jak i poszczególnych pracowników;
- wykorzystać zalety pracy zespołowej, zarówno elementy rywalizacji, jak i elementy współpracy;
- zadbać o właściwy przepływ informacji w obie strony, zarówno w pionie, jak i w poziomie struktury organizacji.

Decydujące znaczenie mają tu podzielane w organizacjach normy i wartości. Jednostka, której wartości odbiegają od tych, które są istotne w danej firmie, nie będzie identyfikować się z nią i w rezultacie nie będzie się angażować emocjonalnie w organizację.

Odpowiedzialność społeczna biznesu w kontekście ochrony środowiska przyrodniczego

W dobie współczesnych zmian cywilizacyjnych ochrona środowiska stała się pewnym uzupełnieniem misji czy wizji firmy, ale także przeniknęła do procesów technologicznych i zarządczych. Jeżeli zmieniają się oczekiwania klientów i odbiorców, przedsiębiorstwa jak najszybciej starają się do nich dopasować. Jeżeli konsument kupuje produkt firmy, która jest odpowiedzialna etycznie, ekologicznie i ekonomicznie, wspiera proces, który ma pozytywny skutek dla przyszłych generacji. Jeżeli wybiera coś, co ocenia jako dobro, to takie działanie ma charakter etyczny i świadomy.

Celem zrównoważonego rozwoju w biznesie jest poszukiwanie takich rozwiązań, które są jednocześnie ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe. Zgodnie z najwcześniejszą definicją, rozwój zrównoważony to taki przebieg rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, godząc prawa przyrody i prawa ekonomii (Rok 2003, s. 17).

System zarządzania środowiskowego jest dla wielu przedsiębiorstw niezwykle użytecznym instrumentem poprawy efektywności funkcjonowania. Przykładem jest norma ISO14001, w której podaje się, że jej zadaniem jest wspomaganie działań związanych z ochroną środowiska i zapobieganiem zanieczyszczeniom w sposób wyważony z potrzebami społecznymi i ekonomicznymi. Przedsiębiorstwo, które posiada certyfikat, deklaruje więc, że będzie przestrzegać przepisów prawa w zakresie ochrony środowiska i systematycznie ograniczać negatywny wpływ na otoczenie. Tempo ograniczania tego negatywnego wpływu jest oczywiście uzależnione od oczekiwań społecznych, zarówno klientów, jak i społeczności lokalnej. Wynika z tego, że zdecydowana większość gospodarki może ulec pożądanym zmianom pod wpływem energicznych działań obywatelskich, które są najskuteczniejsze wtedy, gdy władze administracyjne przekładają je na dyrektywy, standardy, normy, co jest związane ze wzrostem świadomości społecznej. Nie można budować podstaw zrównoważonego rozwoju odgórnie, bez wsparcia społeczeństwa obywatelskiego i sektora biznesu. Wzmocnienie dialogu społecznego, w którym biorą udział przedstawiciele sektora przedsiębiorstw, z pewnością przyczynia się do minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze.

Podsumowanie

Koncepcja odpowiedzialności w biznesie jest bardzo ważna w kontekście wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Chodzi przede wszystkim o konieczność umocnienia pozycji konkurencyjnej, współpracy międzysektorowej oraz budowania społeczeństwa obywatelskiego. Organizacje biznesowe państw Unii Europejskiej oczekują od polskiej gospodarki, a tym samym od polskich przedsiębiorstw, respektowania wysokich standardów etycznych. Społeczeństwa europejskie w coraz większym stopniu domagają się budowania nowych, odpowiedzialnych relacji pomiędzy pracownikami, pracodawcami i państwem. Organizacja we współczesnym, ciągle zmieniającym się społeczeństwie musi skupiać wysiłki na kreowaniu nowego, zdrowego ekonomicznie i moralnie społeczeństwa. Nie można pomijać zasad wolnego rynku, jednak należy je dostosować do nowoczesnego, ucywilizowanego stylu gospodarowania, w którym nie liczy się jedynie osiągnięcie indywidualnego zysku, ale także poszukiwanie dobra społecznego i tworzenie przedsiębiorstw przyjaznych społeczeństwu i środowisku przyrodniczemu. W nowoczesnym przedsiębiorstwie konieczne jest wypracowanie rozsądnego kompromisu pomiędzy etyką a ekonomiką. Należy integrować w szerokim znaczeniu wartości etyczne z wartościami takimi, jak zysk czy efektywność, chodzi zatem o rozpowszechnianie i wdrażanie w praktykę prowadzenia biznesu zasad, wartości i norm, które służą doskonaleniu człowieka, rozwojowi społeczeństwa, podnoszeniu standardów jakości życia.

Aby uniknąć pułapek związanych z zagrożeniami przy wprowadzaniu zasad społecznej odpowiedzialności, np. podporządkowania firmy nieodpowiednim dla niej standardom, które mogą wydawać się imponujące, a w rzeczywistości będą ograniczać jej twórcze zdolności, programy etycznej działalności firm powinny być opracowywane konkretnie dla danego przedsiębiorstwa. Strategia społecznej zaangażowania musi być zgodna z kulturą i profilem działalności danej firmy. Należy też dążyć do tego, aby działania etyczne nie były okazjnymi akcjami; muszą one zostać wpisane na stałe w strategię funkcjonowania firmy i być ciągle udoskonalane.

Literatura

1. Andersen S., 2003 *Wprowadzenie do etyki*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa.
2. Dobkowska M., Kukielka-Pucher D., 2004, *Pracownik emocjonalnie zaangażowany*, „Manager”, nr 5 (80).
3. Hołówka J., 2001, *Etyka w działaniu*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa.
4. Jarco J., Kalita Z., Semp M., 1993, *Etyka. Świat wartości moralnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław.
5. Jeczeń A., Boerner G., 2004, *Ani kij, ani marchewka*, „Manager” nr 4 (79).
6. Olsztyńska A., 2004, *Wewnętrzny klient firmy*, „Manager”, nr 5 (80).
7. Olsztyńska A., Skuza A., 2004, *Nawyki myślenia o wizji*, „Manager”, nr 3 (78).
8. *Podstawy organizacji i zarządzania*, 2001, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa.
9. Rok B., 2003, *Biznes w nieodpowiedzialnym otoczeniu*, „Manager”, nr 8 (71).
10. Rok B., 2003, *Biznes ekorozważony*, „Manager”, nr 11 (74).
11. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
12. Szczepankiewicz J., 2005, *Szczególna rola polskiej przedsiębiorczości w okresie przeobrażeń cywilizacyjnych współczesnego świata* [w:] *Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, Z. Ziolo i T. Rachwał (red.), Wydawnictwo „MiWa”, Kraków.
13. Świąder T., 2004, *Precyzja w zarządzaniu wizerunkiem*, „Manager”, nr 3 (78).
14. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, 1995, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa.
15. Żemigala M., 2004, *Etyczna busola w biznesie*, „Manager”, nr 4 (79).

The Ethics and the Social Responsibility of Management in the Ever-changing Modern World

Ethics is a part of every area of economic activity. Businesses can influence the local community in different ways.

From the point of view of ethics, businesses should secure the interests of local community as well as those of shareholders, owners and employees.

Ethics of management is very important too. We can define it as a set of duties that an employer owes to his employees or as a set of employees' rights. In the other words, the employee has the right to benefit from the work he does. Therefore, ethics of management deals with:

- a) the setting up of ethical principles, which govern the behavior of every member of a community,
- b) the introduction and implementation of moral standards into the management strategy,
- c) the setting up of punishment for those who violate the ethical principles.

Polish businessmen are becoming more and more interested in the issue of Corporate Social Responsibility (CSR). They care for both economic growth and the goodness of the society and the natural environment. More and more companies like to be involved in projects that have beneficial impact on the local community. By taking into account the best interest of the public, the firm improves its image and wins more trust.

CSR is a tool in the hands of good management. It can be used when talking to the co-owners about improving the business strategy. The aim of these talks is to better estimate the weaknesses and strengths of the business in question. There are also always many possible threats and opportunities that the management must take into account. The right way to run a business is to make long-term plans. These plans must take into account the interests of the local community. It can be achieved through talks. Talks let you know what your employees, executives, customers, suppliers, representatives of the local community, media, local authorities and state authorities expect from your business. The implementation of a system of CSR management is aimed at improving the interpersonal relations, discipline, mutual trust, employee loyalty to the business and cultivating good relations with the society.

Ethics of management should be seen in the broad context of internal marketing. Internal marketing (IM) is an ongoing process that occurs strictly within a company or organization whereby the functional process aligns, motivates and empowers employees at all management levels to consistently deliver a satisfying customer experience. Internal marketing is concerned with the following four areas of a business: internal communication within the business, the general atmosphere, the organizational skills of employees and the identity. The aim is to achieve such a combination of these four elements that the employees will feel secure with every change in the business and with every long-term plan. Internal marketing is here to help overcome the opposition and resistance of employees towards change. It's here to increase understanding and involve employees in the process of introducing change.

Ethics of management is inseparably connected with the protection of the natural environment. Many businesses create their image around environment protection. But environment protection also means the introduction the environmentally friendly technologies and managing processes. If the needs of customers change, the business should try to quickly satisfy the new needs. When a customer buys a product from a company that acts responsibly he is sup-

porting a process that will have a good effect for future generations. If he chooses to buy something that he thinks is good then he can feel his voluntary choice is ethical. So the business must try to make products both competitive on the market and environmentally friendly.

An organization in the constantly changing society must make a product that will make the society more physically healthy and moral. From the point of view of ethics, free competition in commerce is good. But it needs to be adapted to suit the needs of the new civilized way of making business. It also needs to be adapted, to be environmentally-friendly and safe for the customer.