

Małgorzata Marszałek

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
e-mail: marszalek.m@hotmail.com  
tel. +48 32 277 73 14

## Rola kodeksów etyki w kształtowaniu polityki personalnej w administracji

---

**Streszczenie.** Autorka artykułu porusza temat silnych potrzeb odniesienia odpowiedzialności społecznej i etycznej organizacji do zarządzania zasobami ludzkimi obowiązującego w niej z pełną świadomością kapitału tychże zasobów. Podstawowe założenie to stwierdzenie, iż stworzenie odpowiedzialnej organizacji uzależnione jest od kompetencji moralnych, emocjonalnych i społecznych jej pracowników. Reakcje, zachowania, kultura organizacji, relacje, konflikty, dobór metod, narzędzia to analiza przekrojowa stosowanych standardów w celu stworzenia instrumentarium do realizacji działań kształtujących organizację odpowiedzialną społecznie i etycznie z nowoczesnym podejściem stanowiącym ucieczkę od stereotypów zaszufadkowanej, odpornej administracji. Działania prewencyjne, zawierające dobre praktyki, już nie zapobiegawcze, doprowadzają do efektu powstania kultury organizacji o wysokich standardach etycznych, co wyróżnia nowoczesną organizację występującą dotychczas w obszarach biznesu coraz częściej w administracji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, etyka, moralność, korupcja, infrastruktura etyczna, administracja, odpowiedzialność społeczna

### Wprowadzenie

Jednym z celów realizacji wymogów i wyzwań stawianych przez administrację samorządową jest połączenie profesjonalizmu zawodowego pracowników oraz elementów zarządzania nimi z poprawną postawą etyczną kapitału ludzkiego organizacji. Decyzje i rozstrzygnięcia podejmowane w procesie zarządzania w przedsiębiorstwie w końcowej fazie zawsze dotyczą konkretnych ludzi. Stając

się jednocześnie podmiotami i przedmiotami w stosunkach władzy, ludzie wnoszą do przedsiębiorstwa potencjał swojego indywidualnego doświadczenia, wartości, dążenia i postawy, starając się działać tak, by bronić swych indywidualnych interesów, pielęgnując zarazem swoje poczucie przynależności do zespołu. Człowiek jako członek organizacji występuje w podwójnej roli – jednocześnie jest panującym i poddanym, przełożonym i podwładnym, strzegącym swej pozycji i dążącym do jej zmiany<sup>1</sup>.

## 1. Elementy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Proces gospodarowania zasobami ludzkimi w organizacji to siedem podstawowych czynności:

1. Planowanie zasobów ludzkich, które służy ciągłemu i odpowiedzialnemu zaspokajaniu potrzeb kadrowych, dzięki analizie:
  - a) czynników wewnętrznych, takich jak istniejące i przewidywane zapotrzebowanie na umiejętności pracowników, wakaty, rozbudowa bądź zmniejszenie działów,
  - b) czynników zewnętrznych, np. rynku pracy, działań konkurencji;
2. Rekrutacja, służąca do stworzenia bazy kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich. Kandydatów poszukuje się zazwyczaj poprzez ogłoszenia w prasie i w czasopismach fachowych, agencjach pośrednictwa pracy ewentualnie przekazywanie ustnych informacji;
3. Selekcja pracowników (dobór), wiążąca się z zapoznaniem się z wypełnionymi kwestionariuszami, dokumentami aplikacyjnymi, przeprowadzeniem testów merytorycznych czy rozmów kwalifikacyjnych oraz sprawdzeniem referencji. Celem tych czynności jest ocena i wstępny wybór kandydatów, przedstawianie kierownikom, ostateczny wybór i podjęcie decyzji o zatrudnieniu;
4. Wprowadzenie do pracy, mające na celu pomoc nowo przyjętym do pracy (adaptacja) w bezkonfliktowym dostosowaniu się do organizacji;
5. Szkolenie i doskonalenie;
6. Ocena efektywności (ocena okresowa), polegająca na porównaniu wyników pracy danego pracownika z normami lub celami ustalonymi dla zajmowanego przez niego stanowiska;
7. Awanse, przeniesienia, degradowanie, zwolnienia z pracy wynikające z przydatności danego pracownika do organizacji.

Standardy etyczne w życiu publicznym są kształtowane przez wiele czynników – formalnych i nieformalnych. Czynniki tworzą infrastrukturę etyczną,

---

<sup>1</sup> W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Akademia Oeconomica, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 3.

tzn. procesy, mechanizmy, instytucje i uwarunkowania, motywujące do zachowań profesjonalnych i wysokich standardów postępowania lub wprowadzające regulacje ograniczające niepożądane zachowania<sup>2</sup>. Dobrze funkcjonujący system infrastruktury etycznej wspiera i integruje istniejące w sektorze publicznym narzędzia promocji wysokich standardów postępowania. Elementy systemu infrastruktury etycznej można podzielić według funkcji, jakie pełnią: kontrola, wspieranie oraz zarządzanie. Należy jednak podkreślić, że różne elementy mogą kształtować więcej niż jedną funkcję.

Kontrolę zapewniają:

- ramy prawne umożliwiające badanie i ściganie wykroczeń,
- odpowiedzialność i efektywne mechanizmy kontroli,
- aktywność obywatelska i przejrzystość.

Wspieranie realizowane jest poprzez:

- wolę polityczną władz,
- sformułowanie wartości etycznych w postaci kodeksów etycznych i kodeksów postępowania,
- szkolenia i doradztwo.

Zarządzanie jest funkcją realizowaną przez:

- wyspecjalizowane instytucje koordynujące,
- sprzyjające warunki pracy w służbie publicznej oraz odpowiednie wzorce zarządzania.

Etyka definiowana jest jako nauka o moralności. To dyscyplina filozoficzna jednego z działów filozofii, a dokładniej filozofii praktycznej, czyli nie tylko i wyłącznie dla sfery ducha i umysłu, ale przede wszystkim sfery praktycznego stosowania w działaniu. Podstawową zasadą każdego systemu etycznego jest zasada synderezy – „Dobro czyń, unikaj zła”. Etyka pojawiła się w interesie ludzi i ukazuje postawy i zachowania w stosunku do partnerów współżycia społecznego, gospodarczego, publicznego itp.

Zarządzanie jednostką administracji publicznej nieodzownie wiąże się z etyką obywatelską, przez którą rozumieć można: prawa, obowiązki i wartości wynikające z etyki normatywnej – wyznaczające pożądane zachowania jednostek w społeczeństwie obywatelskim, natomiast etykę w życiu publicznym należy zdefiniować bardziej wąsko jako: prawa, obowiązki i wartości określające pożądane zachowania osób pełniących funkcje publiczne w tym administracyjne<sup>3</sup>. Obraz etyczny funkcjonariuszy publicznych jest pochodną obrazu etycznego społeczeństwa. Tak jak postępowanie i zachowanie obywateli kształtuje obraz

<sup>2</sup> Definicja systemu etycznego (*Ethics infrastructure*) znajduje się w wielu publikacjach OECD, np. w „Public Management Occasional Papers” nr 14, *Ethics in The Public Service. Current Issues and Practice*, OECD 1996.

<sup>3</sup> B. Kudrycka, *Elementy infrastruktury etycznej w życiu publicznym*, w: *Etyka i polityka*, z. 24, Wyd. Fundacja Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji, Kraków 1998, s. 75.

etyczny wspólnoty samorządowej (gminy, osiedla, sołectwa), tak postępowanie i zachowanie urzędników kształtuje obraz etyczny aparatu samorządowego. Aparat samorządowy nie stanowi tylko i wyłącznie struktury organizacyjnej i proceduralnych powiązań między nimi, lecz jest żywą tkanką złożoną z ludzi z ich słabościami i ułomnościami.

Podstawową zasadą etyki zarządzania jest zwykła codzienna przyzwoitość<sup>4</sup>. Polega ona na bezstronności i uczciwości oraz na powstrzymaniu się od używania przymusu, siły i przemocy psychicznej lub fizycznej. W pojęciu przyzwoitości mieszczą się także: odwaga odpowiedzialność i wierność zasadom. Odnoszą się one do sposobów dążenia do realizacji innych wartości bardziej fundamentalnych. Odwaga w działaniu i podejmowaniu decyzji ma głównie charakter moralny i najczęściej przejawia się w wierności fundamentalnym zasadom sprawiedliwości, uczciwości i bezstronności. Podobnie jest z odpowiedzialnością. Odpowiedzialna jednostka administracji publicznej to taka, która bierze pod uwagę konsekwencję swych działań, decyzji i zawsze jest gotowa za nie rzetelnie odpowiadać. Wierność zasadom wiąże się również ze sposobami realizacji innych celów. Organy wykonawcze ujawniają wierność zasadom wtedy, gdy przejawiane wartości nie przeczą sobie i kiedy ich działania odzwierciedlają promowane wartości. Odwzajemnienie przysługi, mile widziane w etyce obywatelskiej, w etyce funkcjonariusza publicznego (m.in. osoba będąca pracownikiem administracji rządowej, innego organu państwowego lub samorządu terytorialnego, chyba że pełni wyłącznie czynności usługowe, a także inna osoba w zakresie, w którym jest uprawniona do wydawania decyzji administracyjnych) może oznaczać łapownictwo bierne, czyli czyn związany ze sprawowaniem funkcji publicznej polegający na przyjmowaniu korzyści majątkowych lub osobistych, żądaniu takich korzyści, uzależnieniu wykonania czynności służbowej od otrzymania korzyści majątkowej – art. 228 Kodeksu karnego. Preferencje dla dobrych przyjaciół i rodziny w etyce życia publicznego oznaczają nepotyzm (nadużycie zajmowanego stanowiska przez faworyzowanie oparte na pokrewieństwie, protegowanie krewnych przy obsadzaniu godności i wysokich stanowisk) lub naruszenie zasady bezstronnego działania. W codziennych stosunkach społecznych nie występuje tyle zakazów postępowania, ograniczeń i obowiązków. Szczególne wymogi wobec urzędników i polityków związane są, jak wcześniej wspomniano, z ich charakterem wykonywanych zadań i obowiązków w danym środowisku. Obowiązek składania oświadczeń majątkowych lub też prowadzenia rejestru korzyści stanowi dla przeciętnego obywatela ograniczenie konstytucyjnego prawa do prywatności i wolności. Podobnie swobody prowadzenia działalności gospodarczej, która jest ograniczona dla urzędników poprzez zakaz prowadzenia jakiegokolwiek działalności gospodarczej na terenie właściwości urzędu, która mogłaby wywołać podejrzenie o stronnictwo lub interesowność.

<sup>4</sup> Z. Sarelo, *Cnoty moralne warunkiem praworządności*, w: *Etyka a prawo i praworządność*, Materiały IX Jagiellońskiego Sympozjum Etycznego, Wyd. UJ, Kraków 1997, s. 45-47.

Etyka obywatelska i etyka w życiu publicznym korelują się wzajemnie, jednak mają inną genezę i cele. Źródłem etyki w życiu publicznym są oficjalne stosunki pomiędzy: politykami, urzędnikami, politykami i urzędnikami oraz funkcjonariuszami publicznymi i obywatelami. Fundamentem etyki jest prawo naturalne i stanowione. W demokratycznym państwie prawa dąży się do tego, aby normy prawne odpowiadały standardom etycznym. Reguły etyczne, które nie zostaną usankcjonowane jako normy prawne, pozostają w sferze intuicyjnego rozumienia każdej indywidualnej jednostki ludzkiej. Etyka życia publicznego wymaga skutecznych i praktycznych instytucji prawno-organizacyjnych i proceduralnych, wpływających na rozwój etycznego zarządzania sprawami publicznymi<sup>5</sup>.

W zarządzaniu jednostką administracji publicznej mamy do czynienia z tzw. harmonizacją interesów różnych grup społecznych w dystrybucji cennych korzyści i obciążeń przykrymi kosztami, np. fiskalnymi. Z tych powodów realizacja powyższego celu jest bardzo złożona. Wynika to przede wszystkim z podejmowania przez urzędy działań, takich jak: podział środków finansowych pochodzących np. z podatków i opłat lokalnych (podejmowany na podstawie decyzji co do spożytkowania publicznych środków), wydawanie pozwoleń, zezwoleń, koncesji oraz różnego rodzaju dodatkowych obciążeń, będących niezwykle trudnych w odbiorze społecznym. Wymienione działania mogą zostać ocenione w swej istocie uznaniowo, w konsekwencji w nomenklaturze etyki z jakąś dozą braku poszanowania sprawiedliwości, czyli niesprawiedliwością. W tym miejscu należy podkreślić również znaczenie sytuacji gospodarczej kraju, która wpływa na dochody jednostek publicznych. Im mniej dóbr do dystrybucji, a więcej obciążeń do egzekucji, tym bardziej instytucje publiczne narażone są na niewłaściwe działanie. Większy wzrost gospodarczy pociąga za sobą większe wpływy do budżetu, które łatwiej podzielić, zaspokajając wiele potrzeb społeczności. W takim wypadku instytucje samorządowe działają w sytuacji bardziej komfortowej poprzez większą swobodę podejmowania decyzji, co prowadzi do eliminowania uznaniowości, a zatem bardziej etyczne wykonywanie obowiązków.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na poziom etyczny instytucji publicznych jest prawo. Rozważania zachodzących relacji między etyką i prawem należy odnieść do tej grupy norm prawnych, które podlegają moralnej ocenie. Prawo stanowione nie może regulować każdej sfery życia człowieka, ponieważ doprowadziłoby to do zbyt mocnego ograniczenia wolności i swobód obywatelskich. Etyka i prawo zakresowo nie nakładają się całkowicie na siebie, jak również nie są całkowicie od siebie oddzielone. Prawo powinno być wiarygodnym instrumentem regulowania stosunków społecznych, sumiennie przestrzegane, powinno być powiązane z ustaleniami antropologicznymi i aksjologicznymi<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> C. Szwed, *Etyka zarządzania*, SATA, Bielsko-Biała 1999, s. 15.

<sup>6</sup> M. Kluska *Etyka i prawo jako wspólna podstawa praworządności*, w: *Etyka a prawo i praworządność*, Materiały IX Jagiellońskiego Sympozjum Etycznego, Wyd. UJ, Kraków 1997, s. 11-18.

Prawo wyznacza obszar ścisłego dopuszczalnego działania mieszkańcom, urzędom, a przede wszystkim urzędnikom. Obecnie w wyniku źle skonstruowanego prawa, pozwalającego na różne interpretacje zapisów prawnych, jak również w związku z powszechną nowelizacją przepisów, dochodzi do świadomego lub nieświadomego nieprzestrzegania zapisów. Tego typu sytuacja staje się w mniemaniu urzędników usprawiedliwieniem lub wręcz zachętą do omijania, a w dłuższej perspektywie do łamania, obowiązującego prawa. Należy dążyć do tworzenia podstaw harmonijnego i trwałego ładu społecznego, w którym sprawiedliwe prawo osadzone na fundamentach etyki jako dyscypliny naukowej będzie sumiennie przestrzegane, służąc prawidłowemu rozwojowi indywidualnej jednostki. Gdyby wyżej wymienione podstawy udało się wypracować, praworządność byłaby naturalnym rezultatem realizowanych w codziennym życiu społecznym wypracowanych wartości i zasad etycznych.

## 2. Poziom etyczny organizacji

Poziom etyczny instytucji publicznej jest wypadkową wielu czynników. Czynniki te można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Do zewnętrznych należy:

- poziom gospodarczy,
- system polityczny i aktualna sytuacja polityczna,
- poziom i jakość prawa,
- obowiązujący zestaw norm i obyczajów przyjętych w danym społeczeństwie.

Wszystkie państwa kontrolują dystrybucję cennych korzyści i obciążenia przykrymi kosztami oraz harmonizują interesy różnych grup społecznych. Do tych zadań powołane są interesy publiczne. Szczególna rola w realizacji tego zadania przypada instytucjom samorządowym. Sama natura dystrybucji cennych korzyści powoduje, że realizacja tego jest niezwykle złożona. Co najmniej z dwóch powodów instytucje te stawiane są przed bardzo trudnym zadaniem. Po pierwsze dlatego, że podejmowane przez urzędy działania, takie jak: podział środków finansowych (oparty na podejmowaniu decyzji co do spożytkowania społecznych pieniędzy), wydawanie zezwoleń, koncesji czy też nakładanie różnego rodzaju obciążeń są niezwykle trudne i zagrożone w swej istocie uznaniowością, a zatem w języku etyki jakąś dozą niesprawiedliwości. Po drugie, im gorsza sytuacja gospodarcza, tym mniej dóbr do podzielenia, a więcej obciążeń do wyegzekwowania, tym bardziej instytucje publiczne narażone są na niewłaściwe działania. Im zaś wyższy poziom gospodarczy, który pociąga za sobą nie tylko większą pomysłowość obywateli, ale także większy budżet, który łatwiej dzielić, zaspokajając większą liczbę potrzeb społecznych, tym instytucje samorządowe działają w sytuacji mniejszego napięcia i nacisków, tym samym mają większą swobodę

podejmowania decyzji, co oczywiście przekłada się na ich bardziej profesjonalne, mniej uznaniowe postępowanie. Charakter instytucji samorządowych w jakimś sensie jest odbiciem sytuacji gospodarczej kraju. Im gorzej w kraju, tym trudniej instytucjom samorządowym podołać wyznaczonym obowiązkom.

Drugim niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na poziom etyczny instytucji publicznych jest obowiązujące w danym kraju prawo, które wyznacza obszar dopuszczalnego działania nie tylko wszystkim obywatelom, ale przede wszystkim urzędom i pracującym w nich urzędnikom. Jeśli prawo obowiązujące urzędników jest źle skonstruowane, a zapisy prawne zbyt zawile lub zbyt często ulegają zmianie, zniechęca to urzędników do jego przestrzegania, stając się tym samym usprawiedliwieniem lub też zachętą do jego omijania, a z czasem i łamania. Z najtrudniejszą jednak sytuacją spotykają się urzędnicy wtedy, kiedy prawo (jakiś zapis prawny) wydaje się niezgodne z zasadami etycznymi, obowiązującymi w danym społeczeństwie. Choć to może zaskakujące, ale historia ludzkości pokazała już nie raz, że prawo stanowione przez uprawnione do tego instytucje pozostawać może w niezgodzie ze świadomością etyczną. Chociaż prawo jest zasadniczo pewnym zinstytucjonalizowaniem obowiązujących na danym terenie zasad społecznych, to nie zawsze to, co zapisane w prawie, jest jednocześnie etyczne, obszar prawa bowiem nie zawsze pokrywa się dokładnie z obszarem etyki, o czym każdy urzędnik powinien pamiętać.

Przykładami niezgodności prawa z etyką mogą być zasady apartheidu w Republice Południowej Afryki czy ustawy norymberskie, zakazujące obywatelom pochodzenia aryjskiego zawierania związków małżeńskich z osobami pochodzenia żydowskiego. Niewątpliwie urzędnik podejmujący decyzję o ekspansji lub ją wykonujący staje niejednokrotnie przed trudnym dylematem. Ponadto, nie da się przepisami objąć całego obszaru życia społecznego, dlatego też prawo nigdy nie przystaje w pełni do sytuacji bieżącej i nie zawsze pozwala na rozwiązanie konkretnych, szczegółowych przypadków. Tam, gdzie nie ma odpowiedniego zapisu prawnego lub prawo jest bezradne, tam każdy z urzędników musi się posłużyć właściwą normą moralną, bo tylko jej przestrzeganie gwarantuje społeczeństwu dalsze funkcjonowanie. Warto zauważyć, że społeczeństwo nie może funkcjonować w dłuższym czasie bez oparcia się na regułach moralnych, stąd jednym z zadań etyki urzędniczej będzie także udział w kreowaniu norm moralnych, adekwatnych do zmieniającej się sytuacji ekonomiczno-społeczno-prawnej.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na poziom etyczny instytucji jest system polityczny, rozumiany w perspektywie kultury politycznej, oraz aktualna sytuacja polityczna w kraju. Przez pojęcie kultury politycznej rozumiemy rzeczywisty poziom demokracji w kraju i mechanizmy ją zabezpieczające. Na przykład: istotny dla poziomu etycznego urzędów jest dystans władzy charakterystyczny dla danej społeczności. Jak zauważają niektórzy badacze, urzędnicy działający w warunkach kultury o wysokim wskaźniku dystansu władzy (tj. dystansu między tymi, którzy decydują,

a tymi, którzy podlegają tym decyzjom) zachowują się raczej autokratycznie, wydając decyzje bez oglądania się na potrzeby obywateli i bez podstawowego zaufania do nich, zgodnie z zasadą, że to obywatel jest dla urzędu, a nie urząd dla obywatela. Natomiast w kulturach o niskim wskaźniku dystansu władzy między decydującymi a obywatelami wytwarza się podstawa do zaufania, które pozwala na zdecydowanie większe uwzględnienie potrzeb obywateli w procesie podejmowania decyzji urzędniczych, jak i na bardziej etyczne ich traktowanie. Ponadto, niestabilność sytuacji politycznej wpływa wyraźnie na osłabienie zaufania wobec instytucji państwa, a tym samym na osłabienie zaufania do konkretnych instytucji samorządowych.

Ostatnim z zewnętrznych czynników wpływających na poziom etyczny instytucji, na który należy zwrócić uwagę, jest poziom moralny społeczeństwa. To, co w danym społeczeństwie uchodzi za normę moralną, będzie też stanowić podstawę działania w sferze urzędniczej, bowiem moralność zbiorowa nie tylko ogranicza dążenia i pragnienia poszczególnych jednostek, lecz wyznaczając cele ludzkich dążeń, wyznacza też sposób ich realizacji. Poziom moralny społeczeństwa jest ściśle związany z jego kulturą etyczną (rozumianą w bardzo szerokim sensie)<sup>7</sup>, bowiem kultura danego kraju wyznacza obszar tego, co w danym społeczeństwie zostaje uznane za dopuszczalne etycznie. Dlatego też, na przykład wzorce zachowań dominujące w administracji duńskiej, kraju o najniższym wskaźniku korupcji, różnią się od tego, z czym spotykamy się w Polsce.

Natomiast do czynników wewnętrznych należy zaliczyć:

- misję instytucji,
- politykę wewnętrzną,
- kulturę organizacyjną,
- poziom moralny urzędników.

Ważnym czynnikiem mającym istotny wpływ na poziom etyczny instytucji jest sformułowanie oraz przyjęcie przez nią misji. Misja to dynamizujące działanie instytucji przesłanie, skierowane do wszystkich pracowników i obywateli, formułujące humanistyczny cel jej działalności. W jakimś sensie misja jako czynnik wewnętrzny współgra z obowiązującym prawem (czynnik zewnętrzny), bowiem wybór misji to nie tylko ustalenie hierarchii wartości i wybór humanizującego działanie instytucji celu, ale także wyznaczenie obszaru dopuszczalnych

<sup>7</sup> Jak zauważają E. McKenna i N. Beech, do elementów kultury, istotnych np. z perspektywy gospodarczej, należą: poziom unikania niepewności (czynnik ten mierzy, do jakiego stopnia kultura zachęca do podejmowania ryzyka i toleruje dwuznaczność), poziom indywidualizmu lub kolektywizmu (czynnik ten mierzy rolę jednostki przeciwstawionej grupie w danej kulturze), poziom męskości lub kobiecości (czynnik ten odzwierciedla typ osiągnięć cenionych w danej kulturze; kultury męskie kładą nacisk na zdobycie dóbr materialnych i na zaspokojenie ambicji, zaś kultury kobiece przykładają większą wagę do ochrony środowiska i troski o całe społeczeństwo). Zob. E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. K. Olszewska, D. Stanulewicz, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, rozdz. *Kultura a zmiana*. Na charakter kultury wpływają także: rodzaj pozarządowych organizacji, media, siła ruchu konsumenckiego oraz rodzaje związków zawodowych.



metod ich realizacji. Nie można jednak zapominać, iż u podstaw szczegółowej misji, przyjętej przez konkretny urząd, leży podstawowa misja administracji, jaką jest służba obywatelom. Niezwykle znaczącym czynnikiem podnoszenia poziomu etycznego jest polityka wewnętrzna instytucji. Opiera się ona na świadomym przyjęciu i wprowadzeniu w życie własnej strategii postępowania etycznego, będącej mądrym kompromisem pomiędzy realnymi możliwościami urzędu, działającego w konkretnych warunkach organizacyjno-finansowych, a oczekiwaniami obywateli wobec sposobu działania urzędu. Przy prowadzeniu właściwej polityki wewnętrznej dochodzi do stworzenia kultury organizacyjnej. Za zasadnicze elementy kultury organizacyjnej uznaje się wartości, przekonania i postawy prezentowane przez członków organizacji. Dzięki świadomej prowadzonej polityce wewnętrznej zostaje określony minimalny poziom etyczny instytucji. Innymi słowy, kierownictwo urzędu ustala rolę czynników etycznych przy podejmowaniu decyzji i ich miejsce w procesie zarządzania. Ze względu na specyfikę pracy instytucji publicznych pracownicy tam zatrudnieni są wzajemnie od siebie zależni. Aby urząd dobrze działał, zatrudnieni w nim ludzie muszą podzielać ustalone wcześniej zaopatrywania na to, czym jest właściwe zachowanie, a czym moralność urzędnicza.

Ostatni, ale nie mniej ważny czynnik wewnętrzny, to moralność pracowników (pozostająca w bardzo silnej korelacji z poziomem etyki społecznej). Jednym z najczęściej pojawiających się w etyce urzędniczej twierdzeń jest myśl, iż „nie ma niedobrego, nieuczciwego urzędu, są tylko nieuczciwi ludzie”. W rzeczywistości osobą dopuszczającą się niewłaściwego, nieuczciwego działania okazuje się zawsze konkretny człowiek. Jednakże każda indywidualna nieuczciwość, prędzej czy później, odbija się na reputacji urzędu, choć to konkretny pracownik jest odpowiedzialny za wszystkie podjęte przez siebie działania.

### 3. Grupy działań urzędniczych

Wszystkie działania urzędnicze można sklasyfikować według spełnienia kryterium legalności i etyczności. Uzupełniając ten podział o uwagę, że nie zawsze to, co zgodne z prawem, pokrywa się z obszarem tego, co etyczne, otrzymamy cztery grupy działań urzędniczych:

1. Działania legalne i etyczne.
2. Działania nielegalne i nieetyczne.
3. Działania legalne nieetyczne.
4. Działania etyczne nielegalne.

Pierwsza grupa – działania legalne i etyczne to obszar dążenia całej administracji. Gdyby wszystkie działania urzędników rządowych i samorządowych były takie właśnie, to ani rządzący krajem, ani obywatele nie mieliby powodów do zajmowania się etyczną stroną działalności urzędniczej. Nie można tego powiedzieć o dru-

giej spośród wymienionych grup działań urzędniczych – działaniach nielegalnych i nieetycznych. Do grupy tej należą wszystkie te działania, które podejmowane są przez urzędników niezgodnie z obowiązującym prawem oraz nie spełniają oczekiwań społecznych w perspektywie etycznej. Najbardziej typowe dla tej grupy, ale jednocześnie najbardziej niebezpieczne dla stabilności życia społecznego są działania korupcyjne. Korupcja jest jednym z najpoważniejszych problemów etyki urzędniczej. Niektórzy sądzą, że korupcja zawsze była, jest i będzie. Ale takie podejście oznacza całkowitą zgodę na nią. Z faktu, że historia korupcji jest tak długa jak historia administracji, nie wynika, że nie należy z nią walczyć i że nie da się jej ograniczać. Są kraje, gdzie korupcja jest niska, jak np. w Danii, ale są także kraje, gdzie poziom korupcji jest bardzo wysoki, jak np. w Kamerunie. Działania podejmowane przez etyków mają doprowadzić do jej jak największego ograniczenia. Korupcja to:

- przekupstwo, dzięki któremu dochodzi do rządowych zamówień, kontraktów, otrzymania koncesji, zmiany decyzji sądu lub do uchylecia obowiązków opłat celnych, podatkowych i innych,
- kradzież, czyli świadome, niezgodne z prawem dysponowanie środkami budżetowymi i majątkowymi, będącymi dobrem publicznym,
- faworyzowanie, protekcja, nepotyzm, kumoterstwo,
- kupczenie wpływami (finansowanie wyborów lub partii politycznych w zamian za uzyskanie wpływów).

Bagatelizowanie zjawiska korupcji zasadza się na małej świadomości członków naszego społeczeństwa co do kosztów korupcji. Społeczne koszty korupcji to:

- koszty makrofiskalne, polegające na utracie przychodów (z podatków, ceł, prywatyzacji) oraz ponoszenie nadmiernie wysokich kosztów (np. drogie zamówienia publiczne), stąd mniejszy do podziału budżet,
- ograniczenie inwestycji i wzrostu gospodarczego, wynikające np. z nadużywania kompetencji regulacyjnych i niewłaściwie przeprowadzanych zamówień publicznych – zbadano, że im wyższy wskaźnik korupcji, tym niższa stopa inwestycji i wzrostu gospodarczego, stąd słabszy rozwój gospodarczy,
- niesprawiedliwe pogorszenie się poziomu życia ubogich obywateli z powodu niedostępności np. do świadczeń zdrowotnych, za które trzeba „dać w łapę” – stąd niesprawiedliwość społeczna,
- utrata zaufania do instytucji życia publicznego, będąca konsekwencją podważania podstaw państwa prawa, dyscypliny podatkowej, braku poszanowania dla porządku i bezpieczeństwa publicznego, stąd słabość instytucji państwa.

Do grupy działań legalnych i nieetycznych należą takie, którym z prawnego punktu widzenia nie można wiele zarzucić, gdyż najczęściej na ich temat prawo milczy. Do takich działań można by zaliczyć np. niegospodarność lub nierzetel-

ność, czasami także konflikt interesu, o ile oczywiście nie ma zapisu prawnego nakazującego go unikać. Niegospodarność to niewłaściwe gospodarowanie majątkiem, np. zakup drogich samochodów służbowych lub drogiego wystroju urzędu, zbyt duże wydatki na cele reprezentacyjne, drogie wyjazdy służbowe, za drogie realizacje zamówień publicznych, brak kontroli nad realizacją inwestycji publicznych, zbyt duże nagrody dla urzędników, korzystanie dla celów prywatnych ze służbowych samochodów lub telefonów. Prawo wprowadzie tego nie zakazuje, nie ma bowiem przepisu, który by o tym mówił albo jest on tak niejasny, że trudno go zinterpretować, jednakże w kontekście trudnej sytuacji społecznej niepotrzebne lub nadmierne wydatkowanie publicznych pieniędzy zostaje w opinii społecznej uznane za nieetyczne. Nierzetelność to pewnego rodzaju niedokładność w wywiązywaniu się z nałożonych obowiązków, np. niedoszacowanie wartości prywatyzowanego majątku czy niewłaściwy podział środków przeznaczonych na pomoc społeczną, przedłużanie terminu wydawania decyzji, brak przejrzystości w dokumentacji, zła organizacja. Do tej grupy działań można także zaliczyć konflikt interesów, choć w polskim prawie coraz częściej można znaleźć zapisy wykluczające go. Konfliktem interesów nazywamy sytuację, w której osoba sprawująca funkcję publiczną podejmuje decyzję w sprawie, w rozstrzygnięciu której z jakichś powodów zainteresowana jest osobiście. Będąc zaś osobiście zainteresowana, może forsować podjęcie takiej decyzji, która umożliwi jej realizację własnego interesu ze szkodą dla interesu publicznego. W praktyce administracyjnej konflikt interesów to najczęściej sytuacja, kiedy urzędnik występuje w podwójnej roli, stąd obiektywność jego decyzji zostaje zagrożona, ponieważ sprawując funkcję publiczną, podejmuje decyzję w sprawie, w sposobie rozstrzygania której jest osobiście zainteresowany. Natomiast do działań etycznych a nielegalnych zaliczyć można te wszystkie, które ze względów prawnych lub proceduralnych nie powinny mieć miejsca, ale doszło do nich ze względu na wymiar. Z działaniami etycznymi, ale nielegalnymi oraz z działaniami legalnymi, ale nieetycznymi związane są dylematy etyczne. Dylemat to sytuacja wymagająca trudnego wyboru. W przestrzeni urzędniczej można wyróżnić dwa rodzaje dylematów – moralny i lojalnościowy.

Dylemat moralny to sytuacja, w której urzędnicy nie mogą w swym działaniu zadośćuczynić jednocześnie dwóm pozytywnym wartościom lub zasadom moralnym, będąc zmuszeni do wyboru tylko jednej z nich (w skrajnych wypadkach wybór ten może mieć charakter wyboru tragicznego). U podłoża dylematu najczęściej leży niezgodność pomiędzy prawem a etycznością. Dylemat lojalnościowy natomiast to sytuacja, w której urzędnik stoi przed bardzo trudnym wyborem, czy być lojalnym wobec państwa, czy wobec obywateli, którym ma służyć, np. czy ma zaakceptować narzuconą przez państwo politykę społeczno-gospodarczą, nakazującą zmienić mu swe urzędnicze działania na takie, co do których jest przekonany, że będą gorzej służyć tym obywatelom, którymi dotychczas się zajmo-

wał. Inny dylemat lojalności pojawia się wtedy, gdy urzędnik zostaje postawiony przed wyborem, czy być lojalny wobec instytucji, która go zatrudnia, czy wobec obywateli, którym ma służyć.

#### 4. Kodeksy etyki

Jednym z narzędzi podnoszenia poziomu etycznego w instytucji są kodeksy etyczne, które stanowią stosunkowo najprostszy sposób przekazu pracownikom informacji o obowiązujących w danej organizacji normach i akceptowanych sposobach postępowania w kluczowych dla niej obszarach. Stworzenie odpowiedniego dla danej organizacji kodeksu wymaga bardzo dobrej znajomości jej specyfiki oraz znajomości najczęściej łamanych w niej norm moralnych, jak również znajomości problematyki etycznej. Niektóre kodeksy mają charakter wyliczanki tego, czego pracownikowi nie wolno. Dlatego ich oddziaływanie, poza funkcją informacyjną, może być niewielkie. Natomiast organizacje, dla których kodeksy są istotnym elementem całościowej polityki w zakresie etyki, zamieszczają w kodeksie nie tylko zakazy, ale także wskazują na właściwe sposoby postępowania oraz podają sposoby rozwiązania najczęściej spotykanych przez pracowników problemów, wraz z podaniem uzasadnienia dla przyjęcia takiego a nie innego rozwiązania, a jeśli to konieczne – także z podaniem podstawy prawnej, regulującej daną kwestię. W przypadku kodeksów mających kształtować właściwą postawę pracownika, zawierają one także wiele pytań lub kwestii stymulujących refleksję pracowników nad problemami moralnymi. Tutaj właśnie mogą pojawiać się sytuacje patologiczne naruszające standardy etyczne organizacji.

Nie może być kultury organizacji, która by nie wytworzyła systemu norm i standardów, ujętych w pisany lub niepisany kodeks zachowań etycznych<sup>8</sup>. A w nim przede wszystkim najczęściej obowiązki moralne pracowników oraz podpowiedzi, co jest dobre, a co złe. Z tego względu przestrzeganie kodeksu etyki świadczy o przynależności do danej grupy i ułatwia współpracę. W większości organizacji komercyjnych zbiór podstawowych zasad etycznych jest niemal identyczny. Dlatego też łatwo określić listę zachowań, które łamią te zasady. Zalicza się do nich<sup>9</sup>:

- wykorzystywanie przedmiotów i narzędzi pracy w celach osobistych,
- cedowanie pracy na współpracowników, usprawiedliwiane na przykład rzekomym złym samopoczuciem, jak również wszelkie inne sposoby wykorzystywania współpracowników,

<sup>8</sup> M. Laszczak, *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczenie. Zapobieganie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 156-157.

<sup>9</sup> L.W. Rue, L.L. Byars, *Supervision*, IRWIN, Burr Ridge 1993, s. 81-82.

- delegowanie uprawnień, w sytuacji gdy gwałci to przyjęte w przedsiębiorstwie zasady,
- „podbieranie” z pracy materiałów i narzędzi,
- zajmowanie się dłużej niżby należało jedną sprawą,
- wyjawianie tajemnic służbowych,
- załatwianie prywatnych spraw w pracy,
- ukrywanie własnych błędów,
- składanie winy za powstałe niedociągnięcia na innych, niewinnych pracowników,
- fałszowanie informacji dotyczących ilości, jakości, czasu trwania pracy,
- kopiowanie programów komputerowych objętych prawami autorskimi,
- niewywiązywanie się w terminie z obowiązków względem podwładnych (przede wszystkim naganne jest przeciąganie terminu wypłaty wynagrodzenia),
- kradzież pomysłów.

Zasady te często nie są spisane, ich przestrzeganie jest więc raczej objawem wysokiej kultury zatrudnionych. Zdarza się też jednak, że są łamane, co ma źródło w:

1. Słabości kultury organizacji, bo o ile można się spodziewać, że w przedsiębiorstwach o silnej kulturze incydenty przeciwko normom etycznym zawartym w kodeksie etyki nie będą zbyt częste, o tyle w miarę jak kultura przedsiębiorstwa będzie słabła, pracownicy z pewnością będą wykorzystywać jej zmniejszoną atrakcyjność i niemoc w kontrolowaniu zachowań. Zmniejsza się wtedy wewnętrzna bariera wynikająca z utożsamiania się pracownika z organizacją, a przestępstwo względem firmy nie budzi większych wyrzutów sumienia. Jeżeli pracownik nie ma świadomości naganności swego postępowania, uważa je za właściwe.
2. Chęci powetowania sobie własnych ułomności lub złego traktowania przez pozostałych członków grupy. Przypadki zachowania wewnętrznego poczucia sprawiedliwości prowadzą często do sytuacji, w których pracownik samodzielnie wymierza karę organizacji. Wykorzystuje do tego te jej cechy, które dają się najłatwiej zaatakować. Rozpuszcza więc nieprawdziwe informacje na temat kolegów, szefa i samej firmy. Przyniesienie do domu części materiałów biurowych traktuje jako wyrównanie rachunku za mniejszą pensję, nieadekwatną – jego zdaniem – do wkładu pracy i żądań wysuwanych przez pracodawcę.
3. Nadmiarze kar. Gdy w organizacji kary dominują nad nagrodami, a menedżer jest surowym autokratą, wzbudza to niechęć jej członków. Wskutek restrykcji może się zmniejszyć liczba zauważalnych naruszeń kodeksu etycznego, ale będzie to raczej jedynie efekt pozorny, gdyż część tych naruszeń stanie się po prostu mniej widoczna. Pracownicy będą natomiast poszukiwali sposobu zemsty za strach przed karą, wzmocnią się struktury nieformalne, uwydatnią się też gorsze cechy charakterów. Część zatrudnionych, z lęku przed karą i z oba-

wy o zajmowane stanowiska, będzie wolała kogoś innego obarczać winą za powstałe niedociągnięcia. Chcąc zaś pozyskać sympatię przełożonego, nie zawaha się kraść cudzych pomysłów, byle tylko zasłużyć na pochwałę, która w rozwiniętym systemie kar i przy ciągłym strachu urasta do rangi niebywałego zaszczytu.

4. Pogoni za zyskiem. Zdarza się również, że organizacja celowo zachowuje się w sposób patologiczny. Jest to spowodowane chęcią maksymalizacji zysku w krótkim czasie. Dochodzi wtedy do nieliczenia się z klientami, nie dba się o jakość produkcji, a przede wszystkim pojawia się skłonność do wykorzystywania pracowników.

## **5. Korelacja standardów etycznych z funkcjami personalnymi w organizacji**

Odpowiedzialność moralna jest zawsze osobista, ale struktury i reguły, w ramach których pracują ludzie, mają im ułatwiać lub utrudniać postępowanie dobre moralnie. Struktury, procedury oraz zasady zarządzania w organizacji powinny:

- ułatwiać, promować i nagradzać postępowanie dobre moralnie,
- utrudniać, czynić nieopłacalnym oraz wyraźnie i jednoznacznie karać postępowanie złe moralnie.

Głębokie rozumienie tej kwestii przez kadre zarządzającą związane jest z wewnętrznym przekonaniem moralnego obowiązku, zobowiązaniami etycznymi, koniecznością realizacji oczekiwań społecznych. W świetle tego podejścia uznaje się, że bycie organizacją odpowiedzialną wymaga wprowadzenia infrastruktury etycznej na wszystkich szczeblach funkcjonowania organizacji, a przede wszystkim wprowadzenia programów etycznych wraz z kodeksami etycznymi. Programy etyczne pełnią dwie zasadnicze funkcje – wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwsza polega na przedstawieniu pracownikom etycznego wymiaru zarządzania, a także na uświadomieniu celów działania organizacji. Druga natomiast – na utrzymaniu dobrego imienia organizacji oraz jej pozytywnego wizerunku. Ma to związek z dobrą reputacją, którą zdobywa się, postępując etycznie. Dobra reputacja może stać się atutem organizacji, umocnić jej działania marketingowe.

Program etyczny jest to całościowe przedsięwzięcie skierowane na uczynienie z etyki najwyższego standardu organizacji o randze strategicznej. Często podstawą do wdrożenia działań programu etycznego jest wypracowanie etycznej polityki działań, czyli ustalenie priorytetów, zasad i wytycznych, jakimi organizacja kieruje się w swojej działalności – co w odróżnieniu od wymaganych prawem regulaminów, dotyczy nie tylko kwestii organizacji pracy, formalnych relacji wewnątrz organizacji, ale także odnosi się do etyki, wartości i misji.

Przykładowe elementy programu etycznego w organizacji to:

- identyfikacja wartości, tj. tego, co jest w organizacji cenione bardziej niż wszystko inne; nazwanie i upowszechnienie w formie dokumentu,
- ustalenie misji organizacji, tj. jasne wyartykułowanie tego, po co organizacja istnieje oraz po co, dla kogo i w jaki sposób działa,
- opracowanie kodeksu etycznego,
- opracowanie programu i form kształcenia etycznego (rozmowy, rady, szkolenia, konsultacje),
- promowanie zachowania etycznego (wyróżnienia za zachowania dobre moralnie, sankcje za zachowania nieetyczne),
- stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych (kontrola etyczna),
- okresowe przeprowadzanie wewnętrznego i zewnętrznego audytu etycznego wraz z upublicznieniem raportów,
- powołanie specjalnego stanowiska (np. pełnomocnik ds. etyki) lub jednostki organizacyjnej (np. komisja ds. etyki),
- wdrożenie skutecznych dróg komunikacji w zakresie np. zgłaszania dylematów etycznych.

Rezultaty polityki etycznej organizacji zależą od wielu różnych czynników działających jednocześnie. Na niektóre organizacja ma wpływ decydujący, np.:

1. Styl zarządzania – kadra kierownicza sprzyja dobrym moralnie zachowaniom pracowników, jeśli:
  - stawia wysokie wymagania przede wszystkim sobie, ale i podwładnym,
  - dobrze zna swoich pracowników i jest skuteczna w motywowaniu ich do wykonywania wyznaczonych zadań,
  - dba o dobrą atmosferę w pracy, przywiązuje dużą wagę do dobrych stosunków międzyludzkich w podlegającym zespole,
  - przywiązuje dużą wagę do formalnych zasad, przepisów i sumiennie ich przestrzega.
2. Postawę moralną i przykład własny menedżerów – zachowanie najwyższego kierownictwa jest z reguły naśladowane przez kierowników niższego szczebla i pracowników.
3. Kulturę organizacyjną.
4. Istnienie, jakość i skuteczność kodeksu etycznego.
5. Trafność doboru pozostałych narzędzi etycznego zarządzania.
6. Poczucie „słuszności” i „sprawiedliwości” stosowanych narzędzi etycznego zarządzania u pracowników.
7. Osobisty poziom moralny i zaangażowanie wszystkich pracowników.

W literaturze przedmiotu wskazane zostały następujące rekomendacje dotyczące kultury organizacyjnej z punktu widzenia etyki w organizacji:

- normy i wartości kultury organizacyjnej powinny być dobre moralnie,

- powinna wspomagać budowę etosu organizacji, rozwijać wrażliwość, świadomość i aspiracje moralne pracowników,
- powinna harmonizować (i przedstawiać pracownikom sposoby harmonizacji) interes ekonomiczny organizacji z wartościami etycznymi oraz wartościami cenionymi w społeczeństwie, jak również z wartościami osobistymi wszystkich zarządzających oraz pracowników,
- powinna dowartościowywać dialog między wszystkimi zainteresowanymi pracownikami i kierownictwem jako jedyną właściwą drogę do rozwiązywania trudnych problemów etycznych,
- zasada: im wyższy szczebel zarządzania, tym większa moralna odpowiedzialność, a zatem tym większe oczekiwania moralne i tym wyższe wymagane standardy etyczne,
- w działaniach dopuścić u pracowników poczucia, że intencją kierownictwa, przy ustalaniu standardów moralnych nie jest dobro organizacji, ale narzucenie podwładnym swoich norm moralnych,
- wartości i normy etyczne organizacji powinny być powszechną, integralną i zwyczajną częścią życia organizacji,
- rezultaty przestrzegania wartości i norm etycznych powinny być łatwe do zaobserwowania i doceniane.

## 6. Podsumowanie

„Funkcja personalna” to pojęcie najogólniejsze, obejmujące ogół działań w przedsiębiorstwie nakierowanych na pracowników, które regulują ich zachowania jako członków organizacji. „Zarządzanie funkcjami personalnymi” w przedsiębiorstwie to określenie strategii i polityki personalnej, celów i metod planowania zapotrzebowania na pracowników, rekrutacji i doboru personelu, warunków pracy oraz ustanowienie i utrzymanie harmonijnych stosunków społecznych.

Obecne podejście pracodawców jest ukierunkowane na budowanie stylu zarządzania kapitałem ludzkim z pełną świadomością zachowań etycznych. Jednak nie w każdej organizacji system ten jest skorelowany z postępowaniami etycznymi zapisanymi w formie kodeksu etycznego.

Nowatorskim podejściem do wdrożenia standardów zaczerpniętych ze świata biznesu jest rozwój i transformacja administracji publicznej. Jednym z najważniejszych zadań administracji samorządowej jest tworzenie cieszącej się zaufaniem i uznaniem społeczeństwa, profesjonalnej i etycznej kadry urzędników. W celu realizacji wymogów i wyzwań stawianych przed administracją samorządową należy połączyć profesjonalizm zawodowy pracowników z ich poprawną postawą etyczną.



Spółeczna odpowiedzialność w organizacjach w Polsce to nadal bardzo niszowy temat. A przecież każda z tych organizacji może pochwalić się wypracowanymi standardami zawodowymi. Jednak to, jak na co dzień prowadzimy działalność, powinno sięgać dalej, opierać się na dobrowolności wzajemnych świadczeń i zobowiązań. To standardy zawodowe wspierają standardy etyczne w organizacji, a nie odwrotnie. Prawidłowo wdrażane standardy etyczne tworzą instytucję odpowiedzialną społecznie i w dużej mierze przyjazną pracownikowi o wysokich standardach świadczonych usług.

## Literatura

- Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego. Poradnik dla samorządowców*, red. J. Filek, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej: Min. Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków 2004.
- Kluska M., *Etyka i prawo jako wspólna podstawa praworządności*, w: *Etyka a prawo i praworządność*, Materiały IX Jagiellońskiego Sympozjum Etycznego, Wyd. UJ, Kraków 1997.
- Kudrycka B., *Elementy infrastruktury etycznej w życiu publicznym*, w: *Etyka i polityka*, z. 24, Wyd. Fundacja Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji, Kraków 1998.
- Laszczak M., *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Akademia Oeconomica, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Rue L.W., Byars L.L., *Supervision*, IRWIN, Burr Ridge 1993.
- Sareło Z., *Cnoty moralne warunkiem praworządności*, w: *Etyka a prawo i praworządność*, Materiały IX Jagiellońskiego Sympozjum Etycznego, Wyd. UJ, Kraków 1997.
- Szwed C., *Etyka zarządzania*, SATA, Bielsko-Biała 1999.

## The role of the codes of ethics in the development of personnel policy in administration

**Summary.** This paper presents the needs of social responsibility and the ethical organization of human resource management enforced in full awareness of the capital of those resources. A basic assumption is that the creation of a responsible organization is dependent on the moral, emotional, and social competence of the employees. Reactions, behaviors, organizational culture, relationships, conflict, choice of methods, and tools, are used in the cross-sectional analysis of standards, for the purpose of creating instruments that will shape the organizations into ones that are socially and ethically responsible. They would have a modern approach that would be constituted as an escape from the stereotypes of resistant administration. Preventive measures, including best practices, lead to the creation of high ethical standards in the organizational culture. This distinguishes a modern organization in not only the areas of business, but more and more often in administration as well.

**Key words:** human resource management, ethics, morality, corruption, ethical infrastructure, administration, social responsibility, reactions, behavior, organizational culture