

Patrycja Łychmus, Janina Stankiewicz

Uniwersytet Zielonogórski

Upowszechnianie etycznej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie za pomocą programu etycznego

Streszczenie. Budowanie przewagi konkurencyjnej wyłącznie w oparciu o zasoby materialne firmy jest strategią tyleż ryzykowną, co nie zawsze skuteczną. Stąd rosnące zainteresowanie praktyków i teoretyków zarządzania niematerialnymi czynnikami sukcesu. Należy do nich niewątpliwie etyczna kultura organizacyjna, zawierająca jasne i wyraziste zasady etyczne, wyznaczające ramy uczciwego, odpowiedzialnego i przyzwoitego postępowania członków organizacji. W artykule zaprezentowano wartości i normy charakterystyczne dla etycznej kultury organizacyjnej oraz ukazano, jak za pomocą programu etycznego można wspomóc proces jej upowszechniania wśród pracowników.

Słowa kluczowe: etyka, etyczna kultura organizacyjna, program etyczny

Wprowadzenie

We współczesnych realiach gospodarczych przedsiębiorstwa mają niemal nieograniczony dostęp do zasobów materialnych (m.in. techniki, technologii czy kapitału). Dlatego budowanie przewagi konkurencyjnej wyłącznie na ich podstawie jest strategią tyleż ryzykowną, co nie zawsze skuteczną. Dostrzegli to zarówno teoretycy zarządzania, jak i praktycy prowadzący działalność biznesową. Spowodowało to wzrost ich zainteresowania niematerialnymi czynnikami sukcesu. Należy do nich niewątpliwie kultura organizacji, decydująca o unikalności przedsiębiorstwa i o powstaniu jego specyficznej „osobowości”. Kultura

determinuje bowiem wewnętrzne życie firmy: sposób myślenia personelu oraz jego działanie. Wpływa na preferencje i postawy pracowników, a także współokreśla ich styl pracy poprzez aspiracje i wizje świata¹; wyznacza stosunek członków organizacji do podejmowania ryzyka w działalności gospodarczej, pracy, sukcesu czy porażki oraz determinuje nastawienie do osób związanych z przedsiębiorstwem (interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych). Kultura organizacji wiąże się z procedurami podejmowania decyzji, z regułami nagradzania i karania pracowników. Obejmuje także procesy komunikowania się, zakres tolerowania opozycji, nastawienie do gromadzenia rzeczy będących symbolem statusu społecznego, stosunek do płci przeciwnej czy sposób organizowania wypoczynku². Kultura organizacyjna widoczna jest również na zewnątrz przedsiębiorstwa – jej elementy znajdują wyraz w produktach i usługach, ale przede wszystkim w wizerunku firmy, stanowiącym jej odbicie w świadomości klientów i kontrahentów³.

Aby kultura organizacyjna stała się czynnikiem przewagi konkurencyjnej, nie wystarczy jedynie jej dostosowanie do kontekstu oraz typu działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Konieczne jest także wprowadzenie do kultury firmy jasnych i wyrazistych zasad etycznych⁴. Jednym z warunków rozwoju i sukcesu przedsięwzięcia biznesowego jest bowiem uczciwe, odpowiedzialne i przyzwoite postępowanie zaangażowanych w nie osób, które zarówno bezpośredni interesariusze, jak i dalsze otoczenie, uznają za zgodne z zasadami etycznymi. Przejawianie przez pracodawców i pracobiorców odpowiedzialności etycznej może uzewnętrznić się w usprawnieniu działalności organizacji, wzroście jakości jej funkcjonowania i zmniejszeniu kosztów ewentualnych konfliktów, wynikających z nieznanymi obowiązuje w świecie biznesu reguł moralnych⁵. Z tej perspektywy kształtowanie kultury organizacji, w którą na stałe są wpisane etyczne wartości i normy, winno stać się dla zarządzających priorytetem. Konkluzja ta prowadzi do dwóch pytań: jakie konkretnie wartości i normy winny być wpisane w kulturę organizacyjną, by mogła być ona określana mianem „etycznej kultury”, oraz jak można wspomóc proces jej upowszechniania wśród pracowników poprzez program etyczny. Celem niniejszego artykułu było udzielenie odpowiedzi na te pytania.

¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000.

² J. Stankiewicz, *Socjologia organizacji*, Zielona Góra 1995.

³ *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki, P. Tobera, Łódź 2002.

⁴ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu organizacją*, w: *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Warszawa 2002, s. 229.

⁵ G. Szulczewski, <http://www.cebi.pl/texty/wyklady1.doc> (1.04.2008), s. 2.

1. Etyczna kultura organizacyjna – czyli jaka?

Etyczna kultura organizacyjna winna zawierać takie wartości i normy, które będą umacniać poczucie lojalności członków organizacji we wzajemnych relacjach i w stosunku do przedsiębiorstwa. Może to być rozumiane, zgodnie z definicją M. Ossowskiej⁶, dwójako: jako wierność obowiązkom wynikającym z przynależności do grupy oraz posłuszeństwo wobec jej reguł (sprowadzająca się do rzetelnego wypełniania obowiązków pracowniczych, wykonywania poleceń zwierzchników, dbałości o podstawowe interesy przedsiębiorstwa, wierności wobec obowiązków wynikających z przynależności do grupy oraz posłuszeństwa wobec jej reguł⁷); jako działanie, które nie jest nacechowane dwuznacznym stosunkiem do drugiej osoby. Przejawia się ono w jednolitej postawie i czynach wobec danej osoby, bez względu na to, czy odbywa się przy niej, czy pod jej nieobecność. Lojalność w tym znaczeniu oznacza również wierność własnym wyborom, przejawiającą się w jednoznacznym ich artykułowaniu⁸. Ważne jest jej uzupełnienie o otwartość w wyrażaniu niezgody na nieetyczne postępowanie współpracowników, przełożonych lub podwładnych oraz natychmiastowe reagowanie po dostrzeżeniu symptomów ostrzegających o tym, że może mieć ono miejsce⁹.

Etyczna kultura organizacyjna powinna również zawierać wartości wskazujące na potrzebę angażowania się pracowników w realizację celów, zachęcające ich do wykorzystywania swoich zdolności i umiejętności, mobilizujące do prób osiągania perfekcji. Omawiana kultura ma zawierać normy związane z koniecznością unikania przez członków organizacji oszustw oraz działań podstępnych i niegodnych, a także nieulegania pokusie osobistej korzyści czy zysku (np. nieprowadzenie działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy, niewykorzystywanie informacji, do których pracownicy mają dostęp w związku z wykonywaną pracą, a których użycie mogłoby narazić pracodawcę na straty)¹⁰.

Etyczna kultura organizacyjna winna cechować się takimi wartościami i normami, które sprzyjałyby braniu odpowiedzialności przez pracowników za skutki swoich decyzji i działań zarówno dla środowiska, otoczenia rynkowego czy społeczeństwa, jak i dla pozostałych interesariuszy firmy (udziałowców, innych pracowników, klientów, kontrahentów, dostawców itd.). Powinny także

⁶ M. Ossowska, *Normy moralne*, Warszawa 1985, s. 86.

⁷ Por. B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wrocław 1996, s. 81.

⁸ M. Ossowska, op. cit., s. 86.

⁹ H. Gardner, *Etyczny umysł*, „Harvard Business Review” 2007, nr 55, skrót artykułu: <http://praca.gazeta.pl/gazetapraca> (2.04.2008).

¹⁰ Por. Cz. Porębski, *Czy etyka się oplaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Kraków – Kluczbork 2000, s. 47-67; P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Warszawa 1998, s. 139.

skłaniać ich do unikania takich zachowań, które przyczyniają się do zakłócenia sprawnego działania konkurencyjnych mechanizmów wolnego rynku¹¹.

Konkretyzując powyższe uwagi, etyczna kultura organizacyjna, oprócz uniwersalnych wartości (solidność, uczciwość, terminowość, rzetelność, zaangażowanie, pasja, radość z pracy, kooperacja pozytywna – fair play, współuczestniczenie, prawdomówność, dotrzymywanie zobowiązań, odpowiedzialność, lojalność, sprawiedliwość, szacunek wobec zwierzchników, współpracowników i interesariuszy, kultura osobista, subsydiarność, społeczna odpowiedzialność, dbałość o wspólne dobro itp.), winna zawierać również takie, które są specyficzne dla etyki branży, w jakiej firma działa – jej otoczenia rynkowego czy kulturowego. Należą do nich zarówno wartości dotyczące sfery zawodowej, jak i wartości obowiązujące w danym środowisku pracowniczym, np. wysoka jakość produktów/usług, satysfakcja klientów, wiedza i profesjonalizm, innowacyjność, nowoczesność, know-how, praca zespołowa, wzajemna pomoc, społeczna odpowiedzialność, elastyczność, umiejętność dopasowania się do zmian rynkowych, uczciwa konkurencja, uczciwe zwyciężanie na rynku. Ujęte w etycznej kulturze wartości uniwersalne i związane z branżą, w której działa dane przedsiębiorstwo, powinny stanowić podwalinę pod normy i standardy postępowania wyznaczające ramy etycznego zachowania się pracowników w organizacji (zarówno w kontekście reguł gwarantujących utrzymanie ładu społecznego, jak i zasad współpracy czy wykonywania zadań związanych z funkcją pełnioną w organizacji).

2. Kształtowanie się i upowszechnianie etycznej kultury organizacyjnej

Etyczna kultura organizacyjna powstaje w efekcie oddziaływania wielu czynników (zob. rys. 1). Do najważniejszych zalicza się otoczenie firmy, z którego czerpie ona nie tylko kapitał (w tym również ludzki), materiały, energię i informacje, ale także powstała na gruncie ewolucji środowiska gospodarczego, politycznego i społecznego kultura kraju czy społeczności lokalnej w postaci wartości, norm społecznych, rozumianych jako względnie trwałe, przyjęte w danej grupie społecznej sposób zachowania, przekonań, stereotypów czy symboli¹². W wyniku absorpcji elementów kultur zewnętrznych (które są wno-

¹¹ Por. Cz. Porębski, op. cit., s. 47-67; P. Pratley, op. cit., s. 139.

¹² Por. L. Smircich, *Concept of Cultures and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, Vol. 28; G. Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*, London 1980; G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000; J. Solarz, *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Wrocław 1984; B. Cichomski, W. Morawski, *Zróżnicowanie interesów pracowniczych i jego konsekwencje. Anali-*

szone do organizacji przez pracowników, kierujących się wzorcami kulturowymi internalizowanymi w procesie wychowania w rodzinie i funkcjonowania w grupie rówieśniczej oraz społeczności lokalnej) i systematycznego dostosowywania ich do specyfiki firmy powstaje kultura o unikalnym i niepowtarzalnym splocie wartości oraz norm, standardów i artefaktów.



Rys. 1. Uwarunkowania etycznej kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Etyczna kultura organizacyjna jest uzależniona także od czynników wewnętrznych, np. historii firmy, jej celów, strategii i misji, wielkości, dziedziny i obszaru działalności, praw własności, działań zarządzających i liderów, skierowanych na kreowanie pożądanych postaw pracowników czy stosowanych

za porównawcza, „Studia Socjologiczne” 1988, nr 2; G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa 1997; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem Kultur Kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Warszawa 1998; B. Berger, *Kultura przedsiębiorczości*, Warszawa 1994.

procedur¹³. Zależy ona również od cech indywidualnych zatrudnionych w niej ludzi – ich osobistych przekonań, wartości, norm, postaw, doświadczeń wyniesionych z poprzednich miejsc pracy itp.

Wielość czynników warunkujących etyczną kulturę organizacyjną sprawia, że w każdej firmie kształtuje się i rozwija specyficzna kultura, manifestująca się podzielanymi zbiorowo przez pracowników systemami wartości i norm, związanymi z nimi wspólnymi regułami działania, a także wewnętrzną symboliczną sferą funkcjonowania organizacji (językiem organizacyjnym, ideologiami, miami, przekonaniami, systemami wiedzy, rytuałami itp.)¹⁴. Ponieważ etyczna kultura organizacyjna stanowi ważny element przewagi konkurencyjnej firmy, istotne jest, by pracownicy utożsamiali się z nią. Nie jest to jednak działanie automatyczne – muszą oni bowiem powiązać własny system wartości z sygnałami płynącymi z organizacji, by wkomponować się w jej spójny obraz. Proces ten zachodzi poprzez mechanizmy identyfikacji, introspekcji i internalizacji¹⁵. Pierwszy z wzmiankowanych mechanizmów wiąże się z akceptacją przez pracownika wartości, norm i wzorów zachowania innych członków organizacji, drugi działa na zasadzie samoobserwacji i analizy własnych stanów psychicznych, myśli i refleksji z nimi związanych, natomiast trzeci łączy się z ich uwewnętrznieniem, czyli przyjęciem za własne. Internalizacja etycznej kultury nie jest dla pracowników procesem łatwym ze względu na ich indywidualne doświadczenia wyniesione z poprzednich miejsc pracy i ich cechy osobowe (przede wszystkim osobiste systemy wartości, postawy i schematy myślenia). Z tych względów proces ten wymaga systematycznego uczenia się poprzez obserwację, przyjmowania pożądanych norm i wzorców zachowań oraz ich utrwalania i wzmacniania poprzez procesy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i stosowanymi stylami kierowania.

Proces internalizacji charakterystycznych dla etycznej kultury wartości i norm rozpoczyna się od selekcji kandydatów do pracy, która winna umożliwiać nie tylko weryfikację kompetencji zawodowych potencjalnych pracowników, ale również pozwalać na porównanie ich osobistych systemów wartości i norm z promowanymi w przedsiębiorstwie. Dzięki temu łatwiej będzie przyjętym do pracy osobom identyfikować się z nimi. Również proces adaptacji społeczno-zawodowej powinien być zorientowany zarówno na przystosowanie się nowo zatrudnionych do technicznych wymogów pracy (np. zapoznanie z używanymi

¹³ Por. L. Smircich, op. cit.; G. Jones, *Transaction costs. Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective*, „Administrative Science Quarterly” 1983, Vol. 28; A. Wilkins, W. Ouchi, *Efficient Cultures. Exploring the Relationship between Cultures and Organizational Performance*, „Administrative Science Quarterly” 1983, Vol. 28.

¹⁴ Por. *Szkice z socjologii...*

¹⁵ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004.

urządzeniami, organizacją pracy, normami technologicznymi), fizycznego środowiska pracy (temperatury, oświetlenia, hałasu itp.) czy społecznych warunków pracy (m.in. relacji międzyludzkich i zależności hierarchicznych), jak również ułatwiać im poznanie istotnych elementów kultury organizacyjnej. Proces ten kontynuowany jest podczas pełnienia przez członków organizacji obowiązków zawodowych, w trakcie których następuje swoisty trening zachowań organizacyjnych, dodatkowo pogłębiany i wzmacniany poprzez system kontroli i oceny. Dzięki temu pracownicy mają możliwość poznania preferowanego w przedsiębiorstwie systemu etycznych wartości, norm i wzorców postępowania, a w dalszej kolejności – dostosowania do nich swojej tożsamości. Jeśli uwzględnić model poziomów kultury, zaproponowany przez E.H. Scheina¹⁶, najłatwiejsze do zaprezentowania członkom organizacji, ze względu na ich „widoczność”, wydają się artefakty – fizyczne, językowe i behawioralne. Wymagają one jednak interpretacji, a ich zrozumienie, i co się z tym wiąże – akceptacja, są możliwe jedynie pod warunkiem poznania przez pracowników mniej widocznych, tylko częściowo uświadamianych poziomów kultury (wartości i norm zdeterminowanych treścią założeń podstawowych). Jak można im w tym pomóc? Bliżej – jak można upowszechnić etyczną kulturę wśród członków organizacji? Jedną z możliwości jest wsparcie tego procesu poprzez celowo tworzony bądź modyfikowany program etyczny przedsiębiorstwa.

3. Program etyczny jako instrument upowszechniania wśród pracowników etycznej kultury organizacyjnej

Organizacje, szczególnie te o dłuższej tradycji, dążą w coraz większym stopniu do ujęcia elementów ich kultury organizacyjnej w postaci zwartych opracowań, stanowiących część główną programu etycznego¹⁷, który wyraża i formalizuje etyczne wartości, normy i wzorce postępowania w postaci dokumentów. Program etyczny firmy określa na ogół standardy podejmowania decyzji przez menedżerów, zachowań członków organizacji, funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku oraz w otoczeniu społecznym, w którym funkcjonuje. Tworzenie i stosowanie programu etycznego wiąże się z podjęciem określonych działań¹⁸. Wśród nich fundamentalne znaczenie ma sformułowanie jednoznacznej wizji i misji firmy, wraz ze wskazaniem wspólnych dla wszystkich członków

¹⁶ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.

¹⁷ D. Murray, *Ethics in Organizations*, London 1997, s. 118.

¹⁸ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, w: *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, Warszawa 2002, s. 26.

organizacji wartości. Dalsze działanie to opracowanie etycznych i zawodowych standardów obowiązujących w przedsiębiorstwie (sformalizowanych w kodeksie etycznym firmy i podręczniku obowiązujących w niej standardów zawodowych) oraz zaprojektowanie i wdrożenie programu kształcenia etycznego. Ponadto wdrożenie programów etycznych wiąże się z utworzeniem stanowiska (komórki) ds. etyki, monitorowaniem przestrzegania norm etycznych oraz standardów zawodowych, promowaniem wśród członków organizacji zachowania etycznego, utworzeniem etycznej infolinii, a także okresowym przeprowadzaniem audytu zachowań. Wymienione działania mogą stanowić całościowy program etyczny przedsiębiorstwa, co jednak nie oznacza, że wszystkie one muszą być realizowane w każdym programie¹⁹. Podobnie nie wszystkie działania w równym stopniu będą pomocne w procesie upowszechniania etycznej kultury organizacji wśród pracowników. Zasadnicze znaczenie mają w tym przypadku cztery z nich: sformułowanie wizji i misji firmy, ustalenie i wskazanie pracownikom wspólnych wartości, określenie etycznych i zawodowych standardów obowiązujących w organizacji (wraz z opracowaniem w oparciu o nie kodeksu etycznego firmy i podręcznika standardów zawodowych) oraz utworzenie i realizacja programu kształcenia etycznego.

Aby program etyczny umożliwił pracownikom zapoznanie się z istotnymi elementami promowanej kultury organizacji, konieczne jest uwzględnienie i mocne zaakcentowanie w opracowaniu wizji i misji firmy wymiaru etycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zasadne jest, by stworzone na ich podstawie dewizy (zawarte w programie) odwoływały się do uniwersalnych etycznych zasad i norm obowiązujących w społeczeństwie. Dzięki temu ukazane we wzmiankowanych dewizach propagowane wartości, również branżowe, staną się dla pracowników bardziej zrozumiałe, zatem łatwiej będzie im się z nimi utożsamiać.

Identyfikację pracowników z wartościami, normami i wzorcami postępowania zawartymi w etycznej kulturze organizacyjnej ułatwia również odpowiednie określenie moralnych i zawodowych standardów oraz opracowanie kodeksu etycznego firmy i podręcznika standardów zawodowych. Warto zadbać o to, by zasady w nich zawarte wyraźnie akcentowały istotne elementy tejże kultury. Przede wszystkim powinny zatem dotyczyć np. takich kwestii jak unikanie konfliktu interesów czy nierzetelnych praktyk gospodarczych, dbanie o poufność czy uczciwość w każdym obszarze działania w organizacji, etyczne zachowanie menedżerów wobec akcjonariuszy, kontrahentów czy związków zawodowych, zachowanie pracowników wobec innych członków firmy, klientów, przełożonych itd.

Wdrożenie kodeksu etycznego i podręcznika standardów zawodowych do praktyki warto wesprzeć systematycznym organizowaniem szkoleń, w których program kształcenia pracowników z zakresu etyki umożliwiłby im nie tylko

¹⁹ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok i G. Szulczewski, op. cit., s. 26.

zapoznanie się z elementami promowanej kultury, ale także stwarzał szanse na doskonalenie umiejętności odpowiedzialnego postępowania, w tym zgodnego z prawem i zarazem etycznego podejmowania decyzji (etyczna autonomia). Służą temu treningi etycznej akceptacji i podejmowania sądu moralnego²⁰ oraz treningi wrażliwości etycznej²¹. Wymienione metody sprzyjają rozwijaniu świadomości etycznej pracowników, kształtują wyczerpanie na kwestie etyczne, z którymi mogą zetknąć się w przyszłości, uczą podejmowania etycznych decyzji²².

Szkolenia ukierunkowane na rozwijanie u członków organizacji wrażliwości etycznej warto uzupełnić takimi, w których uczestnicy będą uczyć się etycznych zachowań, zgodnych z upowszechnianą kulturą. Na tego rodzaju szkoleniach pracownicy powinni być zapoznawani z celami firmy i akceptowalnymi sposobami ich osiągnięcia. W ich trakcie poszczególne standardy zachowań mogą zostać poddane wspólnej analizie, wyjaśnianiu i interpretacji w odniesieniu do konkretnych sytuacji, z jakimi zatrudnieni mogą mieć do czynienia w pracy. Szczególnie skuteczne mogą w tym przypadku okazać się warsztaty i treningi wykorzystujące, tzw. zasadę kuli śnieżkowej (na początku w roli trenera występują członkowie zarządu, później menedżerowie z wyższego szczebla, a zarząd i pozostali są uczestnikami; następnie szkolącymi zostają kierownicy z niższego szczebla itd.). Po każdym z wymienionych etapów uczestnicy powinni przeanalizować zmiany we własnych wzorcach zachowań, normach i wartościach oraz na tej podstawie ustalić, które są już zinternalizowane, a które wymagają dalszego rozwoju. Takie wspólne uczenie się członków organizacji nowych wzorców i norm zachowań oraz modyfikowanie dotychczasowych nie może być jednorazowym przedsięwzięciem. Winno trwać permanentnie celem utrwalania pożądanych zachowań. Konieczne jest zatem stałe monitorowanie i ocena postępowania pracowników z perspektywy jego zgodności z promowaną etyczną kulturą organizacyjną. Wszelkie odstępstwa we wspomnianym obszarze winny skłonić kadrę zarządzającą do działań korygujących w postaci np. kolejnego cyklu szkoleń.

Podsumowanie

O tym, czy działalność gospodarcza prowadzona jest zgodnie z wymogami etyki, decyduje nie tylko przestrzeganie przez członków organizacji prawa i formalnych kodeksów pracy. Konieczne jest również przejawianie przez nich zachowań, które określić można by było jako „etyczne”. Podkreśla to, m.in.

²⁰ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja...*, s. 265.

²¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu organizacją*, w: *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Warszawa 2002, s. 225.

²² Por. M. Rybak, op. cit., s. 142.

R.T. de George, twierdząc: „Musimy mieć moralne osoby, jeśli chcemy mieć moralny biznes”²³. Dodaje jednak: „Ale to tylko jedna strona prawdy. Musimy mieć także rozwiązania instytucjonalne, które wspierają, a nie utrudniają moralne postępowanie”²⁴. Jednym z nich może być tworzenie etycznej kultury organizacyjnej, które wiąże się z wprowadzeniem jasnych i wyrazistych etycznych wartości, norm i wzorców postępowania. Proces upowszechniania ich wśród pracowników celem kształtowania zgodnych z nimi postaw można wspomóc ujęciem istotnych elementów etycznej kultury organizacyjnej w programie etycznym firmy. Z tej perspektywy najważniejszymi działaniami związanymi z jego wprowadzeniem i codziennym stosowaniem są: sformułowanie etycznej wizji i misji firmy, wraz z ustaleniem i wskazaniem pracownikom wartości wspólnych; określenie etycznych i zawodowych standardów obowiązujących w organizacji oraz opracowanie na ich podstawie kodeksu etycznego firmy i podręcznika standardów zawodowych, a także utworzenie i wdrożenie programu kształcenia etycznego. Realizacja wskazanych działań pozwoli uczynić z etyki niepodważalny, uwarunkowany kulturowo, element rzeczywistości organizacyjnej.

Literatura

- Berger B., *Kultura przedsiębiorczości*, Warszawa 1994.
- Cichomski B., Morawski W., *Zróżnicowanie interesów pracowniczych i jego konsekwencje. Analiza porównawcza*, „Studia Socjologiczne” 1988, nr 2.
- De George R.T., *Business Ethics*, Englewood Cliffs 1995.
- Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, Warszawa 2002.
- Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Warszawa 2002.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa 1997.
- Gardner H., *Etyczny umysł*, „Harvard Business Review” 2007, nr 55 (skrót artykułu: <http://praca.gazeta.pl/gazetapraca> (02.04.2008)).
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, w: *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, Warszawa 2002.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa 2000.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Warszawa 2004.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem Kultur Kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Warszawa 1998.
- Hofstede G., *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*, London 1980.

²³ R.T. De George, *Business Ethics*, Englewood Cliffs 1995, s. 573.

²⁴ Ibidem, s. 573.

- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wrocław 1996.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997.
- Murray D., *Ethics in Organizations*, London 1997.
- Ossowska M., *Normy moralne*, Warszawa 1985.
- Porebski Cz., *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Kraków – Kluczbork 2000.
- Pratley P., *Etyka w biznesie*, Warszawa 1998.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.
- Smircich L., *Concept of Cultures and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, Vol. 28.
- Solarz J., *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?*, Wrocław 1984.
- Stankiewicz J., *Socjologia organizacji*, Zielona Góra 1995.
- Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki, P. Tobera, Łódź 2002.
- Szulczewski G., <http://www.cebi.pl/texty/wyklady1.doc> (01.04.2008), s. 2.
- Wilkins A., Ouchi W., *Efficient Cultures. Exploring the Relationship between Cultures and Organizational Performance*, „Administrative Science Quarterly” 1983, Vol. 28.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu organizacją*, w: *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Warszawa 2002.