

Etyka w życiu współczesnej organizacji – wybrane zagadnienia

Krystyna Serafin

Etyka biznesu jest dyscypliną wiedzy, przed którą stoją cele nie tylko teoretyczne, ale przede wszystkim praktyczne. Tymi celami praktycznymi jest poszukiwanie zależności między etycznymi i sprawnościowymi aspektami działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Względy etyczne przenikają każdy obszar działań gospodarczych, z którymi związane są oczywiście nieustanne wybory. Tak więc, przed etyką nie ma ucieczki zarówno w biznesie, jak i w życiu codziennym. Na kwestie etyki zwracać muszą też uwagę menedżerowie zarządzający współczesną organizacją, wypełniając etyczne zobowiązania zarówno wobec swoich pracowników, jak i szeroko pojmowanego otoczenia.

1. Wstęp

Etyka biznesu, jak każda dziedzina, ma swe oblicze teoretyczne i praktyczne, jednakże przepaść pomiędzy teorią rozważającą etyczne aspekty działalności gospodarczej a konkretnymi działaniami podejmowanymi przez podmioty gospodarcze wydaje się znacznie większa niż w przypadku innych dziedzin. Definicje określające pojęcie etyki biznesu wskazują na dużą odmienność w zakresie zarówno przedmiotu badań, jak i stosowanych metod. Według W.H. Halla „etyka biznesu interesuje się w szerokim zakresie tym, jak ludzie i organizacje działają lub powinny działać w relacji z innymi” (Filek 2004: 49). Z kolei J. Donaldson etyką biznesu nazywa „systematyczne badanie moralnych »etycznych« kwestii, odnoszących się do biznesu, przemysłu lub związanych z ich działalnością instytucji, sposobów postępowania oraz przekonań”, a także „systematyczne podnoszenie wartości przemysłowych oraz etyczno-gospodarczych” (Filek 2004: 49).

2. Etyka w działalności przedsiębiorstw

Współcześni ludzie mają trudności z prawidłowym kształtowaniem sumienia. Nie zwalnia to ich jednak z ponoszenia odpowiedzialności. Panuje powszechna zgoda co do tego, że każdy człowiek ponosi osobistą odpowiedzialność za to, co zrobił. Również w sferze działalności gospodarczej każdy

człowiek jest odpowiedzialny za podejmowane działania, stosownie do przysługującej mu wolności oraz wiedzy odnośnie skutków podejmowanych działań.

Najważniejszymi osobami, podmiotami decyzyjnymi w przedsiębiorstwie są kierownicy. Jednym z bardziej wartościowych typów menedżerów, według R.P. Nielsena, jest typ idealnego (wzorcowego) menedżera – obywatela organizacji (Rybak 2004: 118). Ogólnie biorąc, jest to człowiek stawiający sobie w pracy bardzo wysokie wymagania etyczne. Podejmowane decyzje kierownicze zawsze ocenia z punktu widzenia kryteriów etycznych. Takiego menedżera cechuje: spójność osobowości w działaniu, uczciwość, dotrzymywanie obietnic, wzbudzanie zaufania, lojalność, sprawiedliwość, troska o innych, szacunek dla innych, dążenie do doskonałości, przywództwo etyczne, dbanie o rozwój moralny i dobrą reputację, odpowiedzialność, przestrzeganie prawa. W rzeczywistej postawie dzisiejszego menedżera widoczny jest dystans, jaki dzieli go od ideału człowieka pozbawionego egoizmu, który ze wszystkich sił działa dla dobra przedsiębiorstwa, „niezależnego” fachowca wywodzącego się z filozofii profesjonalizmu, obywatela organizacji. Menedżer taki działa też dla dobra społeczeństwa.

Większość kierowników zachowuje się etycznie, aby uniknąć jakiegokolwiek kary lub otrzymać jakąś nagrodę. Niektórzy z nich są wrażliwi na potrzeby rodziny, przyjaciół lub swoich szefów. Inni chcą być dobrymi obywatelami. Niewielu z nich robi to, co uważa za dobre, podążając za ideałem, który uznają za dobry, z punktu widzenia zarówno własnego, jak i innych ludzi.

Wartości wyznawane i realizowane przez menedżerów oraz pozostałych pracowników organizacji opierają się na osobistych przekonaniach „wnoszonych do organizacji” oraz czerpanych z kultury organizacji. Wpływa ona silnie na sposób myślenia i zachowania jej członków. G. Hofstede twierdzi, że ukształtowanie intelektualne każdej osoby dokonuje się na trzech poziomach: indywidualnym – wynikającym z cech osobowości i właściwym tylko dla danego człowieka; uniwersalnym – wynikającym z cech gatunku ludzkiego, a więc właściwym dla wszystkich ludzi; kolektywnym – wspólnym dla grup społecznych tworzących się na podstawie rozmaitych cech przynależności (Hofstede 1984: 14).

Podstawą dla kultury każdej organizacji są wartości upowszechniane w tej organizacji. Dają one pracownikom poczucie ukierunkowania w codziennych działaniach i jednocześnie ich we wspólnym wysiłku. Kultura organizacji jest więc szczególnie ważnym czynnikiem wpływającym na „etyczność” przedsiębiorstwa.

Jak twierdzi M. Rybak, funkcjonują trzy grupy czynników istotnych dla kształtowania indywidualnych wyborów etycznych i zachowań kadry kierowniczej. Czynniki te są:

- etyka osobista,
- kultura organizacji,
- instytucjonalizacja etyki.

Warto zaznaczyć, że etyczne zarządzanie przynosi przedsiębiorstwu wielorakie korzyści. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- Obniżenie kosztów nieetycznego postępowania. Każde przedsiębiorstwo jest podmiotem etycznym. Jak w każdym systemie tego typu, czyny sprzeczne z nakazami moralności wywołują kolejne podobne. Tak jak jedno kłamstwo może spowodować lawinę następnych, tak też nieuczciwość pracownika względem klienta rodzi podobną postawę w stosunku do pracodawcy i współpracowników. Podobnie, jeżeli kierownik lub właściciel nie waha się sprzedawać klientom wadliwych towarów, to nie zawaha się również przed wyzyskiwaniem swoich pracowników.
- Wzrost zaufania zarówno w kontaktach wewnętrznych, jak i w stosunkach z podmiotami zewnętrznymi. Prowadzi to w konsekwencji do obniżenia kosztów transakcyjnych, czyli kosztów związanych z różnymi zabezpieczeniami przed złym wypełnianiem obowiązków.
- Wzrost zaufania, lojalności i chęci współpracy ze strony pracowników. Cenią oni sobie miejsce pracy nie dlatego, że daje im ono utrzymanie, ale dlatego, że pracując, są częścią grupy podzielającej wspólne wartości. Powstaje kultura organizacyjna, która kształtuje postawy pracowników, przeciwdziałając nadużyciom z ich strony.
- Uniknięcie regulacji rządowych, krytyki społecznej oraz podejmowania działań sprzecznych z prawem.

3. Odpowiedzialność jednostkowa, przedsiębiorstw i środowisk biznesu

Problematyka odpowiedzialności nie jest łatwym zagadnieniem. Podobnie jak w przypadku wolności czy idei sprawiedliwości, zdefiniowanie pojęcia odpowiedzialności nastęrcza wiele trudności. Z pozoru wszyscy wiedzą, co to jest odpowiedzialność, ale kiedy przyjdzie się nad nią zastanowić, uchwycić jej istotę, określić jej zakres, odnaleźć jej praktyczny wymiar, pojawiają się poważne trudności.

W praktyce gospodarczej można wyróżnić trzy poziomy odpowiedzialności: odpowiedzialność indywidualną, odpowiedzialność przedsiębiorstwa i odpowiedzialność biznesu jako całości. Fundamentalna jest niewątpliwie ta pierwsza. Dopiero jej przyjęcie pozwala na określanie odpowiedzialności firmy, a przyjęcie tej prowadzi do realizacji następnego poziomu – odpowiedzialności środowisk biznesowych.

3.1. Odpowiedzialność jednostkowa

Co do tego rodzaju odpowiedzialności, w etyce, tak samo zresztą jak w myśleniu potocznym, panuje stosunkowo duża zgodność (nie zawsze równoznaczna ze skłonnością przyjęcia na siebie odpowiedzialności). Dość powszechnie uznaje się, iż każdy człowiek ponosi odpowiedzialność za to, co uczynił. Przyjmuje się, iż zakres odpowiedzialności jest zależny od świa-

domości dokonywanych czynów. Choć nieświadomość konsekwencji podejmowanych działań może w pewnym stopniu zwalniać człowieka z ponoszenia całkowitej odpowiedzialności za skutki jego działania. Każdy człowiek pozostaje odpowiedzialny za podejmowane działania, aczkolwiek zakres tej odpowiedzialności zależy od poziomu przysługującej mu wolności, od dostępnej mu świadomości skutków podejmowanych działań, co ściśle wiąże się z poziomem wiedzy, jaką powinien posiadać, pretendując do podejmowania tego działania, a także od aktualnych oczekiwań wobec całej grupy zawodowej. W praktyce wymagania stawiane biznesmenom jako grupie zawodowej można określić jako minimalistyczne, podczas gdy wobec takich grup, jak lekarze, nauczyciele czy adwokaci, formułowane są wymagania maksymalistyczne.

Przy próbie określenia odpowiedzialności jednostkowej podmiotu gospodarującego pojawiają się co najmniej dwie zasadnicze trudności. Pierwsza dotyczy określenia właściwego poziomu świadomości podmiotu działającego i związanej z nią zdolności do przewidywania skutków podejmowanych działań. W działalności gospodarczej nie tak łatwo przewidzieć konsekwencje, szczególnie te dalsze, nierzadko bardzo odległe w czasie od momentu sprawstwa, trudno też ustalić zakres odpowiedzialności podmiotu. Druga trudność powstaje w wyniku charakterystycznego dla ekonomii i nauk z nią związanych (socjologia, prawo) ujmowania człowieka w kontekście pełnienia przez niego wielu ról. Jeśli człowiek jest postrzegany jako zespół pełnionych ról, wtedy każdej z nich odpowiada odpowiedzialność wyznaczana przez tę rolę. Jeśli zobowiązania wynikające z tych ról pozostają z sobą w konflikcie, to ustalenie zakresu odpowiedzialności danego człowieka wydaje się niezwykle trudne.

Etyka zarządzania, postrzegając człowieka jako pracownika wypełniającego zespół ról, które wyznaczają różne zakresy odpowiedzialności, nie potrafi rozstrzygnąć, wobec kogo człowiek powinien być przede wszystkim odpowiedzialny – wobec firmy czy wobec własnej rodziny. Ponadto ekonomiczny punkt widzenia preferuje postrzeganie pracownika przede wszystkim jako elementu przedsiębiorstwa, rzadko jako człowieka, który może być jeszcze ojcem, przyjacielem lub przedstawicielem społeczności lokalnej. Jednostronne postrzeganie człowieka, ujawniające się w dziedzinie działalności gospodarczej, doprowadziło do zawężenia idei człowieka w teorii ekonomii do *homo oeconomicus*, a w praktyce biznesu do człowieka firmy, ograniczając tym samym jego odpowiedzialność moralną (Klimczak 1996: 43).

W praktyce gospodarczej najczęściej mamy do czynienia z sytuacją, kiedy firma jest przekonana o tym, że pracownik jest przede wszystkim zobowiązany wobec niej, a odpowiedzialność pracownika wynikająca z tej właśnie roli jest najważniejsza, co przy jednocześnie niskich oczekiwaniach wobec grupy zawodowej biznesmenów oznacza *de facto* minimalistycznie zakreśloną odpowiedzialność. Takiemu mocno zawężonemu pojmowaniu odpowiedzialności podmiotów działających w sferze gospodarczej sprzyja dodatkowo niedostrze-

ganie albo wręcz odrzucanie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa – jak ją nazywają jedni, czy moralnej – jak ją określają drudzy.

3.2. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Wielu ekonomistów i menedżerów, akceptując odpowiedzialność prawną i finansową firmy, nie chce uznać jej odpowiedzialności moralnej. Niektórzy nawet całkowicie odrzucają możliwość egzekwowania tego rodzaju odpowiedzialności. Jednak opinia społeczna coraz częściej oczekuje od firm etycznego postępowania, traktując je jako podmioty zdolne do odpowiedzialności moralnej. Nawet jeśli firma nie chce przyjąć na siebie odpowiedzialności za swoje działania, to opinia społeczna (klienci) i tak wymusza na niej tę odpowiedzialność, co niewątpliwie zmusza wielu menedżerów do refleksji nad własnym postępowaniem.

Uznanie firm za podmioty odpowiedzialne w sensie moralnym, a nie tylko prawnym, wydaje się – w obecnej sytuacji gospodarczej i cywilizacyjnej – niezwykle istotne, i to nie tylko ze względu na konieczność uporządkowania wielu problemów życia gospodarczego, ale także, o czym zapominają przeciwnicy odpowiedzialności firmy, dla utrzymania odpowiedzialności indywidualnej. Odrzucenie odpowiedzialności firmy, którą stanowi przecież zespół ludzi podejmujących wspólne działanie, oznaczałoby zwolnienie jednostek w niej pracujących z odpowiedzialności za to, czego wspólnie dokonały, i ograniczałoby ich odpowiedzialność jedynie do tych konkretnych obszarów aktywności, w których działały one samodzielnie.

Najczęściej ceną za brak odpowiedzialności firmy jest poczucie bezkarności u pracowników i obniżenie jakości ich pracy. A zatem cenę płaci również ten, kto sprawuje władzę bez odpowiedzialności, a więc sama firma.

Przyjęcie tezy o odpowiedzialności moralnej firmy za podejmowane działania wiąże się z wyborem właściwej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, gdyż istnieje silna zależność między strukturą organizacji firmy a jej odpowiedzialnością. Jeśli struktura ta ma charakter monologiczny, a zarządzanie opiera się na autorytarnym stylu kierowania, to z samej istoty tych relacji dochodzi do zawężenia obszaru odpowiedzialności. Pozostaje ona zależna od zespołu wartości, jaki prezentuje najwyższa władza przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast struktura ma charakter dialogowy, a zarządzanie nakierowane jest nie tylko na wynik, ale także na porozumienie, wówczas otwiera się obszar odpowiedzialności, i to zarówno prawnej, jak i społecznej (moralnej). Jedynie zarządzanie nakierowane na porozumienie – jak twierdzą H. Steinmann i G. Schreyogg – otwiera drogę przed etosem firmy, rozumianym jako społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (Steinmann i Schreyogg 1992: 58). Autorzy ci sądzą, iż przyjęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w systemie wolnorynkowym równoważy przerost interesów jednostkowych.

3.3. Odpowiedzialność środowisk biznesu

Jeśli przyjąć, że środowiska biznesu to pewien bardzo liczny zbiór podmiotów gospodarczych (indywidualni przedsiębiorcy, firmy, instytucje finansowe, stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju gospodarki), to nie można mówić o odpowiedzialności biznesu w tradycyjnym, prawnym-moralnym rozumieniu odpowiedzialności restrykcyjnej, wynikającej z popełnionej winy, odpowiedzialności za to, co się już stało. Należy w tym wypadku – podobnie jak w przypadku odpowiedzialności polityczno-społecznej – mówić o odpowiedzialności rozumianej jako kształtowanie przyszłości, jako współtworzenie (Filek 2004: 118). Nie sposób dzisiaj lekceważyć działalności gospodarczej ani też traktować jej jako działalności nieistotnej dla kształtowania moralności człowieka. Gospodarka zaczyna w dzisiejszych czasach pełnić rolę podobną do tej, jaką w starożytności odgrywała filozofia, w średniowieczu – religia, w odrodzeniu – sztuka i nauka, w oświeceniu – nauka i literatura, a w wieku XIX – polityka. Innymi słowy, gospodarka przejęła w dużym zakresie kulturotwórcze zadania. Stanowi jedną z sił kreujących teraźniejszość i przyszłość człowieka.

Dzisiaj, wobec globalizacji działalności gospodarczej, charakter gospodarki narodowej i zachodzące w niej procesy, a także poziom moralny działających firm nie tylko nie pozostają bez wpływu na sytuację społeczną jednego tylko kraju, ale także wpływają na sytuację społeczno-gospodarczą krajów sąsiednich, a nierzadko całych regionów geopolitycznych. Wynikająca z działalności gospodarczej władza i jej kulturotwórcza rola wyznaczają biznesowi niezwykle ważną rangę. Za tym idzie też ogromny zakres odpowiedzialności.

Każda epoka miała właściwą sobie etykę. Człowiek współczesny buduje etykę odpowiedzialności. Etyka zarządzania ukształtowana na nowym rozumieniu odpowiedzialności stanowi nie tylko próbę rozwiązania aktualnych problemów, ale wybiega także w przyszłość. Jej znaczenie w sferze gospodarczej jest nie do przecenienia. Działalność gospodarcza, obojętna do tej pory na etykę, jeśli nie chce doprowadzić człowieka do zguby, musi otworzyć się na nią, to tylko bowiem pozwoli wyznaczyć nowy obszar ludzkiej egzystencji (Filek 2004: 118).

4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Zaniechanie, niekompetencja, niesprawiedliwość, zachłanność, korupcja, niedbalstwo, kumoterstwo, ryzykanctwo, łapówkarstwo, nomenklatura, zmowa monopolistyczna, nieuczciwa konkurencja, dumping... To słowa, które codziennie można znaleźć w dziesiątkach artykułów prasowych opisujących ostatnie porażki biznesu. Z całą pewnością doniesienia prasowe to wierzchołek góry lodowej. Większość nieetycznych działań i zachowań, w tym

także dewastacja środowiska naturalnego, pozostaje tajemnicą firm i ich pracowników. Najczęściej zależy im na ukryciu prawdy po to, aby uniknąć ewentualnych konsekwencji. Czasem trudno jest nawet oszacować koszty związane z brakiem odpowiedzialności firm lub niekompetentnym zarządzaniem, które to zjawiska zwykle idą w parze (Kietliński, Reves i Oleksyn 2005: 131).

Odpowiedzialność społeczna (i ekologiczna) przedsiębiorstw (*corporate social responsibility*, CSR) to koncepcja, w której odpowiedzialność biznesu polega na czymś więcej niż tylko przyniesieniu zysku akcjonariuszom (właścicielom). Koncepcja ta dotyczy sposobu, w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstwa wpływają na wszystkie podmioty, które mają z nim do czynienia wewnątrz organizacji i poza nią. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jest związana z wysiłkami grup społecznych, rządów oraz instytucji międzynarodowych, by ograniczyć zjawiska patologiczne w gospodarce wolnorynkowej oraz zapobiec ich skutkom. Różne są obszary odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Są nimi środowisko wewnętrzne organizacji biznesowej i bezpośrednie otoczenie organizacyjne.

4.1. Środowisko wewnętrzne organizacji biznesowej

Racjonalizacja kosztów to jedno z działań, które musi podejmować przedsiębiorca, aby poprawić technologiczny proces produkcji. Mniej oczywista z perspektywy ekonomicznej – za to częściej stosowana – jest redukcja kosztów uzyskiwana przez dodatkowe obciążanie zatrudnionych pracą lub zmniejszanie nakładów na stworzenie odpowiednich warunków do jej wykonania. Są to dwa najbardziej czułe obszary konfrontacji pracodawców z pracownikami. Koszt poprawy wyniku finansowego przedsiębiorcy ponoszą zatrudnieni i ich rodziny. Objawia się to m.in. dłuższym dniem pracy, podwyższonym poziomem stresu, szybszym wypaleniem zawodowym, większą liczbą wypadków.

Działania w ramach odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw składają pracodawcę do myślenia o pracowniku w kategorii podmiotu, a nie przedmiotu zarządzania. Osoba zatrudniona należy do aktywów przedsiębiorstwa i powinna znajdować się w centrum zainteresowania firmy. Aby poprawić wydajność, trzeba zainwestować w rozwój pracownika, jego kompetencje i bezpieczeństwo. Przedsiębiorca, zatrudniając pracownika, bierze odpowiedzialność za warunki pracy i jej wyniki. Ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej jest ryzykiem przedsiębiorcy, a nie jego pracownika.

Kolejną kwestią związaną z życiem wewnętrznym organizacji jest rzetelność kadry zarządzającej wobec akcjonariuszy. Współczesne przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże, są prowadzone przez menedżerów, którzy mogą traktować zasoby jako środek do osiągnięcia własnych celów, a nie celów akcjonariuszy – właścicieli.

4.2. Bezpośrednie otoczenie organizacyjne

Najczęściej omawiana w literaturze nieodpowiedzialna strategia maksymalizacji zysku to zmowa producentów. Producenci, wiedząc, że osiągnęli granicę możliwości produkcyjnych lub że wkrótce do tego dojdzie, uzgadniają między sobą cenę produktów na rynku. Dzięki temu kosztem konsumenta mogą zwiększyć swój zysk. Walka konkurencyjna w tych wypadkach ogranicza się do pozyskania konsumenta i związania go tak, żeby korzystał z usług tylko jednego dostawcy.

Spółecznie nieodpowiedzialny biznes korzysta także z innych metod. Często zdarza się, że konsument płaci wygórowaną cenę za dany produkt, nie będąc świadomym jego rzeczywistej jakości. Zwiększenie zysku polega na wytwarzaniu dóbr o obniżonej wartości, których zewnętrzny wygląd sugeruje spełnienie wyższych standardów jakości.

Inna strategia polega na wprowadzaniu w błąd co do finalnej ceny produktu. Część prawdziwej ceny zostaje ukryta. Tak robią na przykład banki, nie podając całkowitego kosztu kredytu. Bywa i tak, że producent przerzuca część ceny produktu na serwis, koszt części zamiennych lub innego rodzaju dodatkowe usługi posprzedawowe, za które klient będzie zmuszony zapłacić wygórowaną cenę i których nie jest świadomy w momencie zakupu.

Problem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa sięga dalej niż odpowiedzialność za własną klientelę. Produkt można wytwarzać na rozmaite sposoby i w różnych warunkach. Obecnie oczekuje się od biznesu, że ze względów etycznych wytwarzanie produktu nie będzie zagrażać ani klientom, ani innym grupom społecznym. Działania danej firmy mogą mieć daleko idący wpływ na osoby nie używające jej produktów. Jeśli dojdzie na przykład do zanieczyszczenia środowiska, zmieni to sytuację ludzi mieszkających na zanieczyszczonym obszarze niezależnie od tego, czy kupują wytwarzane w tym rejonie produkty.

Jeśli rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej wymaga intensywnego wykorzystania (taniej) siły roboczej lub też jeśli produkcja jest uciążliwa dla środowiska, a ponadto przepisy prawne na obszarze, gdzie znajduje się spółka-matka, chronią zarówno pracowników, jak i środowisko, czyniąc produkcję mniej opłacalną, wtedy uciążliwą produkcję przenosi się za granicę.

Działania związane z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw muszą obejmować również łańcuch dostawców. Kiedy klient kupuje produkt, często nie wie, w jakich warunkach produkowano poszczególne jego części lub wydobywano surowce potrzebne do jego wytworzenia. O ile łatwo bojkotować towary danej firmy działającej na przykład w przemyśle tekstylnym, o tyle nie ma sposobu, aby się dowiedzieć, skąd pochodzą surowce składające się na te produkty. Ten fakt stawia poważne wyzwania przed systemami odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, szczególnie przed audytem społecznym.

- Ekonomiści powszechnie zgadzają się co do tego, że do państwa należy:
- określenie ram prawnych gospodarki wolnorynkowej, np. prawa własności, prawa pracy, prawa cywilnego,
 - wpływanie na alokację zasobów w celu optymalizacji ich wykorzystania (obejmuje to m.in. zarządzanie efektami zewnętrznymi) przez planowanie i politykę przemysłową, dotacje i subwencje,
 - ustalanie zasad polityki wpływających na stabilizację makroekonomiczną w celu łagodzenia cykli gospodarczych, kontrolowania inflacji, walki z bezrobociem i promowania wzrostu (za pomocą polityki pieniężnej oraz polityki fiskalnej),
 - wprowadzanie programów mających na celu redystrybucję dochodu (za pomocą podatków i wydatków publicznych).

Z punktu widzenia rządów państw wysoko rozwiniętych istnieje kilka dodatkowych powodów, dla których warto przyjąć pewne działania na rzecz odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

1. Tragiczne warunki życia i brak perspektyw w krajach biednych doprowadziły do destabilizacji, która zagraża bezpieczeństwu państw wysoko rozwiniętych. Wiąże się to m.in. z trudnym do opanowania problemem niekontrolowanej migracji.
2. Rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, dających szybki dostęp do informacji o warunkach życia oraz działalności biznesu na całym świecie, silnie wpłynął na stan świadomości obywateli krajów korzystających z globalizacji. Opinia publiczna krajów rozwiniętych okazała się największym sojusznikiem wykorzystywanej ludności w krajach biednych. Odmowa kupowania produktów wytwarzanych tam, gdzie się nie przestrzega praw człowieka, rozpowszechnianie informacji na temat warunków płacy i pracy oraz negatywnych dla ekologii skutków działalności międzynarodowych koncernów wywarły presję marketingową i polityczną, sprzyjającą myśleniu o odpowiedzialności przedsiębiorstw również poza krajem macierzystym.
3. Dopóki zyski z produkcji i z wydobywania surowców w krajach biednych oraz z handlu światowego będą inwestowane w państwach rozwiniętych, będą one przemykać oczy na sposób funkcjonowania globalizacji. Jednak w wyniku liberalizacji polityki podatkowej znaczna część zysków zaczyna wyciekać do rajów podatkowych. Państwa wysoko rozwinięte tracą w ten sposób jeden z najważniejszych powodów utrzymywania *status quo*.
4. Krystalizowanie się Chin jako światowego mocarstwa gospodarczego, korzystającego bez ograniczeń z możliwości wyzyskiwania własnej ludności dla osiągnięcia celów ekonomicznych i politycznych, stanowi zagrożenie dla Zachodu. Podstawową strategią pozwalającą uzyskiwać przewagę nad konkurencją jest opłacanie pracowników poniżej minimum socjalnego oraz zmuszanie ich do pracy niewolniczej i uzyskiwanie w ten sposób efektu dumpingu społecznego.

Wszelkim działaniom w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych towarzyszą ustalenia prawne, które wywierają dodatkową presję na przedsiębiorstwa. Są to na przykład regulacje dotyczące dialogu społecznego i reprezentacji pracowników oraz innych zainteresowanych stron. W rzeczywistości presja na rzecz wprowadzenia odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw przybiera coraz bardziej realny kształt.

Z punktu widzenia polityków oraz instytucji w krajach rozwiniętych nie ulega wątpliwości, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw dotyczy przede wszystkim rynków macierzystych.

Działania dotyczące odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w krajach biednych mają ograniczony charakter z kilku powodów, do których należą:

- politycy są swego rodzaju zakładnikami międzynarodowych koncernów – często jedynych pracodawców, bez których sytuacja kraju byłaby katastrofalna,
- korupcja – dla międzynarodowego biznesu wydatki związane z lobbingiem na rzecz konkretnych regulacji są niewielkie w porównaniu z korzyściami osiąganymi dzięki temu, że nie ma stosownych przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, regulacji płacy minimalnej, ochrony medycznej, społecznej lub związkowej pracowników.
- utrzymywanie się przy władzy rządów dyktatorskich zależy zarówno od środków finansowych dostarczanych przez międzynarodowe korporacje, jak i od poparcia politycznego oraz militarnego państw wysoko uprzemysłowionych.

Biznes powinien więc:

- wspierać i chronić uznane na forum międzynarodowym prawa człowieka,
- upewniać się, że nie jest współwinny łamania praw człowieka,
- wspierać wolność stwarzania oraz uznawać prawo do negocjacji układów zbiorowych,
- starać się likwidować wszelkie formy pracy przymusowej lub obligatoryjnej,
- działać na rzecz zniesienia pracy dzieci,
- likwidować dyskryminację w zakresie zatrudniania oraz wykonywania pracy,
- wspierać wszelkie profilaktyczne działania dotyczące ochrony środowiska,
- podejmować działania propagujące większą odpowiedzialność za środowisko,
- wspierać rozwój oraz rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla środowiska,
- działać przeciw wszelkim formom korupcji, włączając w to wymuszenia oraz łapówkarstwo.

Podstawową słabością odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw jest dobrowolność działań, zwłaszcza tych związanych z ochroną ludności oraz

środowiska naturalnego, prowadzonych na obszarach, na których nie obowiązują takie regulacje prawne jak w krajach wysoko uprzemysłowionych. Nie wydaje się, aby w najbliższym czasie powstała siła polityczna zdolna zmienić dzisiejszą sytuację, zważywszy na ewidentne korzyści ekonomiczne, jakie Zachód czerpie z obecnego stanu rzeczy.

Dobrowolność, powierzchowność i brak zdecydowania we wdrażaniu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw powodują, że bardzo łatwo zamienić je na działanie ograniczone do public relations. Przedsiębiorstwa, nawet te najbardziej nieetyczne, mogą w jakimś kraju zostać wpisane na listę firm etycznych tylko dzięki temu, że nakarmią grupę głodnych dzieci. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw staje się przykrywką, która umożliwia prowadzenie interesów w starym stylu.

5. Etyczne zobowiązania menedżerów

Etyczne bądź nieetyczne postawy ludzi biznesu są w znacznej mierze kształtowane przez system ekonomiczny, w którym oni działają. Przedsiębiorstwo jako instytucja nie posiada etycznych właściwości. Nie ma czegoś takiego jak „nieetyczny biznes”, są tylko nieetycznie prowadzone interesy. Postawa etyczna w zachowaniu menedżerów musi być jasno postrzegana przez każdego pracownika. Etyka zbiorowości, jak każda inna, jest wynikiem jednostkowych działań. Dlatego też etyka firmy jest silnie związana z etyką osobistą.

Gdzie zatem doszukiwać się zobowiązań etycznych menedżerów w ramach określonych przez ekonomiczny system wolnego rynku oraz przez demokratyczny porządek polityczny? Czy nie wystarczy starać się, by w ramach tego porządku osiągnąć ogólny dobrobyt i wysoką stopę zatrudnienia za pomocą inteligentnego i kompetentnego zarządzania oraz odpowiadających temu zysków? W rzeczywistości zysk jest, najzupełniej słusznie, najważniejszym probierzem sukcesu firmy i kompetencji jego menedżerów. Niemniej jednak osiągnięcia firmy tracą prawo do pozytywnej oceny moralnej, jeśli zostały osiągnięte dzięki nieuczciwym metodom, takim jak na przykład korupcja lub łapówki.

Menedżerowie mają zobowiązania nie tylko wobec udziałowców, ale również wobec innych osób ponoszących ryzyko w gospodarce rynkowej. A zwłaszcza wobec konsumentów i społeczności, w której działają, a także wobec własnych pracowników (Singer 1998: 408).

Wymagania etyczne, takie jak powstrzymywanie się od produkcji lub sprzedaży konkretnego produktu ze względu na jego potencjalną szkodliwość dla środowiska czy dla ludzi, często stoją w sprzeczności z koniecznością uzyskania zysku, który pozostaje filarem każdego przedsięwzięcia. Co więcej, działając w ramach krajowej czy międzynarodowej konkurencji, nie można mieć pewności, że konkurenci wykażą się analogiczną postawą etyczną. Etycznie uzasadniona decyzja może więc doprowadzić do utraty

poważnej części rynku, z czego menedżer będzie musiał się rozliczyć przed akcjonariuszami.

W obecnych, szybko zmieniających się czasach, charakteryzujących się dążeniem do szybkiego osiągnięcia zysku, normy etyczne zaczęły się zalaćmywać. Transakcje wykupu z jedynym celem zgarnięcia zysku muszą być także uznane za sprzeniewierzenie się etycznym zasadom prowadzenia interesów. Z kolei etyczne postawy firm będą coraz silniej akceptowane i nagradzane przez społeczeństwo oraz rynek.

Etyczna postawa w przypadku menedżera-przedsiębiorcy oznacza dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społeczeństwa, nawet gdyby miało to oznaczać poświęcenie zysków krótkookresowych. Jeśli w końcowym rachunku okazuje się, że etyka biznesu jest niczym innym jak etycznym poczuciem odpowiedzialności menedżera czy zarządu, staje się jasne, że ich styl życia i postawa wobec społeczeństwa powinny być wzięte pod uwagę.

6. Role kierownicze i ich kontekst etyczny

Rola organizacyjna to nie tylko przedstawienie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności, ale także relacji zawodowych i społecznych z innymi ludźmi w organizacji (i szczeblami w służbowej hierarchii) oraz istotnych aspektów kulturowych.

Przejście od zakresu czynności do roli organizacyjnej stwarza większą przestrzeń także dla etyki pracy, etyki zawodu i etyki kierowania. Zarządzanie zyskuje głębszy wymiar kulturowy i etyczny. Kierownik jest już nie tylko osobą, która dopinguje innych do osiągania celów danej organizacji, ale też staje się promotorem określonych wartości i kultury. Oczekuje się od niego, że sam będzie wzorem do naśladowania – szczególnie dla tych, którzy z nim współpracują. Dłuższe odgrywanie określonych ról zawodowych ma wpływ na zachowanie człowieka i często zmienia je.

W klasycznych już pracach R.L. Katza i H. Mintzberga aspekty etyczne w treści ról kierowniczych nie zostały wyraźnie uwypuklone. Jednak dokonane przez tych badaczy klasyfikacje i ich prace analityczne mogą być punktem wyjścia rozważań na temat etyki zarządzania.

W miejscu pracy często, choć nie zawsze w sposób celowy i świadomy, dochodzi do wykraczania poza treść i konwencję roli zawodowej. Nagminnie spotykane nadużycie dotyczy oceny i oceniania. Kierownik ma prawo i obowiązek oceniać wyniki pracy, postawy i zachowania pracowników, ale nie ma prawa oceniać ich jako ludzi. Dokonując takich ocen, przekraczałby swoje kompetencje związane z rolą organizacyjną.

Zachowaniem nieetycznym jest wykorzystywanie pozycji służbowej w relacjach interpersonalnych w celu osiągnięcia osobistych korzyści. Tutaj, niestety, otwiera się szerokie pole do mniejszych i większych nadużyć. Pracownicy nie muszą oczywiście i nie powinni spełniać żadnych poleceń swoich

przełożonych, które wykraczają poza sprawy zawodowe i stosunki służbowe. Niedopuszczalna jest tu wszelka presja z jednej strony oraz poczucie przymusu z drugiej.

Kiedy odgrywa się zbyt wiele ról, łatwo o konflikt między nimi, który ma również swój wymiar etyczny. Każda dodatkowa rola skraca czas i zmniejsza siły, jakie można przeznaczyć na odgrywanie pozostałych. Jeżeli ktoś jest świetnym pracownikiem, wybitnym menedżerem czy słynnym artystą, poświęca swojej pracy zawodowej tak dużo czasu i energii, że może ich już zabraknąć na odgrywanie – dobre czy choćby tylko przeciętne – innych ról. Poważny konflikt może występować już przy godzeniu ról zawodowych i rodzinnych. Często się zdarza, że osoba zbyt zaangażowana w pracę zawodową, ambitna i dążąca do osiągnięcia sukcesów jest przez swoich najbliższych uznawana za zaniedbującą rodzinę, egocentryczną, a nawet pozbawioną uczuć wyższych. Nadmierne zaangażowanie w pracę zawodową może być postrzegane przez członków rodziny lub przyjaciół jako nieetyczne.

Współczesne organizacje to szybkie tempo zmian, ciągła edukacja, rosnąca konkurencja, lęk przed utratą pracy. Wszystko to sprawia, że zaangażowanie ludzi w pracę zawodową nieustannie wzrasta. Nadmierne zaangażowanie w pracę zawodową spowodowane jest wieloma różnymi czynnikami. Po pierwsze, zwłaszcza w środowiskach biznesowych, może być wynikiem nacisku. Właściciele i wypełniający ich polecenia kierownicy wymagają nie tylko dobrej i efektywnej pracy, co oczywiste i zrozumiałe, ale często także ogromnego zaangażowania i dyspozycyjności nie tylko w obowiązującym czasie pracy. Niekiedy stosuje się zbyt agresywne systemy motywacyjne, prowadzące do przesadnego wykorzystywania pracowników. Wówczas głównym argumentem, nierzadko nadużywanym przy mobilizowaniu pracowników, jest konieczność prowadzenia skutecznej walki z konkurencją. Po drugie nadmierne zaangażowanie w pracę bywa wynikiem postaw lękowych. Strach przed utratą pracy, degradacją, obniżeniem poziomu życia, brakiem środków do życia czy negatywną oceną w środowisku może skłaniać do pracy ponad siły. Obawy te nie zawsze są bezpodstawne. Poświęcanie wielu godzin na pracę zawodową, ciągłe weryfikowanie swojej wiedzy i podnoszenie kwalifikacji to obecnie dla wielu osób wręcz konieczność. Wreszcie nadmierne zaangażowanie w pracę zawodową może być spowodowane problemami osobistymi, z którymi człowiek sobie nie radzi. Tak zwana ucieczka w pracę to pierwszy krok do pracoholizmu.

Ostatecznie trzeba stwierdzić, że to zarządzający decydują o obciążeniu pracą. Na ogół nie robią tego całkowicie bez udziału pracowników, niemniej jednak to najczęściej oni mają na to decydujący wpływ. Określając obciążenie pracą, nie kierują się zazwyczaj normami etycznymi, ale ekonomiczną racjonalnością. Oczywiście normy etyczne i ekonomiczna racjonalność nie muszą być sprzeczne. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że ekonomiczna racjonalność nie prowadzi do naruszania norm etycznych, jeśli cho-

dzi o obciążenie pracą, ani też nie zmusza ludzi (a przynajmniej większości z nich) do rujnowania sobie życia osobistego z powodu nadmiaru pracy. Z punktu widzenia racjonalności zarządzania zasobami ludzkimi, jak też jakości pracy, produktów oraz wizerunku firmy najwłaściwsze jest optymalne obciążenie pracą. W wypadku nadmiernego obciążenia dochodzi do rabunkowej gospodarki potencjałem pracy. Na dłuższą metę jest to nieopłacalne. Przemęczeni pracownicy gorzej wywiązują się ze swoich obowiązków, pogarsza się jakość ich pracy i jakość produktów, a także atmosfera w pracy (dochodzi do protestów, wybuchają konflikty). Pogarsza się obsługa klientów. Firma traci renomę. Część ludzi odchodzi i na ich miejsce trzeba przyjąć nowe osoby i przeszkolić je, co jest kłopotliwe i kosztowne. Jeśli natomiast obciążenie pracą jest zbyt małe, to przy konkurencyjnej gospodarce rynkowej nie jest to opłacalne ani dla pracodawcy (ponosi zbyt duże koszty, traci konkurencyjność), ani dla pracowników (mniej zarabiają, ich miejsca pracy są zagrożone).

7. Etos ludzi biznesu

Etos ludzi biznesu to pewna konfiguracja wartości prezentowanych w działaniu przez osoby podejmujące się działalności gospodarczej. Jest on, z jednej strony, pewną praktyką życia codziennego, ale jednocześnie, z drugiej strony, modelem. W praktyce jest on pewnym stylem życia, sposobem działania w typowych sytuacjach występujących w tym środowisku, przyswojoną formą mentalności jednostki utożsamiającej się z grupą zajmującą się zawodowo działalnością gospodarczą. Ponadto w ujęciu modelowym jest to pewna całościowa wizja stylu życia i fundamentalnych zasad ludzi pełniących funkcję reprezentanta świata biznesu. Inaczej mówiąc, w ujęciu modelowym etos ludzi biznesu to pewien drogowskaz (model), do którego zostają zawsze porównane konkretne zachowania. Dzięki istnieniu tego modelu jednostka ma możliwość dokonania indywidualnej oceny tego, na ile jej zachowania odbiegają od zakładanego w środowisku wzorca.

Dzięki istnieniu tego zestawu wartości jest możliwe wyodrębnienie zasad, które „dostarczają wskazówek dla moralnie słusznego i uczciwego postępowania w konkretnych sytuacjach działalności gospodarczej” (Hansen 1993: 91).

Określenie kryteriów wyznaczających zasadnicze cechy etosu jest problemem dość trudnym. Wyznaczać je mogą bowiem dwie tendencje, które wzajemnie się wykluczają, tworzą dwa modele zachowań. Jedna tendencja uznaje wolny rynek za sferę o praktycznie nieskrępowanej możliwości podejmowania działalności gospodarczej przez konkurujące podmioty. Przy takim rozumieniu działalności gospodarczej rynek funkcjonuje jako scena, na której działania ludzi biznesu przybierają postać bezkompromisowej walki. Ma ona na celu pokonanie konkurencji. Człowiek biznesu jest z natury egoistą dążącym do zrealizowania indywidualnych celów. W tym przypadku wartości

etyczne są sprawą drugorzędną. Cel jest tu najważniejszy, a wszelki dobór środków dozwolony. Druga tendencja opiera się na odmiennych założeniach. Działalność gospodarcza jest tu nierozzerwalnie związana z moralnością. Podstawą do rzetelnej oceny podmiotu – uczestnika rynku – staje się nie tyle zysk osiągnięty w pojedynczej transakcji, ile przetrwanie i stopniowy rozwój firmy. W długotrwałym procesie rynkowym „wygraną” stanowi rozwój firmy czy też systematyczny wzrost jej obrotów, a nie jedynie osiągnięty dochód. Przekonanie, że właściwe działania zostaną wynagrodzone, nierozzerwalnie wiąże biznes z etyką.

Te dwa skrajne stanowiska: jedno, negujące wszelkie normy etyczne w konkurowaniu na rynku, oraz drugie, uznające, że każda czynność na rynku powinna mieć swoje odbicie w normach moralnych, mają odzwierciedlenie w postawach prezentowanych przez ludzi biznesu w Polsce.

Właściwie powinno się przyjąć, że działanie ludzi biznesu powinno być oparte na zestawie pięciu reguł pozytywnej konkurencji. Są nimi (Hansen 1993: 94):

- zasada niezależnej inicjatywy – zakładająca, by występujące na rynku podmioty występowały niezależnie, wyłącznie we własnym imieniu,
- zasada działań konstruktywnych – promująca działania twórcze, ograniczająca czynności zmierzające do rozbicia konkurencji,
- zasada formalnej równości – nakazująca, aby ludzie biznesu nie czynili pożytku z posiadanych przywilejów lub przewag,
- zasada poszanowania reguł – nakazująca, aby działać na rynku według obowiązujących praw, przepisów oraz zwyczajów ludzi biznesu,
- zasada szacunku do podmiotów zewnętrznych – głosząca, aby nie konkurować w sposób nieuczciwy ani nieuczciwie nie pozyskiwać dobrej opinii u innych podmiotów.

Analiza etosu profesjonalnego ludzi biznesu, oprócz odpowiedzi na pytanie, jakie wartości moralne są w nim pożądane, powinna również dać odpowiedź na pytanie, jakie predyspozycje osobowościowe są niezbędne w odniesieniu do jednostek aspirujących do tego środowiska. Ludzie biznesu mogą być charakteryzowani jako osoby nowoczesne. Najważniejsze cechy charakteryzujące tak określonych ludzi biznesu to:

- otwartość na nowe doświadczenia,
- gotowość akceptacji zmiany,
- posiadanie rozległej opinii,
- dążenie do wzbogacania posiadanych informacji,
- stosunek do czasu,
- skuteczność w działaniu,
- planowanie działań,
- umiejętność kalkulacji i zaufania,
- aspiracje zawodowe i oświatowe,
- świadomość godności innych i szacunek dla cudzej godności.

8. Zakończenie

Etyka biznesu jest dyscypliną wiedzy, przed którą stoją cele nie tylko teoretyczne, ale przede wszystkim praktyczne. Tymi celami praktycznymi jest poszukiwanie zależności między etycznymi i sprawnościowymi aspektami działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Względy etyczne przenikają każdy obszar działań gospodarczych, z którymi związane są oczywiście nieustanne wybory. Z wyborami etycznymi wiąże się zarówno zatrudnianie i zwalnianie z pracy, wybór dostawców, ustalanie celów, rozporządzanie zasobami, dyscyplinowanie pracowników, wybór kontrahentów. Tak więc, przed etyką nie ma ucieczki zarówno w biznesie, jak i w życiu codziennym. Na kwestie etyki zwracać muszą też uwagę menedżerowie zarządzający globalnymi korporacjami, w których problem kultury organizacyjnej jest aspektem bardzo ważnym.

Informacje o autorce

Dr Krystyna Serafin – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Akademia Ekonomiczna im. K. Adameckiego w Katowicach.

E-mail: krystyna.serafin@gmail.com.

Bibliografia

- Filek, J. 2004. *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Hansen, G. 1993. *Wprowadzenie do etyki biznesu. Etyka*, t. 26.
- Hofstede, G. 1984. *Cultures Consequences. International Differences In Work – Related Values*, London: Sage.
- Kietliński, K., Reves, V. i T. Oleksyn. 2005. *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Klimczak, B. 1996. *Etyka gospodarcza*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rybak, M. 2004. *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Singer, P. (red.) 1998. *Przewodnik po etyce*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Steinmann, H. i G. Schreyogg. 1992. *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej.