

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Justyna Michniak

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

NARZĘDZIA KSZTAŁTOWANIA ZACHOWAŃ ETYCZNYCH PRACOWNIKÓW WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie roli narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach. W oparciu o wyniki przeprowadzonych w zimie 2013 r. badań eksperckich wykazano źródła inicjatywy wprowadzania narzędzi kształtowania zachowań etycznych do organizacji, ich związki ze strategią personalną oraz motywy ich wprowadzania. Ponadto przedstawiono katalog elementów koniecznych do budowy profesjonalnych kodeksów etycznych oraz procedur antymobbingowych, będących narzędziami kształtowania zachowań etycznych pracowników. Do badania zaproszono ekspertów – teoretyków będących profesorami polskich szkół wyższych.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, strategia personalna, kodeksy etyczne, procedury antymobbingowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.65

1. Wstęp

Zmiany w zakresie roli funkcji personalnej w organizacji, spowodowane przede wszystkim zwrotem ku gospodarce opartej na wiedzy, skłaniają pracodawców do nowoczesnego podejścia do zarządzania swoim największym dobrem – kapitałem ludzkim. Współczesne sposoby prowadzenia biznesu mają podstawy w starożytności. Dziś następuje jednak zmiana świadomości pracodawców w kwestii wagi kapitału ludzkiego. W warunkach gospodarki XXI wieku – gospodarki opartej na wiedzy – konkurencyjne organizacje doceniają wagę kapitału ludzkiego, co przejawia się w intensywnym inwestowaniu w aktywa niematerialne¹. Kapitał intelektualny staje się wyznacznikiem wartości przedsiębiorstwa². Jednocześnie zmiany kulturowe wy-

¹ Por. np. A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s.13.

² D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s.11.

stępujące niemal na całym świecie doprowadziły do znacznej erozji systemu wartości etycznych i norm moralnych, obejmujących właściwie wszystkie etapy procesu kadrowego: od rekrutacji do zwalniania przez wynagradzanie, awanse, ocenianie, kształtowanie czasu pracy i komunikację. W takiej sytuacji organizacje chcące konkurować z innymi zostały zmuszone do poznania i implikacji nowoczesnych metod gospodarowania kapitałem intelektualnym. Narzędzia kształtowania zachowań etycznych stanowią jedną z możliwości organizacji, zbliżając ją do efektywnego zarządzania swoim najcenniejszym zasobem poprzez kreowanie pożądanych postaw i podzielenie określonych wartości przez wszystkich pracowników. Zmiana podejścia interesariuszy do kwestii etycznych pozwoli na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w warunkach gospodarki XXI wieku.

2. Narzędzia kształtowania zachowań etycznych w organizacjach

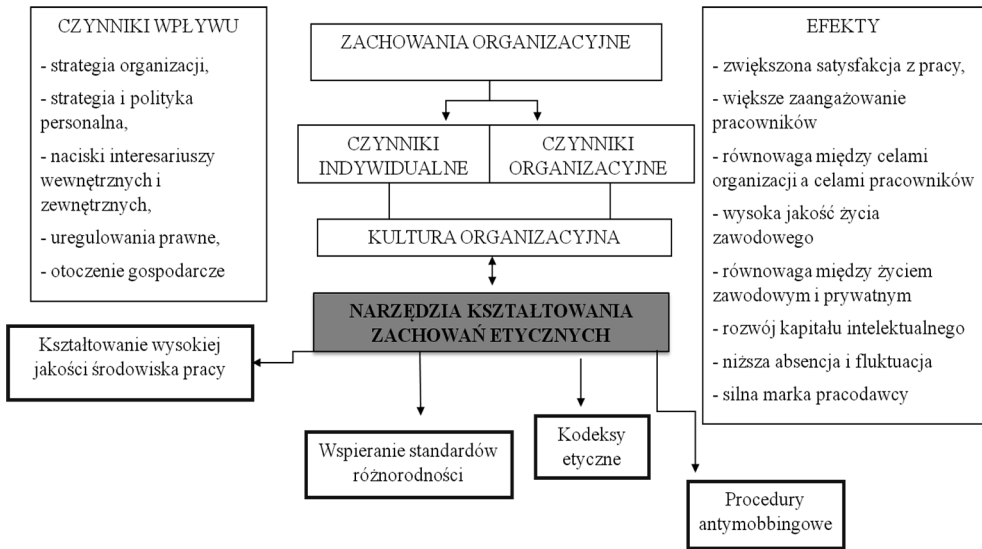
Na zachowania organizacyjne pracowników wpływają zarówno ich cechy indywidualne, jak również czynniki organizacyjne. Oba te aspekty mają wymierny wpływ na kulturę organizacji, która oddziałuje na stosowane w organizacji narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników (por. rys. 1). Polityka personalna budowana jest na bazie kultury organizacji, ale sama również czynnie kształtuje kulturę organizacji – warto pamiętać, że zmieniły się wymogi wobec pracowników oraz oczekiwania pracowników, co powoduje konieczność dostosowania narzędzi kształtowania zachowań etycznych do nowych warunków. Celem działań podejmowanych w ramach realizacji polityki personalnej jest uaktywnienie kapitału ludzkiego w organizacji poprzez: utrzymywanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, osiąganie ponadprzeciętnych wyników, tworzenie innowacyjnych rozwiązań, wspieranie uczenia się, gromadzenie wiedzy i jej wykorzystywanie.

Powinnością organizacji świadomie dążącej do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest zapewnianie pracownikom wolnego od dysfunkcji środowiska pracy. W warunkach dysfunkcyjnych pracownicy mogą bowiem przejawiać zachowania kontrproduktywne. Do tej kategorii zachowań zalicza się zachowania obraźliwe, zastraszanie i molestowanie, zachowania niegodne, omijające, zachowania antysocjalne, dewiacje pracownicze, agresję pracowniczą, występki pracownicze, zachowania odspołecniające i odwetowe³. Uwolnienie pracowników od ryzyka wystąpienia dysfunkcji może nastąpić poprzez świadome kreowanie zachowań etycznych, czyli takich, które zachodzą zgodnie z przyjętymi zasadami i normami organizacji⁴. Są to zachowanie jednocześnie mieszczące się w ogóle przyjętych norm społecznych⁵. Do

³ D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 32.

⁴ M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 58.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 109.



Rys. 1. Rola narzędzi kształtowania zachowań etycznych w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

narzędzi kształtowania zachowań etycznych zalicza się narzędzia kształtujące wysokiej jakości środowisko pracy (budowanie satysfakcji pracowników, niwelowanie stresu w miejscu pracy, budowanie zaufania w organizacji, dbałość o przejrzystość w organizacji), narzędzia wspierające zachowywanie standardów różnorodności: strategia organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością, równowaga między życiem zawodowym a osobistym oraz programy rozwoju przeznaczone dla grup słabo reprezentowanych, jak również kodeksy etyczne i procedury antymobbingowe. Rola wymienionych narzędzi w organizacjach XXI wieku zwiększa się. Wydaje się więc konieczne przeprowadzenie precyzyjnej analizy tych narzędzi.

3. Wyniki badań empirycznych

Celem prowadzonych badań było określenie roli narzędzi kształtowania zachowań etycznych w organizacjach. Do celów szczegółowych zaliczono: wskazanie źródeł inicjatywy wprowadzania do organizacji narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników, zbadanie wpływu strategii personalnej na wybór narzędzi kształtowania zachowań etycznych w przedsiębiorstwie, określenie motywów stosowania narzędzi kształtowania zachowań etycznych w organizacjach oraz zbudowanie katalogu elementów składowych poprawnie opracowanego kodeksu etycznego oraz procedury antymobbingowej.

3.1. Metoda badawcza i opis próby badawczej

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody badań eksperckich w zimie 2013 r.⁶ Dobór próby był celowy. Ekspertami byli pracownicy naukowcy polskich szkół wyższych z tytułem profesora – eksperci zarządzania kapitałem ludzkim. Ekspertom został przesłany kwestionariusz ankiety składający się z ośmiu pytań otwartych, w tym dwóch zestawień tabelarycznych dotyczących narzędzi kształtowania zachowań etycznych. Stworzenie zestawienia badanych w kwestionariuszu elementów zostało poprzedzone analizą literatury i czasopiśmiennictwa⁷.

3.2. Źródła inicjatywy wprowadzania do organizacji narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników

Badania wykazały, że zdaniem ekspertów głównym źródłem inicjatywy wprowadzania narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników jest dbałość o wizerunek organizacji. „Właściwe traktowanie pracowników i etyczne zachowania pracodawców oraz menedżerów wpływają na kształtowanie wizerunku firmy w otoczeniu rynkowym” (Ekspert 8). Ponadto takie procedury pozwalają chronić zatrudnionych pracowników, stwarzając im bezpieczne i komfortowe środowisko pracy” (Ekspert 6). Eksperti zwracają uwagę, że „przypadki mobbingu czy innych naruszeń etyki pracy są często nagłaśnianie przez media, co obniża wiarygodność danej firmy w oczach opinii publicznej, klientów i innych interesariusza” (Ekspert 8). Tak więc tworzenie narzędzi kształtowania zachowań etycznych „jest także elementem zarządzania kryzysowego, gdyż upublicznienie mobbingu w firmie może szybko przerodzić się w kryzys medialny, który osłabia wizerunek przedsiębiorstwa, a nieodpowiednio pokierowany może nawet doprowadzić do kryzysu jawnego, zagrażającego bytowi ekonomicznemu firmy” (Ekspert 6).

Większość ekspertów upatruje w tym narzędziu reakcji organizacji na potrzeby wywołane przez zmieniające się warunki społeczne: „narzędzia administracyjne kształtowania zachowań pracowniczych stają się mniej skuteczne, a potrzeby w tym zakresie narastają (np. młodsze pokolenie (Y) jest chyba mniej wrażliwe na wartości etyczne i ich respektowanie)” (Ekspert 3). Źródłem inicjatywy jest więc również „potrzeba podkreślenia zachowań, które są wskazane, oraz tych, które są niedozwolone” (Ekspert 7). W kodeksach etycznych powinno się zawrzeć zespół wartości i oparte na nich standardy postępowania, ważne dla danej organizacji. Przyczynia się to do budowy i/lub rozwoju kultury organizacyjnej danej firmy” (Ekspert 6).

⁶ J. Michniak, *Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w organizacjach w Polsce*, rozprawa doktorska – w przygotowaniu.

⁷ Między innymi: A. Barcik, *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Agencja Wydawnicza Trio, Katowice 2000, W. Gasparski, J. Dietl, *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000; <http://ethisphere.com/50-codes-of-conduct-benchmarked/> (2.06.2013).

Jak wskazuje w swojej opinii Ekspert 2, wprowadzanie narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników będzie zależne od „poziomu wiedzy i świadomości właścicieli firm i menedżerów najwyższego szczebla zarządzania w kwestii zarządzania różnorodnością w organizacji”.

3.3. Wpływ strategii personalnej na wybór narzędzi kształtowania zachowań etycznych w przedsiębiorstwie

Eksperti wskazują na związki między strategią personalną a stosowanymi narzędziami kształtowania zachowań etycznych pracowników. „Narzędzia te sprzyjają sprawnemu zarządzaniu. Ułatwiają także realizację strategii personalnej, zapewniając jej wymiar etyczny” (Ekspert 6). „Strategia personalna może mieć ogromne znaczenie, jeśli jest wykorzystywana świadomie jako narzędzie selekcji pracowników o określonym profilu etycznym lub jako narzędzie zarządzania postawami w postaci nagradzania postaw pożądanых” (Ekspert 1). Głęboką analizę relacji między badanym zagadnieniem przeprowadził Ekspert 6, wskazując, że:

- „Strategia personalna precyzuje kierunki, cele i zasady gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Narzędzia zachowań etycznych powinny te cele i kierunki wspierać, jak również bezpośrednio z nich wynikać.
- Strategia personalna wymaga oceny i dopasowania istniejącego potencjału ludzkiego do realizacji celów firmy, narzędzia zachowań etycznych powinny zapewnić rzetelną, odpowiedzialną i obiektywną ocenę zasobów kadrowych.
- Ponadto strategia personalna powinna zawierać konkretne, praktyczne rozwiązania w ramach jej podstawowych zakresów zadań. Powinno z niej wynikać, jak się w firmie rekrutuje, jak się dokonuje ocen okresowych, jak się szkoli pracowników itp. Opracowanie każdego z tych zadań wymaga odpowiednich narzędzi zachowań etycznych, by nie pojawiły się sytuacje nadużyć, kumoterstwa i niesprawiedliwości”. (Ekspert 6)

Często w opiniach Ekspertów powiązanie strategii personalnej z wybieranymi narzędziami zachodzi poprzez odniesienia do kultury organizacji. Wybór narzędzi „może być związany z kulturą firmy, która jest oparta na wartościach, lub z charyzmą przywódcy, jeśli takowy istnieje i ją posiada” (Ekspert 1).

Zwraca się również uwagę na konieczność powiązania strategii personalnej ze strategią organizacji jako całości. W tym kontekście Ekspert 2 wyraża opinię, że narzędzia kształtowania zachowań etycznych, wiążące się ze strategią personalną, będą konsekwencją strategii organizacji.

Wyniki badań wskazują również na to, że „ranga problematyki kształtowania zachowań etycznych będzie wzrastać, zwłaszcza w aspekcie wymagań stawianych wobec menedżerów i kadry sukcesorów na stanowiskach kierowniczych” (Ekspert 8).

Trzech ekspertów nie dostrzegło żadnego związku między omawianymi kwestiami.

3.4. Motywy stosowania narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników w przedsiębiorstwach

Wśród motywów stosowania narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników Eksperci wymieniają najczęściej kwestie wizerunkowe: „dominującym motywem jest chęć ograniczenia ryzyka wystąpienia skandalu, który mógłby zagrozić wizerunkowi firmy” (Ekspert 2). Eksperci zwracają także uwagę na presję otoczenia społecznego jako silny motywator wprowadzania narzędzi kształtowania zachowań etycznych (Ekspert 8 i Ekspert 4). Ponadto, zdaniem Eksperta 6, narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników „powinny służyć realizacji celów przedsiębiorstwa i wyeliminować zjawiska patologiczne”. Ekspert 8 różnicuje motywy wprowadzania tych narzędzi w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa i tak:

- „W spółkach giełdowych przestrzeganie zasad etycznych wynika z nakazów kodeksów dobrych praktyk, obowiązujących na giełdzie.
- W firmach o jednoosobowej własności dużą rolę odgrywa właściciel i jego podejście do sfery etyki w firmie.
- W przedsiębiorstwach, które funkcjonują w sektorach oddziałujących mocno na środowisko naturalne, np. produkcja chemikaliów, podejmuje się różne działania w sferze etyki i ekologii ze względu na obowiązujące przepisy lub presję otoczenia społecznego” (Ekspert 8).

Kolejnym motywem podanym przez Eksperta jest dbałość o bezpieczeństwo pracowników – „narzędzia takie, dobrze stosowane, chronią pracowników przed działaniami mobbingowymi, przez co mogą oni wykazywać większe zaangażowanie i odczuwać większą satysfakcję z pracy” (Ekspert 6). Ponadto Ekspert ten wskazuje na motyw dydaktyczny: „kodeksy etyczne w pewnym sensie wychowują także pracowników, ucząc ich etyki zawodowej”.

3.5. Elementy kodeksu etycznego

Eksperci wyrazili swoją opinię na temat wagi i/lub pozycji rangowej następujących elementów kodeksu etycznego:

1. Nawiązanie do misji, wizji organizacji w zapisach kodeksu etycznego.
2. Zaangażowanie liderów firmy (np. list od lidera na wstępie do kodeksu wraz z jego podpisem).
3. Gwarantowanie anonimowości osobie zgłaszającej zaobserwowaną dysfunkcję oraz brak tolerancji wobec działań odwetowych.
4. Katalog korzyści z funkcjonowania w praktyce działalności organizacji zawartych w kodeksie zasad (funkcja motywacyjna).
5. Spisanie kontraktu z pracownikami o przestrzeganiu zasad zawartych w kodeksie etycznym.
6. Informowanie o ciągłej możliwości wprowadzania niezbędnych zmian w zapisach kodeksu etycznego (elastyczność zapisów kodeksu).

7. Katalog sankcji za naruszenie zasad zawartych w kodeksie etycznym.

8. Materiały pomocnicze (czy są dostępne np. zestawy najczęściej zadawanych pytań – FAQ, listy sprawdzające – co można, a czego nie, przykłady, studia przypadków, które pomogą interesariuszom zrozumieć kluczowe kwestie w kodeksie).

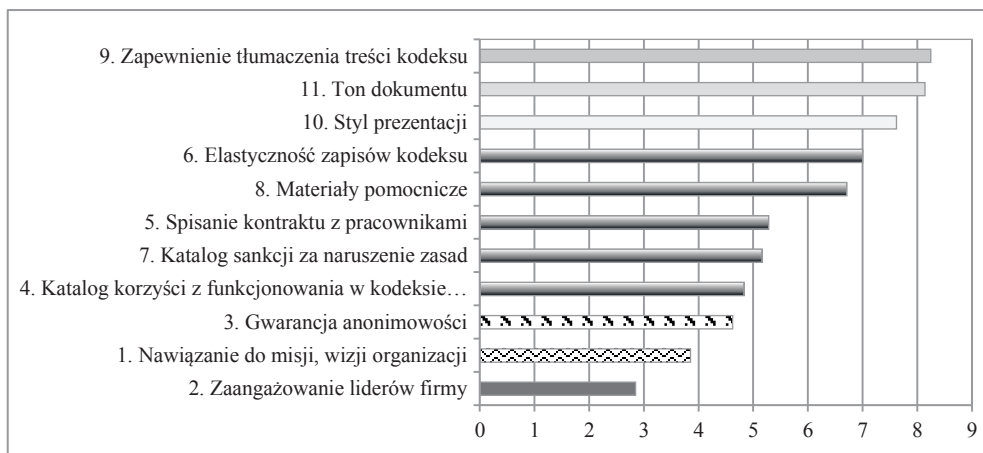
9. Zapewnienie tłumaczenia treści kodeksu na języki urzędowe krajów, w których organizacja ma filie.

10. Styl prezentacji – wprowadzenie czytelnego podziału na rozdziały i podrozdziały według określonego klucza (wg interesariuszy lub wg zagadnień).

11. Ton dokumentu – język formalny lub nieformalny

Ponadto Eksperti mieli możliwość dodania do powyższej listy elementów, których w ich opinii brakowało. Wśród nich znalazły się: „wartości, normy i zasady etycznego postępowania” (Ekspert 3) oraz obszary odniesienia (ludzie, bezpieczeństwo, ochrona środowiska itp.) (Ekspert 5).

Z analizy opinii Ekspertów wynika, że najistotniejszym elementem kodeksu etycznego jest wykazanie zaangażowania liderów firmy poprzez zamieszczenie listu od lidera we wstępie do kodeksu. Również nawiązanie do misji, wizji organizacji uzyskało wysoką pozycję rankingową. Ważne, zdaniem większości ekspertów, jest także zagwarantowanie anonimowości osobie, która zaobserwuje i zgłosi dysfunkcję. Niejednokrotnie bowiem pracownicy powstrzymują się od takich działań, gdyż może się to łączyć z zachowaniami odwetowymi ze strony osób, które generują dysfunkcję. Szczegółowe wyniki pokazuje rys. 2.



Rys. 2. Elementy kodeksu etycznego

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem Ekspertów, najmniej istotną kwestią jest zapewnienie tłumaczenia treści kodeksu na języki urzędowe krajów, w których organizacja ma filie, oraz ton

dokumentu (z rozróżnieniem na formalny i nieformalny). Ekspersi przywiązują również małą wagę do stylu prezentacji.

3.6. Elementy procedury antymobbingowej

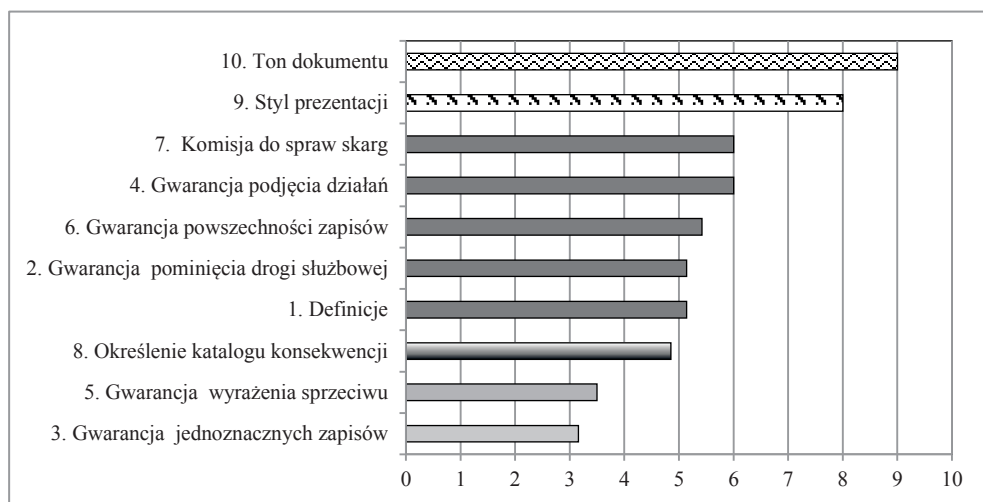
W ramach prowadzonych badań poproszono Ekspertów o wyrażenie opinii na temat pozycji rankingowej lub wagi następujących elementów procedur antymobbingowych.

1. Definicje (pracownik, pracodawca, mobbing).
2. Gwarancja pominięcia drogi służbowej.
3. Gwarancja jednoznacznych zapisów określających:
 - a. kompetencje pracowników na danych stanowiskach,
 - b. służbowa podległość pracowników,
 - c. sposoby podejmowania decyzji,
 - d. kanały przepływu informacji.
4. Gwarancja podjęcia działań umożliwiających zmianę stanowiska pracy ofierze mobbingu.
5. Gwarancja jednoznacznego wyrażenia sprzeciwu ze strony pracodawcy w sytuacji wystąpienia mobbingu poprzez:
 - a. pisemną deklarację,
 - b. podjęcie stosownych działań – gwarancja profilaktyki – szkolenia i ewaluacja.
6. Gwarancja powszechności zapisów procedury antymobbingowej – pisemne poświadczenie każdego pracownika o zapoznaniu się z procedurą.
7. Komisja do spraw skarg: zapewnienie bezstronności:
 - a. przedstawiciel pracodawcy,
 - b. przedstawiciel pracowników,
 - c. osoba trzecia.
8. Określenie katalogu konsekwencji dla osób dopuszczających się mobbingu.
9. Styl prezentacji – wprowadzenie czytelnego podziału na rozdziały i podrozdziały według określonego klucza (wg interesariuszy lub wg zagadnień)
10. Ton dokumentu – język formalny lub nieformalny.
11. Zestaw konkretnych zachowań.

Podobnie jak w przypadku poprzedniego narzędzia Ekspersi mieli możliwość dodania brakujących ich zdaniem elementów. Jedyne Ekspert 4 skorzystał z tej możliwości, dodając do listy kwestię opisu konkretnych zachowań.

Badania wykazały, że najważniejszym elementem procedury antymobbingowej jest gwarancja jednoznacznych zapisów określających kompetencje pracowników na danych stanowiskach, służbową podległość pracowników oraz sposoby podejmowania decyzji. Ponadto eksperci zaopiniowali, że ważna jest także gwarancja jednoznacznego wyrażenia sprzeciwu ze strony pracodawcy w sytuacji wystąpienia mobbingu poprzez pisemną deklarację oraz podjęcie stosownych działań (szkolenia i ewaluacja). Ekspersi stwierdzili także, że istotne w procedurze antymobbingowej

jest określenie katalogu konsekwencji dla osób dopuszczających się mobbingu. Dokładne zestawienie opinii ekspertów prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Elementy procedury antymobbingowej

Źródło: opracowanie własne.

Za najmniej znaczące elementy Eksperci uznali ton dokumentu oraz styl jego prezentacji.

Planowane są dalsze badania tego zagadnienia z udziałem ekspertów – praktyków będących przedstawicielami świata biznesu. Finalnie zostanie przeprowadzona analiza porównawcza opinii obu grup eksperckich.

4. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, że organizacje zorientowane na kapitał ludzki, powinny zdaniem ekspertów teoretyków podjąć działania zmierzające do wprowadzenia narzędzi kształtowania zachowań etycznych w praktykę swojej działalności. Eksperci upatrują w narzędziach kształtowania zachowań etycznych silnego oręża do walki z zagrożeniami, na jakie może być narażony kapitał intelektualny organizacji. Źródłem inicjatywy jest głównie dbałość o wizerunek firmy (narzędzia te mogą stać się więc również elementem zarządzania kryzysowego) i markę pracodawcy jako odpowiedzialnego za swoich pracowników. Ponadto narzędzia te pozwalają chronić pracowników, stwarzając im komfortowe środowisko pracy. Wprowadzenie narzędzi kształtowania zachowań etycznych jest także reakcją organizacji na potrzeby wywołane przez zmieniające się warunki społeczne. Zdaniem Ekspertów strategia personalna wpływa na wybór narzędzi kształtowania zachowań etycznych

w organizacjach; są one również silnie związane z kulturą organizacji, jej wielkością i charakterem jej działalności. Narzędzia winny wynikać z celów organizacji i je wspierać, zapewniając obiektywizm oceny i profilaktykę dysfunkcji. Motywacją do stosowania narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników jest dbałość o wizerunek organizacji i bezpieczeństwo jej pracowników oraz presja otoczenia społecznego. Zdaniem Ekspertów najważniejszymi elementami kodeksu etycznego są: wykazanie zaangażowania liderów w tworzenie tego dokumentu, nawiązanie do misji i wizji organizacji oraz zapewnienie anonimowości osobie zgłaszającej dysfunkcję. Do najważniejszych elementów procedury antymobbingowej Eksperci zaliczyli: gwarancję jednoznacznych zapisów dotyczących kompetencji pracowników, ich służbowej podległości, sposobów podejmowania decyzji i kanałów przepływu, gwarancję sprzeciwu wobec zachowań mobbingowych oraz określenie katalogu konsekwencji dla mobbera.

Zdaniem Ekspertów ranga problematyki kształtowania zachowań etycznych będzie wzrastać. Jest to dobra prognoza w kontekście zmian koniecznych do wprowadzenia w organizacji konkurującej na rynku w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Kapitał ludzki, będący najcenniejszym zasobem organizacji, wymaga bowiem podejścia zorientowanego na godzenie celów indywidualnych z celami organizacji w sposób jak najbardziej efektywny dla obu stron.

Literatura

- Barcik A., *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Agencja Wydawnicza Trio, Katowice 2000.
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Gasparski W., Dietl J., *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Michniak J., *Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w organizacjach w Polsce*, rozprawa doktorska – w przygotowaniu.
- Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

Źródła internetowe

- Raport Ethisphere Council, 2007, <http://ethisphere.com/50-codes-of-conduct-benchmarked/>.
- Raporty Institute of Business Ethic, <http://www.ibe.org.uk/index.asp?upid=57&msid=11>.

ETHICAL BEHAVIOUR BUILDING TOOLS IN MODERN ORGANIZATIONS

Summary: The aim of this paper is to present the role of ethical behaviour building tools in modern organizations. Expert studies were conducted. The results show the sources of the idea of implementing ethical behaviour building tools, their connections with organizational personal strategy as well as the motives of the tools implementation. What is more, the catalogues of elements vital for the professional codes of ethics and antimobbing procedures were presented. Experts invited to the research were theorists – professors from Polish universities.

Keywords: knowledge based economy, personal strategy, codes of ethics, antimobbing procedures.