

Stankiewicz, Janina / Łychmus, Patrycja

Kodeks etyczny instrumentem upowszechniania i promowania etycznej kultury organizacyjnej wśród pracowników

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 653-661

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Janina Stankiewicz**
*Patrycja Łychmus***

KODEKS ETYCZNY INSTRUMENTEM UPOWSZECHNIANIA I PROMOWANIA ETYCZNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ WŚRÓD PRACOWNIKÓW

A CODE OF ETHICS AS AN TOOL FOR THE POPULARIZATION AND PROMOTION OF AN ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG EMPLOYEES

Jednym z warunków rozwoju i sukcesu przedsięwzięcia biznesowego jest uczciwe, odpowiedzialne i przyzwoite postępowanie zaangażowanych w nie osób. Wymaga ono jednoznacznego określenia oczekiwań ze strony menedżerów wobec uczestników – kierowanych pracowników. Sprzyja to powstawaniu porządku społecznego, w którym, dzięki normom i sankcjom społecznym, jak również określonym sposobom zarządzania ludźmi, zostaje zapewniona spójność i sprawne funkcjonowanie jednostek i grup pracowniczych. Gwarancją trwałości i ciągłości ładu społecznego jest zadbanie, by zarówno obecni uczestnicy organizacji, jak i ich kolejne pokolenia, postępowali zgodnie z etycznymi standardami danego przedsiębiorstwa, przestrzegali obowiązujących w nim norm społecznych, jak również respektowali uznawane w nim wartości. Bywa jednak tak, że takie zachowania nie są powszechne wśród danej społeczności firmy. A ponadto nowo przyjęte osoby nie od razu podzielają przyjęte w organizacji wartości, normy i wzorce postępowania. W związku z tym zarządzający winni stale zabiegać o kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, którą cechują jasne etyczne zasady, wynikające z etycznych wartości i norm istotnych dla przedsiębiorstwa w świetle realizacji jego misji. Pracownicy mogą świadomie identyfikować się z kulturą, jeśli odnajdują w niej wartości, normy i wzorce postępowania, które mogą i chcą uznać za swoje. Problem jednak jest w tym, że ten proces nie jest spontaniczny. Potrzebuje instrumentów, które nie tylko będą upowszechniać etyczną kulturę organizacyjną wśród pracowników, ale też ją promować. Jednym z takich narzędzi może być kodeks etyczny firmy.

* prof. zw. dr hab. inż., Uniwersytet Zielonogórski

** dr inż., Uniwersytet Zielonogórski

W kontekście powyższych spostrzeżeń pojawiają się pytania: jakie wartości są charakterystyczne dla etycznej kultury organizacyjnej i jakie zachowania są wraz z nimi wyzwalane wśród członków organizacji oraz jak można upowszechniać etyczną kulturę organizacyjną wśród pracowników poprzez kodeks etyczny? Odpowiedzi na nie uczyniono celem niniejszego artykułu.

Etyczna kultura organizacyjna; korzyści z jej upowszechniania i promowania wśród pracowników

Etyczna kultura organizacyjna powinna zawierać zarówno uniwersalne wartości, uznawane i respektowane w każdej, bez wyjątku, działalności gospodarczej, jak i normy specyficzne dla etyki branży, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. Wśród pierwszych wymienić można m.in.: uczciwość, prawdomówność, dotrzymywanie zobowiązań, solidność, rzetelność, odpowiedzialność, terminowość, zaangażowanie, pasję, sprawiedliwość, kooperację pozytywną, współuczestniczenie, szacunek wobec zwierzchników, współpracowników i interesariuszy, kulturę osobistą, dbałość o wspólne dobro, społeczną odpowiedzialność itp. Drugie są związane ze sferą zawodową typową dla dziedziny działalności firmy oraz standardami obowiązującymi w danym środowisku pracowniczym. Należą do nich np. wiedza i profesjonalizm, satysfakcja klientów, wysoka jakość produktów/usług, praca zespołowa, wzajemna pomoc, innowacyjność, nowoczesność, elastyczność, umiejętność dopasowania się do zmian rynkowych, uczciwa konkurencja, uczciwe zwyciężanie na rynku.

Wartości istotne dla etycznej kultury organizacyjnej są podstawą dla norm i standardów postępowania nakreślających ramy etycznego zachowania się pracowników (zarówno w kontekście reguł gwarantujących utrzymanie ładu społecznego, jak i zasad współpracy czy wykonywania zadań, związanych z rolą i pełnioną funkcją w organizacji). Uwrażliwiają one pracowników na potrzebę angażowania się w realizację celów, skłaniają do wykorzystywania swoich zdolności i umiejętności oraz mobilizują do dążenia do perfekcji. Sprzyjają także przejawianiu otwartości na potrzeby innych i gotowości do wsparcia w ich realizacji. Ponadto wyzwalają u członków organizacji przekonanie o konieczności brania odpowiedzialności za skutki swoich decyzji i działań (zarówno dla środowiska, otoczenia rynkowego czy społeczeństwa), jak również za pozostałych interesariuszy firmy (udziałowców, innych pracowników, klientów, kontrahentów, dostawców itd.)¹.

Zapoznanie się i utożsamianie pracowników z etyczną kulturą organizacyjną może skutkować wzrostem ich lojalności we wzajemnych relacjach i w stosunku do przedsiębiorstwa. Uzewnętrznia się ona poprzez wierność obowiązkom wynikającym z przynależności do grupy oraz posłuszeństwo wobec jej reguł (sprowadzające 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 reguł)². Wiąże się także z przyjmowaniem przez pracowników jednolitej postawy wobec danej

¹ Por. C. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2000, s. 47–67; P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1998, s. 139.

² Por. B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 81; M. Ossowska, *Normy moralne*, PWN, Warszawa 1985, s. 86.

osoby, bez względu na to, czy odbywa się to przy niej, czy pod jej nieobecność, oraz pozostawianiem wiernym własnym wyborom, przejawiającym się w jednoznacznym ich artykułowaniu³. Sprzyja również otwartemu wyrażaniu niezgody na nieetyczne postępowanie współpracowników, przełożonych lub podwładnych oraz uwrażliwia na konieczność natychmiastowego reagowania po dostrzeżeniu symptomów ostrzegających o tym, że może mieć ono miejsce⁴.

Pracując w przedsiębiorstwie, w którym jest upowszechniana etyczna kultura organizacyjna, członkowie organizacji nabierają przekonania, że powinni bezwzględnie unikać oszustwa oraz działań podstępnych i niegodnych, wystrzegać się zachowań przyczyniających się do zakłócenia sprawnego działania konkurencyjnych mechanizmów wolnego rynku, jak również nie mogą ulegać pokusie osobistej korzyści czy zysku (np. przez prowadzenie działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy, wykorzystywanie informacji, do których mają dostęp w związku z wykonywaną pracą, a których użycie mogłoby narazić pracodawcę na straty, itp.)⁵.

Zaprezentowane niektóre korzyści w sferze zachowań pracowników, wynikające z ich funkcjonowania w etycznej kulturze organizacyjnej, skłaniają do refleksji dotyczącej potrzeby dostarczania menedżerom instrumentów jej upowszechniania i promowania w przedsiębiorstwie. Jednym z nich może stać się kodeks etyczny firmy.

Kodeks etyczny firmy; jego zalety

Kodeks etyczny określa zakres odpowiedzialności członków organizacji wynikający z przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań wobec społeczeństwa, polegających na promocji dobra, korzyści i dobrobytu społecznego oraz praw ludzkich, zakazywaniu natomiast działań i zachowań uważanych za zagrażające wymienionym wartościom⁶. Precyzuje również obowiązki pracowników względem innych podmiotów, zwłaszcza interesariuszy, oraz wskazuje na przyjęte w przedsiębiorstwie standardy uczciwego działania. Zawiera zatem wykaz zachowań dopuszczalnych i bezwzględnie zakazanych w firmie, wyznaczając w ten sposób ramy postępowania członków organizacji⁷.

Wprowadzenie kodeksu etycznego do codziennej praktyki sprzyja ujednoczeniu systemów wartości, norm moralnych i standardów postępowania pracowników w organizacji. Stawia on tamę niepożądanym zachowaniom członkom organizacji i wprowadza za nie sankcje, co może stać się specyficznym regulatorem postępowania zatrudnionych osób⁸. Staje się dla nich swoistym „drogowskazem”, pomagając w podejmo-

³ M. Ossowska, op. cit., s. 86.

⁴ Por. H. Gardner, *Etyczny umysł*, „Harvard Business Review” 2007, nr 55 (skrót artykułu: <http://praca.gazeta.pl/gazetapraca>, strona z dnia 02.04.2008, s. 2).

⁵ Por. C. Porębski, op. cit., s. 47–67; P. Pratley, op. cit., s. 139.

⁶ B. Klimczak, op. cit., s. 72; M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 139; J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Code of ethics: a company's philosophy or a list of deontological obligations of an employee?*, „Management” 2008, Vol. 12, no 1, s. 44–52.

⁷ M. Rybak, op. cit., s. 139; J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.

⁸ Por. B. Klimczak, op. cit., s. 73–74; M. Rybak, op. cit., s. 139–142; J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.

waniu etycznych decyzji oraz służąc za podstawę podczas rozwiązywania dylematów moralnych. Wpływa także pozytywnie na motywację etyczną zatrudnionych⁹.

Posiadanie kodeksu etycznego jest korzystne również z perspektywy kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Jego upublicznienie stanowi przede wszystkim symboliczne odcięcie się organizacji od negatywnych działań niektórych firm uprawiających oszustwo, defraudacje, celowe bankructwa i korupcję¹⁰. Wszystko to sprzyja zwiększeniu zaufania klientów, kontrahentów i partnerów do przedsiębiorstwa, powodując wzrost wiarygodności personelu w ich oczach. Nierzadko prowadzi także do osiągnięcia korzyści ekonomicznych, takich jak np. wzrost zdolności konkurencyjnej¹¹.

Oprócz tego, że kodeks etyczny ukierunkowuje zachowania pracowników w przedsiębiorstwie i wspomaga kształtowanie wizerunku firmy, może również stać się formalnym instrumentem upowszechniania i promowania w firmie etycznej kultury organizacyjnej. By tak się stało, konieczne jest dostosowanie do tego celu zarówno jego formy, struktury, jak i treści.

Preferowana forma kodeksu etycznego służącego upowszechnianiu i promowaniu etycznej kultury organizacyjnej

Kodeks etyczny może przybierać różną formę. Zawarte w nim zasady mogą być ujęte w postaci filozofii firmy bądź stanowić precyzyjny wykaz deontologicznych obowiązków pracowniczych¹². Kodeks zawierający założenia filozofii firmy w swojej treści koncentruje się na systemie wartości mającym obowiązywać w przedsiębiorstwie. Najważniejszą jego część stanowią definicje wartości, które uczestnicy organizacji uznają lub powinni uznawać. Z tej perspektywy określane są odzwierciedlające je zasady, dotyczące zobowiązań pracowników, ich podstawowych moralnych celów i obowiązków. Typowe dla tej formy kodeksu jest to, że zawarte w nim reguły są sformułowane na wysokim poziomie ogólności. Stanowią one wskazówkę dla zatrudnionych, co jest cenione w ich przedsiębiorstwie, co w założeniu powinno determinować dokonywane przez nich wybory dotyczące sposobu zachowania się w konkretnych sytuacjach czy stosowanych środków działania. Taki kodeks nie wyznacza więc konkretnego wzorca postępowania w firmie, niektórzy członkowie organizacji mogą zatem dowolnie interpretować ujmowane w nim zasady. Natomiast inaczej jest w przypadku kodeksu deontologicznego, zawierającego kanony szczegółowych wytycznych dotyczących pożądanych w organizacji zachowań. Określone są w nim precyzyjnie obowiązki personelu względem firmy oraz wobec kontrahentów czy konsumentów, a zawarte w nim zasady dostarczają pracownikom jednoznacznych i dokładnych wskazówek dotyczących oczekiwanego postępowania w określonych sytuacjach¹³.

Przydatność wymienionych form kodeksów, z perspektywy upowszechniania i promowania wśród pracowników etycznej kultury organizacyjnej, jest różna. W kodeksie zawierającym filozofię firmy prezentowane są przede wszystkim wartości klu-

⁹ Por. W.D.R. Ford, *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*, „Journal of Business Ethics”, marzec 1994, s. 130; J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.

¹⁰ B. Klimczak, op. cit., s. 73–74; J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.

¹¹ J. Stankiewicz, P. Łychmus, op. cit., s. 44–52.

¹² P. Pratley, op. cit., s. 243.

¹³ Ibidem.

czowe dla przedsiębiorstwa, w niewielkim zaś stopniu następuje przybliżenie ich implikacji praktycznych. Ponieważ wartości stanowią jedynie element kultury organizacyjnej, pokazywanie ich pracownikom w oderwaniu od założeń kultury, norm czy artefaktów może nie sprzyjać ich zrozumieniu, akceptacji i przede wszystkim – internalizacji, co może prowadzić do nierespektowania ich w przedsiębiorstwie. W kodeksie deontologicznym centralne miejsce zajmują szczegółowe wskazówki dotyczące oczekiwane od personelu zachowania, natomiast niewiele uwagi poświęca się wartościom, z których się one wywodzą. Nie znając uzasadnienia, dlaczego określone zachowanie wyrażone w konkretnej regule jest ważne, członkowie organizacji mogą nie przyjąć wartości będących ich źródłem. Podobnie więc jak w przypadku kodeksu zawierającego filozofię firmy, również kodeks deontologiczny nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb informacyjnych pracowników związanych z upowszechnianiem i promowaniem etycznej kultury organizacyjnej¹⁴.

Która zatem z form kodeksu etycznego winna być preferowana, by stać się instrumentem upowszechniania i promowania wśród pracowników etycznej kultury? Zaprezentowane uwagi prowadzą do konkluzji, że pożądanym rozwiązaniem byłoby połączenie obu form. W rezultacie powinien zawierać zarówno opis istotnych w organizacji podstawowych założeń o charakterze filozoficznym i światopoglądowym oraz odpowiadających im kluczowych wartości, jak też zestawienie wynikających z nich norm, jakimi powinni kierować się pracownicy, realizując codzienne zadania.

Struktura i treść kodeksu etycznego służącego upowszechnianiu i promowaniu etycznej kultury organizacyjnej

Chcąc upowszechniać i promować etyczną kulturę organizacyjną wśród pracowników poprzez kodeks etyczny zawierający połączenie obu form, należy koniecznie zwrócić uwagę na dostosowanie jego struktury i treści. Dla przejrzystości przekazu pożądane byłoby, by składał się z trzech podstawowych części, odwołujących się kolejno do: założeń kultury organizacji, kluczowych wartości oraz norm. Pierwsza część kodeksu (przedmowa, wprowadzenie, wstęp lub preambuła) powinna zawierać rozstrzygnięcia w kwestiach podstawowych dla członków organizacji, czyli tego, jaki jest oczekiwany od nich stosunek do życia i świata oraz co z niego wynika dla funkcjonowania w pracy¹⁵. Zgodnie z paradygmatami kulturowymi sformułowanymi przez F.R. Kluckhohn¹⁶ treść pierwszej części kodeksu powinna dotyczyć promowanych w przedsiębiorstwie poglądów na temat: natury rzeczywistości, prawdy, czasu i przestrzeni, otoczenia firmy, natury ludzkiej, istoty ludzkiej działalności i relacji między-ludzkich oraz wskazywać m.in.¹⁷:

¹⁴ Por. J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie wartości i norm społecznych wśród pracowników z wykorzystaniem kodeksu etycznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 19, Wrocław 2010, s. 167–180.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ F.R. Kluckhohn, *Dominant and Variant Value Orientations*, w: C. Kluckhohn, H.A. Murray (red.), *Personality in Nature Society and Culture*, A. Knopf, New York 1964, s. 345–346; za: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 238.

¹⁷ Por. F. Kluckhohn, F.L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press, Westport, Conn. 1961; *Kultura organizacyjna* [online:], dostępny w Internecie:

- co stanowi podstawę organizacji (np. autorytety, tradycja),
- jakie znaczenie przypisuje się hierarchii w organizacji i zajmowanym pozycjom zawodowym i stanowiskom,
- czym powinni kierować się członkowie organizacji podczas wypełniania obowiązków zawodowych (np. doświadczeniem, wiedzą, intuicją),
- jaki horyzont czasowy powinny obejmować działania członków organizacji,
- jak pracownicy powinni wykorzystywać czas w firmie,
- jakich cech i postaw oczekuje się od członków organizacji,
- jaki jest pożądaný wzorzec zachowań w organizacji,
- czy w organizacji są preferowane relacje formalne czy nieformalne,
- czy w przedsiębiorstwie jest promowana praca zespołowa czy indywidualna,
- czy podstawą relacji międzyludzkich w firmie powinna być konkurencja czy współpraca,
- jak w firmie jest postrzegana prawda oraz jakimi kryteriami pracownicy powinni się kierować, odróżniając ją od fałszu (czy są nimi np. autorytety, którym się ufa, tradycje itp.),
- jak członkowie organizacji powinni postrzegać otoczenie firmy (np. jako trudne do ujarzżenia, stanowiące wyzwanie, zagrażające),
- jak powinny kształtować się relacje pomiędzy firmą a otoczeniem – czy pracownicy powinni się do niego dostosować lub mu podporządkować, czy raczej winni dążyć do sprawowania kontroli nad nim itp.

Założenia kulturowe, opisane w pierwszej części kodeksu etycznego, stanowią podstawę wykładni jego pozostałej treści, gdyż wskazują na źródła wartości uznanych za kluczowe w firmie oraz ułatwiają pracownikom zrozumienie wynikających z nich norm postępowania. Następująca po nich lista wartości oraz norm ukazujących ich praktyczną realizację to druga i trzecia część kodeksu. Warto zadbać, by druga część kodeksu, zawierająca wartości, była wyraźnie oddzielona od pozostałych i opatrzona stosownym tytułem i wstępem (np. „Firma za swoje kluczowe wartości uznaje...”). Ułatwia to pracownikom percepcję tychże wartości, a jednocześnie podkreśla ich znaczenie¹⁸.

Trzecia część kodeksu etycznego, zawierająca opis wynikających z wartości norm obowiązujących pracowników, powinna ułatwiać członkom organizacji wywiązywanie się z powinności pracowniczych poprzez wskazanie, co w firmie uważane jest za dobre, co za złe, co wypada robić, a czego nie, oraz jakie są uznawane w niej kryteria sprawności działania. Tak skonstruowany zbiór zasad postępowania pokazuje pracownikom, jakie zachowania są w firmie popierane, akceptowane, a które są niedopuszczalne z punktu widzenia kluczowych wartości, a zatem do czego mają oni dążyć, cze-

http://www.oxford215.pl/konspekty/PZ_kultura.pdf, dostęp: 04.05.2010; E.H. Shein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 1986; J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie...*, op. cit.; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

¹⁸ Por. J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie...*, op. cit., s. 167–180.

go unikać i w jaki sposób mogą to czynić¹⁹. Używane w kodeksie sformułowania powinny być dostosowane do możliwości percepcyjnych większości członków organizacji i być wyrażone jasnym, zwięzłym i zrozumiałym dla nich językiem. Nie można pominąć ich realizmu oraz tego, by w sposób jednoznaczny wynikały z kluczowych wartości. Ułatwi to pracownikom nie tylko zrozumienie zawartych w kodeksie zasad, ale również ich akceptację, zwiększając prawdopodobieństwo ich stosowania w praktyce²⁰.

Uwagi końcowe

Kodeks etyczny może stać się instrumentem upowszechniania i promowania etycznej kultury organizacyjnej. Warunkiem skuteczności jest dokładne zaplanowanie jego zawartości (w której zostaną podkreślone istotne elementy kultury), rozpropagowanie go w całej firmie, a następnie – poprzez informację zwrotną – stosowne zweryfikowanie treści tak, by stał się zrozumiały i jednoznaczny dla wszystkich członków organizacji, zyskując ich akceptację²¹.

Warto także podkreślić, że powszechność zaakceptowania kodeksu etycznego przez członków organizacji zależy od ich pozytywnego zaangażowania w przestrzeganie zawartych w nim zasad. Rodzi to potrzebę szkolenia pracowników, monitorowania ich zachowań oraz wzbudzania odpowiedniej motywacji do stosowania przyjętych reguł²². Uwagi te skłaniają do refleksji, iż wprowadzenie kodeksu etycznego celem upowszechnienia i promowania etycznej kultury organizacyjnej warto wesprzeć podporządkowanym temu celowi całościowym programem etycznym, w którym ważne miejsce zajmują m.in.: program kształcenia etycznego, opracowanie i wdrożenie podręcznika standardów zawodowych, stałe monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych, systematyczne przeprowadzanie audytu etycznego, a także promowanie zachowań etycznych (np. poprzez wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria).

BIBLIOGRAFIA

- Ford W.D.R. 1994.** *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*, „Journal of Business Ethics”, marzec.
- Gardner H. 2007.** *Etyczny umysł*, „Harvard Business Review”, nr 55 (skrót artykułu: <http://praca.gazeta.pl/gazetapraca.02.04.2008.r>).
- Hans P.**, *Etyka w polskim biznesie*, dostępny w Internecie: http://gtfr.pl/pl/zarządzanie_ryzykiem.php?artid=659&pg=1&. 04.05.2010 r.
- Klimczak B. 1996.** *Etyka gospodarcza*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kluckhohn F., Strodtbeck F.L. 1961.** *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press, Westport, Conn.

¹⁹ Por. P. Hans, *Etyka w polskim biznesie* [online], dostępny w Internecie: http://gtfr.pl/pl/zarządzanie_ryzykiem.php?artid=659&pg=1&, dostęp: 04.05.2010; J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie...*, op. cit.

²⁰ J. Stankiewicz, P. Łychmus, *Upowszechnianie...*, op. cit., s. 167–180.

²¹ Por. P. Pratley, op. cit., s. 243.

²² P. Pratley, op. cit., s. 244–245.

Kluckhohn F.R. 1964. *Dominant and Variant Value Orientations*, w: C. Kluckhohn, H.A. Murray (red.), *Personality in Nature Society and Culture*, A. Knopf, New York.

Kultura organizacyjna, dostępny w Internecie:

http://www.oxford215.pl/konspekty/PZ_kultura.pdf. 04.05.2010 r..

Ossowska M. 1985. *Normy moralne*. PWN, Warszawa.

Porębski C. 2000. *Czy etyka się oplaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.

Pratley P. 1998. *Etyka w biznesie*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

Rybak M. 2004. *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Shein E.H. 1986. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London.

Sikorski C. 2002. *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stankiewicz J., Łychmus P. 2008. *Code of ethics: a company's philosophy or a list of deontological obligations of an employee?* „Management”, Vol. 12, no 1.

Stankiewicz J., Łychmus P. 2010. *Upowszechnianie wartości i norm społecznych wśród pracowników z wykorzystaniem kodeksu etycznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 19, Wrocław.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. 2001. *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Zbiegień-Maciąg L. 1999. *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

STRESZCZENIE

Osiągnięcie sukcesu w działalności gospodarczej i zdobycie długotrwałej przewagi konkurencyjnej wymaga uczciwego, odpowiedzialnego i przyzwoitego postępowania osób w nią zaangażowanych. Dlatego zarządzający powinni zadbać o kształtowanie etycznej kultury organizacyjnej, czyli takiej, w której są wpisane jasne zasady, wynikające z etycznych wartości i norm istotnych dla przedsiębiorstwa. Powinni także umiejętnie ją propagować wśród pracowników. Nie jest to łatwe i wymaga wsparcia odpowiednimi narzędziami. Jednym z nich może stać się kodeks etyczny firmy. W artykule ukazano, jak można uczynić z niego formalny instrument upowszechniania i promowania etycznej kultury organizacyjnej. Przedstawiono w nim również, jakie wartości są charakterystyczne dla tego typu kultury i jakie zachowania są wraz z nimi wyzwalane u członków organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: etyka, etyczna kultura organizacyjna, kodeks etyczny firmy

SUMMARY

Achieving success in business and gaining a long term competitive advantage require a fair, responsible and decent behavior of persons who are involved in it. Therefore, managers should take care of forming such ethical organizational culture, in

which they are written clear principles, resulting from the ethical values and norms relevant to business. They should also promote it among employees. It is not easy and requires the support of appropriate tools. One of them may become a code of ethics of the company. The article shows how to make it a formal tool of popularization and promotion of an ethical organizational culture. It also presents the values which are typical for this type of culture and which behaviors are triggered together with them in the organization.

KEYWORDS: ethics, ethical organizational culture, code of ethics of the company