



Złożenie pracy online:
2021-05-31 19:54:57
Kod pracy:
12230/39203/CloudA

Edyta Szuster-Gelger
(nr albumu: 24705)

Praca magisterska

Zarządzanie w oparciu o zasady etyki w przedsiębiorstwie z wieloletnią tradycją.

Management based on the principles of ethics in a company with a long tradition.

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Serdeczne podziękowania i wyrazy uznania za poświęcony mi czas oraz ogromne wsparcie, które były kluczowe podczas powstawania mojej pracy kieruję do mojego Promotora dr Jana Waśkiewicza.
Dziękuję

I



Streszczenie

Współczesne teorie o etyce stają się coraz bardziej interesującym obiektem zainteresowań przedsiębiorców bowiem w otaczającym nas świecie niewątpliwie wpływają one na prowadzenie biznesu, w którym normy etyczne powinny być standardem. Odpowiedzialny i etyczny biznes zawiera strategiczne i długofalowe podejście do zarządzania oparte na moralności i ukierunkowane na kształtowaniu relacji międzyludzkich. Bez wątpienia prawo niestety nie jest w stanie regulować wszystkich zachowań ludzi stąd konieczne wydaje się przestrzeganie zasad i norm ustalonych przez społeczeństwo. Przez zarządzanie przedsiębiorstwa dążą do określonych celów oraz osiągają zamierzone rezultaty ujmując przy tym dysponowanie posiadanymi zasobami ludzkimi, które mają istotny wpływ na różne elementy tego procesu. Natomiast to menedżerowie podejmując decyzje są odpowiedzialni za ich efekty, na które jednak składa się przebieg wielu procesów z udziałem ludzi. Zatem w wypełnianiu tych ważnych obowiązków konieczne w rolach zarządczych jest kierowanie się pewnymi ordynacjami, w tym zarządzanie poprzez wartości. Dlatego też etyka zarządzania bez wątpienia jest więc dość specjalistyczną dziedziną etyki, kształtującą moralność w prowadzeniu biznesu i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Głównym celem niniejszej pracy była diagnoza wpływu wprowadzonego w przedsiębiorstwie JELCZ kodeksu i zasad etyki Polskiej Grupy Zbrojeniowej na proces zarządzania. Autorka w swojej pracy przedstawiła zależności wynikające z funkcjonowania kodeksu etyki w przedsiębiorstwie w odniesieniu do procesu zarządzania. Podczas prowadzonych badań zweryfikowano czym jest zarządzanie, biznes, etyka oraz ich wzajemny wpływ na siebie. Najważniejszą częścią pracy było badanie przeprowadzone na losowo wybranej grupie pracowników Spółki, które potwierdziło wysoki wpływ stosowania w praktyce zasad etyki na proces zarządzania dostarczając przy tym Spółce

Słowa kluczowe

zarządzanie, zarządzanie jutra, zarządzanie przedsiębiorstwem, etyka, etyka biznesu, wartości

Abstract

Contemporary theories of ethics are becoming increasingly interesting object of interest for entrepreneurs because in the world around us they undoubtedly affect the conduct of business, in which ethical standards should be the standard. Responsible and ethical business includes a strategic and long-term approach to management based on morality and focused on shaping human relationships. Undoubtedly, the law, unfortunately, is not able to regulate all human behavior, so it seems necessary to comply with the rules and norms established by society. Through management, companies pursue specific objectives and achieve the intended results, while at the same time including the disposal of their human resources, which have a significant impact on various elements of this process. However, it is the managers who make decisions and are responsible for their effects, which consist of many processes involving people. Thus, in fulfilling these important responsibilities, it is necessary in management roles to be guided by certain ordinances, including management by values. Management ethics is therefore undoubtedly a rather specialized field of ethics, shaping morality in the conduct of business and corporate management. The main objective of this study was to diagnose the impact of the code and principles of ethics of the Polish Armed Group introduced in JELCZ company on the management process. The author in her work presented dependencies resulting from the functioning of the code of ethics in the enterprise in relation to the management process. During the conducted research it was verified what is management, business, ethics and their mutual influence on each other. The most important part of the work was a survey conducted on a randomly selected group of the Company's employees, which confirmed the high impact of the practical application of ethical principles on the management process, providing the Company with many benefits.

Keywords

management, management of tomorrow, business management, ethics, business ethics, values

Spis treści:

Wstęp.....	1
Rozdział 1	
Wybrane aspekty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.	
1.1 Pojęcie i istota zarządzania przedsiębiorstwem.....	3
1.2 Funkcje zarządzania i ich kontekst etyczny.....	9
1.3 Zarządzanie wartością i strategia przedsiębiorstwa.....	14
1.4 Zarządzanie jutra. Nowe tendencje i wyzwania stojące przed zarządzaniem w przedsiębiorstwie.....	20
Rozdział 2	
Etyczna strona działalności gospodarczej.	
2.1 Istota i znaczenie etyki w biznesie.....	26
2.2 Czynniki wpływające na etyczność firmy.....	32
2.3 Zachowania etyczne w sferze gospodarczej.....	37
2.4 Rola menedżera w kształtowaniu zachowań etycznych w przedsiębiorstwie.....	42
Rozdział 3	
Diagnoza procesów zachodzących w badanym przedsiębiorstwie.	
3.1 Charakterystyka przedsiębiorstwa - tradycja i nowoczesność.....	48
3.2 Struktura organizacyjna, zakres działania i zatrudnienie.....	52
3.3 Strategia i pozycja na rynku.....	56
3.4 Polityka, kultura organizacyjna a zasady etyki	61
Rozdział 4	
Zarządzanie w oparciu o zasady etyki. Badania własne.	
4.1 Metodyka badań własnych.....	65
4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań.....	65
4.1.2 Problem(y) badawcze.....	65
4.1.3 Hipotezy badawcze.....	66
4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	66
4.2 Analiza zgromadzonego materiału badawczego.....	66
4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.....	91
Podsumowanie.....	96
Bibliografia.....	98
Spis tabel.....	102
Spis schematów.....	102
Spis wykresów.....	103



Wstęp

Zarządzanie jest obecnie jednym z podstawowych elementów związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Etyka natomiast odgrywa w nim bardzo ważną rolę, gdyż związana jest z odpowiedzialnością, która w biznesie jest niezmiernie istotna. Wzajemny szacunek i zaufanie to podstawy działalności a także wzajemnej współpracy. Współczesne przedsiębiorstwa coraz bardziej przykładają uwagę do roli etyki w zarządzaniu zarówno organizacją jak i zasobami ludzkimi. Zarządzanie w oparciu o zasady etyki czy etyka zarządzania bezdyskusyjnie obejmuje przede wszystkim normy i zachowania menedżerów, którymi kierują się oni wykonując swoją pracę, ale istotne są także sposób traktowania pracowników przez organizację i stosunek pracowników do organizacji. Dlatego też zachowania etyczne lub nieetyczne w miejscu pracy w pierwszej kolejności powinny być dostrzegane w działaniach i zachowaniach właścicieli bądź też osób zarządzających danym przedsiębiorstwem.

Zarządzanie jest procesem obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie zużycia zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych, organizacyjnych, relacyjnych i intelektualnych), żeby osiągnąć zamierzone cele w sposób sprawny i skuteczny.

Etyka natomiast to ogół norm moralnych przyjętych przez jakąś zbiorowość społeczną jako punkt odniesienia dla oceny i regulacji postępowania w celu integracji grupy wokół pewnych wartości. Etyka pozwala na pielęgnowanie oraz rozwijanie cech, które łączą się z wartościami, poszanowaniem, godnością, rzetelnością, dyscypliną pracy, dumą zawodową czy profesjonalizmem.

Etyczne zarządzanie czy też tzw. zarządzanie odpowiedzialne społecznie, są to „działania podejmowane przez organizację, które mają na celu nie tylko wzrost wydajności i jakości pracy, ale także uwzględniające możliwości pracowników oraz różnorodne ich potrzeby i cele. To takie zarządzanie, w którym obowiązują następujące zasady: szacunek dla człowieka, wzajemny szacunek, proceduralna sprawiedliwość, przejrzystość podejmowanych działań w okresie podejmowania zatrudniania, jego trwania i zakończenia.

Zajmowane stanowisko i doświadczenie zawodowe autorki zachęciły ją do przeprowadzenia badań dotyczących stosowania etyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem z wieloletnią tradycją.



Celem niniejszej pracy było zbadanie jaki wpływ na proces zarządzania wywiera stosowanie w praktyce kodeksu i zasad etyki w przedsiębiorstwie.

Praca składa się z 4 rozdziałów oraz podsumowania. W rozdziale pierwszym zaprezentowany został proces zarządzania oraz wybrane aspekty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem tj. zarządzanie jutra oraz zarządzanie wartością.

Rozdział drugi opisuje etyczną stronę działalności, czynniki które mają na nią wpływ oraz rolę menedżera w kształtowaniu zachowań zgodnych etycznie. Zostały omówione także problemy etyczne w zarządzaniu oraz etyka w biznesie.

W trzecim rozdziale zaprezentowano charakterystykę przedsiębiorstwa JELCZ Sp. z o.o., jego strategię, pozycję na rynku, politykę i kulturę organizacyjną. Została przeprowadzona także analiza SWOT oraz opisane sposoby i zasady funkcjonowania etyki w firmie.

Ostatni, czwarty rozdział stanowi praktyczne ujęcie niniejszej problematyki na podstawie analizy zgromadzonego materiału badawczego uzyskanego na podstawie badań. Przedstawiono w nim metodykę badań, tj. cel, przedmiot badań, problemy badawcze, hipotezy badawcze, metody, techniki i narzędzia badawcze. Rozdział ten zawiera analizę wyników badań przedstawionych za pomocą wykresów oraz ich interpretację Ponadto w rozdziale tym na bazie danych z badań sformułowane zostały wnioski.

Pracę kończy podsumowanie, w którym zostały zawarte ogólne refleksje autorki wynikające z realizacji całego projektu.



Rozdział 1

Wybrane aspekty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem

1.1 Pojęcie i istota zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura przedmiotu w zakresie zarządzania i zarządzania przedsiębiorstwem jest niebywale rozległa. Bardzo dużo informacji w tym zakresie zawierają nie tylko podręczniki, ale także czasopisma, encyklopedie czy zeszyty naukowe. Zarówno w praktyce jak i w teorii pojęcie „zarządzanie” ma wiele różnorodnych interpretacji a zarazem także dość wszechstronne znaczenie obejmujące swoją definicją kilka istotnych elementów. Sama potrzeba na teorie w zakresie zarządzania powstała w połowie XIX w., kiedy różnorodne procesy związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa skoncentrowały się i były znacznie bardziej rozległe niż jeszcze wiele lat wcześniej. Niestety doświadczenie osób prowadzących organizacje było w tamtym okresie już zdecydowanie niewystarczające, niewątpliwie więc brakowało wiedzy teoretycznej oraz literatury z tejże dziedziny, która pozwoliłaby wykorzystywać inne możliwości zarządcze. Powstało wówczas wiele trudności w tym organizacyjnych z kwalifikowaniem pracowników do pracy, przekwalifikowywaniem ich, ale zarazem znacznym napływem ludności z terenów wiejskich lub większych aglomeracji do miast. Te potrzeby spowodowały powstanie różnych teorii, szkół zarządzania i zarządzania przedsiębiorstwem. Prekursorem w tej dziedzinie nauki był Frederick Winslow Taylor, amerykański inżynier Harvardu, główny założyciel i twórca procesów organizacji i zarządzania. W 1903 roku wydał pierwszą na świecie książkę z zakresu nauk organizacji i zarządzania: "Zarządzanie warsztatem wytwórczym".

Zważywszy, iż nauki o zarządzaniu są zróżnicowane wewnętrznie a to z uwagi na bardzo rozległy zakres problemów możliwych do rozważania na różnych płaszczyznach, ale także w różnych perspektywach to istotne znaczenie w ich wyborze mają wówczas rodzaj, sektor organizacji i zachodzących w nich procesów, zasoby do dyspozycji, realizowane funkcje a także metody i koncepcje zarządzania. Skupiają się one głównie na powstawaniu, funkcjonowaniu, rozwoju i współpracy organizacji. Stąd też w naukach o zarządzaniu stosuje się rozmaite metody badawcze. Warto nadmienić także, iż nauki te cechują się zarówno pluralizmem, czyli stosowaniem metod z różnych podejść jak również eklektyzmem tzn. możliwością łączenia odmiennych zakresów, metod, podejść czy płaszczyzn z pełną swobodą poznawczą. Bez wątplenia jednak w ramach praktycznych nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwa



rozpatrywane są w obrębie działania sprawnej i efektywnej realizacji przedsięwzięć związanych z misją i celami przedsiębiorstwa czy zorganizowanego działania zbiorowego zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji.

Definicję zarządzania prezentują poszczególni autorzy, ale te najbardziej warte uwagi wywodzą się od jednego z guru w dziedzinie zarządzania, którym bez wątpienia był Peter Drucker. Ten szczególnie znany współczesny teoretyk zarządzania był zdania, iż zarządzanie to funkcja społeczna i sztuka wyzwolona. Zarządzanie jest konkretnym i wyróżniającym instrumentem działania każdej organizacji. Jego głównym zadaniem było umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych. Takie podejście uwzględnia wszystkie rodzaje prowadzonych działalności, które koncentrują w jednej organizacji ludzi różniących się od siebie umiejętnościami, doświadczeniem oraz wiedzą. Bez wątpienia jest więc związane z integracją ludzi z różnymi możliwościami, która stwarza warunki wspólnego rozwoju.

Nieco inny pogląd i definicję pojęcia prezentuje A.K. Koźmiński, stwierdzając, że istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę. Wyjaśnia on również, że współpraca nie ogranicza się wyłącznie do wnętrza organizacji, ale musi także obejmować relacje z podmiotami zewnętrznymi i ma zmierzać do zapewnienia organizacji przetrwania i rozwoju. Ponadto stwierdza, że zarządzanie jest swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych. Polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) odpowiednich warunków do tego, aby organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami - realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiającą bieżące funkcjonowanie i dalszy stabilny rozwój.

Zarówno teoretyków jak i praktyków w dziedzinie zarządzania jest wielu, to jednak nie każdy z nich odnosił sukcesy w tej dziedzinie. Nie bez znaczenia pozostaje także wykorzystywanie we współczesnym świecie ich teorii oraz praktycznych mądrości. Dlatego też bez wątpienia należy interpretować także, iż zarządzanie polega po prostu na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiającą przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości.

Peter Drucker w swoich opracowaniach prezentował istotę zarządzania i jej najważniejsze cechy, które określają między innymi, iż zarządzanie:



- związane jest z człowiekiem - zasoby ludzkie są największą wartością każdego przedsiębiorstwa, dlatego ich wiedza i umiejętności powinny być jak najlepiej wykorzystywane
- jest głęboko osadzone w kulturze
- zakłada przestrzeganie kultury organizacyjnej oraz panujących w organizacji wewnętrznych zasad związanych z efektywnością, podziałem pracy, harmonią, etyką zawodową czy racjonalnego gospodarowania
- uwzględnia najważniejsze oraz konkretne zamierzenia i idee, co pracujących ludzi zachęci do efektywnego wykonywania obowiązków
- to proces wspomagający, dzięki któremu organizacja powinna zwiększać swoją wiedzę i wykorzystywać ją w dalszym rozwoju
- koncentruje się także na zadowoleniu klienta – to zwiększa konkurencyjność i pomaga skutecznie rywalizować na rynku
- wymaga komunikowania się i porozumiewanie poprzez przekazywanie informacji zarówno wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz co znacznie ułatwia proces przepływu istotnych wiadomości
- wspomaga procesy kontrolowania , opiniowania czy wprowadzania zmian

W poszukiwaniu doskonałości w biznesie Thomas J.Peters guru biznesu, nazwany przez „Los Angeles Times” ojcem postmodernistycznej korporacji oraz amerykański uczoney Robert H. Waterman Jr. (2011) omawiają w czym tkwi sekret zarządzania w biznesie, czym ono jest i jakie są jego główne cechy, aby było doskonałe. Na podstawie przeprowadzonych badań 43 przedsiębiorstw, stwierdzono, iż proces zarządzania składa się z ośmiu podstawowych zasad (Por.Tab. 1) :

Tabela nr 1.

PODSTAWOWE ZASADY PROCESU ZARZĄDZANIA	
Zasada 1.	Tendencja do działania.
Zasada 2.	Bycie blisko klienta.
Zasada 3.	Autonomia i przedsiębiorczość.
Zasada 4.	Wydajność dzięki ludziom.
Zasada 5.	Aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami.
Zasada 6.	Róbmy swoje.
Zasada 7.	Prosta forma, niewielki personel administracyjny.
Zasada 8.	Jednoczesne występowanie luźnych i sztywnych właściwości organizacyjnych.

źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Petersa i Watermana



Zgodnie z tymi zasadami zarządzanie powinno być doskonałością w każdym calu. Te określone cechy stosowały badane słynne przedsiębiorstwa, które zresztą znalazły się na short list przedsiębiorstw „robiących fajne rzeczy”. Podkreśleni wymaga także model zarządzania 7S, którego autorami są wspomniani powyżej naukowcy Waterman i Peters. To model wyróżniający siedem elementów, które budują schemat organizacji: system, strategia, struktura, styl zarządzania, kadry, umiejętności i wspólne wartości, które tworzą elementy twarde oraz miękkie organizacji. Na elementy twarde składają się te obejmujące techniczną część organizacji:

1. Strategia (strategy) - działania zamierzone oraz podejmowane w reakcji na zmiany zewnętrzne, cele ekonomiczne i społeczne organizacji, długoterminowa wizja działania organizacji: cele, sposoby działania i reguły zachowania się.
2. Struktura (structure) - formalna zależność pomiędzy częściami, z których składa się organizacja.
3. Procedury (systems) - sposoby postępowania wspierające strategię i wdrażające strukturę. Systemy finansowe, zasady zatrudnienia, oceny i awansu, systemy komunikowania.

Do elementów miękkich należą te tworzące społeczność organizacyjną:

1. Styl (style) - sposób postępowania członków organizacji we wzajemnych kontaktach, styl zarządzania.
2. Pracownicy (staff) - podnoszenie świadomości kadry zarządzającej, zasady wprowadzania nowych pracowników, wsparcie kariery zawodowej pracowników.
3. Umiejętności (skills) - umiejętności całej organizacji i poszczególnych jej pracowników w zakresie realizacji zadań na zewnątrz i wewnątrz firmy oraz działania wspierające rozwój tych umiejętności.

Natomiast wspólne wartości (shared values) - podstawowe idee, wokół których rozwijana jest koncepcja biznesowa, zajmują miejsce pomiędzy elementami twardymi i miękkimi (Waterman, Peters, Phillips, 2004). Dzięki tym zasadom i metodom zarządzania przyjął się model zarządzania postmodernistycznych korporacji. Przedstawione przez tych amerykańskich uczonych zasady zarządzania są dopełnieniem cech zarządzania proponowanych przez wiele lat wcześniej przez Druckera.

Nie mniej jednak sztukę zarządzania w najbardziej interesujący sposób prezentował Ricky W. Griffin, który uważał, iż zarządzanie to zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi



oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Szczególne znaczenie w takim podejściu przypisuje się poszczególnym czynnościom składającym się na wyodrębnione złożone działania (procesy), jak również sprawnej i skutecznej realizacji wytyczonych celów organizacji.

Zatem biorąc pod uwagę powyższe terminy, zarządzanie bezdyskusyjnie jest procesem obejmującym kilka elementów ściśle ze sobą powiązanych, tj. planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie zużycia zasobów w celu osiągnięcia zamierzonych celów w sposób sprawny i skuteczny, ale to dzięki praktyce zawodowej i doświadczeniu dostarcza organizacji wiedzy umożliwiającej skuteczne i sprawne zarządzanie. Bez wątplenia należy podkreślić, iż praktyka zarządzania to nie tylko wiedza teoretyczna pozyskana z literatury, ale to połączenie tej pierwszej z nabytymi umiejętnościami i doświadczeniem, to pewnego rodzaju talent współgrający z osobowością zarządzającego. Rozważając różnorodne teorie o zarządzaniu niemożliwe wydaje się być opracowanie jednolitej definicji stąd wypracowane są optymalne rozwiązania do stosowania w odmiennych organizacjach i różnych problemach.

Dziś zarządzanie w organizacji to nie tylko cele i strategia, ale także wykorzystywanie zasobów oraz informacji, którymi dysponuje, stąd terminowanie zarządzania oraz zarządzania przedsiębiorstwem jest równie istotne. Zarządzanie przedsiębiorstwem – jest jednym z wariantów obszernie rozumianego kierowania, obok administrowania, dowodzenia, rządzenia oraz kierowania zespołem (do tego ostatniego związanego z kierowaniem w węższym znaczeniu, z "mikrokierowaniem", np. z kierowaniem przez brygadzystę grupą roboczą). Efektywność zarządzania przedsiębiorstwem zależy m.in. od zarządzania wiedzą, jaką posiada firma o swoich klientach, kontrahentach, produktach, procedurach operacyjnych, a także od gatunkowości i osiągalności informacji w systemach informatycznych. Dominującą rolę będą mogły osiągnąć te przedsiębiorstwa, które nie tylko posiadają wiedzę, ale i są w stanie tą wiedzę kompetentnie zarządzać. Można stwierdzić więc, że sukces przedsiębiorstwa będzie zależeć od poziomu rozwoju technik i metod przekazywania informacji i wiedzy.

Rozwijająca się i zmieniająca gospodarka, organizacje funkcjonujące w postępującej globalizacji wymagają obecnie innowacyjnych rozwiązań zarządzania przedsiębiorstwem, aby sprostać oczekiwaniom stawianym im na rynku. Nie ma znaczenia, którą sztukę, metodę czy koncepcję zarządzania przedsiębiorstwo wybiera i czy kieruje się współczesnymi teoriami praktyków lub teoretyków to szczególnego podkreślenia wymaga natomiast fakt, iż cały proces zarządzania jest bardzo ściśle związany z ludźmi, powinien więc być oparty na wartościach,



zgodny z przepisami prawa i posiadanymi uprawnieniami decyzyjnymi, ale przede wszystkim wiązać się z poczuciem odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz ich ewentualne konsekwencje w przyszłości.

Najczęściej stosowanymi obecnie przez zarządzających organizacjami koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem są koncepcje zorientowane na proces zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzanie zmianami, czy też zarządzanie zorientowane na formy organizacji. Do koncepcji zorientowanych na proces zarządzania należą benchmarking – analiza porównawcza, outsourcing – orientacja na zaopatrzenie, human resources management – humanizacji pracy i orientacja na pracę zespołową, TQM (total quality management) – kompleksowa kontrola jakości, controlling – integracja łańcucha tworzenia wartości, time based management (TBM) – zarządzanie czynnikiem czasu, marketing – orientacja na rynek i klienta oraz logistyka – zarządzanie całym łańcuchem dostaw materiałowych, a w jej ramach just-in-time production i just-in-time management. Natomiast wśród koncepcji zorientowanych na zarządzanie zmianami wymienia się lean management – "odchudzone" zarządzanie a także reengineering czyli radykalne przeprojektowanie procesów. Koncepcjami zorientowanymi na formy organizacji ukierunkowanymi na organizacje uczące się, inteligentne są zarządzanie procesowe- całokształt usystematyzowanych działań do realizacji celu , zarządzanie wiedzą – proces pozyskiwania, użytkowania i rozpowszechniania wiedzy oraz zarządzanie przez kompetencje.

Zważywszy więc na powyższe interpretacje dzięki wykorzystaniu procesu zarządzania organizacje i menedżerowie mają zdolność do osiągnięcia założonych celów poprzez umiejętne kierowanie pracą innych osób i organizowanie jej w sposób spójny z misją , wartościami i założeniami przedsiębiorstwa. Wiele lat temu wskazywano nawet, iż istotą zarządzania jest realizacja założonych celów poprzez wysiłek innych ludzi, a także, że kierowanie jest sztuką pracowania poprzez innych ludzi. Dzisiejsza rzeczywistość oraz nieustannie zmieniające się otoczenie charakteryzują się wysokim poziomem złożoności oraz funkcjonowaniem w wyjątkowych i nowych warunkach, dlatego też zarządzanie stało się tak ogromnym wyzwaniem dla menedżerów. Pojęcie i znaczenia zarządzania także przez te wszystkie lata znacznie ewaluowało. Zmienił się pogląd jego wykorzystywania, ale przede wszystkim jego znaczenie, które odgrywa we współczesnym świecie bardzo istotną rolę, rolę ukierunkowaną na zasoby ludzkie. Dążenie do doskonałości i modernizację w zarządzaniu można bez wątpienia określić trwającym procesem twórczym.

Biorąc pod wagę, iż w okresie ostatnich kilkunastu lat zarówno praktyka jak i teorie o zarządzaniu wzbogacają się o nowe metody i koncepcje to według autorki pracy pojęciem



najbardziej odpowiednim jako współczesny pogląd na zarządzanie, jest definicja opracowana przez Griffina „Zarządzanie to proces obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie zużycia zasobów organizacji (ludzkich, finansowych, rzeczowych, organizacyjnych, relacyjnych i intelektualnych) żeby osiągnąć zamierzone cele w sposób sprawny i skuteczny”. Wszystkie wymienione powyżej funkcje zarządzania zostaną bardziej szczegółowo omówione w kolejnym podrozdziale. Autorka pracy podkreśla także, iż współczesny pogląd na dyscyplinę zarządzania także w najnowszej literaturze skłania do wniosku do jak bardzo dynamicznego rozwoju dochodzi w tej dziedzinie naukowej. Zarządzanie w nowej perspektywie bez wątpienia jest więc wyzwaniem dla współczesności oraz współczesnych menedżerów i aby im sprostać należy sięgać po najnowsze narzędzia, metody i rozwiązania. Dlatego też wiedza i doświadczenie współczesnego menedżera będzie nieocenionym bogactwem w drodze do osiągnięcia sukcesu.

1.2 Funkcje zarządzania i ich kontekst etyczny.

Pochylając się nad tak ważnym procesem w każdej instytucji jakim jest zarządzanie, konieczne jest uwzględnić jak wiele różnorodnych działań składa się na pewne funkcje, które tworzy ten proces. I tak też zarówno znaczenia pojęć zarządzania jak i funkcji zarządzania według różnych autorów jest niemało. Współczesna edukacja i ewolucja z zakresu nauk o zarządzaniu dostarcza już nie tylko wiedzę teoretyczną, ale także praktyczne sposoby jej wykorzystywania. Literatura przedmiotu rozpowszechnia podział czynności zarządzania wyodrębniony wg różnych propozycji. W pierwszej kolejności należy wskazać działania zwane funkcjami zarządzania zdefiniowane przez H.Fayola na przełomie XIX i XX wieku, na które składały się przewidywanie/planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Choć wszystkie z nich odgrywają ważną rolę w całym procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa to planowanie jest pierwszym etapem rozpoczynającym każdy kolejny proces i zdecydowanie stanowi punkt wyjścia do różnorodnych działań przedsiębiorstwa, można zaliczyć do niego następujące problemy (Bendkowski, 2010):

- zarządzanie celami organizacji
- zarządzanie strategią i planowanie strategiczne,
- podejmowanie decyzji kierowniczych
- narzędzia zarządzania, które wspomagają planowanie i podejmowanie decyzji.



I tak też w zależności od poszczególnych kierunków, autorzy różnie określają i definiują planowanie, które jest podstawowym instrumentem zarządzania organizacją, bez względu na jego wielkość i otoczenie. Należy podkreślić, że funkcja planowania została opisana już w 1916 r, przez Henriego Fayola, który określił ją jako „przewidywanie” i od tego momentu jej znaczenie nieustannie rozwija się. Planowanie i podejmowanie decyzji zajmują w hierarchii procesu pierwsze miejsce. Te funkcje zarządzania są projektowaniem przyszłości, jakiej pragniemy oraz skutecznych środków jej realizacji. Innymi słowy, planowanie i podejmowanie decyzji jest pierwszą i najważniejszą funkcją zarządzania, wpisującą się w ten proces we wszystkich rodzajach działalności, to znaczy w organizacjach gospodarczych, społecznych, politycznych, militarnych i administracyjnych (Zakrzewska – Bielawska, 2017). Warto nadmienić tu, iż Amerykańscy biznesmeni mawiają: *failing to plan is planning to fail*, co można przetłumaczyć jako „brak planu to planowanie porażki”. To pokazuje, jak ważnym dla przedsiębiorstwa działaniem jest właśnie planowanie.

Organizowanie natomiast polega na opracowaniu odpowiedniej konfiguracji zasobów, która umożliwi sprawną realizację zaplanowanych działań. W zarządzaniu przedsiębiorstwem organizowanie jest funkcją, która obejmuje ogół działań podejmowanych przez szczeble kierownicze dążąc do tego, aby wszystkie osoby i komórki „współprzyczyniały się do powodzenia całości”, aby osiągnąć wyznaczony cel przedsiębiorstwa. Tym wspólnym celem w ramach funkcji organizowania jest ustalenie cząstkowych zadań poszczególnych komórek przedsiębiorstwa, kolejnym etapem jest połączenie wszystkich elementów w jedną całość. Najważniejsza jest tu koordynacja działań wszystkich komórek i osób. Przy czym, tym bardziej skomplikowany proces organizowania, im liczniejsze różnorodniejsze są powiązania przedsiębiorstwa ze światem zewnętrznym oraz im trudniejsze warunki działania (Zakrzewska – Bielawska, 2017).

Motywowanie i przewodzenie to kolejna funkcja zarządzania, gdzie przewodzenie polega na modyfikowaniu postaw podwładnych w taki sposób, aby osiągnęli wyznaczone lub uzgodnione cele. Współcześnie uważa się, że menedżer powinien być przywódcą, tzn. prowadzić pracowników do osiągnięcia celów. Natomiast motywowanie to oddziaływanie na motywację uczestników organizacji zarówno w kierunku zwiększenia jej intensywności, jak i skierowania jej na określone cele i zadania (Zakrzewska – Bielawska, 2017).

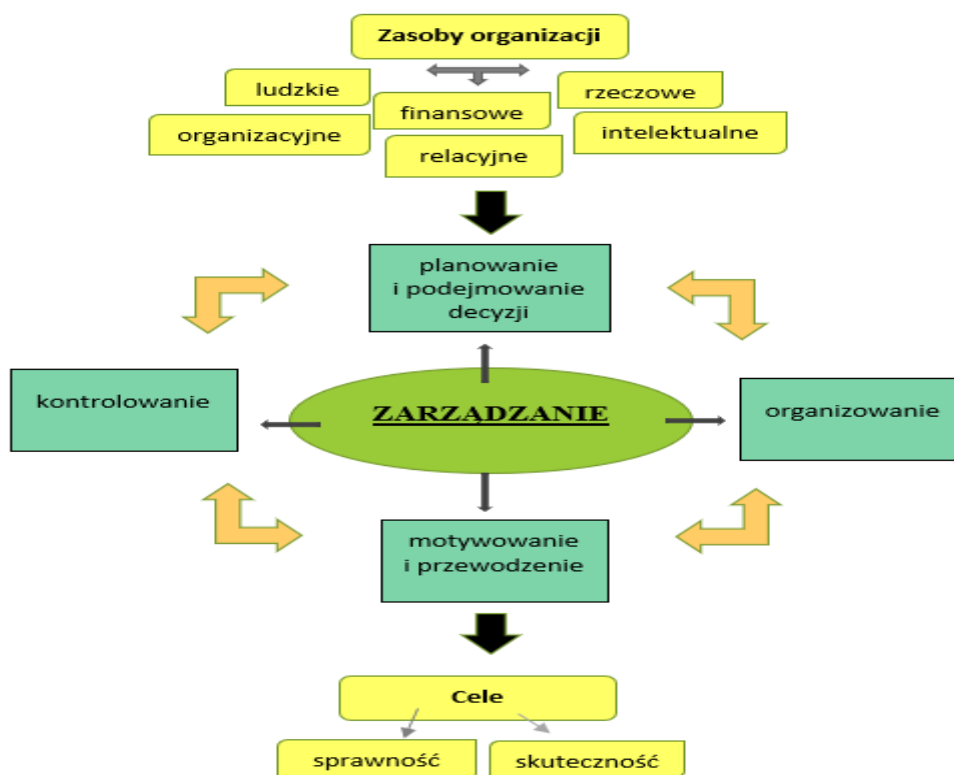
Następnie kontrolowanie, jako ostatnia funkcja zarządzania, polega na sprawdzeniu czy osiągnięto cele postawione przez kierownictwo w procesie planowania. Dzięki kontrolowaniu możliwe jest identyfikowanie błędów, wskazywanie możliwości lepszego wykonania zadań w przyszłości, doskonalenie (Korzeniowski, 2010).



Wprowadzone przez tego znanego praktyka i teoretyka zarządzania racjonalne funkcje do dziś mają swoje odzwierciedlenie w podstawowych obowiązkach menedżera.

Podział wzorowany na propozycji R.W.Griffina do funkcji zarządzania zalicza natomiast planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie, przewodzenie i kontrolowanie zużycia zasobów w celu osiągnięcia zamierzonych celów w sposób sprawny i skuteczny. Należy wskazać także, iż każda z tych funkcji wiąże się z różnymi zasadami oraz problemami i ma swoje istotne znaczenie w szerokorozumianym systemie funkcjonowania organizacji (Por. Schemat nr 1).

Schemat 1. Funkcje procesu zarządzania.



źródło: opracowanie własne na podstawie Ricky W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1999

Choć znaczenie każdej z powyższych funkcji w organizacji jest inne to jednak są one ze sobą dość ściśle powiązane i zależnie wpływają na siebie. W praktyce wszystkie podstawowe funkcje zarządzania są realizowane w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstw.

Nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż Henri Fayol, który był "najwybitniejszym rzecznikiem kierunku administracyjnego w zarządzaniu (Griffin,2012), na podstawie własnych obserwacji dokonanych w czasie realizacji procesu kierowania przedsiębiorstwem stworzył 14

uniwersalnych zasad zarządzania związanych właśnie bezpośrednio z człowiekiem, są nimi (Por. Schemat nr 2):

Schemat 2. Zasady Henriego Fayola



źródło: opracowanie własne

Andrzej K. Koźmiński i Dariusz Jemielniak (2011) prezentują znacznie bardziej rozbudowaną typologię funkcji zarządzania, które według nich powinny być realizowane przez menedżerów:

- planowanie,
- organizowanie,
- zarządzanie informacją i wiedzą,
- zarządzanie finansami organizacji,
- zarządzanie operacjami,
- polityka personalna,
- marketing i public relations,
- negocjacje,
- kontrola.

Zważywszy, iż zarówno jak i w latach poprzednich jak i współcześnie powyższe zasady są wykorzystywane w mniejszym lub większym stopniu przez menedżerów to jednak w kontekście gospodarczej globalizacji rozwoju przedsiębiorstw trudno byłoby zarządzać przedsiębiorstwem nie wspierając się nimi. Wśród powyższych funkcji oraz zasad zarządzania są te szczególnie z wiązane z człowiekiem jako pracownikiem a nie samą organizacją dlatego też tak znaczącą rolę dla menedżera odgrywa kontekst etyczny w zarządzaniu, który natomiast jest warunkowany przez wiele złożonych czynników. Od wielu już lat etyka i zarządzanie to bardzo zależne od siebie procesy. Współczesne przedsiębiorstwa coraz bardziej przykładają uwagę do etyki w kontekście zarządzania zarówno organizacją jak i zasobami ludzkimi. Etyka zarządzania bezdyskusyjnie obejmuje przede wszystkim normy i zachowania menedżerów, którymi kierują się oni wykonując swoją pracę, ale istotne są także sposób traktowania pracowników przez organizację i stosunek pracowników do organizacji. Biorąc pod uwagę, iż od osób zarządzających wymaga się nieco innych zachowań niż od pracowników, to jednak wartości dla tych obu przedstawicieli nie powinny się od siebie znacząco różnić. Kontekst etyczny w zarządzaniu wbrew pozorom odgrywa bardzo istotną rolę, to kultura organizacji, cechy jej otoczenia ale także osobowości. Współcześnie menedżerowie doskonale zdają sobie sprawę z tego, iż ich praca jest oceniana właśnie w tak szerokorozumianym znaczeniu i wymaga się od nich już nie tylko podejścia ekonomicznego ale także wrażliwości etycznej oraz kreowania i doskonalenia organizacji opartej właśnie na wartościach. Należy podkreślić, iż wartością centralną etyki zawodowej menedżerów jest sprawność organizacyjna i funkcjonalność, które wspomagają osiągnięcie celu, a jest nim dobro wspólne, czyli dobro własne i cudze. I choć, jak twierdzą niektórzy badacze problemu, idealne etycznie postępowanie wydaje się w przypadku menedżerów niemożliwe, to jednak ci sami przedstawiciele nauk o zarządzaniu podkreślają, że brak etycznego zarządzania organizacją powoduje szkody nie tylko dla interesariuszy tej organizacji, ale także dla niej samej (Rogowski, 2014). Doskonale byłoby wykorzystywać instrumentarium etycznego modelu zarządzania nie będąc specjalistą w dziedzinie filozofii ani etyki (Mulawa, 2014). Menedżer, pomimo swojej nadrzędnej roli w organizacji przedsiębiorstwa, jest jedynie człowiekiem, zakorzenionym w systemie wartości wpływających z jego doświadczeń, wychowania, kultury i religii. Budowanie etycznego modelu zarządzania opiera się na skutecznej komunikacji. Kierownictwo pozostaje obarczone inicjatywą i przywództwem w obszarze efektywnego komunikowania się i przepływu informacji między odpowiednimi grupami interesariuszy (Mulawa, 2014).



1.3 Zarządzanie wartością i strategia przedsiębiorstwa.

Pojęcie wartości wiele lat temu było już tematem rozważań polskich humanistów. Nie mniej jednak w literaturze i praktyce brak jest jednoznacznej definicji wartości przedsiębiorstwa. Obok wizji i misji wartości są nieodzownym elementem kształtującym organizację i jej cele. Przyjmują za podstawę kultury organizacyjnej wszystkie standardy zachowania oraz priorytety mające następnie odzwierciedlenie we wszelkich decyzjach i działaniach. Można więc przyjąć, iż wartością jest to co jest przedmiotem względnie trwałych pragnień samo w sobie stanowiące dobro. Zgodnie z ujęciem etycznym: wartości nadają sens pragnieniom człowieka. Wartości są cenne i godne pożądania (Bugdol, 2007). Wartości w połączeniu z zarządzaniem oraz strategią przedsiębiorstwa tworzą spójność funkcjonowania w występujących obecnie na świecie zjawiskach społecznych i ekonomicznych oraz wciąż rozwijającej się globalizacji. We współczesnym świecie wartości z poprzednich lat nie stały się archaiczne i nadal mają swoje zastosowanie zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym. Odzwierciedlenie ich widoczne jest w działaniach a także postępowaniu wszystkich uczestników organizacji, nadal są nimi szacunek, zaufanie, wiarygodność, uczciwość, rozważa, odpowiedzialność, godność, bliskie relacje, lojalność czy honor a także wiele innych. Wartości, które są mocno zakorzenione w organizacji i identyfikują się z nimi wszystkie osoby potrafią znacznie ją wzmocnić a nawet wpływać na jej konkurencyjność rynkową. Wydaje się, że spośród różnorodnych interpretacji czym są wartości, najbardziej praktyczne zastosowanie ma definicja sformułowana przez psychologa Milтона Rokeacha z Uniwersytetu Michigan, który zdefiniował wartość jako „trwałe przekonanie, iż dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania i inne cele życiowe. Wartości są to bowiem te normy i zasady postępowania, które umożliwiają rozwój człowieka i osiągnięcie satysfakcji w życiu”.

Powyżej przedstawione znaczenie wartości odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania. I tak też zarządzanie wartością przedsiębiorstwa łączy decyzje operacyjne z decyzjami strategicznymi poprzez skupienie procesu decyzyjnego na głównych czynnikach kształtujących wartość. Zarządzanie przez wartość pozwala uporządkować i zapanować nad całością spraw związanych z kształtowaniem wartości przedsiębiorstwa, także w zakresie projektowania i wdrażania mechanizmów wpływania na tę wartość. Pozwala również przekładać nadrzędne cele wzrostu wartości na konkretne działania organizacji oraz motywować pracowników do podejmowania trafnych decyzji z punktu widzenia procesów tworzenia wartości (Ziółkowska, 2016). Zidentyfikowanie czynników wartości przebiega indywidualnie w każdym



przedsiębiorstwie ale zmiana choćby jednego może całkowicie zaburzyć cały sformalizowany lub niesformalizowany system a nawet doprowadzić do jego nieodwracalnego zachwiania. Wraz z upływem czasu coraz szersze grono przedsiębiorców dochodzi do wniosku, iż korzystne jest i warto zarządzać biznesem opartym nie wyłącznie na maksymalizacji zysku, ale także właśnie na wartościach niematerialnych, które zaczynają być coraz większym bogactwem organizacji tworzących nieodzowną spójność ze strategią przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie każdej działalności gospodarczej oparte jest na „czymś”. Mogą to być zasady, normy, polityki formalne lub nieformalne lub też po prostu przekonania zarządzających oraz pracowników co jest właściwe, dobre lub złe, pożądane lub niechciane. Stąd zarządzanie wartościami uważane jest za trudny proces z uwagi choćby na subiektywne a nawet często abstrakcyjne ujęcie wartości. Posługując się wartościami w przedsiębiorstwie istotne jest by mieć na uwadze w szczególności te wartości, które będą prawdziwe i w rzeczywistości będą odzwierciedlać specyfikę organizacji, jej cele oraz strukturę. Już samo zarządzanie ludźmi jest procesem wieloaspektowym, natomiast uwzględniając przy tym dodatkowo wartości organizacyjne ma jeszcze szersze znaczenie. Współcześnie zarządzanie poprzez ukierunkowanie się na wartości w biznesie przynosi firmie konkretne korzyści. Wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa a także na opinię rynkową tak ważną dla interesariuszy zewnętrznych jak i wewnętrznych. Pracownikom wartości pomagają mieć swój udział w sukcesie przedsiębiorstwa ,natomiast klientom zapewniają dobrą markę. Zarządzanie wartością jest bez wątpienia swego rodzaju filozofią zarządzania opartą właśnie na strategii przedsiębiorstwa.

Definicji strategii przedsiębiorstwa ukazało się do dziś co najmniej kilka, są to zarówno teoretyczne jak i praktyczne wyjaśnienia nie mniej jednak wszystkie z nich łączą ze sobą pewne wspólne cechy tworzące spójną koncepcję funkcjonowania organizacji. Sam termin strategia wywodzi się z języka greckiego, gdzie oznaczał kierowanie wojskami z pozycji naczelnego wodza. W wojskowości strategia dotyczy stworzenia planu wojny, określenia poszczególnych kampanii wojennych. Praktyka i nauki o organizacji i zarządzaniu przyjęły ten termin, jak wiele innych (Markiewicz, 2011). Można zatem uznać, że słowo *strate-gos* było utożsamiane z osobami, które tworzyły koncepcje bitwy oraz dowodziły wojskami (Obłój, 2014). W ujęciu organizacji biznesowej strategia to szeroki plan (program) rozdzielania zasobów, umożliwiający zdobycie konkretnej pozycji na rynku, a taktyka jest planem działań w konkretnych sytuacjach, które składają się na realizację strategii (Stawecki, 2019). Także R. Lynch w swojej pracy określa wiele definicji strategii tym samym podkreślając, iż nie istnieje jedna uniwersalna definicja tego słowa. Niemniej jednak reasumując jego analizy za strategię przedsiębiorstwa uważał:



- „identyfikację celu organizacji oraz plany i działania podejmowane dla osiągnięcie tego celu” lub
- „poszukiwanie rynkowych sposobności, eksperymentowanie i rozwijanie w czasie przewag konkurencyjnych”

Nieco prostsze ujęcie tejże definicji określił E. Porter, który zakładał, iż stworzenie strategii oznacza opracowanie ogólnej formuły mówiącej o tym, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować oraz jakie powinny być jego cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów. Termin strategia stał się na tyle popularny, że jego upowszechnienie doprowadziło do praktycznego zastosowania w podstawowej kategorii zarządzania organizacją. Każdą dobrą strategię powinna cechować jej prostota i spójność wewnątrz oraz zewnątrz. Samo opracowanie strategii nie gwarantuje jeszcze sukcesu w zarządzaniu, ale bez wątpienia jej efektywne wdrażanie wpływa na szanse jego osiągnięcia. W ciągu ostatnich lat wyłoniło się kilka głównych nurtów myślenia o zarządzaniu strategicznym, które uwypuklały inne czynniki. W ten sposób powstały paradygmaty i szkoły myślenia strategicznego. Pomimo pewnych niespójności tych podejść wspólnym mianownikiem owych koncepcji było pojęcie strategii, które w rozumieniu strategii zarządzania organizacją posiada następujące właściwości: różne działania, swoboda wyborów, zgodność, ciągłość, różne procesy myślenia strategicznego (Krawiec, 2011). Wszelkie podejścia badawcze do tego terminu oraz zachowania strategiczne spowodowały wytworzenie się różnych koncepcji zarządzania strategicznego. Jedną z propozycji uporządkowania koncepcji zarządzania strategicznego jest klasyfikacja zaproponowana przez J.C. Mathego, która opiera się na dwóch następujących paradygmatach, racjonalności i zachowaniach strategicznych. R.W.Griffin określa natomiast zarządzanie strategiczne jako proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiąganiu celów strategicznych. Koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa można w związku z tym postrzegać jako wyznacznik kolejnego etapu w rozwoju teorii oraz praktyki zarówno finansów, jak i zarządzania. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest celem konkretnym, zorientowanym na przyszłość, pragmatycznym, którego realizacja w sposób najwyższy motywuje kierownictwo do podejmowania lepszych decyzji strategicznych. Jest to jednocześnie najbardziej wymagający cel, jaki może być obrany przez zarządzających (Opalka, 2009).

Mając na względzie, iż nowe obszary badawcze wynikają z pewnego rodzaju potrzeb wspierania procesu zarządzania to nie bez powodu ukierunkowane są na związek etyki z biznesem. Bowiem przedsiębiorstwa poprzez chęć szybkiego bogacenia się, wzrastającą



konkurencyjność a także zmiany polityczne i społeczne są narażone na powstawanie pewnego rodzaju patologii gospodarczych i możliwość nieetycznych zachowań biznesowych. Dlatego też w ostatnich latach coraz większe znaczenie odgrywają te narzędzia, poprzez które organizacje minimalizują wręcz ryzyko pojawienia się niestosownych zachowań i łamania obowiązujących przepisów, które mogą skutkować utratą zaufania pracowników oraz klientów. Nowe rozwiązania w zarządzaniu strategicznym są więc ukierunkowane na akcentowanie polityki compliance, która mimo, iż jest obecna w polskim biznesie niezbyt długo to jednak coraz bardziej zyskuje na wartości. Compliance to działania mające na celu zapewnienie zgodności funkcjonowania organizacji z regulacjami prawnymi, normami społecznymi i gospodarczymi bądź zaleceniami. Polityka compliance ma zapobiegać stratom finansowym lub utracie reputacji przedsiębiorstwa. „Obejmuje zapewnienie zgodności procesów biznesowych, działania i praktyki z ustalonym i/lub uzgodnionymi normami. Polityka compliance nie jest wyborem, jest już koniecznością, choć w przeważającej mierze nadal postrzegana jest jako obciążenie organizacyjne. Nierealizowanie jej może prowadzić nie tylko do utraty klientów i szkodzić reputacji organizacji, ale może także prowadzić do łamania przepisów prawnych (Abdullah,Sadig, 2010)”

Zważywszy na wszystkie powyższe jak twierdził Jack Welch (2010) jeden z wybitnych i legendarnych menedżerów prowadzenie interesów zawodowych, kierowanie ludźmi, praca szeregowa, pozwalają osiągnąć sukces i mieć z niej osobistą satysfakcję oraz szacunek innych wtedy, gdy postępuje się zgodnie z prostymi, uniwersalnymi wartościami i zasadami. Wartości według niego są po prostu zachowaniami - charakterystycznymi, konkretnymi i tak ściśle określonymi, że nie pozostawiają miejsca na domysły. Ludzie powinni się do nich stosować jak do rozkazu do marszu, ponieważ są one drogowskazami do realizowania misji, środkiem do osiągnięcia celu – zwycięstwa (Welch,2010). W ten sposób wśród wartości znalazły się takie nakazy, jak np.:

- ✓ Działaj w sposób bezgraniczny, tzn. zawsze poszukuj najlepszych pomysłów i stosuj je bez względu na ich źródło.
- ✓ Bądź nietolerancyjny wobec biurokracji.
- ✓ Postrzegaj zmianę jako możliwość rozwoju.
- ✓ Wykazuj najwyższą troskę o jakość swojej pracy i produktów.
- ✓ Traktuj naszych klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani.

Uważa także, iż pracownicy powinni móc wypowiedzieć się na temat wartości danego przedsiębiorstwa ponieważ proces ich tworzenia i stosowania powinien mieć charakter



interakcyjny. Nadto nawet jasne sprecyzowanie samych wartości czy wzorców zachowań nie wystarczy do zarządzania wartościami jeśli tychże wyznaczonych nie zamienia się w czyny. Niestety zbyt dużo jest do stracenia jeśli precyzyjnie nie zdefiniuje i nie wypracuje się konkretnych wartości w strategii przedsiębiorstwa. Menedżerowie kierujący się właściwymi wartościami osiągają dobre wyniki. Kiedyś strategia biznesowa zazwyczaj owiana była tajemnicą a jej zasady i wartości nie były rozpowszechniane wewnątrz ani na zewnątrz organizacji, współcześnie natomiast dzielenie się jej częściami składowymi jest wręcz oczekiwane. Strategia jest „grą żywą” i jest bardzo dynamiczna (Welch, 2010) dlatego tak istotne jest, aby zarządzając wartościami mniej rozmyślać a więcej działać znajdując pomysły i wyznaczając kierunek do ich realizowania. Jako najważniejszą zasadę prowadzenia przedsiębiorstwa zdefiniował potrzebę jasnego, precyzyjnego i konkretnego określenia misji, na którą muszą być potem nakierowane wszystkie siły kapitału ludzkiego firmy. Zdaniem Welcha cel, który przedsiębiorstwo wybierze należy stale włączać do głowy na wszystkich zebraniach i przy każdej okazji. Wszystkie podejmowane inicjatywy muszą być nierozłącznie i ściśle z nią związane. Należy również pozbywać się ludzi, którzy nie potrafili podołać jej z rozmaitych powodów, najczęściej jest to tęsknota za starymi, dobrymi czasami, a publicznie nagradzać te osoby które przyczyniły się do jej wdrażania. Z misji należy precyzyjnie wyciągać wartości i wnioski, które są charakterystycznymi, konkretnymi zachowaniami. Taki system możemy nazwać zarządzaniem przez wartości, który stał się dźwignią rozwoju firmy, a tym samym siłą napędową wszelakich przedsięwzięć (Bieniok, 2014). Zatem rezultatem dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa jest jego kompleksowe podejście i pomnażanie wartości przedsiębiorstwa poprzez systemową strategię zarządzania wartościami - system VMB – Value Based Management. Value Based Management, czyli zarządzanie ukierunkowane na budowę i trwałe podnoszenie wartości przedsiębiorstwa dla jego właścicieli, stanowi obecnie najbardziej nowatorski nurt w teorii zarządzania. Pojawienie się w Stanach Zjednoczonych w połowie lat osiemdziesiątych XX w. koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa VBM było kluczowe dla interesów menedżerów i właścicieli. Koncepcja ta zrodziła się po tym, jak uznano, że z „wiązki celów” najważniejsza jest wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa. Koncepcja VBM w wielu przedsiębiorstwach stała się światowym standardem pomiaru i oceny wyników przedsiębiorstw (Wielgórka, 2012).

Podejście zarządzania wartością koncentruje uwagę menedżerów na długoterminowym budowaniu wartości spółek kapitałowych, niezbędnym w czasach globalizacji i migracji kapitału, dynamicznego rozprzestrzeniania się nowych technologii oraz presji rynków kapitałowych na trwałą poprawę wyników przedsiębiorstw (Cwynar, Dżurak, 2010). Ten nowy



paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem, zrodzony w latach 80. i 90. XX wieku, opierający się na podporządkowaniu systemu zarządzania wymogom efektywnego kreowania wartości, sprawił, że maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa stała się wyznacznikiem koncepcji prowadzenia biznesu i gwarantem długoterminowego istnienia przedsiębiorstwa na rynku (Dudycz, Skoczylas, Maćkowiak, 2009). Wartości były doceniane i praktykowane przez najbardziej uznanych liderów biznesu. Po raz pierwszy światło dla szerokiej publiczności na wartości przedsiębiorstw rzuciła, ciesząca się ogromnym powodzeniem, książka *In Search of Excellence* (Poszukiwanie doskonałości w biznesie) Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana. Autorzy wyznają: „Gdyby poproszono nas o jedną, uniwersalną radę dla kierownictwa i zarządu przedsiębiorstw, jedną prawdę, którą można by wysnuć z badań nad najlepszymi i firmami, być może nie oparlibyśmy się pokusie, by odpowiedzieć: »Stwórzcie własny system wartości« (Thomas, Peters, Waterman, 2011).

W przedsiębiorstwach i to nie tylko tych współczesnych, ale także tych z wieloletnią tradycją wraz z biegiem czasu coraz bardziej zaczynają liczyć się wielowymiarowość działalności operacyjnej organizacji, przejrzystość i rzetelność zasad ale w szczególności poszanowanie wartości w stosunku do pracowników, klientów i dostawców a także odpowiedzialność społeczna. Wartości zasadnicze organizacji przyjmowane także przez ludzi tworzą zazwyczaj zamknięty katalog idei ponadczasowych realizowanych w bieżących celach oraz strategii. Wykorzystywanie wartości jako narzędzia zarządzania na co dzień stwarza podstawy nowej idei zarządzania – zarządzania właśnie przez wartości. Zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania, którego celem jest koncentracja na praktykowaniu zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie oraz ich dopasowanie do misji i wizji przyszłości. Nadrzędne wartości określone przez przedsiębiorstwa są ich znakiem rozpoznawczym (Lachowski, 2012).

Podsumowując zarządzanie wartościami w biznesie odgrywa znaczącą rolę ponieważ wspomaga zarządzanie zmianą, jest oparciem w sytuacjach kryzysowych, podnosi zaangażowanie pracowników i ich lojalność a także promuje zachowania i postawy o podłożu etycznym decydując o wyjątkowości firmy. Zarządzanie strategiczne jest więc procesem, w którym zdefiniowana strategia organizacji uwzględnia zmiany jej otoczenia bądź je antycypuje, a nawet je wywołuje. Proces ten obejmuje także jej implementację, w trakcie której zasoby i umiejętności organizacji są wykorzystywane w taki sposób, aby realizować długofalowe cele rozwoju organizacji (Krupski, Nogalski, Karpacz, 2010).



1.4 Zarządzanie jutra. Nowe tendencje i wyzwania stojące przed zarządzaniem w przedsiębiorstwie.

Dynamicznie zmieniające się obszary funkcjonowania organizacji na rynku powodują iż, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa czy sfery, w której działają, muszą się zderzać w ostatnich dekadach z potrzebą nowego spojrzenia na proces zarządzania. Owe zmiany jak i literatura przedmiotu rodzą więc potrzebę całkiem innego a nawet nowego spojrzenia na zasoby organizacji, gdzie szczególne miejsce zajmują zasoby ludzkie – najważniejsza wartość każdej organizacji. Te tendencje i warunki usprawniania czy modyfikowania dotyczą zarówno obszarów społecznych jak i zarządzania firmą. Wychodząc im naprzeciw zakłada się, iż tak jak to, że życie jest nieustanną zmianą, tak samo w naukach o zarządzaniu, które pojawiły się już wiele lat temu było potrzebne doskonalenie a nawet metamorfoza dostosowana do współczesnych potrzeb organizacji. Takie nowe pole rozważań i spojrzenia na organizację powoduje, iż generowane są coraz bardziej szczegółowe badania i powstają inne, bardziej aktualne koncepcje i paradygmaty, bowiem coraz mniejsze znaczenie odgrywa już w biznesie kalkowanie dotychczasowych modeli, które odnosiły sukces „wczoraj” a dziś już w coraz mniejszym stopniu przestają się sprawdzać. Dlatego też nauki o zarządzaniu są analizowane w zupełnie innym wymiarze, przypisuje się im diametralnie nowe i nietypowe cechy. Obecnie świat znajduje się już w fazie ponownej redefinicji koncepcji zarządzania, umożliwiających przedsiębiorstwu rozwój i przetrwanie (Hejduk, Grudzewski, Sankowska, Wańtuchowicz, 2010). Obserwując światowe trendy w zakresie ewolucji rozwoju form i struktur organizacyjnych, można zauważyć, że pomimo coraz szybszego postępu technicznego to człowiek i jego zdolności nadal pozostają zasobem strategicznym. Poziom kwalifikacji, na który wskazywał już Max Weber, jest kluczowym elementem wdrożenia zmian organizacyjnych we współczesnych przedsiębiorstwach. Jednocześnie zwiększony poziom kwalifikacji nie tylko inspiruje, ale i umożliwia zastosowanie w praktyce nowych formuł organizacyjnych, takich jak struktury sieciowe czy wirtualne, neutralizujące w dzisiejszych czasach pewne niedoskonałości struktur klasycznych (Strybała, 2012).

Choć dość trudno jednoznacznie i wystarczająco precyzyjnie zdefiniować pojęcie „przedsiębiorstwo jutra” to jednak przyjętym alternatywnie do stosowania dla przedsiębiorstw opierających się na obserwacjach otoczenia i zdolności w skutecznym radzeniu sobie ze zmianami określeniem tegoż pojęcia jest „przedsiębiorstwo przyszłości”, które może wydawać się być ograniczone z uwagi na sposób zarządzania a w niektórych sytuacjach nawet i kontrowersyjne. Jak podkreślają I.K. Hejduk i W.M. Grudzewski (2010), szczególnie



megaparadygmatem, implementowanym w „przedsiębiorstwach jutra”, jest sustainability. Przypisuje się mu różne znaczenia. Po pierwsze, sustainability to zdolność do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu; po drugie, pojęcie to interpretowane jest z punktu widzenia odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłości. Jeszcze inaczej to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji. Zarządzanie oparte na sustainability zawiera w sobie zarządzanie wiedzą, zarządzanie reputacją, zarządzanie zaufaniem, zarządzanie innowacjami (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, 2010). Jeśli przyjmuje się, że przedsiębiorstwo przyszłości ma być sustainable enterprise, czy zrównoważone, ale też odnawialne, to naturalną konsekwencją jest przeniesienie tego schematu myślenia na zarządzanie kapitałem ludzkim, który powinien także posiadać wymienione atrybuty. Kapitał ludzki powinien być zrównoważony zarówno ilościowo jak i jakościowo ale zarazem także odnawialny dzięki kompetencjom pracowników, a zwłaszcza dzięki ich wiedzy i kreatywności. Z tego założenia można wyprowadzić paradygmaty zarządzania kapitałem ludzkim w „przedsiębiorstwie jutra”, które zakładają iż (Moczyłowska, 2015):

1. Kapitał ludzki jest najważniejszym kapitałem organizacji, a zarządzanie ludźmi najważniejszym elementem zarządzania.
2. Podstawowym atrybutem kapitału ludzkiego jest zmienność; właściwość ta dotyczy także relacji pracownik – pracodawca.
3. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim zależy od umiejętności zarządzania wiekiem
4. Zarządzanie kapitałem ludzkim musi opierać się na uniwersalnych wartościach uwzględniających podmiotowość pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.
5. Przedsiębiorstwo jutra” wymaga nowego modelu menedżera i organizacyjnego przywództwa.

Wszystkie wyzwania stawiane przed współczesnymi liderami biznesu są jeszcze bardziej wieloaspektowe i niepowtarzalne niż te przed wieloma laty. Można przyjąć, iż kluczowym elementem zarządzania jutra jest lub będzie innowacyjność, która buduje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw na rynku za pomocą pomysłu na coś nowego i niepowtarzalnego podejścia menedżera.

Zważywszy, iż przedsiębiorstwa jutra wymagają zdecydowanego, ale nowego przywództwa, należy tu podkreślić jak istotną i kluczową rolę odgrywają menedżerowie



przedsiębiorstw, w których diametralnie szybko zmieniają się potrzeby rynkowe, ale również te bardzo istotne dla organizacji czyli potrzeby kadrowe. Stąd w dzisiejszych czasach tak niezbędne jest harmonijne współdziałanie, konieczne dla utrzymania równowagi we wszystkich przestrzeniach organizacji, które zdaniem Leszka Krzyżanowskiego tworzą efekt synergii. Do tego wspólnego działania niezbędnym jest włączenie pojęcia wartości (Białek, 2015). Nic tak jak wartości i zasoby ludzkie nie odgrywa ważniejszej roli w procesie przekształcania się przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje. Najbardziej wartościową jego częścią jest zrównoważony personel (sustainable personnel), a więc wysoko wykwalifikowani pracownicy rozumiejący i stosujący zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy (Pabian, 2011). W książce pt. "Zarządzanie jutra" amerykański konsultant zarządzania Gary Hamel przedstawia, że organizacje pilnie potrzebują śmiałych innowatorów menedżerów oraz, że obowiązujący model zarządzania przestaje niestety sprawdzać się już w świecie, gdzie sukces zależy nie tylko od kreatywności, innowacyjności czy adaptacji, ale przede wszystkim od zasobów ludzkich. Zrozumiałe także jest, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jutra powinno składać się z wykorzystywania wiedzy, motywowania pracowników do rozwoju, pobudzania pracowników do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji ale także ze świadomości pracowników w zakresie ich miejsca w organizacji. Należy podkreślić, iż Ch. Handy twierdził, że przedsiębiorstwo przyszłości oparte będzie na formule $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$, zgodnie z którą liczba zatrudnionych spadnie o połowę, ich płaca dwukrotnie wzrośnie, a praca będzie trzykrotnie bardziej wydajna (Moczydłowska, 2015). Jeśli tak się stanie, oznaczać to będzie, że organizacje były zdolne do przestoczenia i w bardzo elastyczny sposób o krótkim czasie reagowały na zmieniające się otoczenie. Wydajność pracy może wzrastać zarówno dzięki stosowaniu nieustannie rozwijającej się technologii jak i innego podejścia pracowników do osiągnięcia celu przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach będzie pracować mniej ludzi, ale wykonają tę samą pracę za większe wynagrodzenie. Czy można więc zakładać, iż dotychczasowe metody i koncepcje zarządzania były nie skuteczne i nie ekonomiczne? Otóż nie, wręcz przeciwnie. Stosowane przed wieloma laty sposoby zarządzania były dostosowane i wypraktykowane do obowiązujących wówczas sytuacji na rynku, dziś natomiast, kiedy technologia i oczekiwania otoczenia uległy zmianie konieczne jest dostosowanie przedsiębiorstw i sposobów zarządzania nimi do nowych potrzeb. Jeśli zarządzanie jako proces i zdolność do kierowania, wyznaczania planów i mobilizowania ma znaczenie w osiąganiu celów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, nie jest efektywny tak jak być powinien, wówczas traci na tym cała organizacja. Teraz nie wystarczy już zajmować eksponowanego stanowiska, aby być dobrym menedżerem.



W obliczu zagrożeń, przed jakimi stoi świat potrzeba też autorytetów moralnych, charyzmatycznych liderów, a nie kolejnych celebrytów nastawionych na błyszczenie i poklask (Białek, 2015), bowiem właściwe zarządzanie opiera się na wiedzy, doświadczeniu, umiejętnościach oraz kompetencjach zdobywanych w pracy często długimi latami a nie tylko na pozyskaniu teorii o zarządzaniu i próbie jej praktykowania w rzeczywistości. Zasadne jest, aby w przedsiębiorstwach przyszłości oddzielać menedżerów od innych zarządzających lub kierujących, bowiem ta właśnie rola wymaga znacznie szerszej perspektywy zarządzania organizacją i zawsze powinna łączyć się z zasadami i wartościami panującymi w przedsiębiorstwie zważywszy, iż zarządzanie jutra ma wymiar nie tylko normatywny, ale także emocjonalny.

Peter F. Drucker (2010), ten znany guru nauk o zarządzaniu ludźmi, w książce pt. Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, wskazywał, iż organizacja jutra wymaga „systematycznego eksplorowania nowych obszarów działania i możliwości rozwoju”, czyli :

- ✓ przyszłościowej orientacji w kształtowaniu polityki organizacji
- ✓ systematycznych metod wychwytywania i antycypowania zmian
- ✓ właściwych sposobów wprowadzania zmian w obrębie organizacji i poza nią
- ✓ utrzymania zasad gwarantujących właściwą równowagę między zmianą i ciągłością działań.

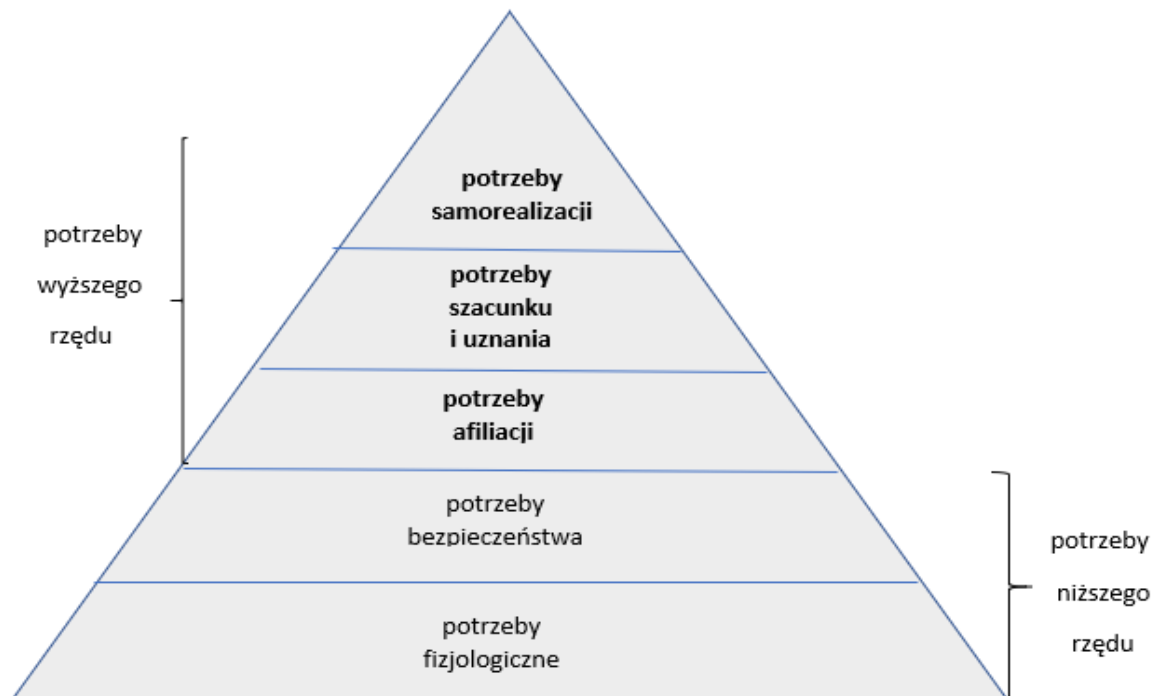
Zatem zważywszy na powyższe, potrzeba szeregu rozwiązań i zmian na każdym szczeblu, aby liderzy jutra mogli realizować założone cele i rozwijać swoje zdolności menedżerskie, przy wykorzystaniu istoty zarządzania sobą oraz innymi. Nieodzownie wraz z zarządzaniem strategicznym w zarządzaniu opartym na strategii rozwoju, najlepszym sposobem na zarządzanie jutra wydaje się być strategia oparta na zupełnie innej wizji niż dotychczas, na takiej nie odzwierciedlającej czy wypraktykowanej w przeszłości lecz ukształtowanej na przewidywaniu możliwości rozwoju organizacji na przyszłość. To tak jakby dokonać przeobrażenia w coś zupełnie innego, nowego, nieznanego, bowiem trwanie w zdezaktualizowanej już strategii i sposobach zarządzania, nie wykorzystywanie zasobów i potencjału oraz brak obserwacji i dokonywania zmian, może doprowadzać do ruiny a nawet upadku przedsiębiorstwa. Czynnikiem, które współcześnie w znaczny sposób wpływają na funkcjonowanie organizacji oraz zarządzanie nimi są strategiczny aspekt zarządzania kapitałem ludzkim, znaczne zmiany w otoczeniu i rozwój technologii, stres i patologiczne zjawiska a także odgrywająca bardzo istotną rolę społeczną odpowiedzialność biznesu i etyka biznesu.

Przedmiotem nauki, w tym także nauki o zarządzaniu jest właśnie kierowanie ludźmi, a więc sprawowanie władzy nad rzeczami i ludźmi. Z tych też powodów ona musi być



zmieniona , a jej misja przewartościowana. To co obserwowane jest dzisiaj , jest z wczoraj, dlatego też skutki tego spadają na obecne i będą spadały na następne pokolenie. „Wczoraj” bowiem stworzyło „dzisiaj” i to jest obecna rzeczywistość. Z tego też powodu wymaga to zmiany dzisiaj, aby to co stworzy obecnie nauka (włączając praktyków z ich doświadczeniem) oraz interdyscyplinarne podejście – mogło zaistnieć jutro. Nadto współczesny lider, przewodząc innym, potrzebuje odnaleźć w sobie kulturę moralną, wyższe uczucia i zdolność do zachowań społecznych. Już przed wieloma laty zaproponowana przez Abrahama Masłowa znanego amerykańskiego psychologa klasyfikacja hierarchii potrzeb człowieka, stanowiąca inspirację do kierowania ludzkimi zachowaniami cieszyła się bardzo dużym zainteresowaniem kadry zarządzającej w zakresie motywacji. Wiązało się to z praktycznym wykorzystywaniem i stosowaniem tychże potrzeb do rozwijania zdolności menedżerskich oraz organizacyjnych. Wynika to stąd, iż nie tylko klasyfikuje ona potrzeby ludzkie w dogodny sposób, ale też wynikają z niej bezpośrednie wnioski dotyczące kierowania zachowaniami ludzi w organizacjach. Na sposoby zaspokajania potrzeb człowieka w przedsiębiorstwach składają się (Por. Schemat nr 3):

Schemat 3. Potrzeby człowieka w organizacji.



źródło opracowanie własne

POTRZEBY CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI	
1. POTRZEBY FIZJOLOGICZNE	dbałość o warunki socjalno-bytowe, bezpieczeństwo i higienę pracy a także odpowiednie dostosowanie stanowiska pracy dla spełnienia możliwości zawodowych każdego pracownika
2. POTRZEBA BEZPIECZEŃSTWA	zapewnienie odpowiednich warunków organizacyjnych oraz odpowiednie wynagrodzenie za pracę
3. POTRZEBA AFILIACJI	zdolność empatii, umiejętność zrozumienia podwładnych, akceptacja odmiennych poglądów i postaw, zapewnienie etyki pracy
4. POTRZEBA SZACUNKU	poszanowanie dla siebie i innych, uznanie
5. POTRZEBA SAMOREALIZACJI	swoboda działania, zaangażowanie, identyfikowanie się z organizacją, wykorzystywanie swoich wartości, zdolności i umiejętności

źródło: opracowanie własne

Powyższe potrzeby są szczególnie ważne na okres zmian dla liderów jutra, co wymaga od nich nie tylko odporności na stres, ale także umiejętności pracy w różnym środowisku z różnymi potrzebami „jutra” (Białek, 2015). Nauka, która przygotowuje menedżerów przyszłości (jutra) powinna prowadzić do zintegrowanych rozwiązań, w tym związanych znacząco z ludźmi, nadających zarządzaniu zupełnie inny aspekt aniżeli tylko ekonomiczno-finansowy. Nowoczesne zarządzanie i jego przyszłość XXI wieku oczekuje nadal na odkrycie a to co może ten proces wspomóc to wynalezienie zarządzania jutra poprzez znane już metody jednak bardziej ukierunkowane na człowieka oraz zwiększenie jego satysfakcji, dzięki temu dochodzić będzie do obopólnych korzyści zarówno dla organizacji i menedżerów jak i dla pracowników.



Rozdział 2

Etyczna strona działalności gospodarczej.

2.1 Istota i znaczenie etyki w biznesie.

Geneza etyki wywodzi się od greckiego słowa "ethos" co oznacza wartość, charakter, moralność, zwyczaj, obyczaj i już od wieków traktowana jest jako dyscyplina filozoficzna, która wyrosła na systemie kształtowanych wartości. Jako pierwszy terminu etyka użył w dawnych już dziejach Arystoteles, dla określenia teoretycznych badań nad moralnością w różnych społecznościach, to także twórca podstaw etyki, który uważał dobro za wartość indywidualną a nie absolutną. Za ojca etyki uznawany jest jednak Sokrates, grecki filozof, edukowany przez sofistów. Sokrateskie hasło, by „poznać samego siebie”, wskazywało, że należy odejść od problematyki jońskiej filozofii przyrody i zwrócić się ku problematyce antropologicznej i etycznej. Choć z jednej strony wydaje się, iż punktem wyjścia etyki nie jest filozofia tylko doświadczenie moralne to jednak z drugiej strony nie da się uniknąć z nią związanych problemów o podłożu filozoficznym, które to właśnie sprzyja w zinterpretowaniu tego doświadczenia moralnie. Przez etykę należy więc rozumieć filozoficzną i normatywną teorię powinności moralnej działania. Nie należy jednak mylić etyki z moralnością bowiem etyka jest nauką powstawania moralności pomimo, iż dla ludzi w sensie praktycznym jest tym samym to jednak z punktu rozważań filozoficznych istnieje rozróżnienie tych dwóch określeń (G.Boksańska, 2011). Samo pojęcie etyki definiowane może być zarówno jako osobiste przeświadczenie o słuszności bądź niesłuszności czegoś, ale może wiązać się także z zasadami mającymi wymiar prawny. Problemy badawcze nad tą terminologią są tak samo rozległe jak wyjaśnienie pojęcia etyki oraz etyki w biznesie. W literaturze naukowej poszczególni autorzy przypisują różne znaczenia i odmiennie interpretują ją względem siebie. Tak też rozważając bardziej współczesną definicję prezentowaną przez Henriego Bergsona, francuskiego filozofa XX wieku, etyka jest ogółem zasad, którym powinno podporządkować się zachowanie człowieka (Michałowska, Ryczek, Suchanek, 2015). Mają one dwa źródła: społeczne i indywidualne. Źródłem społecznym jest zbiór zasad panujących w społeczeństwie, w którym wychowała się dana osoba, są to zakazy i nakazy moralne, których przestrzegania wymaga dana wspólnota. Zostały stworzone, by utrzymać funkcjonowanie społeczeństwa w określonych ramach. Ogranicza ono wolność jednostki. Źródło indywidualne to jednostkowe zachowanie bohaterów, świętych etc., uznanych za wzory do naśladowania, które zostaje upowszechnione i powoduje wytworzenie nowych norm moralnych. Pojęcie etyka jest obecnie dość często



stosowane, niejednokrotnie nawet wręcz nadużywane przez nieprawidłowe zachowania co może spowodować utratę wartości znaczenia tego słowa. Wspominając o zachowaniach etycznych należy podkreślić, iż u każdego człowieka mogą one być zupełnie inne, mogą różnić się zarówno w kontekście kontaktu służbowego jak i prywatnego, ale także jak wiele czynników je określa. Zakłada się, iż każde zachowanie etyczne mieści się w „jakiś”, przyjętych przez społeczeństwo normach, natomiast nieetyczne znajduje się poza wszelkimi normami i zasadami. Spowodowane to jest najczęściej faktem hierarchii priorytetów każdego człowieka. Dlatego też należy zwrócić uwagę jak bardzo indywidualnym zjawiskiem jest etyka i związane z nią zachowania, które bez wątpienia powinny spełniać oczekiwania społeczne bowiem stanowią one w ostatnim czasie główne determinanty pozycji i decydują o uznaniu w społeczności.

Natomiast w sensie potocznym, etyka to ogół norm moralnych uznawanych w pewnym czasie przez jakąś zbiorowość społeczną jako punkt odniesienia dla oceny i regulacji postępowania w celu integracji grupy wokół pewnych wartości, synonim moralności. Zaś w sensie filozoficznym, etyka to nauka dotycząca moralności, o której wspomniałam powyżej, rozpatrywana odrębnie w aspektach: normatywnym jako nauka moralności (tzw. etyka normatywna lub etyka właściwa) oraz opisowo-wyjaśniającym jako nauka o moralności (tzw. etyka opisowa lub etologia).

Nawiązując do etyki normatywnej to dąży ona do określania i uzasadniania wartości i zasad moralnych. Najczęściej wymienianymi i omawianymi wartościami to: dobro, wolność, sprawiedliwość, godność, szczęście i niezbywalne prawa człowieka. Można by powiedzieć, że są to wartości wspólne dla etyki i polityki, chociaż niejednokrotnie różnie rozumiane i różnie uzasadniane. Etyka normatywna dąży do uzasadniania tego, co powinno być i jak powinniśmy postępować, często w abstrakcji od tego co jest, od tego jak postępujemy, od faktów i zjawisk społecznej rzeczywistości. Etyka normatywna jest swego rodzaju zbiorem poglądów i ich uzasadnień na temat tego jak indywidualne osoby, czy też określone środowiska zawodowe powinny postępować (Mączyńska, Sujka, 2017).

Definiując etykę opisowo-wyjaśniającą przedstawia się, iż dąży ona do możliwie rzetelnego, obiektywnego i pełnego opisu i wyjaśnienia zjawisk sfery moralności, a więc przedstawienia obowiązujących i stosowanych lub nie w danej społeczności wartości, zasad, norm, nakazów, zakazów moralnych. Przedstawiciele tej dyscypliny ograniczają się do opisu, wyjaśnień i porównań zjawisk z dziedziny moralności. Nie wdają się w ocenę opisywanych czy wyjaśnianych zjawisk. W swoich badaniach korzystają z osiągnięć takich dyscyplin naukowych jak: antropologia, socjologia, historia, psychologia, prawo.



Etyka jest obecnie bardzo często stosowana a jej modernizacja jeszcze w czasach nowożytnych i już w czasach współczesnych szła w kilku kierunkach, które zmierzały do utworzenia z niej:

- ✓ etologii , nauki o zachowaniach ludzi,
- ✓ etyki społecznej i nauki porzucającej problemy etyki indywidualnej na rzecz etyki wspólnotowego życia ludzi, wręcz etyki działalności podstawowych grup społecznych – socjologii moralności;
- ✓ etyki praktycznej podejmującej ważne problemy współczesności – moralności dynamicznej i zaangażowanej, a etyki relatywistycznej;
- ✓ etyki psychologicznej, życia wewnętrznego i nauki porzucającej problemy dobra wspólnego na rzecz dobra najwyższego – etyki indywidualnej -psychologii moralności.

Należy podkreślić cztery współczesne rodzaje etyki:

1. Etyka indywidualna tworzona wokół dobra indywidualnego nazywanego również tradycyjnie dobrem najwyższym. Jest to etyka realizacji potrzeb, pragnień i zamiarów indywidualnych człowieka, doskonałego spełniania się jego natury, powołania i przeznaczenia. Etyka ta ma tradycje starożytne, jest wciąż żywa i nieustannie rodzi wiele dylematów.
2. Etyka zawodowa lub moralna rozwijana wokół dobra danego zawodu (dobra moralnego). Jest to etyka urzeczywistniania potrzeb, pragnień i zamiarów przedstawicieli danego zawodu, danej firmy, organizacji i instytucji. Etyka ta ma rozległą tradycję związaną z intensywną industrializacją i dyferencjacją zawodową charakterystyczna dla cywilizacji przemysłowej (industrialnej).
3. Etyka społeczna tworzona wokół dobra wspólnego. Jest to etyka urzeczywistniania potrzeb, pragnień i zamiarów przez jakąś wspólnotę ,związki wyznaniowe, naród, państwo, itp. Podobnie jak etyka indywidualna ma ona tradycję starożytną.
4. Etyka globalna rozwijana wokół dobra globalnego (dobra wspólnego całego rodzaju ludzkiego). Jest to etyka urzeczywistniania potrzeb i zamiarów przez cały rodzaj ludzki. Zaczęto ją rozwijać pod koniec XX wieku (G.Boksańska, 2011) .

We współczesnej filozofii funkcjonuje przynajmniej kilka ujęć etyki, w tym definiowanie jej jako systemu norm i wzorów postępowania (Spendel, 2010).

Zatem zważywszy na powyższe co podkreśla już wielu etyków, etyką jest praktycznie wszystko co jest oceniane pod kątem zachowania i wywołuje reakcje zwane etycznymi, do których należą np. reakcje sumienia indywidualnego lub sumienia społecznego.



Wszystkie powyższe znaczenia i definicje pojęcia etyki mają swoje odzwierciedlenie w działalności biznesowej. Nie sposób jednak uprawiać etykę biznesu nie analizując przy tym działalności samego biznesu. Literatura opisuje, iż zrozumienie istoty biznesu jest warunkiem zrozumienia istoty etycznych problemów biznesowych. Biznesem jest forma organizacji zasobów nastawiona na realizację celów, ale jest także przedsięwzięcie handlowe lub produkcyjne przynoszące zysk. Stanisław Czarnecki (2012) napisał, iż Max Weber uznawał biznes za nieustającą walką o niewystarczające zasoby. Sam termin „etyka biznesu” (niekiedy używany zamiennie jako „etyka życia gospodarczego”) coraz częściej jest obecny w dyskursie naukowym jak i publicystycznym. Etyka biznesu jest szybko rozwijającą się dziedziną wiedzy a jej początki datuje się na lata 70. XX w. w USA. Sama idea tego pojęcia nie jest teorią nową, bowiem ukształtowała się wraz z rozwojem myśli społecznej i była już zainteresowaniem wielu twórców i filozofów poprzednich epok. Natomiast za rozpoczęcie odpowiedzialności biznesowej z uwagi na potrzeby pracowników oraz społeczeństwa można przyjąć moment powstawania pierwszych organizacji. Według dawnych przeczuc Hamleta „etyka biznesu będzie mieć miejsce wówczas, gdy świat wyjdzie z orbit” (A. Beverungen,2011). Takie ujęcie etyki biznesu, mimo, iż może wydawać się abstrakcyjne określało znaczenie etyki w kontekście potrzeby uporządkowania panującego chaosu, powstałego w następstwie załamania się poprzedniego panującego ładu. Stąd też etyki biznesu nie powinno się reifikować, tzn. przyjmować jakoby procesy i zjawiska z nią związane były pozaspołeczne.

Grażyna Bokszańska (2011) wskazuje w swojej książce, iż etyka biznesu to „dyscyplina naukowa zajmująca się formułowaniem i analizą reguł etycznych w świecie biznesu”. Natomiast polska etyczka Janina Filek definiuje w swoich publikacjach (2010,2013) cztery interpretacje przyczyn powstania i definiowania pojęcia etyki biznesu:

- etyka biznesu jest zasłoną ukrywającą immanentną nieetyczność biznesu,
- etyka biznesu jest narzędziem zwiększania zysku,
- etyka biznesu jest odpowiedzią na proces globalizacji gospodarki,
- etyka biznesu jest czynnikiem kulturotwórczym.

W literaturze przedmiotu występują różne definicje etyki w biznesie, nie mniej jednak znaczna większość z nich odnosi się do moralnej akceptacji działań podejmowanych przez menedżerów oraz pracowników danej organizacji (De Cremer i in., 2011). Pojęcie etyki biznesu ma także swoje interpretacje w wymiarze międzynarodowym. Według M.A Georgescu (2012) etyka biznesu to zinstytucjonalizowana etyka dzięki kodeksom etycznym, które wspierają i mobilizują do etycznych postępowań w zakresie własnym oraz w stosunkach z otoczeniem zewnętrznym. Natomiast Jacques Marie Aurifeille i Pascale G. Quester uważają, iż etyka



biznesu rozgałęzia się na dwa obszary badawcze, przy czym pierwszy obejmuje teoretyczne i filozoficzne podstawy budowania zasad a także kodeksów etycznych oraz drugi obszar pragmatyczny wyznaczony przez pomiar i analizę porównawczą zachowań etycznych przedsiębiorstw działających właśnie na międzynarodowym rynku. Etyka biznesu jest jedną z niewielu subdyscyplin etycznych, w której odpowiedzi udzielane na najistotniejsze pytania zależą nie tylko od poglądów ogólnofilozoficznych danego etyka, lecz w tej samej lub nawet w większej mierze od jego poglądów ekonomicznych (S.Czarnecki, 2012). Stanowi ona konkretyzację etyki ogólnej, ale, zważywszy, iż należy do etyki normatywnej, odpowiada na pytanie : "jak powinno być ?". Podmiotami etyki biznesu są pracownicy oraz pracodawcy. Z uwagi na fakt, iż przedsiębiorstwo tworzą ludzie to, aby działalność przedsiębiorstwa była etyczna postępowanie w nim ludzi zatrudnionych musi być prawidłowe, bowiem każde niewłaściwe zachowanie będzie wpływać na reputację firmy. Przedmiotem analiz w tym obszarze są zarówno standardy etyczne, jak i kondycja moralna świata biznesu (G.Bokszańska, 2011). Etyka biznesu postrzegana jest w wielu perspektywach, które zależą od roli pełnionej przez podmiot zainteresowany oraz od sposobu rozważań zagadnień etycznych. W zakresie perspektywy wewnętrznej ludzi biznesu znajdują się przedsiębiorcy, właściciele a nawet liderzy oraz wszyscy Ci, którzy się z nimi utożsamiają będąc tym samym zaangażowanymi menedżerami na stanowiskach najwyższych. Źródło tejże perspektywy leży przede wszystkim w celu organizacji, a więc w celu biznesu, ale jest także perspektywą menedżera postrzeganego jako profesjonalisty realizującego swój zawód w sposób etyczny. Natomiast perspektywa zewnętrzna dotyczy klientów, kooperantów, dostawców czy społeczności lokalnych i nie jest ona zbiorem indywidualnych stanowisk zainteresowanych, czym różni się od perspektywy wewnętrznej. Niewątpliwie jednak etyka biznesu jest etyką społeczeństwa biznesu zatem zdecydowanie traktowana jest jako etyka zawodowa wyrażająca się w następujących tezach:

- ✓ przeświadczeniu, iż jest koniecznym warunkiem dla powodzenia prowadzenia biznesu
- ✓ konieczności przestrzegania kodeksu elementarnych norm moralnych dla pozyskania zaufania
- ✓ kierowania się ustanowionymi regułami postępowania przez wszystkich członków korporacji uprawiających biznes.

Hasło „etyczny biznes” jest już tak popularne, że wzbudza zainteresowanie nie tylko środowisk akademickich, ale także organizacji pozarządowych, ponieważ we współczesnym świecie nie funkcjonuje tak wiele koncepcji biznesowych jak w przypadku powszechnie akceptowanych tych związanych z etyką biznesu. Etyka w biznesie ma kluczowe znaczenie dla firm w wielu krajach świata. Jeśli firma chce być postrzegana jako wiarygodny partner w biznesie, powinna



postępować zgodnie z tą koncepcją (Sroka, Lőrinczy, 2015). W świetle badań prowadzonych w tymże zakresie w 2016r., dowiedziono, że wiele europejskich i amerykańskich szkół biznesu prowadzi programy etyki biznesu a rosnące zainteresowanie w kwestiach etycznych otworzyło rynek dla konsultantów i trenerów (Jastrzębski, 2012).

W świetle różnych definicji i interpretacji prezentowanych w zakresie pojęcia etyki w biznesie można przyjąć iż pełni ona dwie funkcje w tym zakresie. Pierwszą z nich jest ujęcie normatywne, które polega po prostu na ustanawianiu określonych standardów etycznych obowiązujących w biznesie oraz minimalizowaniu możliwości występowania nieetycznego postępowania. Natomiast drugim ujęciem jest ujęcie praktyczne związane z definiowaniem przesłanek do podejmowania decyzji zgodnych z respektowanymi normami i wartościami. Konieczność włączania standardów etycznych w działalnościach biznesowych wynika z następujących właściwości:

- podmiotem decyzji i działań w jej obrębie jest człowiek jako podmiot moralny, wyposażony w wolną wolę, a wic mający możliwość dokonywania wolnych wyborów,
- podejmowane decyzje dotyczą bezpośrednio innych ludzi i ich losu; mogą powodować szkody, wyrządzać krzywdę innym, przyczyniając się do utraty zdrowia a nawet życia, na skutek niekontrolowanych warunków pracy czy utraty środków utrzymania w wyniku np. zwolnienia z pracy,
- podejmowane decyzje mogą dotyczyć szerszego kręgu osób w sposób pośredni, a mianowicie poprzez fakt dostarczania im określonych towarów i usług, które mogą stać się źródłem niebezpiecznych sytuacji,
- decyzje w biznesie mogą prowadzi do bardziej lub mniej trwałych niekorzystnych zmian środowiska społecznego jak i naturalnego,
- wspomniane decyzje mogą także prowadzi do niekorzystnej zmiany wzorów zachowania, głównie pod wpływem reklamy.

Interpretując powyższe, można określić, iż etycznymi zachowaniami w biznesie są więc relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami, partnerami handlowymi, pracownikami oraz konkurencją. Bardzo istotne jest, iż relacje te muszą być zgodne z obowiązującym prawem oraz z przyjętymi regułami postępowania (Kołodziński, Kapiszewski, 2012). I tu najważniejszą rolę w jej przestrzeganiu lub nie odgrywają menedżerowie przedsiębiorstw. Dla menedżerów podejmowanie decyzji jest kluczowym elementem zarządzania, który wykorzystując do tego celu strategię, powinien opierać się na wzorcach i zasadach postępowania, aby w żądany sposób osiągnąć postawione przed menedżerem cele. Zważywszy, iż zakres podejmowanych decyzji przez menedżerów jest bardzo szeroki tak ważne jest, aby stosowali oni zasady współzycia



społecznego. Etyka w zarządzaniu obejmuje bowiem normy i zasady zachowań menedżerów w ich codziennej pracy oraz współpracy z ludźmi. Ważną dziedziną etyki zarządzania jest więc właściwe traktowanie pracowników. Wchodzą tu kwestie zatrudniania, zwalniania, warunki pracy i płacy, a także poszanowanie prywatnej sfery życia pracownika (Griffin, 2010). Etyczny kontekst biznesu czy prowadzenia działalności składają się zawsze w pierwszej kolejności z działania zarządzających oraz kultury organizacyjnej, są to swego rodzaju wyznaczniki punktu wyjścia prowadzenia przedsiębiorstwa w ramach właśnie norm etycznych.

Etykę biznesu odnosimy do działań osób zaangażowanych w określony – „biznesowy” – typ przedsięwzięć, wchodzących w związek z tym w stosowne relacje, pełniących różne role zawodowe i zajmujących różne pozycje w strukturach organizacji, których są członkami (G.Boksańska, 2011).

Według autorki pracy w XXI wieku biznes przeszedł zdecydowane zmiany i uległ przekształceniu z braku odpowiedzialności do odpowiedzialności etycznej. Termin etyka biznesu łączący dwa te słowa obejmujące zasady moralne, wartości, zarządzanie czy prowadzenie organizacji, jest nauką dyscypliną zajmującą się zarządzaniem i gospodarowaniem w kontekście moralnym. Powszechnie uważa się, że etyka w biznesie jest kluczowa dla współczesnych menedżerów. Jak twierdzi Jamnik (2011), „menedżerowie w organizacjach napotykają na kwestie etyczne w każdym dniu swojej pracy. Rzadko która ich decyzja nie dotyczy aspektów etycznych”.

2.2 Czynniki wpływające na etyczność firmy.

Uwzględnienie etyki w zarządzaniu jest obecnie już nie tylko indywidualnie stosowaną cnotą a wręcz wyrazem konieczności postępowania jednostki w środowisku cywilizowanym przynoszącym wspólne korzyści. Steven Young w Etycznym kapitalizmie (2019) argumentuje, że dążenie do własnych korzyści owocuje dobrem wspólnym, stabilną równowagą przynoszącą wzajemne korzyści, ale jest to obraz idealny, który powinien być wsparty właściwym stanem umysłu osób uczestniczących w biznesie oraz regulacjami mogącymi sprawić, aby interes własny rozumiany całościowo prowadził uczestników gry rynkowej ku wynikom korzystnym dla społeczeństwa. W związku z tym w praktyce postępowanie etyczne w przedsiębiorstwie przejawia się w doskonaleniu zarządzania. Odpowiedzialne etyczne zarządzanie składa się z trzech filarów:



1. Kształtowanie relacji z różnymi grupami interesariuszy przez poznawanie, monitorowanie a także włączanie się w możliwości wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku.
2. Doskonalenie systemów zarządzania funkcjonujących w przedsiębiorstwie, które pomagają efektywnie budować konkurencyjne wartości.
3. Długofalowe działania mające na celu maksymalizowanie pozytywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa poprzez wdrażanie nowych modeli rozwoju i innowacyjnych produktów oraz usług w zakresie zarówno ekonomicznym jak i społecznym.

Takie zasady i działania zdecydowanie zmniejszają podatność przedsiębiorstw na kryzys i wpływają pozytywnie na jego wartość oraz zaufanie społeczne. Istotnym jest, aby w tym wszystkim zachować równowagę, nie za dużo, nie za mało i nie dążyć do zbyt wielu celów jednocześnie. Prawo, etyka i zasady zarządzania poprzez prawo stanowią jakkolwiek zwane warunki efektywności przedsiębiorstwa i czynniki ułatwiające oraz stabilizujące obroty organizacji. Dla obrotu przedsiębiorstwa natomiast wyzwaniem jest sytuacja braku szacunku i zaufania do prawa oraz jego stosowania, ale także brak ukształtowanych norm i zasad o charakterze moralnym i etycznym wpływającym na stosunki zewnętrzne oraz wewnętrzne w organizacjach (W.Gasparski, 2014). Często jednak przedsiębiorcy traktują temat prawa i norm etycznych jako przymus tymczasem jest ono wręcz niedoścignionym ideałem. Sam kontekst etyczny i środowisko etyczne, w którym przedsiębiorstwa dziś funkcjonują podlegają zasadniczym i gwałtownym zmianom bowiem na etyczność firmy wpływają różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród zewnętrznych czynników można wyróżnić (J.Klimek 2014):

- system gospodarczy, tu np. system kapitalistyczny wyznacza inny zestaw celów do zrealizowania przez firmy i społeczeństwo niż system socjalistyczny,
- system polityczny i sytuacja polityczna – rzeczywisty poziom demokracji w danym kraju i wskaźnik dystansu władzy,
- etyka społeczeństwa - zestaw norm i obyczajów przyjętych w danym kraju,
- stosowanie obowiązujących norm prawnych pozwala pozostawać w zgodzie z przyjętymi przez społeczeństwo normami ale również z systemem gospodarczym.

Do czynników wewnętrznych należą:

- sytuacja ekonomiczna firmy – im gorsza sytuacja finansowa, tym gorzej zarządowi dokonywać etycznych decyzji,
- polityka przedsiębiorstwa – powstanie kultur organizacyjnej,
- moralność pracowników,



- misja wybrana przez firmę – przesłanie skierowanym do wszystkich uczestników organizacji.

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki warto przybliżyć uwagę na prawa człowieka czy walkę z korupcją. Nawet jeden najmniejszy przypadek złamania zasad etycznych może całkowicie zniszczyć wizerunek firmy oraz tak ważne w obecnych czasach relacje z kontrahentami biznesowymi. Wspomniana wcześniej rola kierownictwa jest tu więc zdecydowanie kluczowa bowiem to na nich spoczywa największa odpowiedzialność w tymże zakresie. To oni są motywatorami i przykładami w propagowaniu postaw etycznych i nakłanianiu do ich przestrzegania. Wydaje się, że aby kształtować i przestrzegać zasad oraz postaw etycznych zarządzający muszą bezwzględnie unikać sytuacji, które mogłyby prowokować zachowania nieetyczne. Dlatego też coraz częściej w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw występują komórki zajmujące się przestrzeganiem norm etycznych oraz wprowadzane są kodeksy etyczne ze ściśle określonymi standardami dla funkcjonowania organizacji wewnątrz oraz na zewnątrz. Te standardy powodują, iż zwiększa się konkurencyjność firm tworząc zarazem jej pozytywny wizerunek na rynku. Dziś niemalże każdy przedsiębiorca dąży do tego, aby być postrzeganym jako solidny, uczciwy i rzetelny partner, co można osiągnąć poprzez jasny system zasad i wartości, które powodują wzrost zaufania do przedsiębiorstw zarówno od strony pracownika, kandydata do pracy czy w relacjach handlowych. Kodeksy etyczne to istotne źródło i narzędzie do budowania nie tylko pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu, ale także zarządzania relacjami z pracownikami. Ich cechą jest przejrzystość reguł i postępowań a także przewidywalność działań (Por. Tabela nr 2). Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega, jak ważne jest etyczne prowadzenie biznesu a czynniki wpływające na etyczność każdej organizacji zależą przede wszystkim od stosowania wyznaczonych norm i reguł, które to walczą z pokusą spekulacji, chciwości czy też zachowań niezgodnych moralnie. Dlatego też z punktu widzenia pracodawcy bardzo ważne jest odpowiednie zarządzanie strukturą pracowników i wpływanie na ich zachowanie właśnie poprzez stosowanie się do przyjętych w przedsiębiorstwie aktów. To przekłada się na pozytywną atmosferę wewnątrz organizacji a następnie wpływa korzystnie na relacje zewnętrzne i szacunek w biznesowym otoczeniu.



Tabela 2. Zawartość kodeksów etycznych w przedsiębiorstwach.

Zagadnienie	Sformułowanie kodeksów
Działania wobec właścicieli	Zapewnienie siły finansowej przedsiębiorstwa, wygospodarowanie zysku, zapewnienie długofalowej egzystencji firmy, zapewnienie stabilnej i rosnącej dywidendy, zapewnienie płynności i samodzielności finansowej, otwartość na nowe idee i postęp techniczny, planowanie dla przyszłości i poszerzanie obszarów działania, informowanie właścicieli.
Działania wobec współpracowników	Tworzenie dobrego, motywującego do pracy klimatu, jasny podział obowiązków i odpowiedzialności, zapewnienie humanitarnych warunków pracy, tworzenie możliwości awansu, stałe rozwijanie zdolności i możliwości pracowników, zarządzanie przez stawianie celów i delegowanie uprawnień, <i>management by exception</i> , zapewnienie wynagrodzenia socjalnego i wynagrodzenia za rezultaty, informowanie pracowników.
Działania wobec dostawców i nabywców	Dostarczanie dobrych produktów, systematyczne poprawianie ich jakości, orientacje na teraźniejsze i przyszłe potrzeby klientów, wzorowe traktowanie klientów, niezawodna dostawa, nienaganny serwis, gwarantowanie dostawcom niezależności, informacja i porada dla klientów.
Działania wobec konkurentów	Popieranie wolności gospodarczej, akceptacja liberalnego ładu gospodarczego, popieranie uczciwego współzawodnictwa gospodarczego.
Działania wobec sąsiadów i społeczeństwa	Troska o ochronę środowiska, rozwój produkcji sprzyjającej środowisku, współpraca ze społeczeństwem danego kraju, polepszenie warunków życia społecznego, informacja dla opinii publicznej.
Działania wobec państwa	Lojalna współpraca z instytucjami publicznymi, wywiązywanie się z obowiązków publicznych, odpowiedzialność obywatelska.

Źródło: opracowanie na podstawie B. Klimczak: Etyka gospodarcza.

Aby przedsiębiorstwo prawidłowo funkcjonowało w sferze przestrzegania kodeksu etycznego powinno przygotować cały proces zmierzający do budowania infrastruktury etycznej opartej na nieustannej komunikacji. Tak też według Sroka (2012), proces ten powinien składać się z:

- ✓ określenia wartości przedsiębiorstwa,
- ✓ przeglądu organizacji pod kątem etycznym,
- ✓ przeglądu polityki, dokumentów, regulacji funkcjonujących w organizacji,
- ✓ identyfikacji podstawowych zasad na drodze konsultacji z pracownikami,
- ✓ opracowania kodeksu etycznego wraz z komentarzami i wyjaśnieniami,
- ✓ opracowania polityk wdrażających zasady kodeksu etycznego,
- ✓ zbudowania infrastruktury etycznej, pozwalającej na zgłaszanie naruszeń przez pracowników, –powołania rzecznika lub rzeczników etyki,
- ✓ szkolenia dla pracowników,
- ✓ włączenia zasad kodeksu etyki do zakresu audytu wewnętrznego, ciągłej komunikacji
- ✓ kodeksu etycznego.



Natomiast wspomniane wcześniej prawa człowieka oraz moralność w postępowaniu to elementy, które ułatwiają wdrażanie stosownych i oczekiwanych zachowań zgodnych nie tylko z normami wewnętrznymi przedsiębiorstw, ale także z przepisami prawa. Prowadzone badania już przed wieloma laty wskazywały, iż w firmach, w których etyka oparta jest na systemie wartości organizacyjnych (ang. *values-based approach*), pracownicy wykazują większą świadomość moralną, częściej poszukują rady w sytuacji dylematu moralnego, częściej też raportują sytuacje problemowe i konfliktowe, a także rzadziej zachowują się nieetycznie niż w przedsiębiorstwach, w których etyka przyjmuje charakter systemu podporządkowania (ang. *compliance-based approach*) (Turek, 2010). Etykę biznesu wyznaczały już przed wieloma laty zasady pochodzące od Arystotelesa (sprawiedliwość dystybutywna), obbesa (zwykła przyzwoitość). Łącznie zasady te określają minimum niezbędne dla funkcjonowania biznesu. Dzielność, odpowiedzialność i integralność są niewątpliwie ważne w biznesie, odnoszą się jednak do sposobów postępowania zgodnie z zasadami dystrybutywnej sprawiedliwości i zwykłej przyzwoitości. Celowościowo ukierunkowane postępowanie etyczne w biznesie wymaga etycznego modelu decyzyjnego. Według Sternberga (2020) wartość, jaką tworzy biznes, jest wartością, jakiej chce społeczeństwo. Gdy rynek jest wolny, biznes może się rozwijać zaspakajając preferencje konsumentów, to jest dostarczając tego, co prawdziwie cenią konsumenci. Tak więc etyka biznesu to nie jest „sposób bycia ludzi biznesu”. Jest zastosowaniem ogólnych zasad etycznych do problemów związanych z biznesem. Nie jest etyka prawem, kontraktem, religią, poświęceniem, cierpieniem, walką, roztropnością czy altruizmem. Etyka biznesu jest uniwersalna, gdyż takie są zasady etyczne leżące u jej podłoża. Dlatego też czynnikiem wpływającym na etyczność firmy nie jest tylko uważanie siebie jako przedsiębiorcy czy menedżera za etycznego człowieka, to coś znacznie więcej, to postępowanie zgodne z szerokokorozumianymi etycznymi zasadami i wartościami np. poufność, zaufanie, szacunek, rzetelność, uczciwość (Gasparski, 2014).

Etyka biznesu wytycza drogę moralnego zachowania oraz kształtuje cechy charakteru, sposób myślenia i zaangażowanie ludzi w organizacjach. Z firmą działającą etycznie współpracuje się lepiej, dłużej i z satysfakcją. Dlatego należy zacząć od budowania wewnętrznych etycznych warunków funkcjonowania, dążąc do wspólnoty i odpowiedzialności w działaniu (Łukasik, 2014).



2.3 Zachowania etyczne w sferze gospodarczej.

Współczesne przedsiębiorstwa stają w coraz bardziej kontrowersyjnej i skomplikowanej, ale zarazem także uciążliwej sytuacji funkcjonowania na rynku w stosunku do otoczenia społecznego, z którym są związani. Sfera gospodarcza a więc teren przeznaczony na prowadzenie działalności gospodarczej ma swoje różnorodne uwarunkowania, które wynikają właśnie ze środowiska, w którym się znajdują a także rodzaju i kierunku prowadzenia organizacji. Etyczne zachowanie (inaczej zachowanie zgodne z normami prawnymi, społecznymi i obyczajowymi) dotyczy wszystkich uczestników danej zbiorowości społecznej, grupy, organizacji, warstwy czy środowiska. Etyczne zachowanie wynika z osobistego przekonania jednostki o tym, czy zachowanie, działanie lub decyzje są słuszne, czy niesłuszne (K.Kubik, 2013). Na działania te składa się wiele czynników, które kształtowane są w człowieku już od dzieciństwa w skutek obserwacji i postrzegania zachowań innych osób, na które jest przyzwolenie. Istotne znaczenie w tymże zakresie ma oczywiście także wpływ innych osób na każdego człowieka. Choć każda grupa społeczna funkcjonuje w jakiś określonych typach zachowań to jednak bardzo istotne jest, aby te zachowania dopuszczalne czy też niedopuszczalne spełniały oczekiwania społeczne, bowiem to one wyznaczają zajmowaną pozycję a także determinanty funkcjonowania na rynku. Zdecydowanie decydują o konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa a także uznaniu lub jego braku w społecznościach lokalnych. Zachowania etyczne w sferze gospodarczej są ściśle związane z etyką pracy, choć opisana w powyższym podrozdziale etyka to słowo wieloznaczne a termin etyka pracy jest natomiast zbliżony do ogółu zasad i norm postępowania obowiązujących w danej grupie, jednostce, dla zestawu obowiązków (Grabowski, 2012). Etyka pracy w sferze gospodarczej wiąże się więc z kilkoma bardzo ważnymi znaczeniami i ma swoje odzwierciedlenie zarówno w przedsiębiorcy jako pracodawcy oraz człowieku jako pracownikowi:

1. To moralność człowieka w trakcie wykonywania pracy.
2. To etyka zawodowa, mająca na celu wykonywanie pracy zgodnie z ustalonymi i przyjętymi normami określanymi np. w kodeksach etyki.
3. To zestaw norm i zasad zgodnie z którymi realizowane są obowiązki pracodawców wobec pracowników.
4. To wzorzec, w którym praca jest traktowana jako obowiązek moralny człowieka, w który powinien angażować się i wykonywać go dobrze i zgodnie lub według standardów.

Etyka pracy może także występować w dwóch znaczeniach, pierwsze z nich ogranicza się do wysokiego zaangażowania w pracę i skupiania na zgodności wyników ze



standardami, drugie natomiast koncentruje się na tym, aby działania w pracy były zgodne z innymi obowiązkami moralnymi. Obydwa te znaczenia niestety mogą znajdować się ze sobą w konflikcie, np. menedżer / pracownik dobrze pracujący i odnoszący sukcesy może szkodzić klientom i współpracownikom bowiem skupia się wyłącznie na realizacji zadań nie uwzględniając przy tym szerszej perspektywy wynikającej z otoczenia (Sennet, 2010). Przyglądając się bliżej zachowaniom etycznym we współczesnej organizacji można wskazać, iż dla dobra funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa wymagane jest wręcz, aby charakteryzowały się one deklaracją pomiędzy kwestią etycznego prowadzenia biznesu a kulturą organizacyjną, określoną wartościami oraz normami przestrzeganymi i rozwijanymi przez organ społeczny organizacji bowiem pomiędzy tymi dwoma elementami istnieje bardzo silna i powiązana ze sobą relacja. Kultura organizacyjna ma istotny wpływ na etyczne zachowania ludzi w organizacji oraz sposób prowadzenia biznesu, odgrywa w nim znaczącą rolę poprzez określanie wszelkich niezbędnych elementów struktury i systemów zarządzania, wyznaczając przy tym pewne granice prowadzące do wspólnego interesu. W pewny sposób kultura organizacyjna jest nawet podstawą w prowadzeniu działalności. Powinna bezwzględnie być tym elementem zarządzania organizacją, który będzie prowadzić do spójności i zwiększenia zaangażowania w niej ludzi, tzn. poprzez elastyczność oraz zmieniające się trendy przyjmować i wdrażać nowe normy i wartości w koncepcjach zarządzania.

Wszystkie etyczne i nieetyczne zachowania w organizacji zachodzą w ściśle określonych warunkach. Etyka koncentruje się w pewnym zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w trzech płaszczyznach, którymi są stosunki przedsiębiorstwa do innych podmiotów, stosunek przedsiębiorstwa do pracowników oraz stosunek pracowników do przedsiębiorstwa. Do nieetycznych zachowań w organizacji zdecydowanie zaliczyć można (Lisiecka, 2010):

- dążenie do ułatwienia warunków pracy sobie lub instytucji, pomimo, iż te mogą generować negatywne konsekwencje społeczne oraz gospodarcze,
- umacnianie funkcji władczych organu administracyjnego, mogących działać na szkodę społeczeństwu i gospodarce,
- dążenie do monopolizacji decyzji dla uzyskania korzyści materialnych lub prestiżowych,
- wymuszanie korzyści materialnych poprzez wszelkiego rodzaju działania niejawnie, sprzeczne z prawem lub zasadami moralnymi,



- nieprofesjonalne zatrudnianie kadr z wyłączeniem tych o najwyższych kwalifikacjach zawodowych i etycznych,
- tolerowanie znanych negatywnych przejawów w gospodarce, zaniedbywanie możliwych działań naprawczych w oczekiwaniu korzyści materialnych lub prestiżowych sprzecznych z prawem,
- rezygnowanie z inicjowania działań, zmierzających do ujawnienia podejmowania nieetycznych i nieracjonalnych decyzji,
- zwalczanie koncepcji uzasadnionych merytorycznie, ale zaproponowanych przez przeciwnika politycznego lub biznesowego.

Natomiast według Olejniczak (2012) przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne to nie tylko przedsiębiorstwo, które działa zgodnie z prawem, ale przede wszystkim przedsiębiorstwo, które przestrzega normy etyczne. Z tego też względu, implikacja zasad do zarządzania przedsiębiorstwem staje się koniecznością, dzięki czemu następuje kreowanie wizerunku organizacji jako wiarygodnego i solidnego partnera biznesowego”. Przy czym za standardy etyczne przyjmuje się szerokokorozumiane cnoty i wartości, do których należą:

- ✓ sprawiedliwość w postępowaniu,
- ✓ wiarygodność,
- ✓ uczciwość,
- ✓ prawdomówność,
- ✓ lojalność,
- ✓ wierność złożonym przyrzeczeniom czy zobowiązaniom.

W ślad za omawianymi powyżej zachowaniami etycznymi podążają relacje na płaszczyźnie organizacja – pracownik. Relacje te dotyczą etycznych problemów związanych z pracą i obejmują swoim zakresem wiele zagadnień ogólnych, ale także szczegółowych. Do zagadnień natury ogólnej należą etyka personalistyczna i podmiotowość pracowników, praca a godność ludzka, ale także wyzysk czy partycypacja w zarządzaniu. Natomiast za szczegółowe przyjmuje się problemy związane z zatrudnianiem czy zwalnianiem pracowników, warunki płacy i pracy, proces rekrutacji czy wpływania na zwiększanie satysfakcji z pracy (Chwitecka-Dudek, 2014). Podstawowym źródłem uregulowań jakimi bezwzględnie powinien się kierować pracodawca w kontaktach z pracownikiem i w stosunku do niego, jest niewątpliwie Kodeks pracy. Przyglądając się bliżej podmiotowości pracowników należy wskazać na podmiotowe traktowanie ich w procesie pracy, które może wydawać się sprzeczne z pojawiającą się w tymże



przypadku na sprzeczność z normami etycznymi, wówczas gdy pracownik traktowany jest w sposób instrumentalny z uwagi na bycie jednym z wielu zasobów niezbędnych w działalności gospodarczej. Nie mniej jednak zważywszy nawet na pełnienie przez człowieka- pracownika tak istotnej funkcji w przedsiębiorstwie jak bycie zasobem, nie wyklucza traktowania go z zgodnie z zasadami etyki. Należy podkreślić, że pracownicy są podporządkowani różnorodnym rygorom w kontekście realizacji określonego celu organizacji, ale także im bardziej pracownik jest wykształcony i doświadczony w swoich materialnych potrzebach, tym bardziej domaga się poczucia samorealizacji (Chwitecka-Dudek,2014). Należy podkreślić przy tym także godność każdego pracownika, którą pracodawcy powinni szanować, bowiem jest ich bardzo specyficzną wartością. Godność wiąże się z samooceną polegającą na uznaniu swojej wartości i pozytywnego obrazu siebie, która motywuje do zachowań moralnych, ale także uodparnia na wszelkie środki manipulacji i zniewolenia, często jest również silnie związana z pozycją zawodową oraz społeczną (Chwitecka-Dudek,2014). Pracodawca szanując godność pracowników sprzeciwia się bezwzględnie różnego rodzaju wyzyskom pracowników. Nie dopuszcza do nierówności w zatrudnieniu i bierze odpowiedzialność za:

- uczciwą i przejrzystą komunikację z pracownikami, otwartość w przekazywaniu informacji,
- udział pracowników w przedstawianiu propozycji do wprowadzania zmian, wysłuchiwanie ich i ewentualne uwzględnianie pomysłów oraz skarg,
- unikanie jakichkolwiek praktyk mających na celu dyskryminowanie pracowników,
- poszanowanie prywatnej sfery życia pracowników,
- wprowadzenie jednolitego systemu motywacyjnego,
- sprawiedliwą ocenę pracowniczą,
- zapewnienie jednakowego traktowania zgodnie z przepisami prawa oraz wewnętrznych aktów przedsiębiorstw niezależnie od płci, rasy, wieku czy religii,
- godne warunki zatrudnienia poprzez zapewnienie bhp,
- tworzenie miejsc pracy i wypłatę wynagrodzeń poprawiając warunki życia pracowników,
- zachęcanie do rozwoju zawodowego i wspomaganie tego procesu.

Należy podkreślić także oprócz powyższego, iż kolejnym bardzo ważnym obowiązkiem pracodawcy zgodnie z kodeksem pracy jest „przeciwdziałanie mobingowi w zakładzie pracy czyli działaniom lub zachowaniom dotyczącym pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”(Dz.U.2020.1320,2020). Do przeciwdziałania takim



zachowaniom służą w firmie procedury antymobbingowe, które za zadanie mają dbać o bezpieczeństwo pracowników i komfort ich pracy o podłożu psychicznym. Pracodawca posiada wiele narzędzi, dzięki którym może zapewnić stosowanie zachowań etycznych w przedsiębiorstwie zarówno w hierarchii przełożony – pracownik jak pracownik-pracodawca, pracownik – środowisko zewnętrzne.

Reasumując powyższe, zarządzanie poprzez kulturę, poszanowanie wartości i godności pracowników skutkuje zaniechaniem zarządzania kapitałem ludzkim sprzecznym z normami etycznymi i regulującymi te kwestie przepisami prawa. Wpływa pozytywnie na realizację celów wyznaczonych przez przedsiębiorstwo a także na opinię w środowisku zewnętrznym.

Kolejną relacją jaka występuje w zachowaniach etycznych w obrębie sfery gospodarczej jest stosunek pracownika do organizacji oraz pracodawcy. Zakres ten bez wątplenia dotyczy głównie praw i obowiązków pracowników, ich uczciwości i lojalności wobec organizacji, ale także występujących konfliktów interesów czy sprzeczności w celach. Tak jak od pracodawców wymaga się przestrzegania szeregu różnych wytycznych w ramach realizacji wyznaczonych celów przez pracowników, tak też na pracownikach ciążyą różne prawa i obowiązki w stosunku do pracodawcy, które regulowane są prawnie. Kodeks pracy wskazuje, iż pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę. Ponadto pracownik jest obowiązany w szczególności:

- przestrzegać czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy,
- przestrzegać regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku,
- przestrzegać przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów przeciwpożarowych,
- dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę,
- przestrzegać tajemnicy określonej w odrębnych przepisach,
- przestrzegać w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

Przestrzeganie powyższych przez pracowników daje uzasadnienie pracodawcy, że postępują oni także etycznie. A etyczne zachowania pracowników mają wpływ na dalsze procesy realizowane w przedsiębiorstwie, w tym bardzo ważną opinię o przedsiębiorstwie wśród środowiska zewnętrznego rynku zarówno lokalnego jak i globalnego. Takie zachowania mają również wpływ na konkurencyjność organizacji. Niezależnie jakie stanowisko pracownik zajmuje zobowiązany jest do wykonywania swoich obowiązków zgodnie z wytycznymi (instrukcjami, procedurami) obowiązującymi w przedsiębiorstwie sumiennie, uczciwie



i rzetelnie, bowiem za te czynności otrzymuje wynagrodzenie. Zachowanie w poufności wszystkich posiadanych informacji, dyskrecja a także nie sprzyjanie sytuacjom o charakterze konfliktu interesów są elementami budującymi zaufanie pracodawcy w stosunku do pracownika. Konflikt interesów występuje wówczas, gdy indywidualne normy etyczne pracowników różnią się od norm etycznych organizacji natomiast przestrzeganie przez pracowników wprowadzonych w przedsiębiorstwie norm i zasad w tym kodeksu etyki sprzyja prawidłowym zachowaniom oraz postępowaniu zgodnym etycznie. Należy podkreślić także, że często nieetyczne czy dewiacyjne zachowania ze strony pracowników wynikają nie z powodu zatrudnienia nieodpowiednich osób a w efekcie odczuwania przez nich niesprawiedliwości, nierówności w traktowaniu czy nie zaspokajaniu ich podstawowych potrzeb. Wynika to niestety z faktu, iż wiele nieetycznych zachowań w miejscu pracy nie ma źródeł w egoistycznych pragnieniach samych pracowników, tylko jest wręcz reakcją na nieprzyjazną atmosferę w firmie, na którą przyzwolenie daje zarządzający.

Podstawę zachowań etycznych w działalności gospodarczej współczesnej etyki biznesu stanowią bez wątpienia prawa człowieka. Na przełomie XX i XXI wieku w literaturze filozoficznej skąd wywodzi się termin etyka , ale także w literaturze politycznej czy ekonomicznej rozwija się coraz szersza interpretacja wpływu odpowiedzialności przedsiębiorstw na społeczeństwo (Skoczny, 2011). Współcześnie prawa człowieka już na skalę globalną stanowią fundament standardów i wytycznych zasad oraz norm, na których przedsiębiorstwa mogą kształtować swoje przedsięwzięcia przestrzegając przy tym choćby minimalnych wartości etycznych (Sroka, 2016). Można stwierdzić nawet, że niemoralny nie jest biznes tylko będący w nim ludzie zachowują się nieetycznie.

2.4 Rola menedżera w kształtowaniu zachowań etycznych w przedsiębiorstwie.

Współczesna literatura dość szczegółowo przybliży rolę menedżera w kształtowaniu etycznych zachowań w przedsiębiorstwie. Nie zapomina jednak o tradycji związanej z tą ważną tematyką jaką jest zarządzanie w przedsiębiorstwie i prowadzenie biznesu połączonej z rolą menedżerską. Choć od początku XX wieku do połowy XXI znaczenia te ulegały znacznym przeobrażeniom wskutek zmian technologicznych czy też informacyjnych, to jednak pozycja menedżera w przedsiębiorstwie nadal jest bardzo istotna. Tak jak każda organizacja potrzebuje dobrego menedżera tak też każdy menedżer potrzebuje realizować swoją misję i cele przy



pomocy pewnych zasad, wartości oraz narzędzi, które dostarcza mu przedsiębiorstwo. Menedżerowie zakładając efektywne wypełnianie swoich ról zarządczych i kierowniczych, muszą cechować się odpowiednimi umiejętnościami, zdolnościami i wiedzą, aby w praktyce dzięki nim uzyskiwać rezultaty ze swojego działania. Powinni także mieć wypraktykowane własne style kierowania do zarządzania kapitałem ludzkim.

Pojęcie menedżer wywodzi się z języka angielskiego od słowa *manage* – zarządzać, administrować, kierować. Spośród wielu rozmaitych znaczeń tego słowa i definicji w literaturze, pojęcie to w ujęciu encyklopedycznym oznacza osobę zarządzającą przedsiębiorstwem lub danym obszarem jego działania. Jest to także osoba upoważniona przez właściciela/ właścicieli przedsiębiorstwa do kierowania na bieżąco jego działalnością. Z innej definicji wynika, że menedżer to osoba posiadająca umiejętności wpływania na zachowania pracowników i potrafiąca nimi kierować. Natomiast według znanego guru zarządzania, P. F. Druckera (2017), menedżerowie to Ci, którzy zarządzają pracą innych i są ich zwierzchnikami. Pojęcie „menedżer” jest także zamiennie używane z pojęciem kierownik bądź lider, choć jest wielu menedżerów, którzy nie są kierownikami” bowiem menedżer to osoba biorąca odpowiedzialność za swój wkład w przedsiębiorstwo. Według R.W. Griffina (2012) z menedżerem należy utożsamiać osobę, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania – zestawu działań skierowanych na ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne zasoby organizacji wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny, niezależnie od zajmowanej pozycji w organizacji

Menedżer w przedsiębiorstwie pełni wiele ról, od interpersonalnych po informacyjne oraz decyzyjne, które podlegają nieustannym zmianom, poszerzaniu i wzbogacaniu, wymagających od niego wielu odpowiednich umiejętności. Zważywszy iż, zarządzanie to proces obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie zużycia zasobów organizacji (ludzkich, finansowych, rzeczowych, organizacyjnych, relacyjnych i intelektualnych), żeby osiągnąć zamierzone cele w sposób sprawny i skuteczny”, to menedżerowie zarówno współcześnie jak i już przed wieloma laty stali przed bardzo trudnym wyzwaniem, bowiem ich rola skupia i skupiała się zarówno na organizacji jak również na jej zasobach ludzkich, a więc na relacjach i zachowaniach międzyludzkich, bez znaczenia jak długo przedsiębiorstwo funkcjonowało na rynku, jakie miało standardy i tradycje. Przedsiębiorstwa z tradycją, które można interpretować w dwojaki sposób, z jednej strony oznaczały wartości utożsamiane z organizacją, jej marką czy renomą, a z drugiej natomiast oznaczały część bardziej związaną z zatrudnionymi w niej ludźmi, ich oddaniu a także związaniu emocjonalnym na lata, co kształtowało zachowania menedżerów



jak i pracowników w nieco odmienny sposób jak współcześnie. Nawiązując do historii i tradycji w zarządzaniu, oraz roli menedżerów, które oparte były na wartościach takich jak uczciwość, zaufanie, szacunek czy lojalność należy podkreślić, iż już wtedy przekładały się one bezpośrednio na wyniki przedsiębiorstwa. Zachowania te wyzwały w pracownikach duże zaangażowanie w wykonywanie powierzonych im obowiązków, chęć do pracy i współpracy, chęć związania się z firmą na dłużej oraz integracją z jej celami. Współcześnie te wartości także są obecne w życiu organizacji, jednak kształtowane są innymi metodami, nie tylko mentalnością zatrudnionych osób, ale także wewnątrznie ustalonymi normami, których stosowanie jest wręcz bezwzględnie wymagane.

Rola menedżera w kształtowaniu zachowań etycznych w przedsiębiorstwie staje się wręcz niezbędna, aby organizacje mogły radzić sobie w tak szybko zmieniającym się a nawet wręcz burzliwym środowisku rynkowym (K.Kubik,2012) . Z uwagi na ciągły, postępujący rozwój przedsiębiorstw menedżerowie zmuszeni są wręcz do unowocześniania warunków pracy i współpracy dla korzyści organizacji. Do tego celu niezbędne jest stosowanie przez nich obowiązujących teorii zachowań ludzkich przyjętych przez społeczeństwo i wypracowywanie własnych metod dążenia do osiągnięcia zamierzonego celu. Współcześni menedżerowie pełniąc funkcję przedstawicieli zarządzających firmą muszą cechować się odpowiedzialnością i umiejętnością do strategicznego myślenia, nie zapominając o przewidywalności, która z uwagi na kontakt z nowym pokoleniem zawodowym związana jest z posiadaniem zdolności do kierowania ludźmi także starszego pokolenia. Nowe pokolenie pracowników ma odmienny stosunek do pracy niż poprzednie pokolenie. Teraz ludzie-pracownicy popierający nowe wartości traktują siebie za niezależnych, wychodząc z założenia, iż lojalność wobec organizacji to archaizm, nie czują nawet potrzeby wiązania się z organizacją na całe swoje życie zawodowe jak to było kiedyś w przedsiębiorstwach, o których dziś można mówić , że mają wieloletnie tradycje. Nawiązując do roli menedżera i zachowań etycznych w organizacjach należy podkreślić, iż katalog ich jest bardzo szeroki. Nie mniej jednak najbardziej uwagę skupiają właśnie te wywodzące się od góry, te, które są przez nich kształtowane, stosowane i wymagane. Już sama aktualna sytuacja na rynku wymaga od nich pewnych zachowań, kultury osobistej i poszanowania innych. Niebagatelny wpływ na to wszystko co dzieje się w przedsiębiorstwie mają relacje międzyludzkie w tym relacje na linii przełożony np. menedżer- podwładny, kształtujące klimat pracy i współpracy. Prezentowana kultura pracy menedżera, relacje z podwładnymi i współpracownikami będą istotnie wyzwać dodatkową energię do efektywnych działań na rzecz organizacji. Menedżer powinien więc oddziałując na pracowników umiejętnie łączyć wymagalność i prestiż swego stanowiska z akcentowaniem



swych wartości (S.Milczarek, 2010). Bezwzględnie od menedżerów wyższego szczebla wymaga się wyrozumiałości i tolerancji a także działań i postępowań przeciwdziałających nieuczciwości, nierównemu traktowaniu, chciwości czy oszustwu. Etyka menedżera jest więc ważnym zagadnieniem związanym z etyką prowadzenia biznesu i oczywiste wręcz wydaje się być, iż jego zachowanie powinno być zgodne także ze społecznymi normami etycznymi. Menedżer uczestnicząc w trzech obszarach zarządzania i zachowań ludzkich musi postępować zgodnie z przyjętymi w organizacji normami i wartościami. Pierwsze dwa obszary, w których pełni bardzo istotną rolę jest występowanie w charakterze pracodawcy oraz przywódcy, gdzie pewne jego zachowania i podejmowane decyzje muszą być uwarunkowane także przepisami prawa. Należy podkreślić, iż zgodnie z kodeksem pracy pracodawca m.in. jest obowiązany w szczególności:

- zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków
- organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji
- przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu
- zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy
- wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

ale ma także obowiązek :

- udostępniać pracownikom tekst przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu w formie pisemnej informacji rozpowszechnionej na terenie zakładu pracy lub zapewniać pracownikom dostęp do tych przepisów w inny sposób przyjęty u danego pracodawcy (art. 941 k.p.)
- przeciwdziałać mobbingowi (Art. 943 k.p.).

Wszystkie powyższe mają ścisły związek z bezpośrednimi zachowaniami menedżerów w organizacji. Jako pracodawcy mają bowiem obowiązek kształtowania takich zasad, aby były one zgodne z aktami prawa. Do tego celu coraz częściej pracodawcy wykorzystują kodeksy etyczne, które zawierają katalog oczekiwanych bądź wymaganych zachowań, aby również menedżerowie mogli spełniać się w swojej roli zgodnie z polityką firmy. Kształtowanie tych zachowań polega na stosowaniu przyjętych w organizacji wartości a także szacunku wobec innych ludzi. To menedżer jako lider, kierownik czy przywódca, w zależności od struktury organizacji, odpowiedzialny jest za wszelkie przejawy braku szacunku do innych, nierównego traktowania w zatrudnieniu lub zachowań czy incydentów o podłożu mobbingowym. To jego zachowanie powinno być wzorem dla pracujących w przedsiębiorstwie ludzi, aby czuli się oni

wartościowi i bezpieczni. Menedżer, który pragnie zachować zasady etycznego postępowania powinien bezwzględnie (M.Armstrong, 2011):

- umożliwić pracownikom równe szanse na zatrudnienie, rozwój i awans,
 - zarządzać pracownikami w sposób sprawiedliwy, spójny i przejrzysty oraz brać pod uwagę ich potrzeby i poglądy,
 - wynagradzać pracowników stosownie do wniesionego wkładu i dbać o ich bezpieczeństwo,
 - traktować pracowników sprawiedliwie,
 - zadbać o to, aby pracownicy nie byli traktowani jako czynnik produkcji i troszczyć się o nich w taki sposób jak o wypracowanie zysku,
 - działać tak, aby pracownik mógł zachować równowagę między pracą zawodową a życiem osobistym,
 - nie dopuszczać do takich zjawisk, jak mobbing, molestowanie seksualne czy dyskryminacja
- Należy wskazać, iż zarządzanie wymaga od menedżera przede wszystkim kreatywności, asertywności i przedsiębiorczości. Powinien on umieć przeciwstawić się także pokusom sukcesu i łatwego zysku, być odpowiedzialnym, opanowanym, przezornym, odważnym, wytrwałym i umieć inspirować pracowników do działania (Drucker, 2011). Rola menedżera w kształtowaniu zachowań etycznych w organizacji tkwi w szczególności, akcentowanych w postrzeganiu zasobów ludzkich w sposób podmiotowy oznaczający brak ich przynależności do pracodawcy co wiąże się z koniecznością stosowania powszechnych norm, wartości i wzorów zachowań popartych wiarygodnością zarządzających. Etyczne zachowania menedżerów są dziś podstawą działalności przedsiębiorstw.

Zważywszy, iż normy etyczne zdecydowanie mają wpływ na właściwe działania menedżera to jego rola w stosunku do podmiotów zewnętrznych także nie pozostaje bez znaczenia. Powyższe zachowania wywodzące się ze stosunku przełożony-pracownik-organizacja i odwrotnie mają swoje istotne znaczenie również w relacjach do innych podmiotów gospodarczych. Ten obszar etycznego kierowania w stosunku do klientów czy akcjonariuszy można przyjąć za swego rodzaju obowiązek powierniczy menedżera, którego kryterium działania jest zgodność i przejrzystość interesów na linii przedsiębiorca-klient. Menedżer powinien świadomie oceniać i podejmować decyzje, nie dopuszczając do kierowania się wyłącznie własnym interesem. Tu rola menedżera skupia się na braniu pod uwagę zdania swoich akcjonariuszy i budowaniu relacji opartych na wzajemnym zrozumieniu, szacunku oraz dialogu. Taki sam stosunek menedżer musi prezentować w kierunku do konkurencji, nie dążąc poprzez swoje naganne i czy nieetyczne zachowania do wyeliminowania jej. Współczesny



świat potrzebuje etycznych przedsiębiorców, gdzie zaufanie stanowi podstawowy fundament pełnienia roli zarządzającego organizacją, przejawiające się poprzez:

- ❖ zachowanie tajemnicy i zasad poufności,
- ❖ przestrzeganie prawa,
- ❖ odpowiedzialność w podejmowaniu decyzji,
- ❖ nie nadużywanie stanowiska,
- ❖ nie przyjmowanie korzyści,
- ❖ uczciwą komunikację i postępowanie,
- ❖ nie prowadzenie do konfliktu interesów.

Etyka to dziś jeden z najważniejszych elementów zawodowych, nie tylko zawodu menedżera, ale także wielu innych, która określa wartości, zasady postępowania oraz wyznacza ograniczenia mogące powodować nieprawidłowe zachowania. Realizacja etycznego modelu zarządzania w perspektywie długofalowej uwzględnia przez menedżerów dobra grup społecznych, cenniejszych od samych zysków organizacji (A. Wykowski, 2013). Etyczne przedsiębiorstwo to nie tylko etyczni pracownicy, interesariusze ze środowiska wewnętrznego i zewnętrznego ale przede wszystkim kierownicy, właściciele, menedżerowie, (M. Butrymowicz-Łapińska, 2017). Choć etyka w biznesie wydaje się być pojęciem zdecydowanie archaicznym a nawet infantylnym, to jednak współcześnie, aby osiągnąć sukces przedsiębiorstwa muszą charakteryzować się postępowaniem zgodnym etycznie, bowiem to właśnie morale są wypadkową opisanych wszystkich w tym podrozdziale elementów. Nie da się także ukryć, iż praktycznie każda podejmowana decyzja w zakresie prowadzenia działalności ma naturę etyczną a przedsiębiorcy w swych działaniach nie mogą kierować się wyłącznie chęcią osiągnięcia zysków bowiem spoczywa na nich jako menedżerach znacznie bardziej odpowiedzialna społecznie rola.



Rozdział 3

Diagnoza procesów zachodzących w badanym przedsiębiorstwie

3.1 Charakterystyka przedsiębiorstwa - tradycja i nowoczesność

Polskie przedsiębiorstwo motoryzacyjne JELCZ Sp. z o.o. z siedzibą w Jelczu-Laskowicach w województwie dolnośląskim oraz marka samochodów ciężarowych i autobusów istnieje na rynku już od lat 50-tych. Spółka powstała w wyniku przekształceń kapitałowych Zakładów Samochodowych JELCZ S.A., producenta znanych w Polsce autobusów, samochodów ciężarowych i samochodów pożarniczych marki JELCZ. Całość udziałów Spółki posiada Huta Stalowa Wola S.A. Spółka JELCZ to obecnie Członek Grupy Kapitałowej PGZ z ponad półwieczną tradycją w dziedzinie motoryzacji gwarantująca najwyższe standardy jakości, innowacyjne metody produkcji i sprawdzone rozwiązania dla sił zbrojnych.

Przedmiotem działalności Spółki jest:

- marketing, rozwój, techniczne przygotowanie, produkcja i sprzedaż samochodów ciężarowych marki JELCZ oraz sprzedaż usług
- produkcja i sprzedaż części zamiennych do pojazdów użytkowych marki JELCZ,

Znaczącym sukcesem w pierwszym okresie działalności było uruchomienie w 1959 r. produkcji pierwszych ciężarówek we współpracy z czeską Karosą. Intensywny rozwój przedsiębiorstwa przypadł na lata 70 - rocznie wytwarzano 2400 ciężarówek, 1900 autobusów oraz ponad 500 nadwozi warsztatowych i pożarniczych. Niestety, począwszy od lat 90. sytuacja firmy zaczęła się znacznie pogarszać. Wtedy to na polskim rynku systematycznie zyskiwać zaczęły na znaczeniu zachodnie koncerny, oferujące o wiele nowocześniejsze wyroby. Dodatkowo dramatycznym krokiem a nawet wręcz błędem okazała się, dokonana w 1994 r., prywatyzacja przy pomocy tzw. rodzimego kapitału – Grupy Zasada (Zasada Group). Niestety w skutek powyższego Jelcz stał się ofiarą procesu dezinwestycyjnego bowiem niezbędne środki zamiast do niego płynąć, z niego wypływały, nie doszło też do żadnego transferu technologii i w 2008r. oficjalnie ogłoszono upadłość przedsiębiorstwa, wtedy też wyprodukowany został ostatni autobus tej marki. W kolejnych latach firma pod nazwą Jelcz – Komponenty Sp. z o.o. zajmowała się produkcją części zamiennych i podzespołów. W 2014r. rozpoczęła produkcję pierwszych pojazdów wojskowych i wróciła do swojej rodzimej nazwy JELCZ Sp. z o.o. (Por.Tabela nr 3). Od wielu już lat kooperuje i wykonuje usługi dla koncernu Bombardier

– w zakresie komponentów do taboru kolejowego. Natomiast zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z 3 listopada 2015 r., Jelcz Sp. z o.o. została umieszczona w wykazie przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym, co stwarza to dla niej nowe perspektywy, a jednocześnie nakłada na nią nowe obowiązki i stawia przed nią kolejne wyzwania. W zakresie samych pojazdów od bez mała półtorej dekady jedynym odbiorcą wyrobów Jelcza są Siły Zbrojne RP. Spółka realizuje szereg umów z Inspektorem Uzbrojenia, uczestniczy w wielu programach operacyjnych i projektach na rzecz Ministerstwa Obrony Narodowej. Jest wytwórcą samochodów średniej ładowności wysokiej mobilności w różnych konfiguracjach i wielu rodzajów podwozi pod zabudowy specjalistyczne, które obecnie w znacznych ilościach trafiają prawie do wszystkich rodzajów Sił Zbrojnych, co jest dowodem, na to, że firma odrodziła się na dobre, nie tracąc przy tym swojej kilkudziesięcioletniej tradycji. Dziś Spółka JELCZ odgrywa bardzo ważne strategiczne znaczenie dla obronności kraju, należąc do grupy wiodących producentów sprzętu dla nowoczesnych armii.

Tabela 3. Historyczne nazwy firmy.

lata	Nazwy firmy
1952-1955	Jelczańskie Zakłady Samochodowe w Jelczu koło Oławy
1955-1958	Zakłady Budowy Nadwozi Samochodowych w Jelczu (produkcja autobusów)
1958-1995	Jelczańskie Zakłady Samochodowe (produkcja samochodów ciężarowych, autobusów, samochodów pożarniczych i specjalizowanych)
1995-2001	Zakłady Samochodowe JELCZ SA (produkcja samochodów ciężarowych i autobusów)
2001-2003; 2003-2014	Jelcz – Komponenty Sp. z o.o. (produkcja części zamiennych i podzespołów, pojazdy wojskowe)
2001-2008	Zakłady Samochodowe Jelcz Spółka Akcyjna (produkcja autobusów)
od 2014	Jelcz Sp. z o.o. (produkcja samochodów ciężarowych)



źródło: opracowanie własne na podstawie danych z encyklopedii.

Tradycja i współczesność przedsiębiorstwa bardzo widoczna jest także w zakresie zasobów ludzkich oraz sposobów i stylów zarządzania. W przeszłości pracownicy zwykle wiązali się z firmą na całe swoje życie zawodowe. Przed laty człowiek, który kończył szkołę i znajdował pracę, był z nią związany aż do przejścia na emeryturę. Pracownicy mieli



zdecydowanie większe niż dziś poczucie bezpieczeństwa, bowiem wówczas stała praca oznaczała spokojne życie oraz pewny byt dla rodziny. Nawet rutyna i monotonia im nie przeszkadzały, ważniejsza była dobra i stała pozycja w firmie, znajomość jej od wewnątrz oraz nade wszystko przyjacielskie relacje wśród zatrudnionych nie tylko współpracowników, ale także na linii pracownik – przełożony. Natomiast z perspektywy przedsiębiorstwa długoletnie zatrudnianie pracowników świadczyło o kulturze i polityce personalnej skierowanej na kapitał ludzki, ale również o tym, jaki jest pracownik, tzn., że sprawdził się na zajmowanym stanowisku, prawidłowo wykonywał powierzone mu zadania, więc nie było potrzeby, aby go wymienić. Dziś dla dawnych „jelczan” jako pracowników, firma ta to serce miasta, które zwiększyło swoje zaludnienie właśnie dzięki jej powstaniu. Od początku zatrudnieni byli bardzo związani mentalnie z firmą, nawet w tak kryzysowych sytuacjach, jakimi były braki wypłaty wynagrodzeń przez wiele miesięcy, nie dochodziło do masowych odejść pracowników, tylko do dzielnego wyczekiwania na poprawę sytuacji. Pracownicy z takim podejściem wzbudzali szacunek i podziw, nie tylko z uwagi na ich spore doświadczenie zawodowe czy posiadane kwalifikacje. Dziś natomiast praca w jednej firmie przez 30-40 lat jest już rzadkością a nawet przeszłością. Co prawda nadal pracują w Spółce osoby zatrudnione w latach 80-tych, czy 90-tych, które przed kilkudziesięcioma laty przechodziły te wszystkie zmiany i restrukturyzację, ale to oczywiście nie jest normą już w obecnych czasach tylko tradycją, co zdecydowanie należy szanować, bowiem nowe pokolenie często i chętnie zmienia już nie tylko stanowiska, ale także firmy. Zważywszy na powyższe zarówno w przeszłości jak i współcześnie wartości mają ogromne znaczenie dla pracowników jak i dla organizacji. Te dynamiczne zmiany zachodzące na obecnych rynkach, ale także w dużym stopniu ich nieprzewidywalność, sprawiają, iż przedsiębiorcy poszukują nowych źródeł mogących wpływać na ich konkurencyjność właśnie poprzez tworzenie wewnętrznych systemów wartości. Warto także podkreślić przy tym, iż magią wartości jest sukces przedsiębiorstwa a wykwalifikowani, zaangażowani i przede wszystkim odpowiednio motywowani pracownicy coraz częściej są postrzegani jako istotne źródło wzrostów firmy, zważywszy iż wartości wzajemnie przepływają pomiędzy sobą w relacji pracownik - organizacja (Por. Schemat nr 4).



Schemat 4. Przepływ wartości w organizacji.



źródło: opracowanie własne

Także we współczesnej literaturze z zakresu zarządzania potwierdza się, iż to właśnie pracownicy są głównym i najważniejszym źródłem zasobów wpływających na korzyści płynące do organizacji poprzez zależność wartości dostarczanych organizacji przez pracowników oraz pracownikom przez organizację. Poniżej przedstawione wartości badanego przedsiębiorstwa Spółki JELCZ ukierunkowane są właśnie na zasoby ludzkie i prezentują zarazem tradycję oraz współczesność przedsiębiorstwa:

- **ETYKA** - przestrzeganie najwyższych standardów, a jej postępowanie wyznaczają uniwersalne normy etyki i uczciwości, przejrzystości i odpowiedzialności.
- **PASJA** – czerpanie radości z tego co się robi, podchodzenie do wszystkiego z pełnym zaangażowaniem.
- **ODPOWIEDZIALNOŚĆ** – poważne traktowanie obowiązków i ludzi, branie odpowiedzialność za decyzje i działania.
- **ZAUFIANIE** – realizując zadania pracownicy wiedzą, że mogą na siebie liczyć. Zaufanie jakim się obdarzają pomaga budować silniejszą organizację.
- **WSPÓŁPRACA** – wspólne dążenie do wyznaczonych celów, dzielenie się wiedzą i wspieranie się w każdej sytuacji.
- **ROZWÓJ** – podnoszenie kwalifikacji zawodowych, ciągłe doskonalenie, szukanie nowoczesnych rozwiązań to klucz do sukcesu

3.2 Struktura organizacyjna, zakres działania i zatrudnienie.

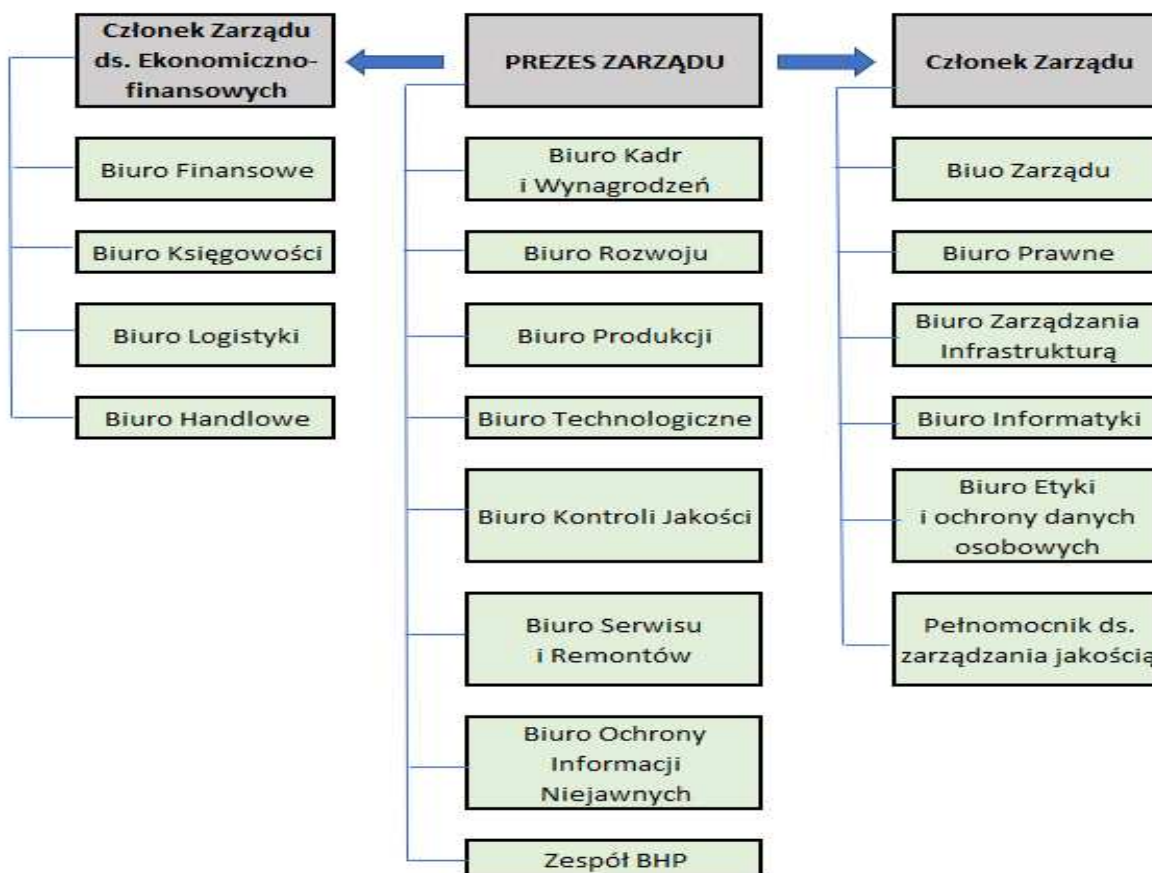
Podstawową strukturę organizacyjną Jelcz Sp. z o.o. określa Regulamin Organizacyjny, natomiast szczegółową wewnętrzną strukturę organizacyjną Biur określają Regulaminy wewnętrzne Biur.

W strukturze organizacyjnej Jelcz Sp. z o.o. przedstawionej poniżej jako Schemat organizacyjny wyróżnia się następujące komórki organizacyjne:

- a) Biuro,
- b) Wydział,
- c) komórki organizacyjne, których konieczność utworzenia wynika z Regulaminu Organizacyjnego lub przepisów prawa, w szczególności: Zespół, Pion, Kancelaria, Sekretariat, Pełnomocnik Spółki,
- d) inne wewnętrzne komórki organizacyjne powołane na mocy Regulaminów wewnętrznych Biur.

Schemat organizacyjny wyodrębnia następujące komórki organizacyjne (Por. Schemat nr 5):

Schemat 5. Schemat organizacyjny JELCZ Sp. z o.o.



źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów Spółki



Regulamin Organizacyjny jest wewnętrznym aktem prawnym Spółki, który określa szczegółową organizację Spółki oraz zadania i kompetencje poszczególnych komórek organizacyjnych, a także relacje między nimi. Działalnością Spółki kierują jej organy, każdy w zakresie swoich kompetencji, w szczególności na podstawie Kodeksu spółek handlowych oraz aktów prawa wewnętrznego, obowiązujących w Spółce i Grupie Kapitałowej PGZ. Zarząd Spółki, w tym Prezes Zarządu i Członkowie Zarządu odpowiadają w Spółce w szczególności za:

- określanie strategii Spółki, obejmującej cele i kierunki jej działania, określanie misji, wizji, polityki jakości, oraz celów strategicznych,
- realizację polityki kadrowej, płacowej i socjalnej.
- formułowanie wytycznych do planów rocznych i wieloletnich,
- nadzorowanie realizacji planów i programów,
- wypełnianie obowiązków wynikających z Umowy Spółki, uchwał Zgromadzenia Wspólników i Rady Nadzorczej,
- nadzór nad realizacją rocznych i wieloletnich celów strategicznych Spółki oraz ich realizację w nadzorowanych obszarze,
- kontrolę gospodarczą w Spółce,
- współpracę ze stroną społeczną,

Spółka JELCZ zatrudnia ok. 660 pracowników wyodrębnionych na poszczególne grupy pracownicze z czego 70% stanowią pracownicy produkcyjni (Por. Tabela nr 4).

Tabela 4. Wielkość zatrudnienia i jego struktura za 2020 r.:

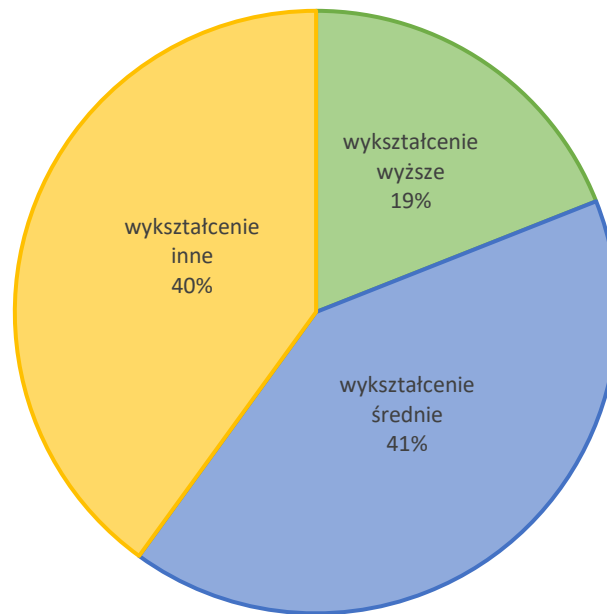
Wyszczególnienie	Stan na 1.01.2020 w osobach	Udział w %	Stan na 31.12.2020 w osobach	Udział w %	Średnie zatrud. Za 2020 r. w etatach	Udział w %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Zatrudnienie ogółem	654	100,00	661	100,00	659,45	100,00
w tym:						
Prac. Fizyczni z tego:	469	71,71	472	71,41	469,61	71,21
- bezpośrednia produkcja	377	57,64	378	57,19	378,84	57,45
- pośrednia produkcja	92	14,07	94	14,22	90,76	13,76
Prac. Umysłowi	185	28,29	189	28,59	189,85	28,79

źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów Spółki



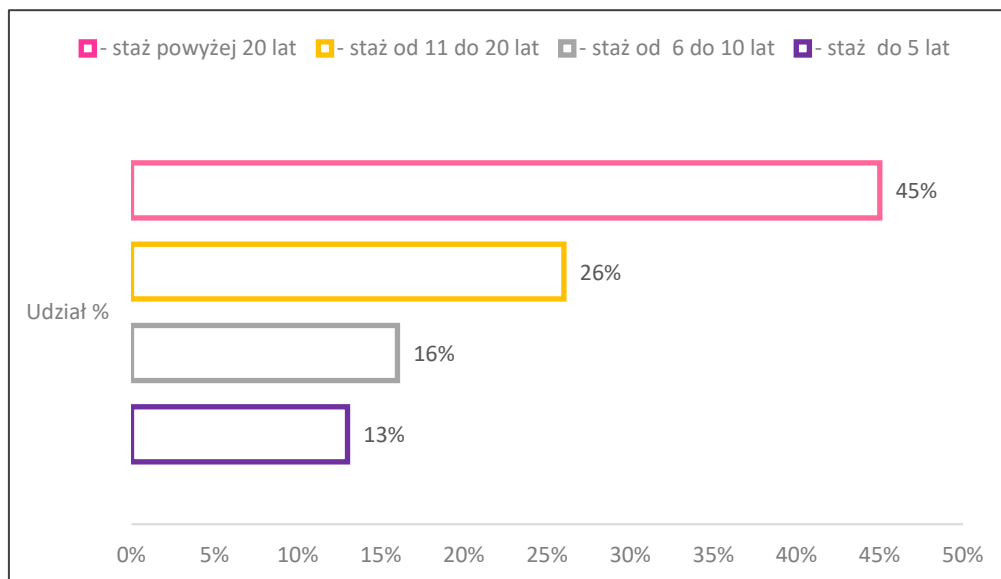
Struktura zatrudnienia wg kryterium wykształcenia oraz stażu pracy kształtuje się następująco (Por. Schematy nr 6,7) :

Schemat 6. Struktura % zatrudnienia wg kryterium wykształcenia za 2020r.



źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów Spółki.

Schemat 7. Struktura % zatrudnienia wg kryterium stażu pracy za 2020r.



źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów Spółki.



Zakres działania Spółki JELCZ obejmuje swoim zasięgiem całą Polskę, jednakże dotyczy on wyłącznie dostaw pojazdów do wskazanych jednostek wojskowych. Zakres dotyczący rynku sprzedaży skierowany jest wyłącznie do jednego klienta, którym jest Inspektorat Uzbrojenia. Przedsiębiorstwo sprzedając do wojska polskiego swoje pojazdy w ramach podpisanych umów na dostawy podwozi zawiera w swych zobowiązaniach także ich kompleksową obsługę techniczną przez cały okres gwarancyjny dysponując przy tym oprócz własnego serwisu fabrycznego autoryzowanymi stacjami obsługi zlokalizowanymi w wielu województwach polski (Por. Schemat nr 8).

Sieć serwisowa Spółki JELCZ:

- prowadzi serwis samochodów ciężarowych marki JELCZ,
- korzysta z sieci 35 punktów serwisowych ASO obsługujących pojazdy ciężarowe marki JELCZ na terenie kraju,
- dysponuje fabryczną stacją serwisową prowadzoną przez doświadczonych diagnostów i mechaników,
- wykonuje przeglądy oraz naprawy gwarancyjne i pogwarancyjne pojazdów ciężarowych marki JELCZ.

Schemat 8. Rozkład stacji serwisowych ASO w Polsce.



źródło: <https://jelcz.com.pl/serwis/>

3.3 Strategia i pozycja na rynku.

Strategia przedsiębiorstwa to przede wszystkim długookresowy program działania (plan strategiczny), określający główne cele przedsiębiorstwa oraz sposoby ich osiągnięcia, uwzględniający uwarunkowania tworzone przez zagrożenia, szanse, mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. Jest także wzorcem decyzji i działań, kształtujących się ewolucyjnie w trakcie działania. Według Krzysztofa Obłója (2017) Strategia przedsiębiorstwa jest zbiorem pięciu elementów:

- misji - czyli wyrażenie w prostym jasnym przekazie zamierzeń i aspiracji organizacji,
- domeny działania - poprzez określenie rynków zbytu i sposobu dystrybucji dóbr i usług,
- przewagi strategicznej- zyskać miano lidera w prowadzonej działalności, stać się najlepszym z najlepszych,
- celów strategicznych - poprzez określenie konkretnych celów przedsiębiorstwa do zrealizowania w przyszłości,
- funkcjonalnego programu działania - opracowanie planu w celu wdrożenia strategii w codziennych zachowaniach organizacji.

Iwona Otola (2011) wskazuje natomiast, że rolą strategii przedsiębiorstwa jest działanie umożliwiające funkcjonowanie w zmieniających się warunkach oraz zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Strategia ta bowiem ma decydujący wpływ na warunki i zasady tworzenia przez przedsiębiorstwo łańcucha wartości. Strategia i pozycja na rynku są natomiast powiązane z przewagą konkurencyjną, zjawiskiem ograniczonym w czasie, które jest uzależnione lub uwarunkowane działaniami podejmowanymi przez konkurentów rynkowych. Powszechnie przyjęte jest, iż konkurencja definiowana jest jako rywalizacja czy współzawodnictwo. Pozycja konkurencyjna sytuuje dane przedsiębiorstwo, jego produkty oraz usługi na rynku, określając przy tym szanse i zagrożenia jakie z tej pozycji wynikają. Każde przedsiębiorstwo ma bardzo duży wpływ na swoją pozycję rynkową, którą ustalają realizowane przez firmę strategie, sposoby osiągnięcia celów czy stosowanie marketingu, na które z przyczyn oczywistych mają wpływ reputacja, katalog oferowanych produktów i usług czy wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Warto także wspomnieć, iż klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej, tj. pozycja kosztowa i zróżnicowanie, są stale uzupełniane o nowe priorytety powiązane z innymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, takimi jak innowacyjność, otwartość i zdolności kooperacyjne czy zrównoważony rozwój (Nitkiewicz, 2010). Marlena Dzikowska i Marian Gorynia (2013) definiują, iż terminy „pozycja konkurencyjna” i „przewaga konkurencyjna” łączą się ze sobą, ale nie są jednoznaczne. Każde

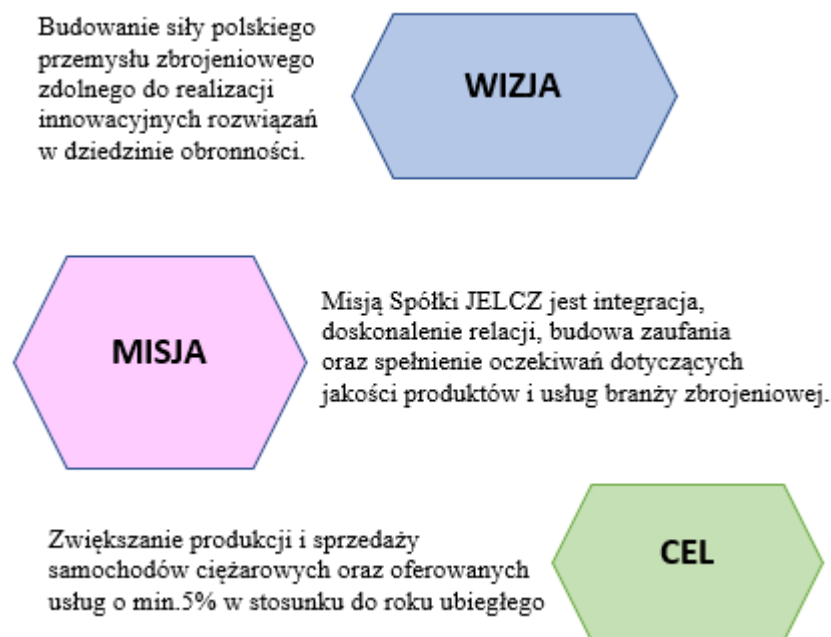


przedsiębiorstwo może zająć korzystną lub niekorzystną pozycję konkurencyjną na rynku. W przypadku korzystnej pozycji konkurencyjnej dany podmiot ma przewagę nad rywalami rynkowymi. W odwrotnej sytuacji, przyjęcia niekorzystnej pozycji konkurencyjnej, to rywale osiągają przewagę nad danym przedsiębiorstwem.

Strategia w JELCZ składa się z kilku elementów (Por. Schemat nr 9):

- wizja czyli kierunek, w którym Spółka podąża,
- misja – nadrzędny cel organizacji wyznaczający kierunki wszystkich działań,
- cel, do którego zmierza i który chce osiągnąć,
- strategia ogólna, określająca sposoby rozwoju dla całego przedsiębiorstwa,
- strategiczne plany funkcjonalne, wskazujące cele poszczególnych obszarów – komórek organizacyjnych.

Schemat 9. Wizja, misja i cel Spółki JELCZ.



źródło opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów Spółki.

Dobra strategia rozwoju przedsiębiorstwa stanowi podstawę jego sukcesu, jednak wymaga ona znacznego wysiłku i wysokiej determinacji ze strony kadry menedżerskiej oraz kierowniczej, których rolą jest jej wypracowanie, wdrożenia w życie i ciągłe doskonalenie. Istotne przy tym jest, iż istotą efektywnej strategii jest utworzenie wyjątkowego charakteru

przedsiębiorstwa natomiast zbudowanie dobrego jej rezultatu zazwyczaj wymaga wzmoczonej uwagi obserwacji różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, mogących wpływać na przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Analiza tychże czynników determinujących strategię rozwoju firmy nazywana jest analizą SWOT i prowadzi do określenia pozycji strategicznej firmy na chwilę obecną oraz w przyszłości. Analiza SWOT jest powszechnie i głównie wykorzystywana w zarządzaniu strategicznym, podczas budowania strategii danej organizacji. Jest narzędziem diagnostycznym, czyli znajduje zastosowanie na samym początku procesu określania planów strategicznych. Technika ta pozwala porównać mocne i słabe strony organizacji z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia. Mocne i słabe strony mają charakter wewnętrzny, tkwią w organizacji, natomiast szanse i zagrożenia mają charakter zewnętrzny, tkwią w otoczeniu jednostek (Daniluk, 2015). Wyniki analizy słabych i mocnych stron skonfrontowane z szansami i zagrożeniami pozwalają na przeprowadzenie oceny wzajemnych oddziaływań (Żabińska, 1997, s. 47). Prowadzi to do równoległego zbadania relacji „z zewnątrz do wewnątrz” (TOWS) oraz z „wewnątrz na zewnątrz” (SWOT) przy wykorzystaniu odpowiednich zestawów pytań (Obłój, 2014). SWOT jest narzędziem na tyle uniwersalnym, że znajduje zastosowanie w różnych organizacjach, zarówno biznesowych, jak i non profit, czy jednostkach administracji publicznej. Stosuje się ją na poziomie całej organizacji lub jej części, co znajduje uzasadnienie, gdyż na poziomie komórek organizacyjnych lub jednostek mogą występować znaczące różnice, wtedy też zniwelowany zostaje czynnik zbytniego uogólnienia wyników analizy. Należy również podkreślić, iż wyniki analizy SWOT mogą być bazą wyjściową do stosowania innych narzędzi wspomagających zarządzanie daną jednostką.

Nadmienić należy także, iż w każdym przedsiębiorstwie zarówno mniejszym jak i większym jak JELCZ Sp. z o.o. istotnym celem organizacji jest sprawić, aby menedżerowie potrafili wzbudzić w pracownikach ich identyfikowanie się z firmą właśnie poprzez znajomość wizji, misji czy wartości przedsiębiorstwa. Są to ważne elementy wspomagające przedsiębiorstwo w zwiększaniu konkurencyjności oraz pozycji na rynku. Natomiast, aby firma mogła utrzymywać tę pozycję musi ją także ciągle analizować. Pozycja na rynku, budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w Spółce JELCZ są uzależnione zarówno od czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, jednak do tej pory nadal brak jest środowiska konkurencyjnego w przedmiocie działalności Spółki (Por. Tabela nr 5). Zważywszy, iż w Polsce na dzień dzisiejszy tego typu podwozia produkuje wyłącznie firma JELCZ przedsiębiorstwo i zatrudnieni w nim ludzie mają gwarancję zamówień a więc nie grozi przedsiębiorstwu ograniczenie procesu produkcji i sprzedaży. Oczywistym jednak zagrożeniem



może być jeden klient czy wolniejszy rozwój rynku, które mogą przejawiać się w zmniejszeniu ilości zamówień, ale dotyczyć tylko dalszej przyszłości bowiem w perspektywie kolejnych 3-4 lat Spółka ma formalnie zapewniony popyt na swoje usługi. Dotychczasowe działania i decyzje, które przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu Spółki to przede wszystkim:

1. Przestrzeganie zasad.
2. Własna marka.
3. Ciągłe doskonalenie i rozwój.
4. Dostarczanie terminowo produktów najwyższej jakości.

Tabela 5. Analiza SWOT przedsiębiorstwa JELCZ.

<u>Mocne strony</u>	Ocena 1 - 10	Waga 0 - 1	Ocena ważona	<u>Słabe strony</u>	Ocena 1 - 10	Waga 0 - 1	Ocena ważona
1. wieloletnie doświadczenie , doświadczona kadra	6	0,2	1,2	1. zależność właścicielska,	3	0,1	0,3
2. bezpieczeństwo zamówień , stabilizacja	9	0,3	2,7	2. jeden klient,	4	0,3	1,2
3. standardy Grupy Kapitałowej	7	0,2	1,4	3. częste zmiany zarządzających oraz sposobów zarządzania,	5	0,1	0,5
4. własna marka,	10	0,2	2,0	4. brak środków na finansowanie zmian organizacyjnych,	2	0,3	0,6
5. brak silnej presji konkurencji.	8	0,1	0,8	5. słaby poziom marketingu.	1	0,2	0,2
Razem ocena ważona		1,0	8,1	Razem ocena ważona		1,0	2,8
<u>Szanse</u>	Ocena 1 - 10	Waga 0 - 1	Ocena ważona	<u>Zagrożenia</u>	Ocena 1 - 10	Waga 0 - 1	Ocena ważona
1. zwiększające się potrzeby rynkowe,	2	0,2	0,6	1. konieczność przebranżowienia,	4	0,3	1,2
	5	0,1	0,5	2. braki kadrowe,	3	0,2	0,6
					5	0,2	1,0



2. ograniczona rywalizacja w sektorze,	3	0,4	1,2	3. nasylenie rynku, zmiana potrzeb i gustów nabywców,	1	0,1	0,1
3. szybszy wzrost rynku,	1	0,1	0,1	4. niekorzystne rozwiązania systemowe,	2	0,2	0,4
4. możliwość wejścia na nowe rynki,	4	0,2	0,8	5. wolniejszy rozwój rynku, jeden klient.			
5. rosnąca wartość branży.							
Razem ocena ważona		1,0	3,2	Razem ocena ważona		1,0	3,3

źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonej analizy za pomocą analizy SWOT, czyli badania przedsiębiorstwa w zakresie jego mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń na bazie przeprowadzonej diagnozy pozwoliło na wyłonienie propozycji strategii przedsiębiorstwa JELCZ (Por. Tabela nr 6).

Tabela 6. Wybór strategii.

	Szanse	Zagrożenia
	[O]	[T]
Mocne strony	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
[S]	77	79
	14	16
Słabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
[W]	91	78
	7	15

źródło: opracowanie własne

Zgodnie z przeprowadzoną przez autorkę pracy analizą Spółka powinna realizować swoją strategię w sposób konserwatywny. Strategia ta jest zalecana w sytuacji, gdy organizacja o dużym potencjale wewnętrznym funkcjonuje w nieco niekorzystnym układzie warunków



zewnątrznych – w tym przypadku jedynym klientem organizacji jest Wojsko Polskie. Spółka czuje się odpowiedzialna za bezpieczeństwo kraju oraz wszystkich jego obywateli dlatego z najwyższą starannością chce dbać o satysfakcję i zadowolenie klienta, od których zależą wyniki przedsiębiorstwa. Najważniejsze zmiany w odniesieniu do klientów wynikają z potrzeb i trendów rynkowych – zapotrzebowania na odpowiednie ilości dostaw z uwagi na sytuację w kraju oraz zapewnienie produktów zgodnych z oczekiwaniami technologicznymi. W związku z tym przy użyciu swych mocnych stron może przewyższać zagrożenia tj. konieczność przebranzowienia czy nasycenie rynku, podejmując działania związane z redukcją kosztów, ulepszaniem produktów czy też ewentualnie poszukiwaniem nowych rynków. Działania, na których organizacja będzie się koncentrować to rozwój, sposoby zarządzania oraz maksymalne wykorzystywanie doświadczenia. Strategie, które uwzględniają pierwszorzędną rolę pracowników, prowadzą do wyższej produktywności, elastyczności funkcjonowania firmy, lepszej obsługi klientów i w efekcie lepszych wyników finansowych. To właśnie pracownicy są tą grupą, która jest odpowiedzialna za realizację strategii służących wzrostowi wartości przedsiębiorstwa. W wywiadzie dla „Financial Times” Jack Welch, wybitny autorytet z zakresu zarządzania, powiedział: „w obliczu tego wartość dla akcjonariuszy jest najgłupszą ideą na świecie. Wartość dla akcjonariuszy jest wynikiem, a nie strategią (...) waszym (przedsiębiorstw) głównym elementem są wasi pracownicy, wasi klienci i wasze produkty”.

3.4 Polityka, kultura organizacyjna a zasady etyki.

Spółka JELCZ w sposób świadomy i odpowiedzialny buduje wartość Polskiej Grupy Zbrojeniowej. Korzystając z zasobów intelektualnych i materialnych Grupy, dąży do sukcesywnego wzrostu w każdym z obszarów działalności oraz dostarcza interesariuszom oczekiwanych efektów. W trakcie prowadzonej działalności przestrzega najwyższych standardów, a jej postępowanie wyznaczają uniwersalne normy etyki i uczciwości, przejrzystości i odpowiedzialności. Swoim klientom Spółka JELCZ jako część Polskiej Grupy Zbrojeniowej oferuje innowacyjne produkty, które zwiększają bezpieczeństwo. Przestrzega wszystkich wymagań prawnych, dobrych praktyk oraz spełnia oczekiwania w odniesieniu do jakości i bezpieczeństwa. Wdraża międzynarodowe standardy dotyczące systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwa informacji i danych osobowych.



Jednym z najważniejszych filarów funkcjonowania Spółki w PGZ oraz na świecie są kwestie bezpieczeństwa informacji. Każdy z pracowników jest odpowiedzialny za bezpieczeństwo informacji wewnątrz firmy oraz poza miejscem pracy. Ze szczególną uwagą są stosowane przepisy prawa regulujące przepływ oraz ochronę informacji poufnych i strategicznych, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa.

Spółka JELCZ będąc członkiem Grupy Kapitałowej Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ), jako dokument określający ramy swojej działalności i źródło zasad tworzących kształt własnej etyki korporacyjnej przyjęła „KODEKS ETYKI POLSKIEJ GRUPY ZBROJENIOWEJ”. Wartości zapisane w kodeksie mają podstawowe znaczenie dla pracy, reputacji firmy i relacji, jakie są budowane z klientami, pracownikami, akcjonariuszami oraz lokalnymi społecznościami.

W Spółce obowiązuje także zasada „Zero tolerancji dla korupcji”. Nie toleruje się łapówek ani żadnej innej formy korupcyjnego zachowania w działaniach biznesowych. Spółka jako podmiot biznesowy, pracownicy i inne osoby działające w imieniu przedsiębiorstwa mają obowiązek przestrzegania Procedury Antykorupcyjnej Polskiej Grupy Zbrojeniowej S.A. Zabrania ona pracownikom oraz pośrednikom całej PGZ S.A. oferowania i/lub przyjmowania korzyści majątkowych czy też osobistych w celu niewłaściwego pozyskania lub utrzymania kontraktów, kontaktów biznesowych, jak również zezwoleń udzielanych przez instytucje publiczne państwowe bądź samorządowe. Ponadto od pracowników oczekuje się niepodjęwania jakichkolwiek działań prowadzących do konfliktu interesów, a jeśli chodzi o przyjmowanie i oferowanie podarunków i przejawów gościnności/reprezentacji, muszą być one zgodne z zasadami określonymi w Kodeksie Etyki. Przestrzeganie zasad Procedury Antykorupcyjnej jest obowiązkowe, a pracownicy mają świadomość, że takie działanie buduje i wzmacnia wartość firmy.

Kierunki polityki kadrowej Spółki JELCZ są ściśle związane z kodeksem etyki Polskiej Grupy Zbrojeniowej, zgodnie z którym fundamentalnym elementem dla Spółki JELCZ jako Pracodawcy jest przyjazne środowisko pracy, gdzie:

- ✓ stosowane są transparentne procedury zatrudniania pracowników,
- ✓ ważna jest dbałość o godne traktowanie pracowników i kandydatów na pracowników,
- ✓ nie toleruje się żadnych form dyskryminacji,
- ✓ prowadzona jest otwarta polityka informacyjna, stwarzająca pracownikom możliwości zgłaszania wszelkich uwag związanych z zatrudnieniem, bezpieczeństwem i warunkami pracy,



- ✓ pracownicy wspierani są w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych i rozwoju osobistego,
- ✓ pracownicy informowani są o głównych celach działalności i zadaniach na poszczególnych stanowiskach pracy poprzez jasne i ogólnodostępne kanały komunikacji,
- ✓ wysoko cenione są relacje rodzinne i życie osobiste wraz z należyty szacunkiem i przestrzeganiem norm czasu pracy a także potrzeb do wypoczynku pracowników.
- ✓ brak jest akceptacji łamania praw pracowniczych,
- ✓ od pracowników oczekuje się zaangażowania i uczciwego wykonywania obowiązków oraz unikania konfliktu interesów.

Prowadzona jest polityka zatrudnienia odporna na zmiany demograficzne. Wykorzystywane są w szczególności silne strony pracowników, ich kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Pracownicy Spółki JELCZ to ludzie pełni pasji, wizji i energii, poważnie traktujący swoje obowiązki i ludzi, z którymi współpracują, biorący także odpowiedzialność za swoje decyzje i działania. Polityka kadrowa firmy opiera się na pozyskiwaniu pracowników, którzy spełniają nie tylko wymagania dotyczące umiejętności zawodowych, ale dla których ważne są również takie elementy jak:

- rozwój zawodowy,
- chęć zdobycia doświadczenia i dzielenie się swoją wiedzą,
- stawianie sobie jasno określonych celów i świadomość dokąd się zmierza,
- dbanie o transparentność zasad i współpracę zespołową,
- chęć podejmowania nowych wyzwań,
- z entuzjazmem i zaangażowaniem podchodzenie do wykonywanych przez siebie obowiązków

Wspieranie pracowników, zapewnienie im stabilizacji zawodowej oraz godnych warunków zatrudnienia są priorytetem przedsiębiorstwa. Równie ważne są kwestie równouprawnienia wszystkich pracowników oraz kandydatów na pracowników. Pracownicy zatrudniani są w różnych przedziałach wiekowych, których ceni się za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie i dzięki czemu następuje uzupełnianie i wymiana kompetencji szczególnie na stanowiskach zawodowych. Spółka Jelcz to przedsiębiorstwo z wieloletnią tradycją na rynku ukierunkowaną na realizację polityki personalnej według modelu kapitału ludzkiego.

Mając na celu kształtowanie kultury organizacji poprzez wdrażanie zasad etyki biznesu oraz budowanie systemu przeciwdziałania nadużyciom natury korupcyjnej wprowadzono do



użytku służbowego kodeks etyki Grupy Kapitałowej PGZ S.A. wyznaczający standardy zachowań etycznych wynikających z powszechnie obowiązujących przepisów prawa, wskazujący zasady i wartości, jakimi powinni kierować się pracownicy przy podejmowaniu decyzji a także Procedurę Antykorupcyjną Jelcz Sp. z o.o., określająca w szczególności rodzaje i formy korupcji oraz innych nadużyć gospodarczych, odpowiedzialność i tryb postępowania pracowników w obszarach zagrożonych ryzykiem korupcji. Kodeks Etyki dostarcza informacji, gdzie szukać szczegółowych wytycznych w odniesieniu do poszczególnych tematów. Innymi słowy, Kodeks Etyki pomaga podejmować właściwe decyzje, gdy pracownicy lub zarządzający stoją przed trudnym wyborem. Naruszenie zasad Kodeksu Etyki wiąże się z postępowaniem dyscyplinarnym oraz rozpatrzeniem sprawy przez Komisję ds. Etyki.

Reasumując, procesy zachodzące w przedsiębiorstwie zawierają podstawowe zadania i czynności związane z funkcjonowaniem organizacji . Dzięki nim przedsiębiorstwo rozwija się, odpowiada na potrzeby klientów, nadąża za zmianami i przede wszystkim – osiąga wyznaczone cele. Spółka JELCZ pomimo obecności na rynku od przeszło 65 lat zachowuje w kulturze swojej działalności tradycję, którą doskonale łączy z nowoczesnością i obecnymi wymaganiami rynkowymi.



Rozdział 4

Zarządzanie w oparciu o zasady etyki. Badania własne.

4.1 Metodyka badań własnych.

4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań

Celem przeprowadzenia niniejszych badań była diagnoza wpływu na proces zarządzania wprowadzonego w przedsiębiorstwie JELCZ kodeksu i zasad etyki Polskiej Grupy Zbrojeniowej.

Przedmiotem zainteresowań badawczych było przedstawienie najważniejszych zagadnień związanych z zarządzaniem w oparciu o zasady etyki wprowadzone w Spółce.

Podmiotem badań byli pracownicy przedsiębiorstwa branży zbrojeniowej wchodzącej w skład Polskiej Grupy Zbrojeniowej JELCZ Sp. z o.o. z siedzibą w Jelczu-Laskowicach. Próbie badawczej poddani zostali losowo wybrani pracownicy tego przedsiębiorstwa, kobiety i mężczyźni zajmujący różne stanowiska. Wielkość próby badawczej 50 osób. Charakterystykę przedsiębiorstwa wraz ze wskazaniem pozycji na rynku, zakresem działania, polityką działania i kulturą organizacyjną zaprezentowano w rozdziale 3.

4.1.2 Problem(y) badawcze

Główny problem badawczy.

W badaniach przyjęto następujący problem:

- Jaki wpływ na proces zarządzania wywiera stosowanie w praktyce kodeksu i zasad etyki w przedsiębiorstwie?

Problemy szczegółowe:

1. Jak przestrzeganie zasad etyki wpływa na realizację procesu zarządzania?
2. Czym według pracowników jest etyka ?
3. Do czego i na jakim poziomie są wykorzystywane zasady zawarte w kodeksie etyki ?
4. Poprzez jakie czynniki przejawia się w przedsiębiorstwie stosowanie zasad etyki?
5. W jaki sposób kształtują się relacje wewnętrzne oraz zewnętrzne po wprowadzeniu kodeksu etyki?



6. Jakie czynniki ułatwiają funkcjonowanie kodeksu etyki w przedsiębiorstwie i stosowanie zasad zgodnych z jego treścią?
7. Jak stosowanie zasad etyki wpływa na sprawność i poprawność podejmowania decyzji?
8. Z jaką częstotliwością pracownicy spotykają się z zachowaniami niezgodnymi etycznie?
9. Na co w szczególności mają istotny wpływ działania etyczne w przedsiębiorstwie?
10. Od jak dawna w przedsiębiorstwie stosuje się zasady i zachowania zgodne etycznie?

4.1.3 Hipotezy badawcze

Hipotezy, które były weryfikowane w trakcie prowadzonych badań to:

H-1 – Stosowanie kodeksu etyki wpływa korzystnie na proces zarządzania w przedsiębiorstwie.

H-2 – Przestrzeganie etyki wpływa pozytywnie na relacje wewnątrz przedsiębiorstwa.

4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze.

W przeprowadzonym badaniu autorka posłużyła się sondażem diagnostycznym na grupie wybranych losowo 50-ciu pracownikach firmy. W badaniach została wykorzystana metoda ankietowa, a narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety składający się z pytań merytorycznych i metryczkowych. Kwestionariusz ankiety zawierał ogółem 20 pytań merytorycznych, w którym dominowały pytania zamknięte z kafeterią odpowiedzi dającą możliwość wpisania zindywidualizowanej opinii. Część metryczkowa zawierała natomiast 6 pytań dających możliwość identyfikacji: płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska i stażu pracy badanego respondenta.

4.2 Analiza zgromadzonego materiału badawczego.

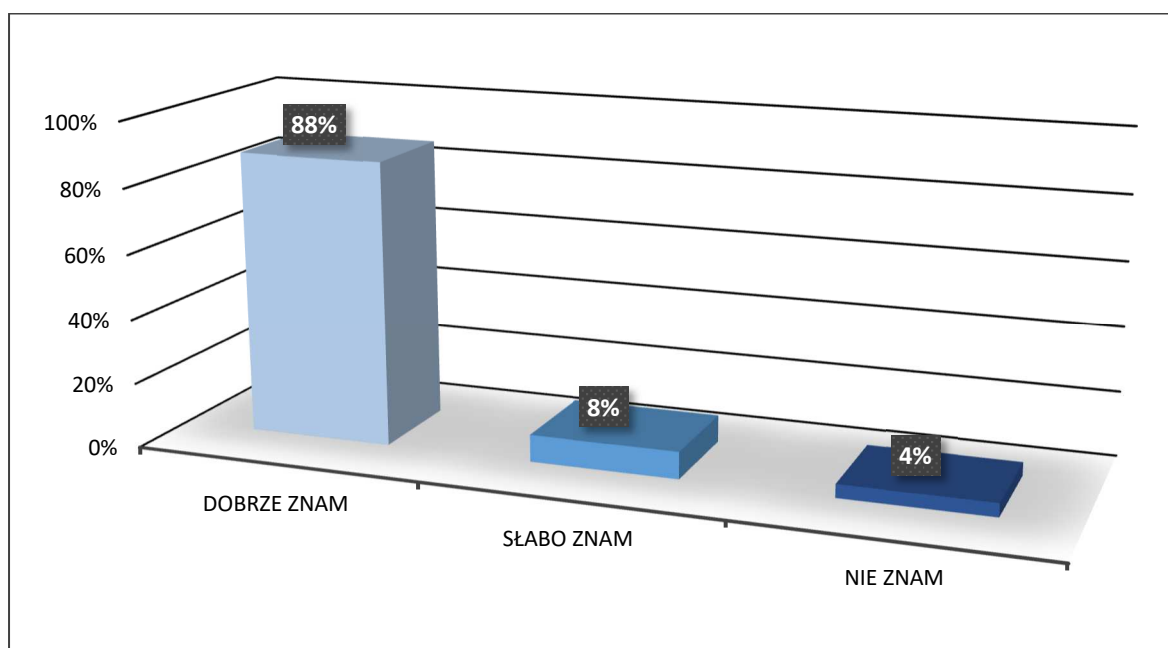
Badane zostało przeprowadzone w dniach 15-20.04.2021 r., w którym wzięło udział 50 respondentów będących pracownikami firmy JELCZ Sp. z o.o.. Kwestionariusz ankiety opracowany do celów niniejszego badania został wydany pracownikom przez autorkę badania. Stopa zwrotu prawidłowo wypełnionych ankiet wyniosła 96% tj. 48 szt. Głównym celem badania była ocena wpływu wprowadzenia kodeksu etyki na proces zarządzania w przedsiębiorstwie.



W pierwszej części ankiety skupiono się na pytaniach dotyczących procesu zarządzania oraz zasad kodeksu etyki. Natomiast druga część badania pozwoliła na identyfikację respondentów co do płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy oraz obszaru zatrudnienia.

Każde przedsiębiorstwo oprócz konieczności stosowania obowiązujących norm prawa cechuje się także swoimi wewnętrznymi regulacjami przekazywanymi do wiadomości pracowników. Zazwyczaj ich znajomość jest wymagana lub też oczekuje się od pracowników wiedzy, gdzie można poszukiwać informacji w danym zakresie. W Spółce JELCZ oprócz wielu innych aktów normatywnych wprowadzono także kodeks etyki Polskiej Grupy Zbrojeniowej, którego znajomość była weryfikowana podczas prowadzonych przez autorkę badań. Respondenci praktycznie jednomyślnie potwierdzili, iż znają zasady wprowadzonego kodeksu. 88% respondentów odpowiedziało, że dobrze zna zasady obowiązujące w Spółce w tym zakresie a tylko 8% ankietowanych uznała, iż zna kodeks, ale w stopniu słabym. Zaledwie 2 osoby niestety nie zna jego treści w ogóle. Wyniki te wskazują, iż w Spółce kodeks obowiązuje i w większości znane są pracownikom zarówno tym krótko jak i długo zatrudnionym jego zasady. Kolejne odpowiedzi badanych wskażą także, iż oprócz samej znajomości kodeksu jego stosowanie i przestrzeganie odgrywa bardzo istotne znaczenie w przedsiębiorstwie oraz czy pojawiały się sytuacje, które wymagały jego wykorzystania (por. Wykres 1).

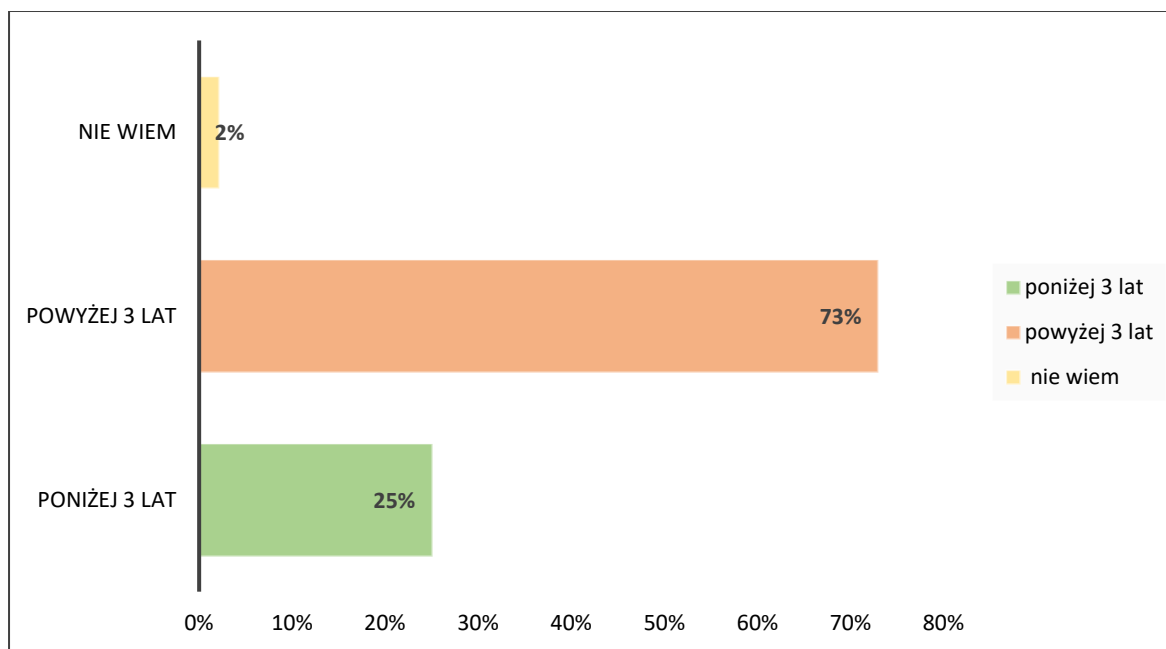
Wykres 1. Znajomość zasad kodeksu etyki.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanie potwierdziło także, iż pracownicy Spółki JELCZ doskonale orientują się kiedy wprowadzono w Spółce kodeks etyki Polskiej Grupy Zbrojeniowej i od jakiego czasu funkcjonuje on w przedsiębiorstwie, bowiem 35 osób – 73% wskazała na okres obowiązywania powyżej 3 lat, co potwierdza stan faktyczny. Autorka badania zweryfikowała okres wdrożenia dokumentu regulującego te zasady i w odniesieniu do aktów wewnętrznych firmy potwierdziła, iż nastąpiło to w 2017r. Znacznie mniej liczną grupę pracowników tworzą osoby, według których kodeks wdrożono mniej niż 3 lata temu, jednak może to być po prostu grupa pracowników zatrudnionych po okresie wdrożenia. Tylko 2% ankietowanych nie zna daty od kiedy kodeks funkcjonuje, to bardzo nieliczna grupa, która w żaden sposób nie zaburza wyników badań potwierdzających wiedzę pracowników w tymże zakresie (por. Wykres 2).

Wykres 2. Okres funkcjonowania kodeksu etyki w przedsiębiorstwie.



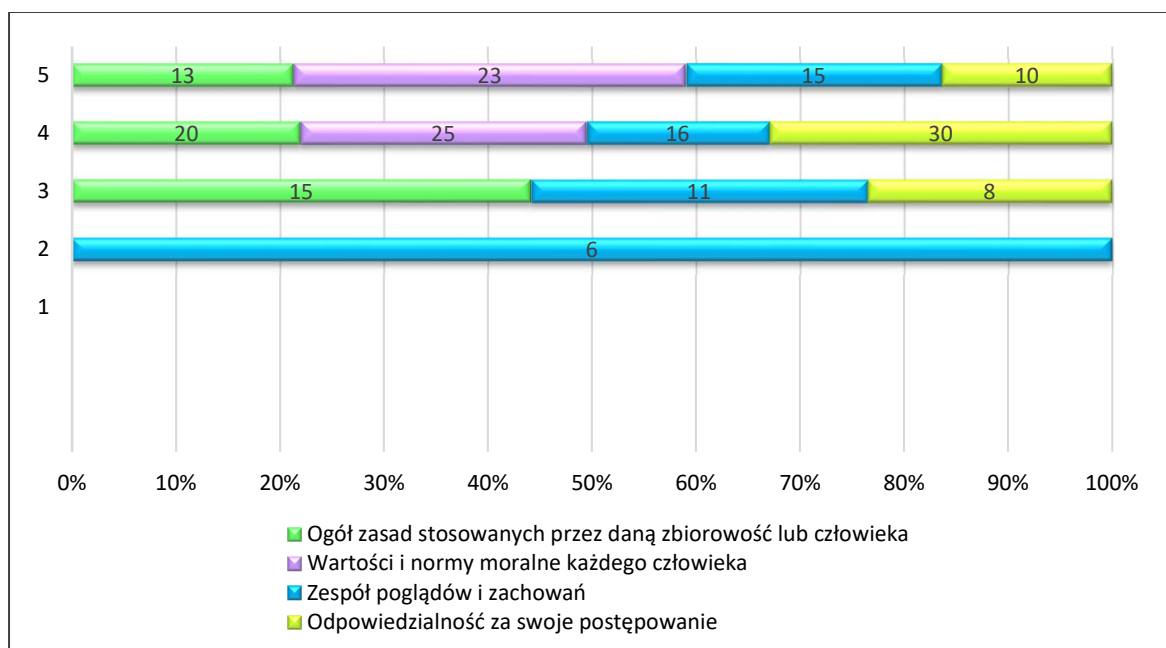
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Współcześnie zasięg szerokokorozumianej etyki ma różnorodne definicje w literaturze, ale także w potocznej mowie i tak też oprócz charakteryzowania jej jako nauki rozpatrywanej zarówno w aspektach moralnych, filozoficznych jak również politycznych. Obecnie etyka wyrażana jest za pośrednictwem wysokiego profesjonalizmu, szacunku dla tradycji historycznej, oraz przekonaniem o obiektywności porządku moralnego. Badanie przeprowadzone w Spółce JELCZ potwierdza powyższe stwierdzenie bowiem zdecydowana



większość pracowników uważa, iż etyka to właśnie wartości i normy moralne każdego człowieka oraz odpowiedzialność za swoje postępowanie, co z przyczyn oczywistych przekłada się następnie na podejmowanie decyzji. Etyką według respondentów jest również ogół zasad stosowanych przez daną zbiorowość oraz zespół poglądów i zachowań z czym tylko 6 osób nie zgadza się (por. Wykres 3).

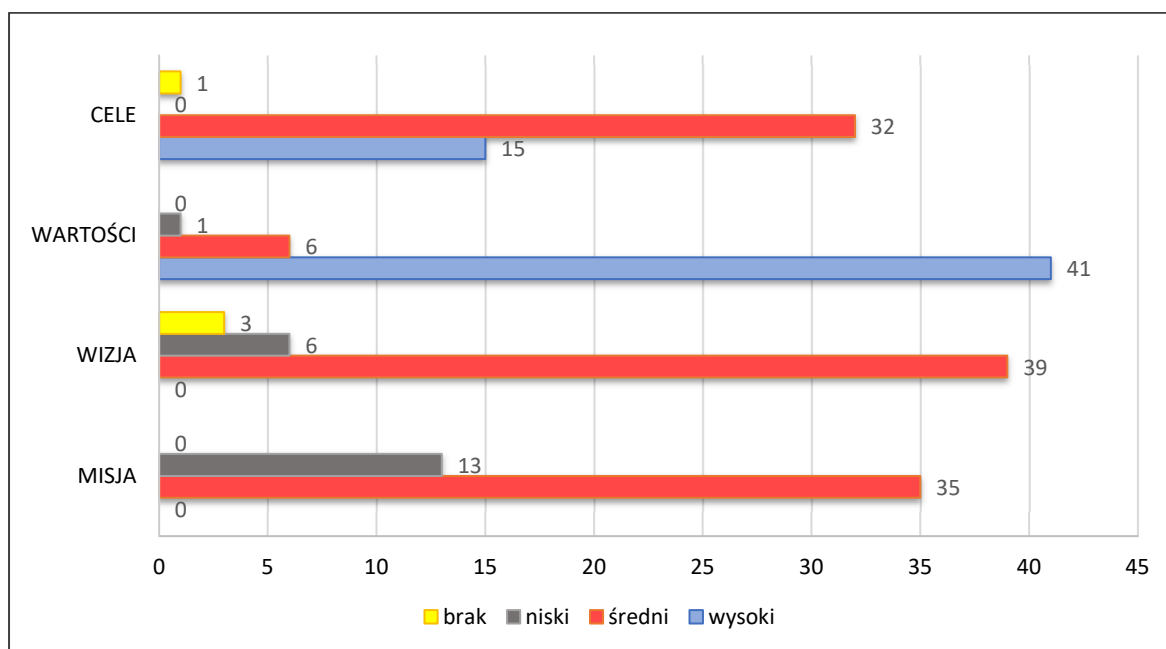
Wykres 3. Określenia etyki.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Integralną częścią procesu zarządzania w przedsiębiorstwie są poszczególne elementy strategii tj. cele, wartości, wizja oraz misja. Te kluczowe dla tożsamości organizacji warunki funkcjonowania na rynku sprawiają także, iż pracownicy znając je w znacznie większym stopniu utożsamiają i integrują się z firmą. Takie atrybuty wykorzystywane w sprawny sposób i mające na względzie przyszłość są bez wątpienia wartością dodaną stanowiącą bezpośredni wkład w osiągnięcie zamierzonych celów. Dlatego tak ważne jest, aby pracownicy znali poszczególne elementy strategii ich organizacji. W przypadku badanego przedsiębiorstwa tak właśnie jest, zdecydowana większość pracowników w stopniu przynajmniej średnim zna cele (32 osoby), wizję (39 osób) oraz misję Spółki (35osób), przy czym w stopniu wysokim aż 42 pracowników potwierdza znajomość wartości przedsiębiorstwa. Bardzo nieznaczna ilość badanych określiła brak znajomości celów i wizji (por. Wykres 4).

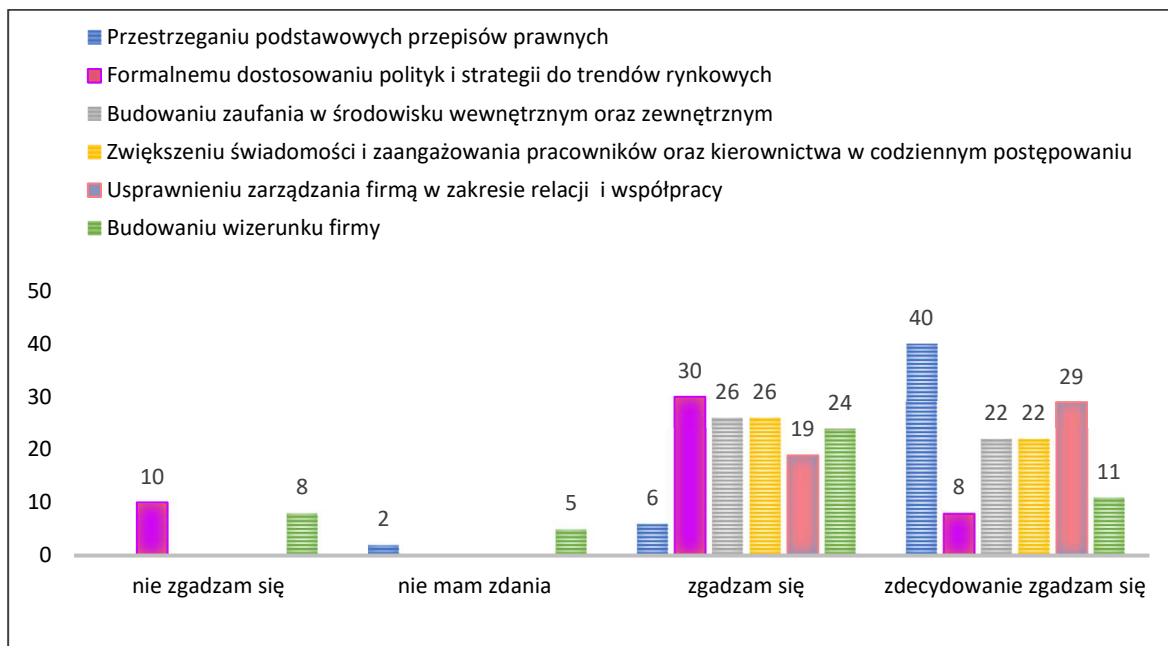
Wykres 4. Znajomość poszczególnych elementów strategii Spółki..



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W opinii różnych osób etyka i normy/zasady etyczne mogą być różnie definiowane i służyć do zupełnie innych celów. Dla jednych będzie wyłącznie kolejną wprowadzoną normą a dla innych moralnością i zbiorem wielu wartości wykorzystywanych zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym. Dlatego też autorka badań weryfikowała do czego wprowadzony przez Zarząd kodeks etyki obowiązujący w Polskiej Grupie Zbrojeniowej służy w badanym przedsiębiorstwie. Badanie wykazało, iż aż 40 pracowników zdecydowanie uważa, że kodeks etyki służy przestrzeganiu podstawowych przepisów prawnych a także usprawnieniu zarządzania firmą w zakresie relacji i współpracy (29 osób). Większość respondentów potwierdza także wykorzystywanie norm etycznych do budowania zaufania w środowisku wewnętrznym oraz zewnętrznym a także zwiększaniu świadomości i zaangażowania pracowników oraz kierownictwa w codziennym postępowaniu. Istotny jest według opinii także do budowania wizerunku firmy (35 osób). Z wyłączeniem 10 osób pracownicy zgadzają się także, że służy do formalnego dostosowania polityk i strategii do trendów rynkowych. Zatem zgodnie z przedstawionymi odpowiedziami normy i zasady etyczne mają dość wszechstronne zastosowanie, przy czym wszystko zależne jest od zasad panujących w danej organizacji oraz indywidualnego podejścia każdego człowieka. (por. Wykres 5).

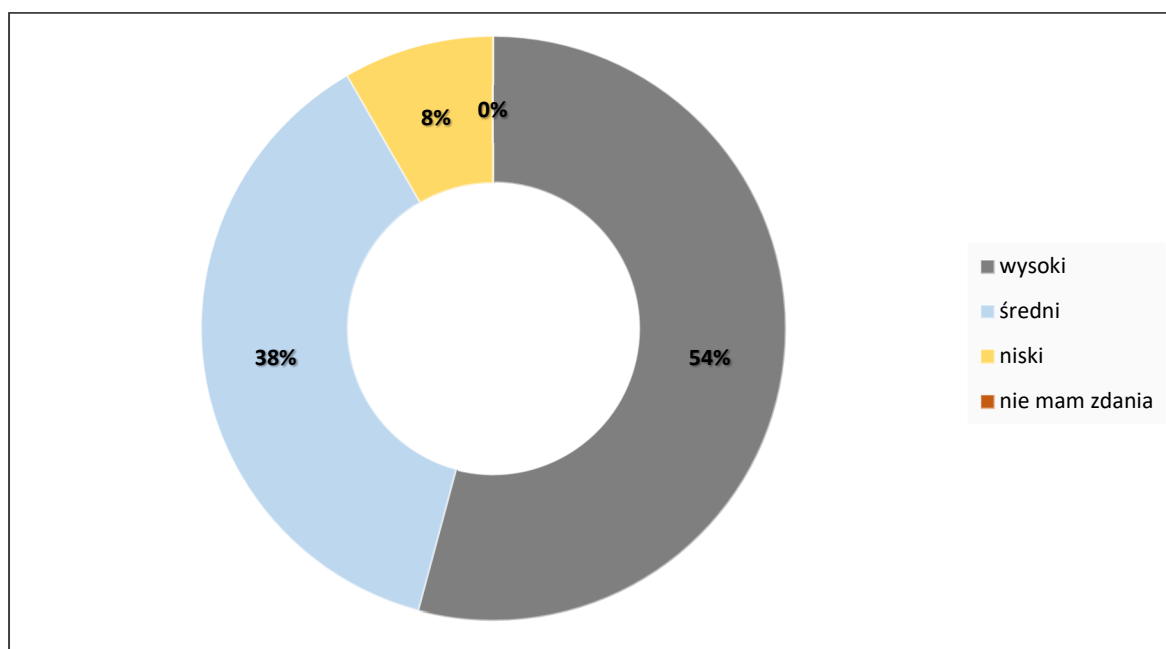
Wykres 5. Przeznaczenie i wykorzystywanie kodeksu etyki.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednocześnie analizowano także poziom przestrzegania zasad kodeksu przez kadrę zarządzającą oraz pracowników. Respondenci uważają, iż poziom ten jest zdecydowanie wysoki, co określiło aż 54% tj. 26 osób a 38% 18 osób wskazało na poziom średni. Dane te informują, iż zważywszy na powyższe odpowiedzi zarówno sam fakt znajomości zasad kodeksu etyki, czasu jego wdrożenia jak również poziom przestrzegania dowodzi, iż etyka zajmuje w Spółce istotne miejsce i nie jest ani dla pracowników ani dla kadry zarządzającej obcym elementem zarządzania. Wskazać jednak należy, że wśród ankietowanych znalazły się także osoby, według których poziom ten jest niski, co potwierdziło 8%. Natomiast nie było osób, które nie miałyby zdania w tym zakresie. Dla przedsiębiorstwa jest to zdecydowanie wartość dodana, wskazuje na prawidłowy obieg informacji w Spółce oraz wpływa na konkurencyjność rynkową bowiem w obecnych czasach wartości etyczne mają coraz większe znaczenie a pracodawca, który może się nimi chwalić bez wątpienia będzie bardziej atrakcyjny wśród swoich konkurentów (por. Wykres 6).

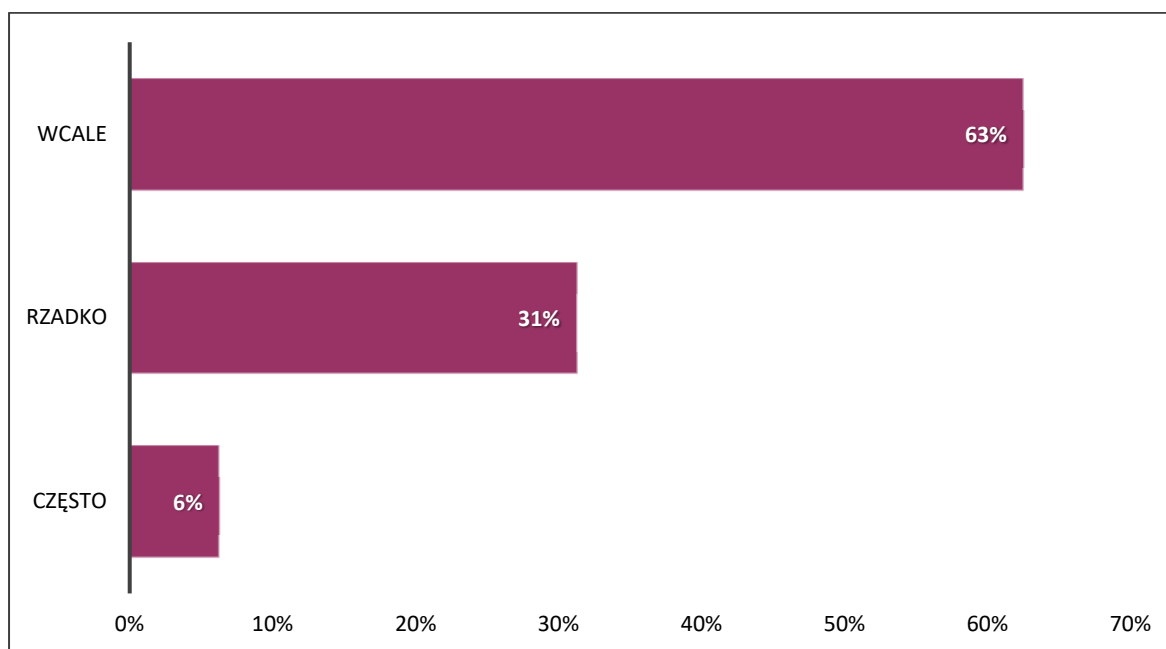
Wykres 6. Poziom przestrzegania w Spółce zasad zawartych w kodeksie etyki.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Godnym uwagi jest także fakt, iż częstotliwość, w których występowały sytuacje wymagające wykorzystania zasad kwestii etycznych jest bardzo niska. 63% pracowników odpowiedziało, że takie sytuacje wcale nie występowały, natomiast 31% iż było to rzadko. Odpowiedź „często” pojawiła się tylko u 6% respondentów. Badanie to dowodzi, że choć sytuacje takie występowały to ich ilość braku konieczności wykorzystania tych zasad może wskazywać na ciągłe doskonalenie i pogłębianie się zaznajomienia pracowników z tymi kwestiami. Może dowodzić także poprawność zachowań i relacji międzyludzkich co do zachowania się pracowników w pracy, dyskryminacji, mobbingu, praw człowieka, zachowania poufności, procedur dyscyplinarnych, procedur zgłaszania naruszeń, procedur antykorupcyjnych, zasad korzystania ze sprzętu firmowego czy stosunku firmy do środowiska i społeczności lokalnych, przez co stopień pojawiających się sytuacji mogących świadczyć o nieetycznym zachowaniu w przedsiębiorstwie jest dość niski (por. Wykres 7).

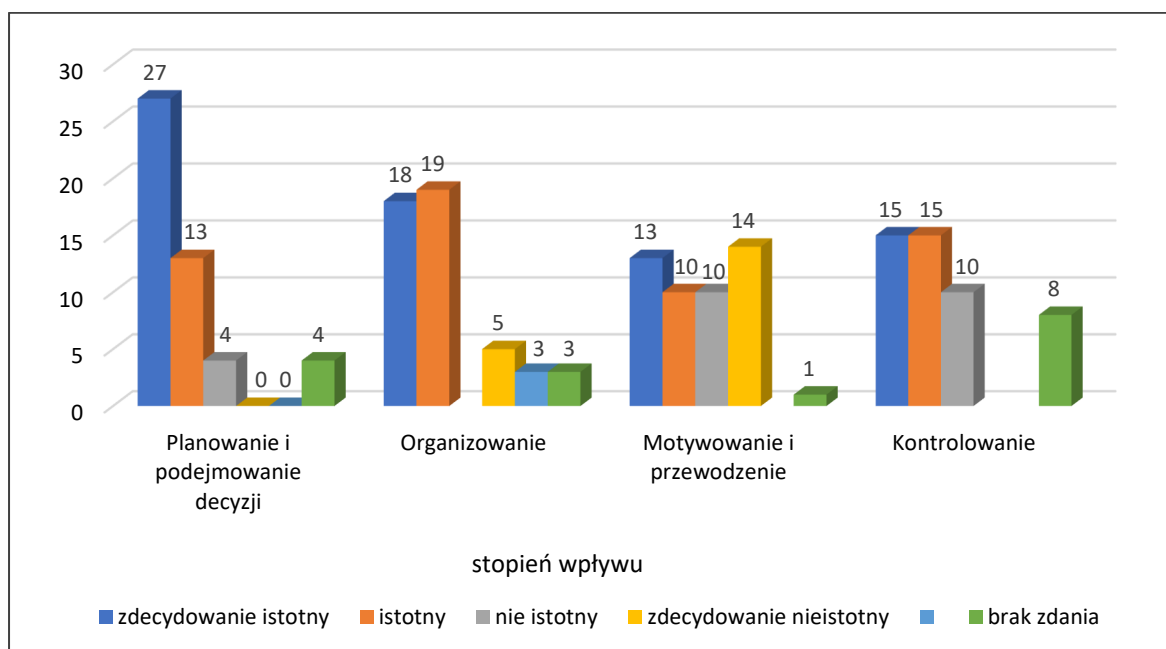
Wykres 7. Częstotliwość wykorzystywania zasad etyki w przedsiębiorstwie.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na proces zarządzania składają się różne elementy oraz decyzje, w tym postępowanie zgodnie lub niezgodnie z indywidualnymi, ale także obowiązującymi w przedsiębiorstwie zasadami etyki. Według respondentów mają one zdecydowanie istotny wpływ na podejmowanie decyzji (27 osób), organizowanie (18 osób), kontrolowanie (15 osób) oraz motywowanie i przewodzenie (13 osób). Dla pozostałej większości elementy te są istotne a tylko dla niewielkiej grupy pracowników są one nieistotne bądź respondenci nie mają zdania w tym obszarze. To sfera, w której nie łatwo określić czy zasady etyki wprowadzone w Spółce mają bezpośredni wpływ na poszczególne elementy zarządzania, czy też działają jako tzw. bodziec wspomagający. Nie mniej jednak na podstawie przeprowadzonych badań oraz opinii pracowników co do wskazanych odpowiedzi można bezdyskusyjnie uznać, iż zasady etyki mają wpływ elementy zarządzania. jednak ilość odpowiedzi bezdyskusyjnie wskazuje na jego obecność (por. Wykres 8).

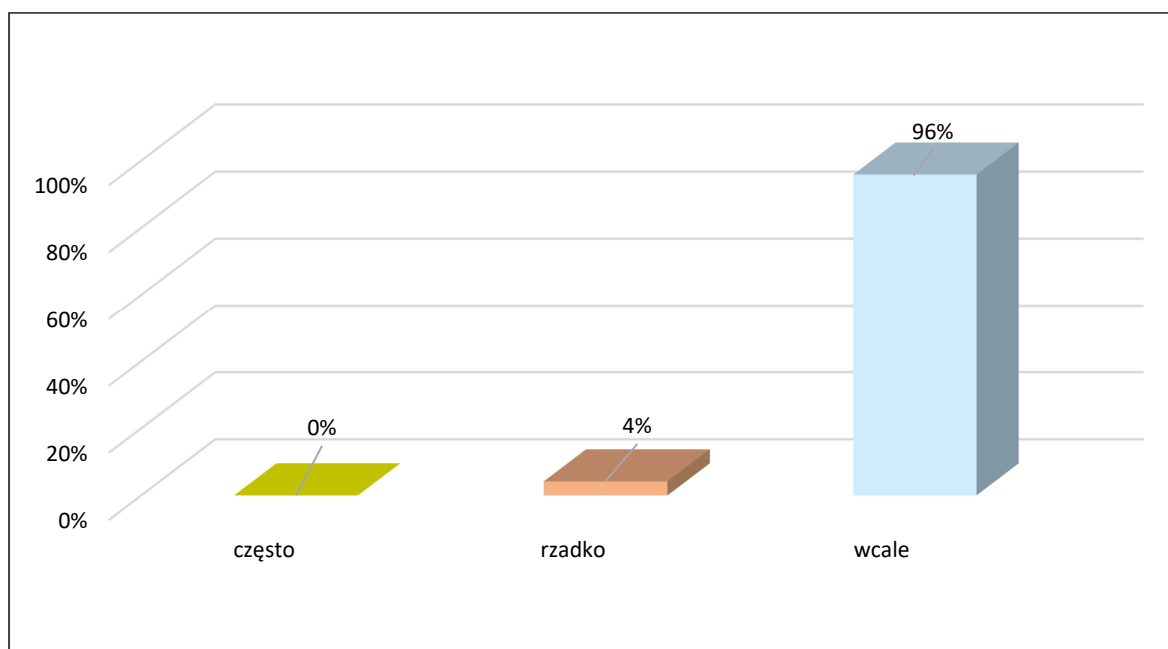
Wykres 8. Wpływ zasad etyki na elementy zarządzania.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Występowanie sytuacji mogących mieć znamiona lub być uznanymi za nieetyczne ma bardzo ważne znaczenie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem dla organizacji, która działa w sposób odpowiedzialny, zapewniający respektowanie prawa, regulacji czy też innych standardów. W trakcie prowadzonych badań weryfikowano występowanie sytuacji nieetycznych, mogących mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wskazano, iż w Spółce JELCZ w zasadzie brak jest sytuacji i zachowań nieetycznych, co przejawia się poprzez wskazanie 96% respondentów na odpowiedź, iż wcale nie mieli do czynienia z sytuacją, gdy inny pracownik zachował się w sposób nieprawidłowy etycznie. Rzadko miało z tym do czynienia tylko 4% respondentów. Z punktu widzenia pracodawcy ma to ogromne znaczenie dla efektywności wdrożenia kodeksu i zarządzania poprzez wartości regulowane wskazanymi normami etycznymi. Z tego faktu wynika, iż zatrudnieni w Spółce bardzo poważnie traktują swoją pracę a powierzone obowiązki realizują jak najbardziej poprawnie etycznie skoro sytuacje takie, które mogłyby wskazywać na jakiegokolwiek naruszenia zdarzają się rzadko a w zasadzie wcale (por. Wykres 9).

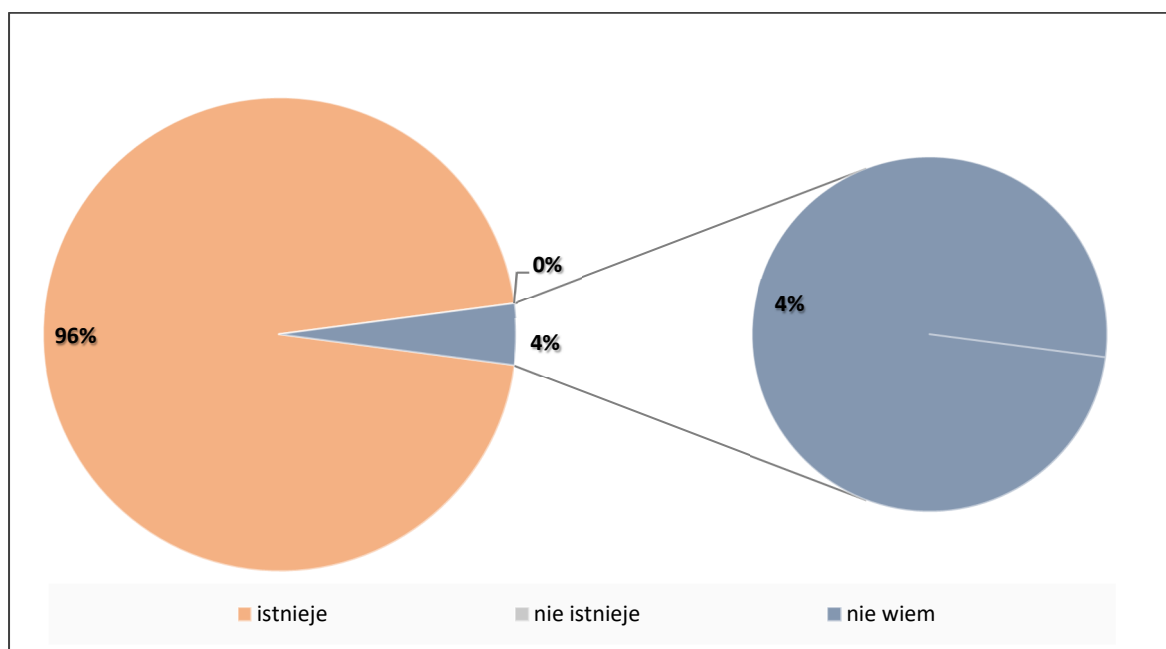
Wykres 9. Występowanie sytuacji nieetycznych.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednocześnie respondenci potwierdzają istnienie w przedsiębiorstwie JELCZ stanowiska odpowiedzialnego za etykę. Oznacza to, że Pracodawca nie dba wyłącznie o wprowadzenie samych zasad i konieczność ich przestrzegania, ale także zapewnia pracownikom kontakt z osobą odpowiedzialną za nadzór nad funkcjonowaniem kodeksu, która ma za zadanie wspierać i wyjaśniać kwestie niezrozumiałe lub sporne. Badanie pozwoliło autorce pracy zweryfikować, iż w firmie funkcjonuje nawet dedykowany adres email specjalnie do celów etycznych. 96% badanych poświadczyło wypełniając kwestionariusz istnienie stanowiska wskazanego do celów etycznych a tylko 4% pracowników nie miało wiedzy w tym zakresie. Dane te podobnie jak inne świadczą o odpowiedzialności pracodawcy związanej ze świadomością funkcjonowania przedsiębiorstwa w środowisku zgodnym etycznie i zapewnieniu przez niego wszystkich możliwych form zachowań oczekiwanych przez Zarządzających przejawiających się właśnie poprzez wartości i normy etyczne (por. Wykres 10).

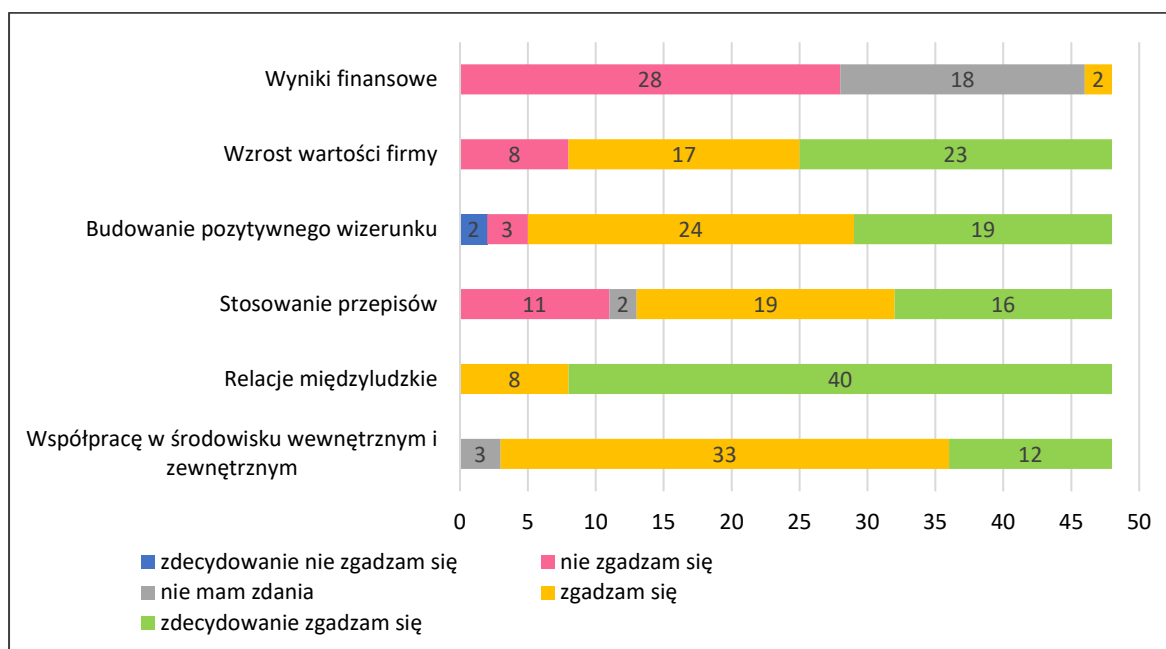
Wykres 10. Funkcjonowanie stanowiska odpowiedzialnego za etykę.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Działania etyczne w biznesie są mocno związane z organizacją pracy firmy, wydajnością a także z osiąganym zyskiem, na co w sposób oczywisty mają wpływ pracujący w przedsiębiorstwach ludzie. Relacje ludzkie natomiast powinny być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa oraz przyjętymi regułami postępowania, aby w sposób pozytywny wpływać na kontakty wewnętrzne i zewnętrzne a także reputację organizacji. Przeprowadzone badanie w przedsiębiorstwie z wieloletnią tradycją dowodzi, że działania etyczne w Spółce JELCZ przede wszystkim zdecydowanie wpływają na relacje międzyludzkie, współpracę w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym a także wzrost wartości firmy. Znaczna grupa respondentów twierdzi także, iż wpływają również na budowanie pozytywnego wizerunku czy stosowanie przepisów. Zgodnie jednak ponad połowa pracowników (28 osób) odpowiedziała, iż nie zgadzają się, aby działania etyczne wdrożone i stosowane w przedsiębiorstwie miały wpływ na wyniki finansowe a 18 badanych nie miało zdania w tym zakresie. Powyższe dane wskazują znaczny wpływ stosowania zasad etycznych w przedsiębiorstwie na poszczególne elementy organizacyjne, jednak z wyłączeniem wyników finansowych (por. Wykres 11).

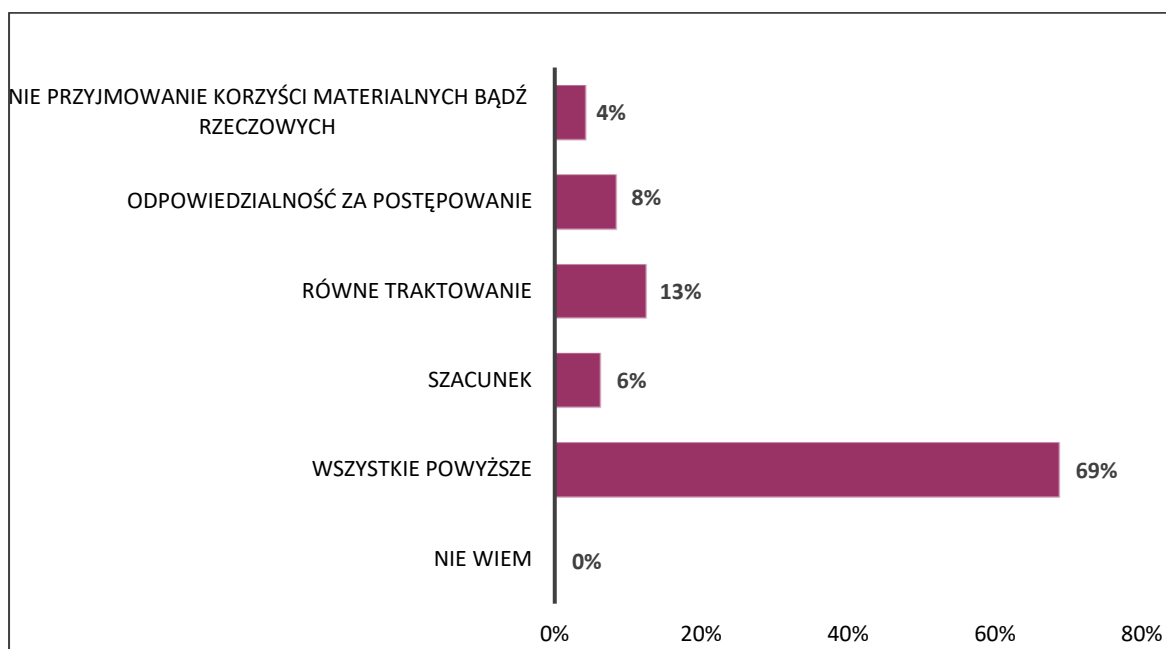
Wykres 11. Wpływ działań etycznych na poszczególne elementy w przedsiębiorstwie.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Stosowanie zasad etyki przejawia się w różny sposób, jest ono zależne od indywidualnych predyspozycji każdego człowieka bądź też wymagań skierowanych do danej grupy/osoby. Zachowania takie w Spółce JELCZ według respondentów przejawiają się w dość zróżnicowany sposób. Wśród wskazywanych odpowiedzi znalazły się bardzo nieliczne - zaledwie 4% uważa, że jest to nie przyjmowanie korzyści materialnych bądź rzeczowych. Następnie znacznie bardziej liczne grupy stwierdziły, iż objawia się to poprzez szacunek, odpowiedzialność za postępowanie oraz równe traktowanie. Jednakże dla zdecydowanej większości 69% badanych, wszystkie powyżej wymienione zachowania mają odzwierciedlenie w stosowaniu zasad etyki w Spółce. Zatem według pracowników to właśnie szacunek, równe traktowanie, odpowiedzialność za postępowanie oraz nie przyjmowanie korzyści są widocznymi elementami funkcjonujących w firmie norm i zasad etycznych, co dowodzi, iż są praktykowane skoro są widoczne wśród zatrudnionych (por. Wykres 12).

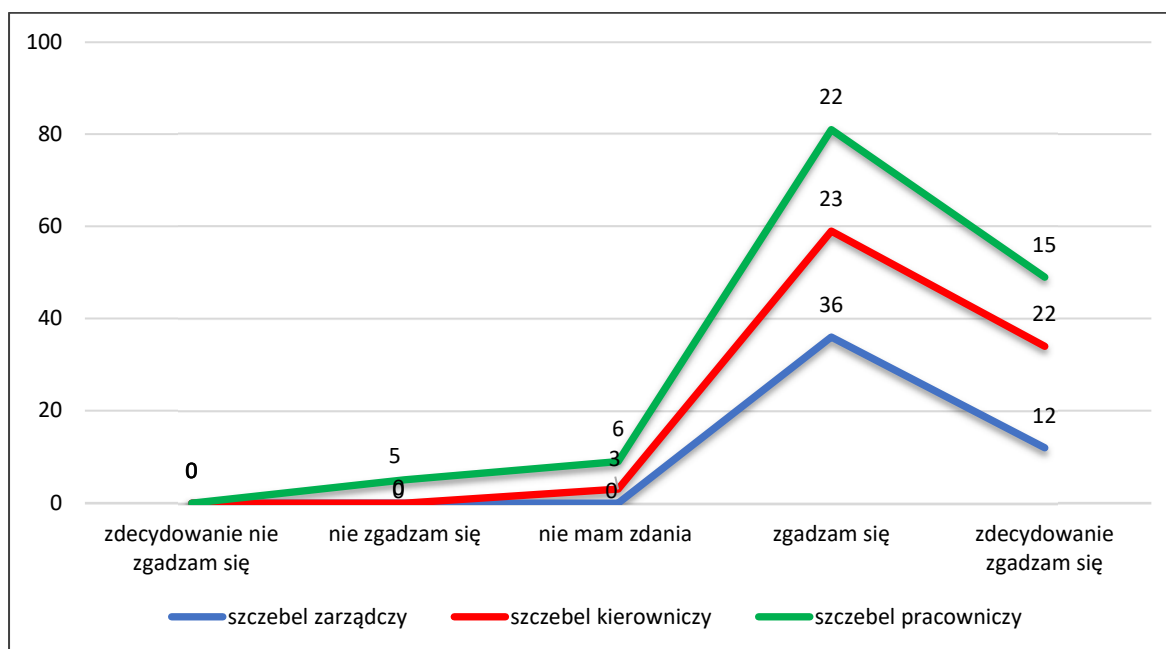
Wykres 12. Przejawy stosowania zasad etyki w Spółce..



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zarządzanie i procesy decyzyjne realizowane są przedsiębiorstwach dzięki różnym metodom i technikom co pozwala do dokonywanie najlepszych lub najbardziej optymalnych rozwiązań. Na każdym szczeblu zarządczym odbywa się to jednak w nieco odmienny sposób, nie mniej jednak na każdy z nich w mniejszych lub większym stopniu ma wpływ etyka i jej zasady. Bardzo istotne jest przy tym, aby starannie wyważać wszelkie możliwe korzyści oraz uciążliwości związane właśnie z podejmowaniem decyzji ukierunkowanym na zasady etyki. Te wartości i postawy powinny wręcz kierować wszelkimi decyzjami, aby miały one pozytywny wpływ na funkcjonowanie zarządzanej organizacji i modernizowanie regulacji oraz struktur. W badanym przedsiębiorstwie zdecydowana większość pracowników zgadza się, iż stosowanie zasad etyki pomaga w podejmowaniu decyzji na wszystkich trzech szczeblach, w tym wszyscy ankietowani uważają, że w szczególności dotyczy to najwyższego szczebla zarządczego, nieco mniej na szczeblu kierowniczym (45 osób) oraz pracowniczym (37 osób). Te dane jasno wskazują jak duży wpływ na podejmowanie decyzji przez kadre mają w przedsiębiorstwie wprowadzone zasady etyki (por. Wykres 13).

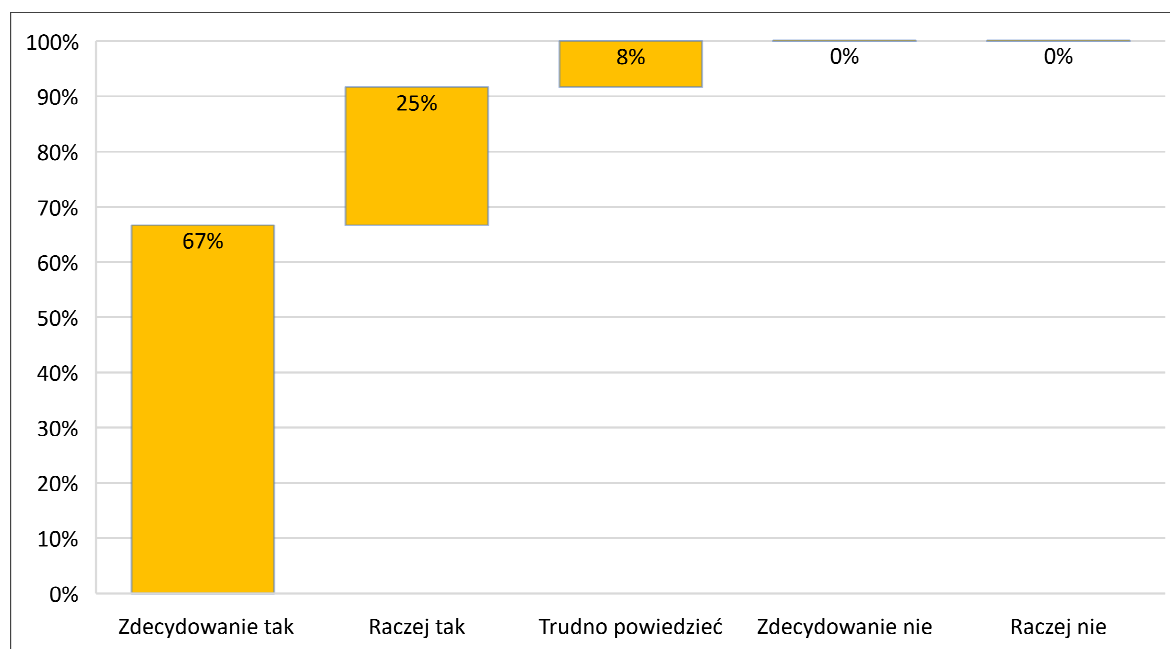
Wykres 13. Podejmowanie decyzji na poszczególnych szczeblach a zasady etyki.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W trakcie prowadzonych badań weryfikowano także kontakty międzyludzkie oraz porozumiewanie się kadry zarządzającej z pracownikami, gdyż jest to bardzo istotny element w zarządzaniu przedsiębiorstwem na różnych jego szczeblach. Badanie dowiodło, iż dla 67% respondentów zasady kodeksu etyki zdecydowanie pomagają w porozumiewaniu się. Odpowiedź „raczej tak” wskazało 25% pracowników, co także może świadczyć o pozytywnym wpływie norm kodeksu na zharmonizowanie relacji oraz uzgodnień w ramach stosunków służbowych. Tylko 8% stwierdziło, iż trudno powiedzieć czy kodeks ma na to wpływ. Warto podkreślić tu, iż aby zauważyć jakikolwiek wpływ trzeba w przedsiębiorstwie funkcjonować przez jakiś dłuższy czas, bowiem relacje, które mogą wynikać z oczekiwań zarządzających często kształtowane są miesiącami. Ale oczywiście zdarza się i tak, że wynikają one wyłącznie z indywidualnych wewnętrznych zasad moralnych każdego człowieka i żaden kodeks etyki, jego normy i zasady nie muszą określać oczekiwanych zachowań (por. Wykres 14).

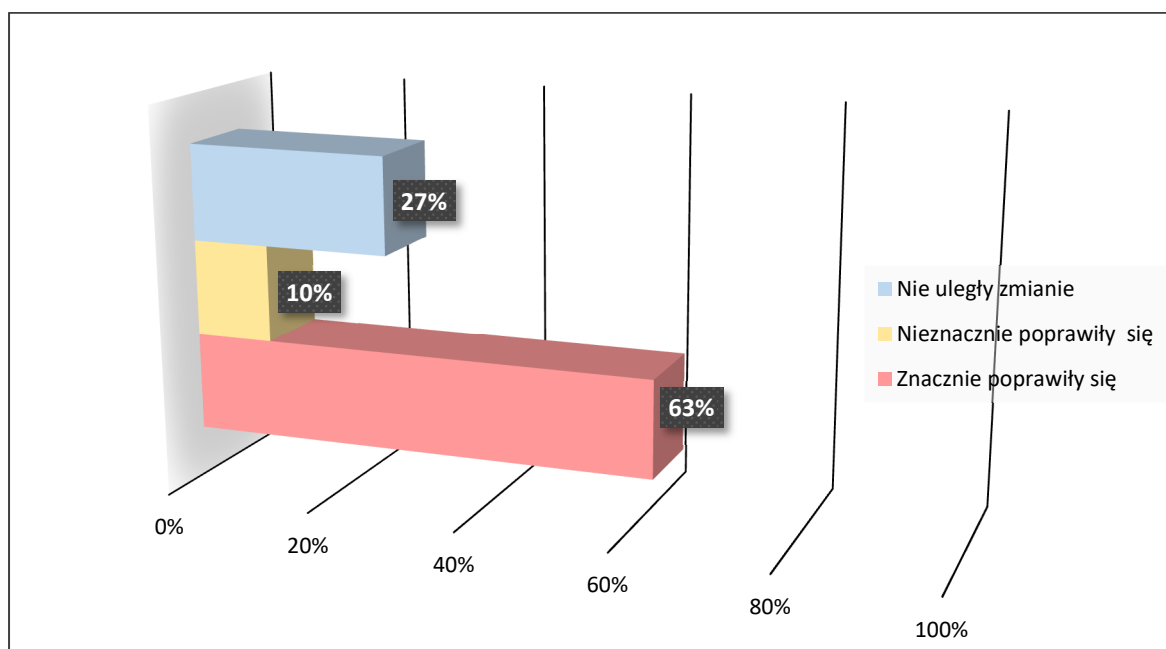
Wykres 14. Wpływ zasad kodeksu etyki na komunikację.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie zweryfikowano stosunki w kontaktach zewnętrznych oraz wewnętrznych po wdrożeniu w Spółce katalogu zachowań etycznych oczekiwanych przez Zarząd. Należy podkreślić, iż zasadnym celem wprowadzania w organizacjach kodeksów normujących zasady postępowania zgodne etycznie jest między innymi właśnie regulowanie stosunków w kontaktach wewnętrznych oraz zewnętrznych. To istotna wartość przedsiębiorstw wpływająca również na ich wizerunek będąca także instrumentem społecznej odpowiedzialności biznesu. Ukierunkowanie na inne otoczenia pomaga wręcz w poszanowaniu wspólnych interesów. I tak też w badanym przedsiębiorstwie według 63% ankietowanych stosunki te bez wątpienia znacznie poprawiły się, natomiast dla 27% zmiana nie jest widoczna co może świadczyć o braku konieczności wykorzystywania wskazanych norm w kontaktach, gdyż dotychczas były one prawidłowe lub też o tym, że dla niektórych osób wprowadzenie wytycznych co do zachowań w ogóle nie wpłynęło na stosunki wewnętrzne i zewnętrzne. Tylko 10% pracowników zauważyło nieznaczne poprawienie się stosunków w kontaktach wewnątrz przedsiębiorstwa i na zewnątrz w relacjach z klientem i dostawcami (por. Wykres 15).

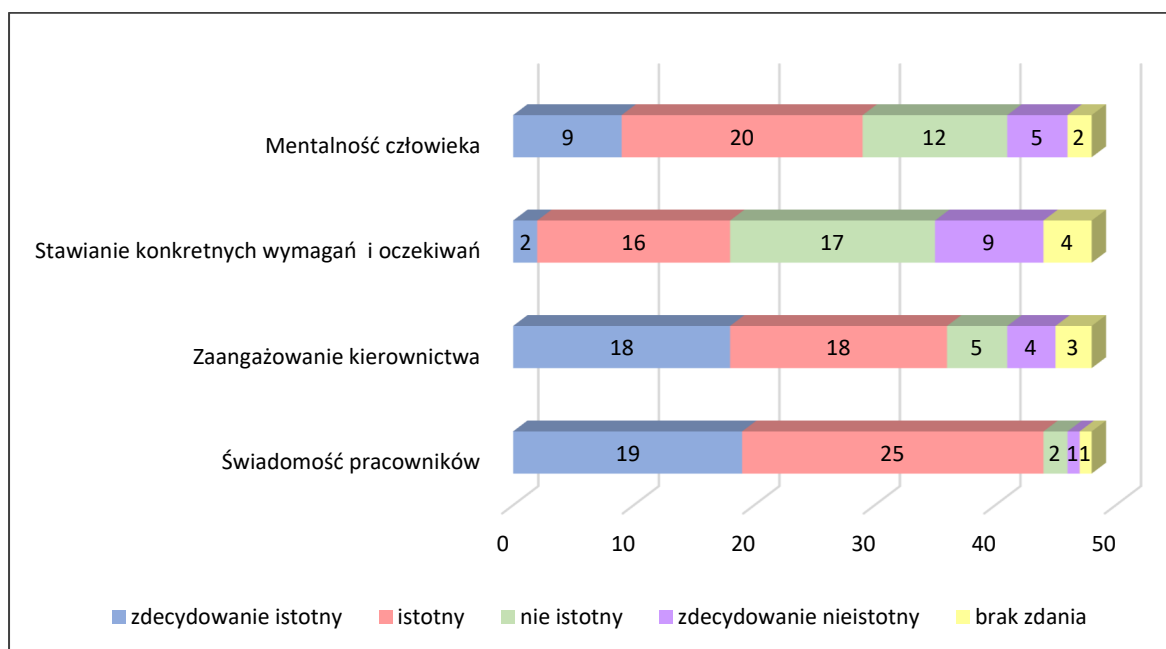
Wykres 15. Zmiany w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wprowadzenie kodeksu etyki oraz zasad etycznych jest dopiero pierwszym etapem wyciągnięcia z jego funkcjonowania jakichkolwiek korzyści dla przedsiębiorstwa i pracujących w nim ludzi. Czym innym jest obecność dokumentacji a zupełnie czym innym jej stosowanie. Dlatego tak istotny jest wpływ czynników, dzięki którym funkcjonowanie kodeksu jest znacznie łatwiejsze. Oczywistym przy tym wydaje się fakt indywidualnego podejścia do jakichkolwiek norm i zasad i nie ma tu znaczenia ani hierarchia ani stanowisko ani nawet zakres wykonywanych czynności. Istotnym za to wydaje się być stworzenie takich warunków, które pozwolą/ ułatwią na stosowanie wdrożonych i uregulowanych zasad. Według znacznej większości respondentów zdecydowanie istotne i istotne jest zaangażowanie kierownictwa oraz świadomość pracowników a następnie mentalność człowieka. Znacznie mniej pracowników odpowiedziało, iż te czynniki oraz stawianie konkretnych wymagań i oczekiwań w ogóle nie są istotne dla funkcjonowania zasad etycznych a tylko nieznaczna część badanych nie miała zdania w tym zakresie. Według autorki pracy dane te mogą mieć odzwierciedlenie w szerokorozumianym definiowaniu pojęcia etyki i jej norm, które to dla każdego człowieka mogą być inne, zatem i czynniki mające na nie wpływ też mogą się różnić (por. Wykres 16).

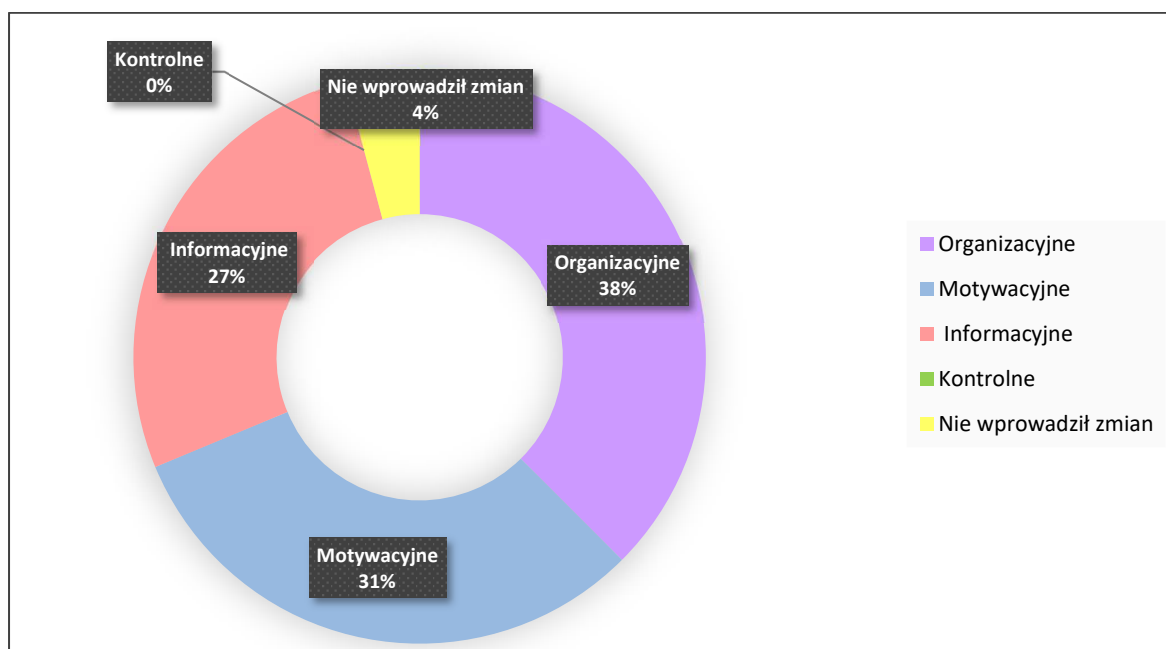
Wykres 16. Czynniki ułatwiające funkcjonowanie i stosowanie zasad etycznych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Co do zmian, na które miał wpływ wprowadzony w Spółce kodeks Polskiej Grupy Zbrojeniowej badanie potwierdziło, iż dla podobnych proporcjonalnie grup pracowników są to zmiany organizacyjne, motywacyjne oraz informacyjne, tzn. zmiany bardzo istotne z perspektywy zarządczej. Potwierdzeniem tych danych jest wskazanie przez 38% badanych na zmiany ukierunkowane organizacyjnie, przez 31% pracowników na zmiany motywacyjne oraz przez 27% na zmiany informacyjne. Tylko grupa 4% respondentów wskazała brak wprowadzonych zmian. Kontrolnych nie wskazano w badaniu wcale. Jeśli proces informacyjny w organizacji funkcjonuje na wysokim poziomie to jego efekt będzie widoczny również w innych elementach zarządzania. Zmiany motywacyjne mają przede wszystkim pozytywny wpływ na pracowników a organizacyjne na przedsiębiorstwo. Nie mniej jednak każda z tych zmian ma kluczowe wręcz znaczenie dla poszczególnych funkcji zarządzania. Wiedza w tym zakresie pozwala zarządzającym w znacznie większym stopniu dostosowywać wprowadzane zmiany do konkretnych potrzeb i ukierunkowywać je tak, aby przynosiły oczekiwane rezultaty, tym bardziej, że wprowadzenie kodeksu etyki dla każdego przedsiębiorcy ma swój wewnętrzny cel (por. Wykres 17).

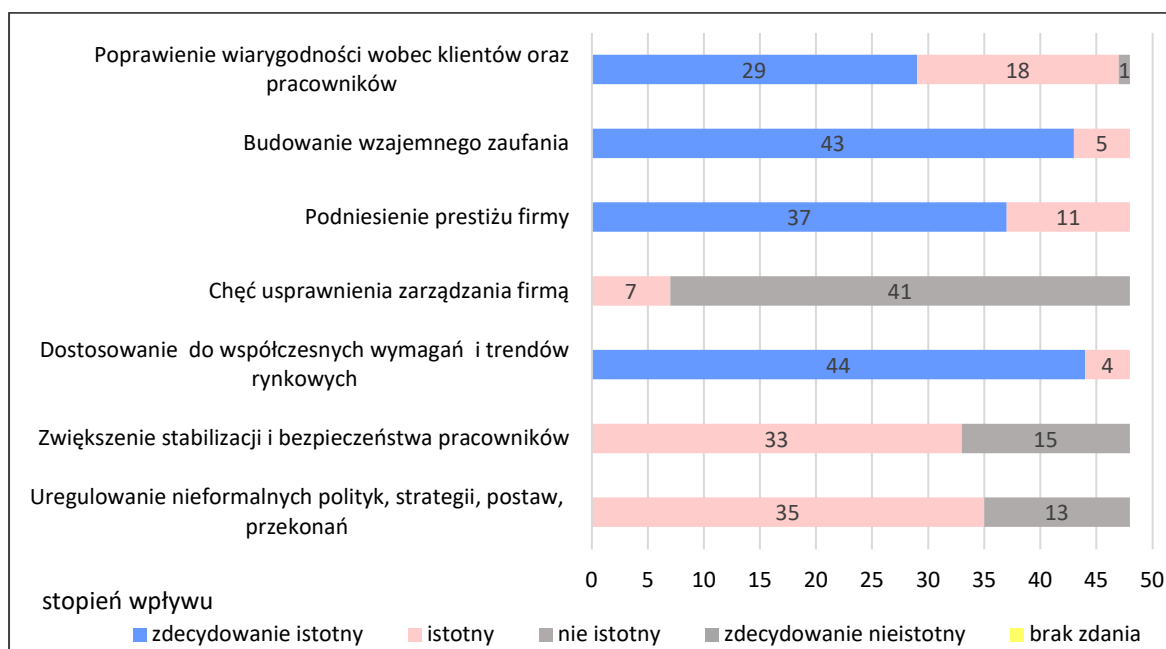
Wykres 17. Zmiany ogólne w przedsiębiorstwie po wprowadzeniu kodeksu.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Opracowanie kodeksu etycznego, ale przede wszystkim jego wdrożenie a następnie przestrzeganie zazwyczaj powoduje wiele zmian w organizacjach, w szczególności w tym pozytywnym zakresie. Za efekty wprowadzenia kodeksu etyki odpowiadają głównie zarządzający, nie mniej jednak wpływ na nie mają w dużym zakresie właśnie pracownicy organizacji. W Spółce JELCZ według znacznej większości badanych (44 osoby) zdecydowanie istotnym efektem wprowadzenia zasad etycznych jest dostosowanie do współczesnych wymagań i trendów rynkowych, budowanie wzajemnego zaufania (43 osoby) oraz podniesienie prestiżu firmy (37 osób). Istotny wpływ dla 35 osób okazał się także dla uregulowań nieformalnych polityk, strategii, postaw, przekonań oraz zwiększenia stabilizacji i bezpieczeństwa pracowników (33 osoby). Wśród respondentów znalazła się także grupa osób (41), według której na chęć usprawnienia zarządzania firmą wprowadzenie kodeksu miało nie istotny wpływ. Wskazane przez pracowników odpowiedzi zakreślają obraz jak wiele pozytywnych osiągnięć może przynosić formalne uregulowanie oraz wdrożenie kodeksu etyki w organizacji (por. Wykres 18).

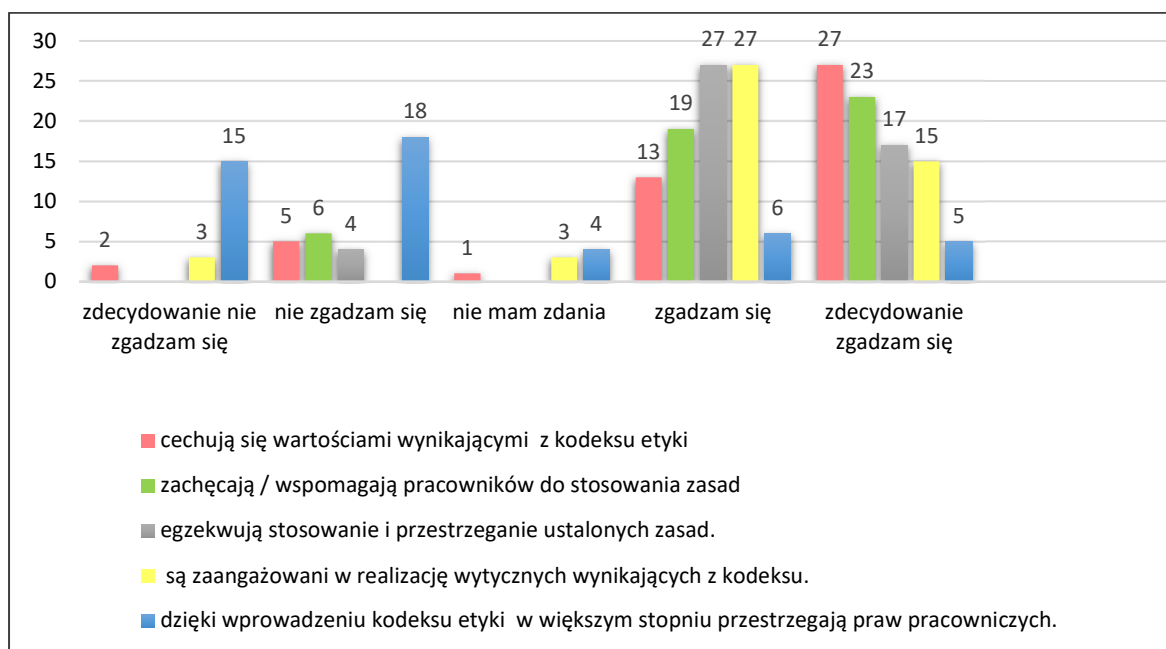
Wykres 18. Efekty z wprowadzenia zasad kodeksu etyki.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Literatura przedmiotu wskazuje, iż menedżerowie pełnią znaczące funkcje w przedsiębiorstwach, stąd tak istotna jest ich rola i miejsce w tak ważnym procesie jakim jest zarządzanie. W tym celu muszą podejmować różnorodne działania, które powinny także w odpowiedni sposób kształtować pewne zachowania. Menedżerowie zazwyczaj wychodząc naprzeciw swoim pracownikom oraz dając im odgórny przykład podejmują różne koncepcje i sposoby na realizację celów swoich a także przedsiębiorstwa. Tak też przeprowadzone badanie wskazuje, iż w Spółce JELCZ ponad połowa pracowników zgadza się ze stwierdzeniem, iż menedżerowie cechują się wartościami wynikającymi z kodeksu etyki, są zaangażowani w realizację wytycznych wynikających z kodeksu, zachęcają / wspomagają pracowników do stosowania zasad, ale także egzekwują stosowanie i przestrzeganie ustalonych zasad, co oczywiście bardzo pozytywnie wpływa na przedsiębiorstwo oraz panujące w nim relacje i zasady. Natomiast nieco mniejsza grupa pracowników, nie zgadza się ze stwierdzeniem, iż dzięki wprowadzeniu kodeksu etyki menedżerowie w większym stopniu przestrzegają praw pracowniczych co mogłoby dowodzić, iż prawidłowe zachowania międzyludzkie funkcjonowały w przedsiębiorstwie także przez sformalizowaniem procesu (por. Wykres 19).

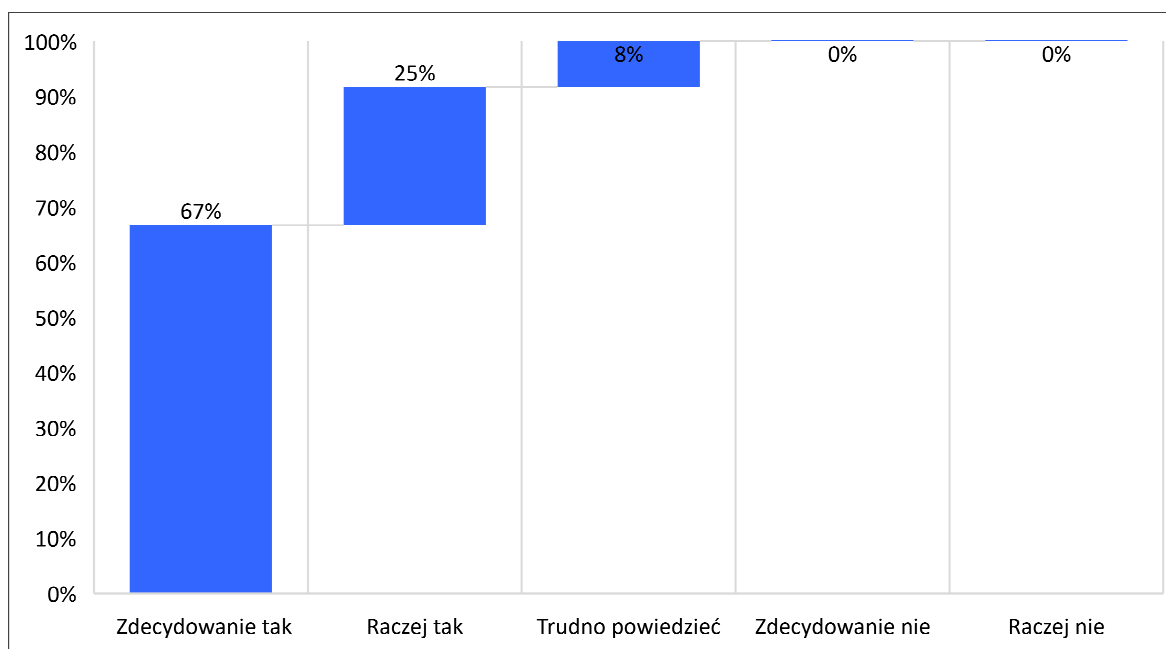
Wykres 19. Rola i miejsce menedżerów w procesie zarządzania.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Porównanie zachowań w teraźniejszości z przeszłości pomogło autorce pracy dzięki odpowiedziom badanych na pytanie czy w przeszłości w firmie także stosowano zasady zgodne z obecnie obowiązującymi wynikającymi z kodeksu etyki PGZ. Wskazane odpowiedzi według 67% ankietowanych bezdyskusyjnie potwierdzają, że zachowania takie oraz zasady były stosowane już w przeszłości. Grupa 25% osób także uznała, że „raczej tak”, natomiast 8% ankietowanych miało trudność z jednoznaczną odpowiedzią na to pytanie wskazując, że trudno powiedzieć. Udzielone odpowiedzi artykułują brak występujących sytuacji przejawiających się poprzez niestosowanie zasad etycznych w przeszłości. To dowodzi, że choć w przedsiębiorstwie przed wieloma laty nie były jeszcze udokumentowane kwestie zachowań etycznych to jednak ich stosowanie choćby wynikające z własnych przekonań dla zatrudnionych pracowników oraz zarządzających nie były obce. Należy podkreślić, iż przed wieloma laty pewne normy i regulacje nie były tak powszechne jak we współczesnych czasach, kiedy to z zupełnie innej perspektywy pewne działania i zachowania mają znaczny wpływ na funkcjonowanie organizacji (por. Wykres 20).

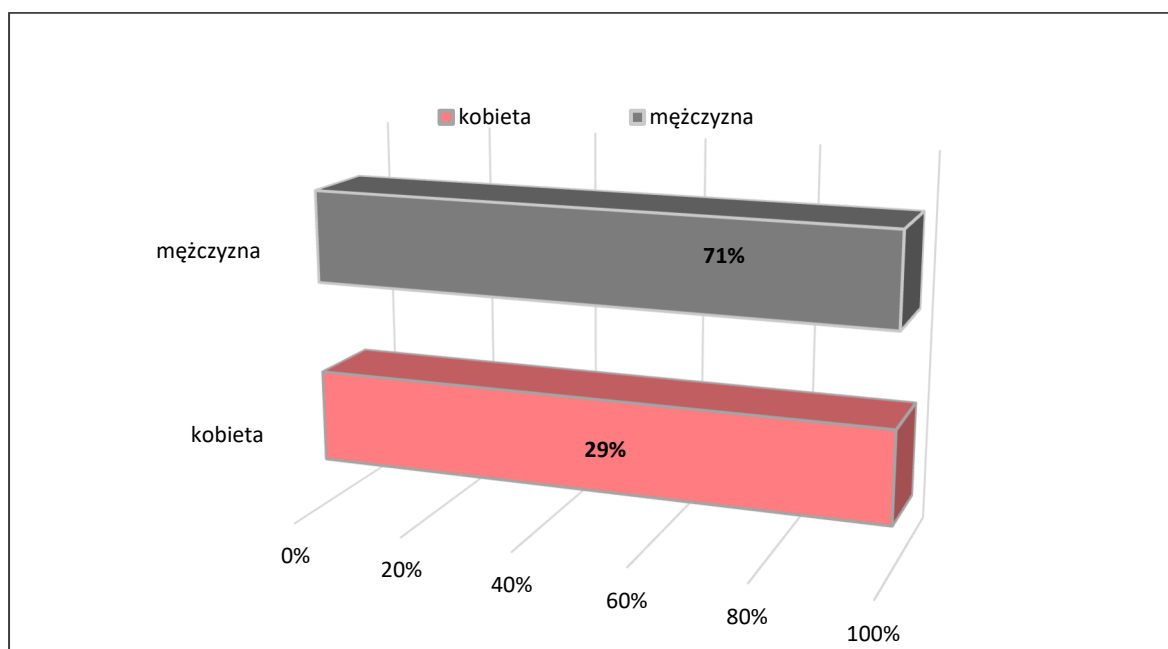
Wykres 20. Stosowanie zasad etyki w przeszłości.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród badanych respondentów znalazło się 71% mężczyzn oraz 29% kobiet. Znaczna większość mężczyzn wynika z faktu, iż w Spółce jest zatrudnionych więcej pracowników płci męskiej, co spowodowane jest wyłącznie specyfiką pracy, bowiem wykształcenia w zawodach i pracujących na stanowiskach spawaczy, ślusarzy, tokarzy, operatorów cnc, lakierników, ale także inżynierów nie spotyka się zazwyczaj u kobiet a właśnie u mężczyzn. Kobiety w Spółce JELCZ zatrudnione są głównie na stanowiskach administracyjnych pośrednio związanych z produkcją. Nie mniej jednak na potrzeby niniejszego badania ankiety zostały przekazane wyłącznie pracownikom chętnym do wzięcia w nim udziału, które dowiodło, iż liczniejszą grupą respondentów byli właśnie mężczyźni (por. Wykres 21).

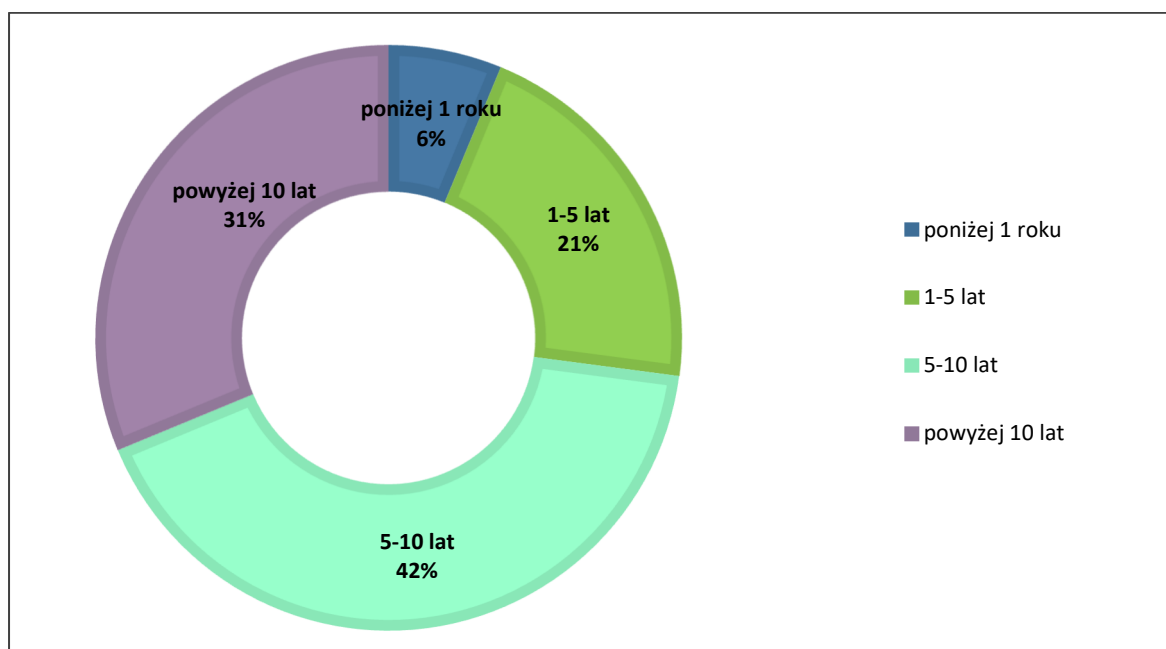
Wykres 21. Płeć respondentów.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci potwierdzili swój staż pracy w firmie, który w analizie wskazał, iż aż 42% pracowników posiada staż w przedziale od 5 do 10 lat a 31% jest związanych ze Spółką już od ponad 10 lat. Takie dane mogą świadczyć o chęci pracowników wiązania się z przedsiębiorstwem na dłużej, poczuciu ich stabilizacji i bezpieczeństwa w zatrudnieniu, ale również o tym, iż Spółka JELCZ jest atrakcyjnym pracodawcą na obecnym rynku pracy. Można wnioskować także, że przedsiębiorstwu zależy na niskiej fluktuacji kadr oraz chęci posiadania doświadczonych już w swoich obowiązkach pracowników. Wśród badanych znalazła się także 21% grupa pracowników posiadający staż pracy od 1 roku do 5 lat, co również świadczy o stateczności i równowadze w zatrudnieniu. Bardzo nieliczną grupę wśród badanych zajęły osoby ze stażem pracy poniżej 1 roku, których było tylko 6% (por. Wykres 22).

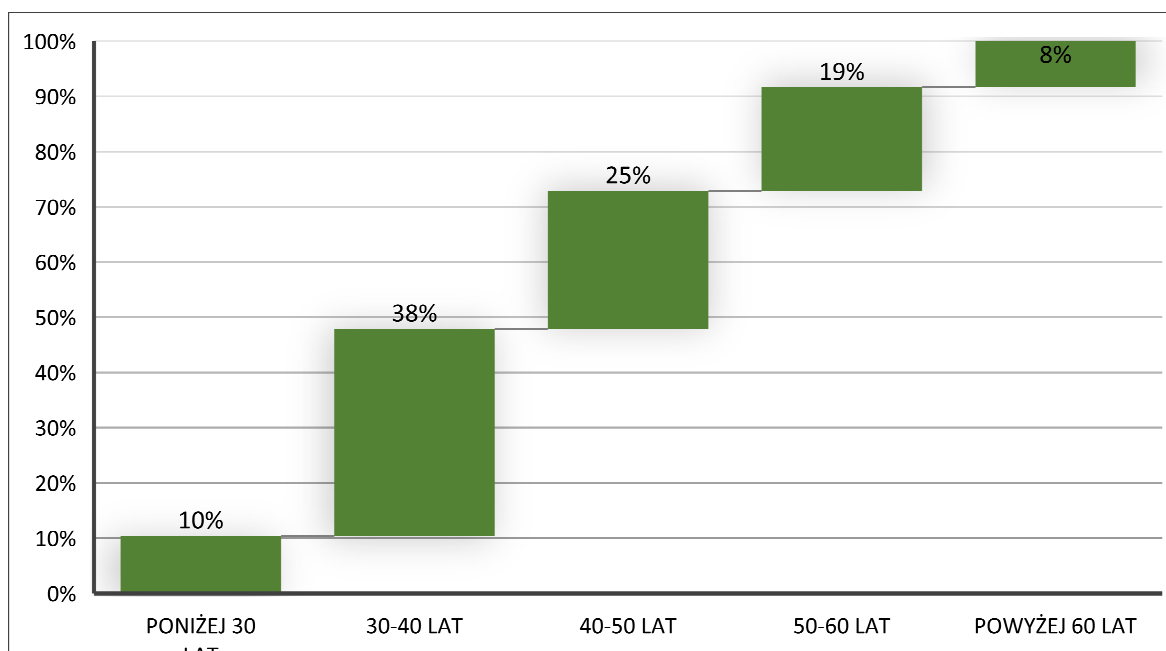
Wykres 22. Staż pracy w firmie.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ustalenie wieku pracowników, którzy uczestniczyli w badaniu dowiodło, iż największa skala zatrudnionych 38% znajduje się w przedziale 30-40 lat oraz nieznacznie mniej bo 25% w wieku 40-50 lat. Zaledwie 8% stanowili respondenci w wieku powyżej 60 lat oraz 10% w wieku poniżej 30 lat. Taki rozkład wieku badanych może dowodzić zarówno o wielopokoleniowości w zatrudnieniu jak i o odmładzaniu kadry pracowniczej i swobodnym odpływie pracowników w wieku przed i emerytalnym. Nieliczna grupa respondentów w wieku poniżej 30 lat prawdopodobnie składa się z osób dopiero rozpoczynających swoją karierę zawodową po zakończeniu edukacji, poszukujących doświadczenia w pracy. Znaczna ilość zatrudnionych i badanych w wieku od 30-50 lat wskazuje pracowników potrzebujących stabilizacji, mniej lub więcej ale doświadczonych już zawodowo oraz posiadających umiejętności przynoszące obopólne korzyści w relacji pracownik-pracodawca (por. Wykres 23).

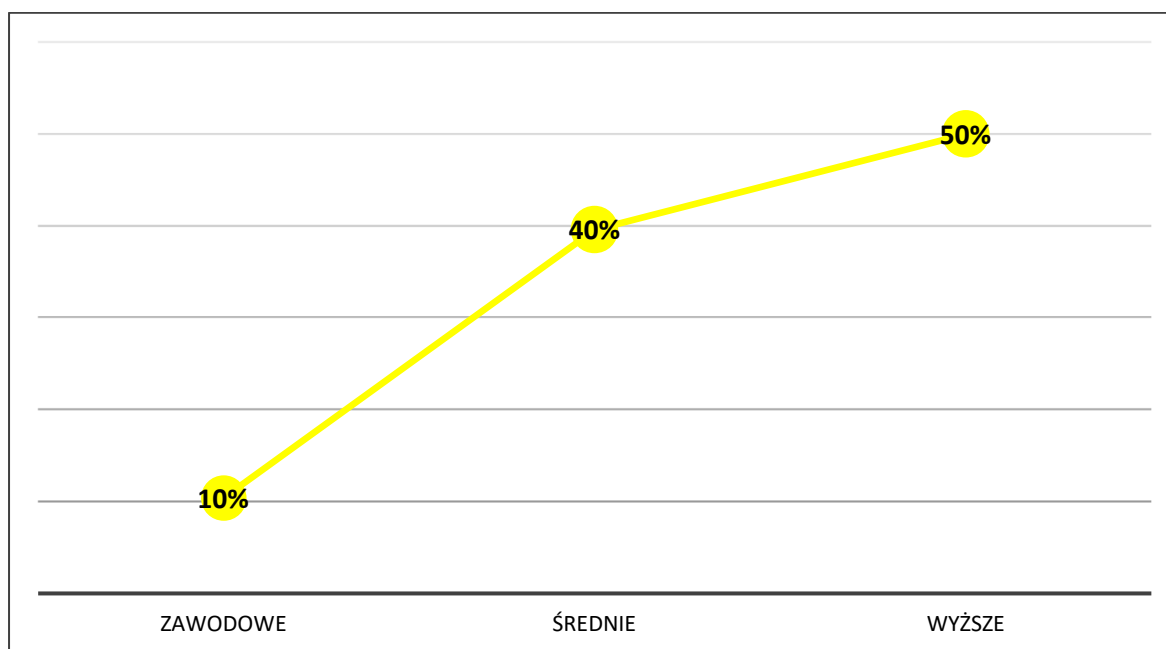
Wykres 23. Wiek respondentów.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonano także analizy wykształcenia badanych, które wykazało, iż zdecydowana większość pracowników przedsiębiorstwa bo łącznie 90% posiada wykształcenie wyższe oraz średnie. Znacznie mniejszą grupę pracowników bo 10% stanowią osoby posiadające wykształcenie zawodowe. Takie dane mogą wskazywać, iż Spółce choćby z uwagi na produkcję od samych podstaw oraz ważności realizowanych projektów zależy na wysoko wykształconych pracownikach. Niemożliwe wręcz wydaje się, aby grupa konstruktorów, technologów czy innych inżynierów nie posiadała wykształcenia wyższego, zajmując się tak istotnymi projektami jakimi jest produkcja samochodów ciężarowych dla wojska. Oczywiście kadra pracownicza posiadająca wykształcenie zawodowe również pełni ważne role i realizuje odpowiedzialne zadania w przedsiębiorstwie, głównie jednak na stanowiskach wykonawczych robotniczych (por. Wykres 24).

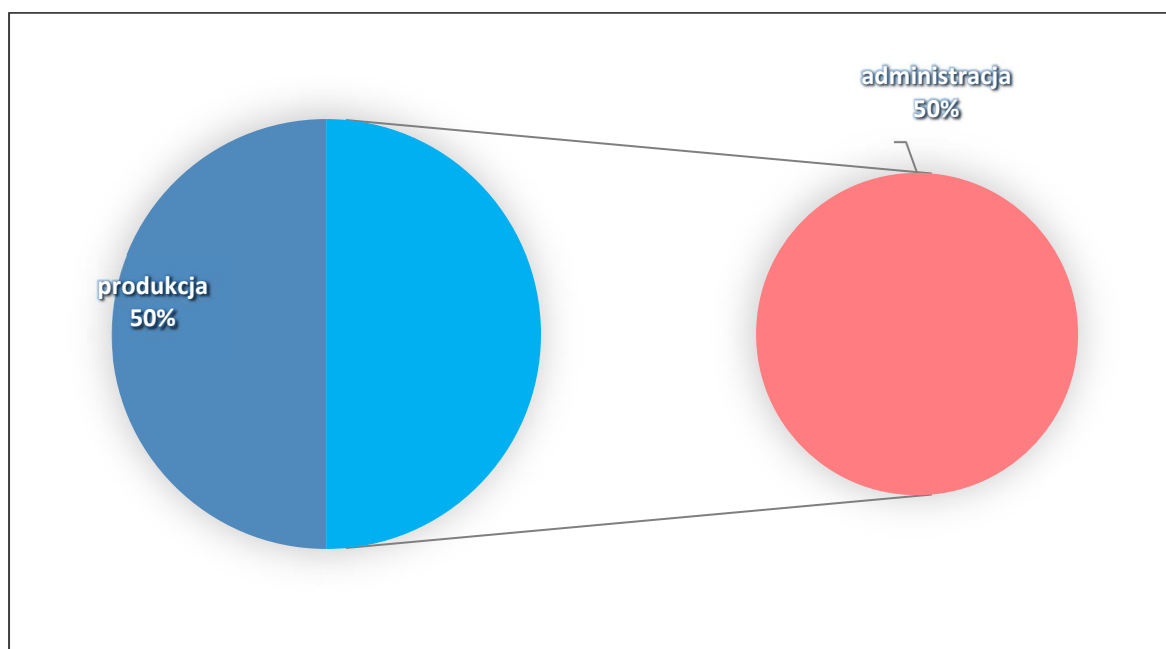
Wykres 24. Wykształcenie badanych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obszarami zatrudnienia poddanymi do badania była produkcja oraz administracja. W części produkcyjnej znalazło się tyle samo respondentów co w części administracyjnej, co stanowi 50% - 24 osoby w każdej z tych grup. Zważywszy, iż w Spółce zatrudnionych jest znacznie więcej pracowników na stanowiskach produkcyjnych niż na administracyjnych, to jednak podział ich w przypadku realizacji niniejszego badania nie jest widoczny. Chętnych do udziału w ankiecie pracowników było tak samo dużo z obydwu tych grup, zatem wnioski z przeprowadzonych badań przedstawiają obraz sytuacji panującej w przedsiębiorstwie z równym podziałem liczebności w zakresie obszaru zatrudnienia (por. Wykres 25).

Wykres 25. Obszar zatrudnienia badanych.



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.

1. Z przeprowadzonych badań wynika, że przestrzeganie zasad etyki znacząco wpływa na realizację procesu zarządzania (odpowiedź na 1 problem szczegółowy). Widoczne są efekty z wprowadzenia kodeksu przejawiające się poprzez zwiększenie stabilizacji i bezpieczeństwa pracowników, budowanie wzajemnego zaufania czy też poprawę wiarygodności wobec klientów. Największe zmiany ogólne nastąpiły w zakresie organizacyjnym. Należy podkreślić przy tym, iż stosowanie zasad etyki w Spółce JELCZ pomaga w podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach kierowniczych, a w szczególności na szczeblu zarządczym. Zdecydowanie potwierdza się, że ma wpływ na planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie, czyli bardzo istotne elementy w całym procesie zarządzania. Etyka w biznesie ma na celu także ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wprowadzanie pożądanych zmian eliminujących negatywne zjawiska zachodzące w procesie zarządzania. Wpływ na te zmiany mają trzy podstawowe płaszczyzny, stosunek organizacji do pracownika, stosunek pracownika do organizacji oraz stosunek organizacji do innych podmiotów, które także są regulowane kwestiami etycznymi. Tak więc, reasumując

powyższe, postępowanie zgodne z normami etycznymi znacznie wpływa na realizację procesu zarządzania.

2. Definiowanie etyki wydaje się nie być trudnym zadaniem, jednak przeprowadzone badania potwierdzają, że dla każdego człowieka może być rozumiana w zupełnie inny sposób. Etyka według pracowników Spółki to zbiór elementów składających się w szczególności z wartości i norm moralnych każdego człowieka oraz odpowiedzialności za swoje postępowanie (odpowiedź na 2 problem szczegółowy). Warto nadmienić także, że dla wielu osób to także ogół zasad stosowanych przez daną zbiorowość czy też zespół poglądów i zachowań. Nie mniej jednak wszystkie wymienione sprowadzają się do jednego wniosku, iż etyka choć różnie definiowana zawsze będzie blisko przyjętym jakimś zasadom czy normom moralnym i zachowaniom ludzi. Zważywszy, iż podporządkowanie wymienionym normom czy zasadom ma źródła społeczne i indywidualne to zawsze będzie zależna od mentalności lub filozoficznego podejścia człowieka w związku z wrodzonymi zdolnościami poznawczymi.
3. Etyka w pierwszej kolejności ma na celu poszanowanie godności człowieka, następnie postępowanie według określonych zasad, które przyjęte zostały społecznie za zgodne i prawidłowe w relacjach międzyludzkich. Zasady zawarte w kodeksie etyki są według ankietowanych wykorzystywane na wysokim poziomie głównie do przestrzegania podstawowych przepisów prawnych a także usprawnienia zarządzania firmą w zakresie relacji i współpracy (odpowiedź na 3 problem szczegółowy). Warto nadmienić także wykorzystywanie norm etycznych do budowania zaufania w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym oraz zwiększanie świadomości i zaangażowania pracowników oraz kierownictwa w codziennym postępowaniu. Wskazane zastosowania wpływają na wizerunek przedsiębiorstwa potwierdzając tym samym także jego prestiż, bowiem we współczesnym świecie w środowisku pracodawców fakt poszanowania wartości moralnych ma olbrzymie znaczenie.
4. Kodeksy etyczne są narzędziami wspomagającymi proces zarządzania relacjami wśród pracowników oraz wspomagają kontakty z partnerami. Stosowanie zasad zawartych w kodeksach etyki przejawia się w różnorodny sposób oraz poprzez różnorodne czynniki. W przypadku badanego przedsiębiorstwa respondenci potwierdzili, że tymi czynnikami są w szczególności szacunek, równe traktowanie oraz odpowiedzialność za postępowanie (odpowiedź na 4 problem szczegółowy). Należy podkreślić także istotność nie przyjmowania korzyści materialnych bądź rzeczowych w celach prywatnych narażających organizację na zachowania niezgodne z przepisami prawa. Dbalność o transparentność



zachowań oraz relacji we wszelkich działaniach promuje normy etyczne w biznesie. Nie podejmowanie działań mogących negatywnie wpływać na realizację wzajemnych zobowiązań buduje zaufanie i wspomaga proces funkcjonowania etycznych norm w Spółce.

5. Relacje panujące w przedsiębiorstwach są bardzo ważnym podłożem do funkcjonowania i zachowania prawidłowej komunikacji w organizacji. Zarówno w kontaktach wewnętrznych jak i zewnętrznych powinny być one zrozumiałe, aby być efektywne. W ostatnim czasie są nawet popularnym przedmiotem badań jako jeden z podstawowych problemów zarządzania. I tak też przeprowadzona analiza w Spółce JELCZ dowodzi o pozytywnym wpływie kodeksu etyki na komunikację w kontaktach zewnętrznych oraz wewnętrznych (odpowiedź na 5 problem szczegółowy). Relacje te w większości znacznie poprawiły się choć wielu pracowników wskazało także, iż zmiana nie jest widoczna (odpowiedź na 5 problem szczegółowy). Wskazać jednak należy, iż w jednym z pytań kwestionariusza respondenci zgodnie wskazali na efekt w porozumiewaniu się. Te swego rodzaju dość zróżnicowane opinie mogą wskazywać na fakt, iż stosunki te były prawidłowe i zgodne z wartościami etycznymi i wprowadzenie kodeksu etyki nie wpłynęło znacznie na ich normowanie a wręcz tylko na ich poprawę. Obecnie już nie tylko prawidłowa, ale przynajmniej dobra komunikacja między pracownikami i otoczeniem zewnętrznym a firmą tworzy dla niej korzystny klimat co następnie bezpośrednio lub pośrednio jest odzwierciedlone z korzystnej perspektywy na wizerunku firmy.
6. Zachowanie każdego człowieka jest bardzo indywidualną kwestią, jednakże aktywność w określonym środowisku powoduje, że pewne czynniki ułatwiają bądź utrudniają funkcjonowanie przyjętych do stosowania norm i zasad. W odniesieniu do czynników ułatwiających funkcjonowanie kodeksu etyki i stosowania jego zasad wymieniono trzy najbardziej istotne, do których należą zaangażowanie kierownictwa, świadomość pracowników oraz mentalność człowieka (odpowiedź na 6 problem szczegółowy). Przedsiębiorstwa często w bardzo zróżnicowany sposób kształtując własną infrastrukturę etyczną korzystają z wszechstronnych inspiracji, nie mniej jednak ich podstawowym elementem zawsze będzie ukształtowane wiedzą i doświadczeniem podłoże związane z działaniami ludzi przyjęte jako punkt wyjścia. Świadomość i mentalność pracowników sprzyja wzajemnym relacjom a w połączeniu z zaangażowaniem kadry kierowniczej przynosi pozytywne rezultaty w procesie zarządzania.
7. Zarządzanie przedsiębiorstwem oraz zasobami ludzkimi wymaga dobrych menedżerów tak jak kapitału czy technologii. Stąd uważa się, iż każdy menedżer zajmując bardzo istotne miejsce i pełniąc ważne role w procesie zarządzania musi wręcz mieć wypracowany swój



własny styl kierowania uwzględniający obowiązującą w danym przedsiębiorstwie kulturę organizacyjną kształtującą wprowadzone normy i zasady, aby móc podejmować trafne decyzje. Przeprowadzone badania wskazują, iż postępowanie zgodnie z indywidualnymi, ale także obowiązującymi w przedsiębiorstwie zasadami etyki według respondentów mają zdecydowanie istotny wpływ na podejmowanie decyzji (odpowiedź na 7 problem szczegółowy). Nadto przy tym są zaangażowani w realizację wynikających z kodeksu wytycznych, zachęcają / wspomagają pracowników do ich stosowania, ale również egzekwują realizację i przestrzeganie ustalonych zasad. Sami cechują się wartościami wpisanymi w etyczne zachowania wspomagają ten proces dając odgórny pozytywny przykład bez znaczenia czy menedżer jest średniego czy wyższego szczebla zarządczego. To właśnie etyczny profesjonalizm menedżera wzmaga takie zachowania i kształtuje podejście do wykonywanego zawodu wspomagając przy tym podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, konfliktów czy dylematów moralnych mogących pojawiać się w pracy i mających bardzo istotne znaczenie dla zarządzania firmą oraz jej funkcjonowania.

8. Zachowania niezgodne etyczne nie pojawiają się w Spółce JELCZ praktycznie wcale. Z punktu widzenia pracodawcy ma to ogromne znaczenie dla efektywności wdrożenia kodeksu i zarządzania poprzez wartości regulowane wskazanymi normami etycznymi (odpowiedź na 8 problem szczegółowy). Z tego faktu wynika, iż zatrudnieni w Spółce bardzo poważnie traktują swoją pracę a powierzone obowiązki realizują jak najbardziej poprawnie etycznie skoro sytuacje takie, które mogłyby wskazywać na jakiegokolwiek naruszenia zdarzają się rzadko a w zasadzie wcale. Potwierdza się to także w kwestii związanej z wykorzystywaniem kodeksu, która została wskazana na niską, co także dowodzi o potencjalnym braku zachowań nieetycznych, jeśli nie ma potrzeby weryfikacji ich zasad czy zapisów.
9. Bez wątplenia po przeprowadzonych badaniach można wskazać także na co w organizacji mają wpływ działania etyczne. Wpływ działań etycznych na cały proces zarządzania w badanym przedsiębiorstwie jest znaczny, co wskazano już w pierwszym problemie badawczym. Jednakże działania etyczne w Spółce JELCZ zdecydowanie wpływają również na szereg innych elementów ze szczególnym podkreśleniem relacji międzyludzkich, współpracy w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym a także wzrostu wartości firmy (odpowiedź na 9 problem szczegółowy). Znaczna grupa respondentów twierdzi także, iż wpływają również na budowanie pozytywnego wizerunku czy stosowanie przepisów.



10. Spółka JELCZ będąc przedsiębiorstwem z wieloletnią tradycją ma zdecydowanie ukształtowaną już kulturę organizacyjną oraz obowiązujące normy i regulacje wewnętrzne. Przeprowadzone badanie potwierdziło, iż pracownicy doskonale orientują się o obowiązujących ich zasadach oraz od jak dawna w Spółce funkcjonuje kodeks etyki, wskazując, iż jest to okres powyżej 3 lat (odpowiedź na 10 problem szczegółowy). Jest to czas kiedy sformalizowano w organizacji zasady kształtujące normy etyczne bowiem respondenci jasno wskazali, iż już w przeszłości stosowano zasady zgodne z wytycznymi wynikającymi z kodeksu lecz nie były one udokumentowane. Warto podkreślić także, iż pracownicy doskonale znają wdrożone za pośrednictwem Polskiej Grupy Zbrojeniowej zasady etyczne. Dodatkowo należy wskazać również orientację badanych co do funkcjonowania stanowiska odpowiedzialnego za etykę, co również dowodzi o wprowadzeniu i funkcjonowaniu kodeksu etyki w Spółce.

Podsumowując, analiza przeprowadzonych badań pozwala na udzielenie odpowiedzi na temat głównego problemu badawczego, którym było określenie jaki wpływ na proces zarządzania wywiera stosowanie w praktyce kodeksu i zasad etyki w przedsiębiorstwie. Respondenci potwierdzili, iż jest szereg różnych czynników oddziałujących na proces zarządzania poprzez wdrożone i praktykowane w Spółce normy etyczne. Potwierdzone zostały także przyjęte w badaniu hipotezy (H-1, H-2), iż stosowanie kodeksu etyki wpływa korzystnie na proces zarządzania w przedsiębiorstwie oraz, że przestrzeganie etyki wpływa pozytywnie na relacje wewnątrz przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Celem niniejszej pracy była diagnoza wpływu na proces zarządzania wprowadzonego w przedsiębiorstwie JELCZ kodeksu i zasad etyki Polskiej Grupy Zbrojeniowej, która zgodnie z poniższymi wnioskami na podstawie przeprowadzonych badań potwierdza wysoki w znaczeniu pozytywnym wpływ kodeksu i zasad etyki na proces zarządzania.

Współczesne środowisko przedsiębiorców praktycznie zmuszone jest, aby dostosowywać się do panujących wymagań społecznych. Na każdą działalność gospodarczą mają wpływ różne czynniki, kształtujące jej pozycję oraz prestiż, co z przyczyn oczywistych sprowadza się do sposobów zarządzania. Proces ten obejmujący tak ważne elementy jak planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie musi natomiast uwzględniać kulturę organizacyjną obowiązującą w organizacji a także wprowadzone normy i regulacje wewnętrzne. Dynamiczny rozwój na rynku pracy przyczynia się dodatkowo do doskonalenia archaicznych bądź nieistniejących zasad w zakresie relacji wewnętrznych czy zewnętrznych. Nadto istotne przy tym jest poszanowanie godności każdego człowieka oraz jego wartości. Dlatego też Spółka JELCZ będąca wiodącym producentem samochodów ciężarowych dla wojska wchodząca w skład Polskiej Grupy Zbrojeniowej pomimo swojej wieloletniej tradycji zdecydowała o formalizowaniu stosowanych już przed laty zasad w zakresie oczekiwanych zachowań, wprowadzając przeszło 3 lata temu kodeks etyki Polskiej Grupy Zbrojeniowej. Kodeks ten wyznacza drogę w przedmiocie kwestii etycznych wspomagając procesy zachodzące w organizacji. Stosowanie zasad zgodnych z jego wytycznymi pozytywnie wpływa na współczesne podejście do procesu zarządzania i polityki personalnej. Wartości zawarte w omawianym dokumencie mają duże znaczenie praktyczne, pomimo, iż etyką jako nauką zarządzać nie można. To taka dziedzina, która wpływa na poszczególne czynniki, ale w sposób nie wymuszony. Zważywszy, iż w Spółce od dawna już stosuje się zachowania zgodne etycznie, które pozytywnie wpływają na relacje międzyludzkie, współpracę w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym, ale także wzrost wartości firmy i budowanie pozytywnego wizerunku poprzez szacunek, równe traktowanie oraz odpowiedzialność za postępowanie, potwierdza się wysoki poziom korzystnej interakcji na szerokokorozumiany proces zarządzania. W przeważającym stopniu etyka jest wykorzystywana na wysokim poziomie i służy przestrzeganiu podstawowych przepisów prawnych a także usprawnieniu zarządzania firmą w zakresie relacji i współpracy budowania zaufania. Wskazać należy także jej wykorzystywanie w środowisku wewnętrznym oraz zewnętrznym a także zwiększaniu świadomości i zaangażowania pracowników oraz kierownictwa w codziennym



postępowaniu. Co reasumując składa się na korzyści płynące do organizacji w wyniku skutecznego i efektywnego zarządzania opartego na wartościach i normach etycznych. A kodeks etyki nie został opracowany po to, by zastąpić prawo i obowiązujące przepisy, tylko służy on do znacznie wyższych celów, jako przewodnik postępowania zawodowego dotyczący wszystkich pracowników Grupy PGZ S.A. niezależnie od zajmowanego stanowiska czy zakresu odpowiedzialności oraz wskazówka do efektywnego i skutecznego zarządzania w oparciu o zasady etyki. Trwały i dynamiczny rozwój firmy jest zapewniony dzięki otwartości oraz odpowiednim metodom zarządzania stawiających na poszanowanie innych, współpracę i efekty synergii. Z teoretycznego, ale także już z biegiem lat z praktycznego punktu widzenia trwała przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika właśnie z posiadanych przez organizację trudnych do skopiowania a nawet unikatowych zasobów jakimi dysponuje Spółka JELCZ również dzięki swojej wieloletniej tradycji.

Problematyka wpływu kodeksów, zasad czy norm etyki na proces zarządzania w przedsiębiorstwach jest bardzo złożonym zagadnieniem, dlatego też przygotowana przez autorkę praca nie wyczerpuje w pełni tej tematyki. Omówienie niniejszej kwestii na przykładzie Spółki JELCZ potwierdza wskazaną tezę i otwiera drogę do większych możliwości przeprowadzenia jeszcze bardziej szczegółowych badań.



Bibliografia:

Literatura:

1. Abdullah N.S., Sadiq S., Indulska M., (2010) *Emerging Challenges in Information Systems Research for Regulatory Compliance Management, Advanced Information Systems Engineering*, Lecture Notes in Computer Science Volume 6051.
2. Armstrong M.,(2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi.*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
3. Bendkowski J., (2010), *Praktyczne zarządzanie organizacjami., Kompetencje menedżerskie*, Gliwice, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej.
4. Beverungen A., Case P., (2011), *Editorial introduction: where is business ethics*, "Business Ethics. A European Review.
5. Białek A.D., (2015), *Liderzy jutra*, Instytut psychosyntezy.
6. Bieniok H. (2014), *Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
7. Bokszańska G., (2011), *Etyka – biznes -zarządzanie*, Monografie Politechniki Łódzkiej.
8. Bugdol M., (2007), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
9. Butrymowicz-Łapińska M., (2018), *Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* , Uniwersytet Szczeciński.
10. Cremer D., van Dick R., Tenbrunsel A., Pillutla M., Murnighan J.K. (2011), *Understanding Ethical Behavior and Decision Making in Management: A Behavioral Business Ethics Approach*, „British Journal of Management”.
11. Cwynar A. , Dżurak P., (2010), *Systemy VBM i zysk ekonomiczny. Projektowanie,wdrażanie,stosowanie*, Wydawnictwo Poltex.
12. Dudycz T., (2005), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE.
13. Dudycz T., (2005), red. W. Skoczylas, *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE.
14. Drucker P.F., (2010), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wyd. Klasyka Biznesu.
15. Drucker P.F., (2011), *Menedżer skuteczny*, Warszawa, MT Biznes.
16. Drucker P.F., (2017), *Praktyka zarządzania*, Warszawa, MT Biznes.
17. Gasparski W., (2014), *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.



18. Georgescu M.N, (2012), *Business ethics and organizational values in Romanian enterprises*, "Procedia Economics and Finance".
19. Griffin R. W., (2012), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN.
20. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Warszawa, Poltext.
21. Jamnik A. (2011), *The Challenges of Business Ethics – Management and the Question of Ethics*, „*Tourism and Hospitality Management*".
22. Klimek J. , (2014), *Etyka biznesu*, Warszawa.
23. Kołodziński P., Kapiszewski J., (2012), *Etyka. Odkrywamy na nowo.*, Wydawnictwo Pedagogiczne Operon.
24. Korzeniowski L., (2010), *Menedżment. Podstawy zarządzania*, Kraków, Wydawnictwo EAS.
25. Koźmiński A.K., Jemielniak D., (2011), *Zarządzanie od postaw*, Warszawa, Wolters Kluwer.
26. Krawiec F., (2011), *Zarządzanie strategią firmy*, Warszawa, Difin.
27. Krupski R., cyt. za: Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., red. Stabryła A., (2010), *Informacja w zarządzaniu strategicznym średnim przedsiębiorstwem. Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Kraków, Mfiles.
28. Kubik K., (2012), *Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji*, Łomża, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości.
29. Lachowski S., (2012), *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*. studio EMKA.
30. Lachiewicz S., Matejun M., red. Zakrzewska-Bielawska A. , *Ewolucja nauk o zarządzaniu, Podstawy zarządzania.*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.
31. Lőrinczy M., Sroka W., Jankal R., Hittmár S., Szántó R. (2015), *Trends of Business Ethics and Corporate Social Responsibility in Central Europe*, Shaker Verlag, Aachen
32. Lisiecka K., (2010), *Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju. „Problemy Jakości”* , Yadda.
33. Łukasik K., (2014), *Kwestie etyczne zawarte w kulturze organizacyjnej*, Politechnika Częstochowska.
34. Maćkowiak E., (2009), *Ekonomiczna wartość dodana*, Warszawa, PWE.
35. Mączyńska E., Sujka J., (2017), *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu.*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.



36. Michałowska, Ryczek, Suchanek, (2015), *Filozofia i etyka w szkole, edukacja artystyczna-wyzwania*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Poznańskiego.
37. Milczarek S., (2010), *Kultura pracy menedżera*, Wydawnictwo Placet.
38. Mulawa K., (2014), *O etycznych wyzwaniach menedżera*, Wrocław, Uniwersytet Wrocławski.
39. Nogalski B., red. Kieżun W., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw, Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Warszawa, Wolters Kluwer Business.
40. Obłój K., (2014), *Strategia organizacji*, Polskie wydawnictwo ekonomiczne.
41. Peters T. J., Waterman R.H., (2010), *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, Warszawa, MT Biznes.
42. Rogowski A., (2014), *Etyka menedżerów w funkcjach zarządzania*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.
43. Sennett R., (2010), *Etyka dobrej roboty*, Wydawnictwo Muza.
44. Skoczny T., (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza.*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
45. Sroka R., (2016), *Etyka i prawa człowieka w biznesie. W poszukiwaniu metody.*, Warszawa, Wydawnictwo naukowe UKSW.
46. Stawecki Ł. (2019), *Model analizy strategicznej w zarządzaniu produktami*, Politechnika Poznańska.
47. Sternberg E., (2020), *Just Business Business Ethics in Action*, Phronimos Press.
48. Strybała A., (2012), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce.*, Naukowe PWN.
49. Turek D., red. D. Lewicka, L. Zbiegiem-Maciąg, (2010), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne, Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Kraków, AGH.
50. Welch J., *Winnig znaczy zwyciężać*, Studio EMKA.
51. Young S., (2019), *Etyczny kapitalizm.*, Wydawnictwo Metamorfoza.
52. Zakrzewska-Bielawska A., (2017), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Wydawnictwo nieoczywiste.
53. Ziółkowska B., (2016), *Wartość przedsiębiorstwa i jej determinanty w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwem*, Wydział nauk ekonomicznych i zarządzania Politechnika Częstochowska.



Zeszyty naukowe:

1. Moczydłowska J.M, (2015), *Koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, Zeszyty naukowe WSH.
2. Opałka A., (2009), *Koncepcja Zarządzania wartością przedsiębiorstw jako nowoczesna strategia prowadzenia działalności gospodarczej*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
3. Pabian A., (2015), *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej.
4. Chwistecka-Dudek H., (2014), *Globalne aspekty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
5. Łęgowik-Świącik S., (2011), *Kontrola zarządcza na uczelniach publicznych–teoria i praktyka*. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
6. Markiewicz P., (2011), *Wykorzystanie metodyki zarządzania projektami w implementacji strategii przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
7. Wielgórka D., (2012), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Politechnika Częstochowska.
8. Wykowski A., (2013), *Społeczna odpowiedzialność biznesu gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”.

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, art. 941.
2. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy, Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, , art. 943.
3. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy, Dz.U. 2020 poz.1320 , art. 94.

Czasopisma:

1. Czarnecki S., (2012), *Etyka biznesu, Zarządzanie , teoria i praktyka nr 2*, Wyższa szkoła menedżerska w Warszawie.



2. Spendel Z., (2010), *O pewnych kontrowersjach i nieporozumieniach wokół teorii psychologicznej.*, Insytut Psychologii Uniwersytet Śląski, Katowice.
3. Leśniewski M.A, (2016), *Wspieranie rozwoju kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem–ujęcie modelowe Rynek, Społeczeństwo, Kultura*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Publikacje:

1. Filek J., (2010), *Moralny wymiar kryzysu ekonomicznego.*, Fundacja Biblioteki Uniwersytetu Ekonomicznego., Kraków.
2. Cremer De, Tenbrunsel D., (2012), *Zrozumienie potrzeby behawioralnego podejścia do etyki biznesowej. Seria Organizacja i zarządzanie. Behawioralna etyka biznesowa: kształtowanie wyłaniającej się dziedziny.*, Grupa Routledge / Taylor & Francis.
3. Olejniczak K., (2012), *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej.* Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej. ,Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
4. Lachiewicz S., Matejun M., red. Zakrzewska-Bielawska A. , (2012), *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa

Źródła internetowe:

1. <https://jelcz.com.pl/serwis/>. Pobrano z lokalizacji Jelcz (2021, 04 18) serwis.
2. <http://pgzsa.pl/a/199,nasz-kodeks-postepowania>. Pobrano z lokalizacji PGZ S.A (2021, 04 18).
3. <http://www.przegladorganizacji.pl/plik/688/przeglad-organizacji-8-2016-art-03-etyka-w-biznesiepdf>. Pobrano (2021, 04 19)
4. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka;3898956.html>. Pobrano (2021, 04 18).
5. <https://zhp.pl/2016/jakizhp-zarzadzanie-wartosciami/>. Pobrano (2021, 04 20).
6. https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/parp%208_%20kapital%20ludzki__mm.pdf. Pobrano (2021, 04 20).

Spis tabel:

Tabela 1. Podstawowe zasady procesu zarządzania.

Tabela 2. Zawartość kodeksów etycznych w przedsiębiorstwach.

Tabela 3. Historyczne nazwy firmy.



Tabela 4. Wielkość zatrudnienia i jego struktura za 2020 r.

Tabela 5. Analiza SWOT przedsiębiorstwa JELCZ.

Tabela 6. Wybór strategii.

Spis schematów:

Schemat 1. Funkcje procesu zarządzania.

Schemat 2. Zasady Henriego Fayola

Schemat 3. Potrzeby człowieka w organizacji.

Schemat 4. Przepływ wartości w organizacji.

Schemat 5. Schemat organizacyjny JELCZ Sp. z o.o.

Schemat 6. Struktura % zatrudnienia wg kryterium wykształcenia za 2020r.

Schemat 7. Struktura % zatrudnienia wg kryterium stażu pracy za 2020r.

Schemat 8. Rozkład stacji serwisowych ASO w Polsce.

Schemat 9. Wizja, misja i cel Spółki JELCZ.

Spis wykresów:

1. Wykres 1. Znajomość zasad kodeksu etyki.
2. Wykres 2. Okres funkcjonowania kodeksu etyki w przedsiębiorstwie.
3. Wykres 3. Określenia etyki.
4. Wykres 4. Znajomość poszczególnych elementów strategii Spółki..
5. Wykres 5. Przeznaczenie i wykorzystywanie kodeksu etyki.
6. Wykres 6. Poziom przestrzegania w Spółce zasad zawartych w kodeksie etyki.
7. Wykres 7. Częstotliwość wykorzystywania zasad etyki w przedsiębiorstwie.
8. Wykres 8. Wpływ zasad etyki na elementy zarządzania.
9. Wykres 9. Występowanie sytuacji nieetycznych.
10. Wykres 10. Funkcjonowanie stanowiska odpowiedzialnego za etykę.
11. Wykres 11. Wpływ działań etycznych na poszczególne elementy w przedsiębiorstwie.
12. Wykres 12. Przejawy stosowania zasad etyki w Spółce..
13. Wykres 13. Podejmowanie decyzji na poszczególnych szczeblach a zasady etyki.
14. Wykres 14. Wpływ zasad kodeksu etyki na komunikację.
15. Wykres 15. Zmiany w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych.
16. Wykres 16. Czynniki ułatwiające funkcjonowanie i stosowanie zasad etycznych.
17. Wykres 17. Zmiany ogólne w przedsiębiorstwie po wprowadzeniu kodeksu.



18. Wykres 18. Efekty z wprowadzenia zasad kodeksu etyki.
19. Wykres 19. Rola i miejsce menedżerów w procesie zarządzania.
20. Wykres 20. Stosowanie zasad etyki w przeszłości.
21. Wykres 21. Płeć respondentów.
22. Wykres 22. Staż pracy w firmie.
23. Wykres 23. Wiek respondentów.
24. Wykres 24. Wykształcenie badanych.
25. Wykres 25. Obszar zatrudnienia badanych.



Załącznik- kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz ankiety

Nr.....

WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU NATIONAL LOUIS UNIVERSITY



Kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, na kierunku Zarządzanie i zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w ankiecie, której wyniki posłużą mi do napisania pracy magisterskiej. Tematem tej pracy jest: **„Zarządzanie w oparciu o zasady etyki w przedsiębiorstwie z wieloletnią tradycją”**.

Zapewniam, że ankieta jest anonimowa a uzyskane wyniki z badań posłużą mi jedynie do napisania tej pracy. Proszę o udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania, zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Wypełnienie ankiety zajmie Państwu około 15 minut.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas

Edyta Szuster - Gelger

Kwestionariusz ankiety składa się z dwóch części:

Pierwsza część to 20 pytań dotyczących funkcjonowania zasad kodeksu etyki oraz zarządzania w przedsiębiorstwie, w których należy:

- zaznaczyć wybrane odpowiedzi znakiem X lub nie zaznaczać żadnej odpowiedzi jeśli nie chcą Państwo na nie odpowiadać albo pytanie Państwa nie dotyczy,
- wskazać, w jakim stopniu zgadzają się lub nie zgadzają Państwo, ze stwierdzeniem stosując skalę od 1 do 5 , gdzie :

1 - zdecydowanie nie zgadzam się , 5 - zdecydowanie zgadzam się

Druga część to 5 pytań metryczkowych.



CZĘŚĆ I

1. Czy zna Pani / Pan zasady kodeksu etyki obowiązującego w Spółce?

- Dobrze znam
- Słabo znam
- Nie znam

2. Według Pani /Pana wiedzy od jak dawna w przedsiębiorstwie funkcjonuje kodeks etyki?

- poniżej 3 lat
- powyżej 3 lat
- nie wiem

3. Proszę wskazać, które z określeń według Pani/Pana najlepiej definiuje czym jest etyka?

Wyszczególnienie	Skala 1-5				
	1	2	3	4	5
Ogół zasad stosowanych przez daną zbiorowość lub człowieka					
Wartości i normy moralne każdego człowieka					
Zespół poglądów i zachowań					
Odpowiedzialność za swoje postępowanie					

4. W jakim stopniu zna Pani / Pan poszczególne elementy strategii Spółki?

Wyszczególnienie	Stopień znajomości			
	wysoki	średni	niski	brak
Misja				
Wizja				
Wartości				
Cele				

5. Czemu według Pani / Pana opinii ma służyć kodeks etyki w Spółce ? (Proszę o zaznaczenie odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie 1- zdecydowanie nie zgadzam się, 2- nie zgadzam się, 3- nie mam zdania, 4- zgadzam się, 5- zdecydowanie zgadzam się).

Wyszczególnienie	Skala 1-5				
	1	2	3	4	5
Przestrzeganiu podstawowych przepisów prawnych					
Formalnemu dostosowaniu polityk i strategii do trendów rynkowych					
Budowaniu zaufania w środowisku wewnętrznym oraz zewnętrznym					
Zwiększeniu świadomości i zaangażowania pracowników oraz kierownictwa w codziennym postępowaniu					
Usprawnieniu zarządzania firmą w zakresie relacji i współpracy					
Budowaniu wizerunku firmy					

6. Jaki według Pani/Pana jest poziom przestrzegania przez pracowników oraz zarządzających zasad zawartych w kodeksie etycznym?

- Wysoki
- Średni
- Niski
- Nie mam zdania

7. Z jaką częstotliwością występowały sytuacje, w których potrzebował/a Pan/Pani wykorzystać dokument regulujący zasady i kwestie etyczne w przedsiębiorstwie?

- Często
- Rzadko
- Wcale

8. Jaki wpływ według Pani /Pana opinii mają zasady etyki na poszczególne elementy procesu zarządzania? (Pytanie dotyczy osób zajmujących stanowiska kierownicze oraz menedżerskie).



Wyszczególnienie	Stopień wpływu				
	Zdecydowanie istotny	Istotny	Nie istotny	Zdecydowanie nie istotny	Brak zdania
Planowanie i podejmowanie decyzji					
Organizowanie					
Motywowanie i przewodzenie					
Kontrolowanie					

9. Czy kiedykolwiek miał(a) Pan/Pani do czynienia z sytuacją, kiedy inny pracownik zachował się nieetycznie?

- Często
- Rzadko
- Wcale

Jeżeli zaznaczył(a) Pan/Pani pierwszą odpowiedź, proszę podać przykład(y):

.....

10. Według Pani/Pana wiedzy w przedsiębiorstwie istnieje stanowisko odpowiedzialne za etykę ?

- Istnieje
- Nie istnieje
- Nie wiem

11. Na co w szczególności mają istotny wpływ działania etyczne w przedsiębiorstwie?

(Proszę o zaznaczenie odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie: 1- zdecydowanie nie zgadzam się, 2- nie zgadzam się, 3- nie mam zdania, 4- zgadzam się, 5- zdecydowanie zgadzam się).

Wyszczególnienie	Skala 1-5				
	1	2	3	4	5
Współpracę w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym					
Relacje międzyludzkie					
Stosowanie przepisów					
Budowanie pozytywnego wizerunku					
Wzrost wartości firmy					
Wyniki finansowe					



12. Poprzez co przejawia się w Pani/Pana przedsiębiorstwie stosowanie zasad etyki?

(Można zaznaczyć więcej jak jedną odpowiedź)

- szacunek
- równe traktowanie
- odpowiedzialność za postępowanie
- nie przyjmowanie korzyści materialnych bądź rzeczowych
- wszystkie powyższe
- nie wiem

13. Według Pani/ Pana opinii stosowanie zasad etyki pomaga w podejmowaniu decyzji

na poszczególnych szczeblach? (Proszę o zaznaczenie odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie:

1- zdecydowanie nie zgadzam się, 2- nie zgadzam się, 3- nie mam zdania, 4- zgadzam się, 5- zdecydowanie zgadzam się.

Wyszczególnienie	Skala 1-5				
	1	2	3	4	5
Szczebel zarządczy					
Szczebel kierowniczy					
Szczebel pracowniczy					

14. Czy zasady kodeksu pomagają w porozumiewaniu się na linii przełożony-pracownik?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Zdecydowanie nie
- Raczej nie
- Trudno powiedzieć

15. Według Pani/Pana opinii w Spółce zmieniły się stosunki w kontaktach zewnętrznych oraz wewnętrznych po wprowadzeniu kodeksu etyki?

- Znacznie poprawiły się
- Nieznacznie poprawiły się
- Nie uległy zmianie



16. W jakim stopniu poniższe czynniki według Pani/Pana opinii ułatwiają funkcjonowanie i stosowanie zasad zgodnych z kodeksem etyki?

Czynniki	Stopień wpływu				
	Zdecydowanie istotny	Istotny	Nie istotny	Zdecydowanie nie istotny	Brak zdania
Świadomość pracowników					
Zaangażowanie kierownictwa					
Stawianie konkretnych wymagań i oczekiwań					
Mentalność człowieka					

17. Jakie zmiany ogólne w firmie wprowadził kodeks etyki? (Można zaznaczyć więcej jak jedną odpowiedź).

- Organizacyjne
- Motywacyjne
- Informacyjne
- Kontrolne
- Nie wprowadził zmian

18. Jakie są efekty wprowadzenia w Pani/Pana firmie kodeksu etyki?

Wyszczególnienie	Stopień wpływu				
	Zdecydowanie istotny	Istotny	Nie istotny	Zdecydowanie nie istotny	Brak zdania
Uregulowanie nieformalnych polityk, strategii, postaw, przekonań					
Zwiększenie stabilizacji i bezpieczeństwa pracowników					
Dostosowanie do współczesnych wymagań i trendów rynkowych					
Chęć usprawnienia zarządzania firmą					
Podniesienie prestiżu firmy					
Budowanie wzajemnego zaufania					
Poprawienie wiarygodności wobec klientów oraz pracowników					



19. Proszę określić miejsce i rolę jaką odgrywają według Pani/Pana menedżerowie w procesie zarządzania w firmie ? (Proszę o zaznaczenie odpowiedzi w skali od 1 do 5, gdzie: 1-zdecydowanie nie zgadzam się, 2- nie zgadzam się, 3-nie mam zdania, 4-zgadzam się, 5-zdecydowanie zgadzam się).

Wyszczególnienie	Skala 1-5				
	1	2	3	4	5
Menedżerowie cechują się wartościami wynikającymi z kodeksu etyki					
Menedżerowie zachęcają / wspomagają pracowników do stosowania zasad					
Menedżerowie egzekwują stosowanie i przestrzeganie ustalonych zasad.					
Menedżerowie są zaangażowani w realizację wytycznych wynikających z kodeksu.					
Menedżerowie dzięki wprowadzeniu kodeksu etyki w większym stopniu przestrzegają praw pracowniczych.					

20. Według Pani /Pana wiedzy w przeszłości w firmie stosowano zasady zgodne z obecnie zawartymi w kodeksie?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Zdecydowanie nie
- Raczej nie
- Trudno powiedzieć, mam zbyt krótki staż pracy



CZEŚĆ II

1) Płeć:

Kobieta

Mężczyzna

2) Jak długo pracuje Pani/Pan w Spółce JELCZ?

poniżej 1 roku

1 - 5 lat

5 - 10 lat

powyżej 10 lat

3) Ile ma Pani /Pan lat?

poniżej 30

30- 40 lat

40-50 lat

50-60 lat

Powyżej 60 lat

4) Wykształcenie?

Zawodowe,

Średnie,

Wyższe

5) Z którymi z następujących obszarów jest Pani/Pan przede wszystkim związany?

Administracją

Produkcją

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas i wypełnienie ankiety.

Edyta

