

ETYKA W ZARZĄDZANIU

Anna Rękawek

a.rekawek@vistula.edu.pl



Etyka powinna być

- spójna – odpowiedzialność menedżera
- skodyfikowana – kodeksy, regulaminy, konkursy
- treściwa
- nauczana - odpowiedzialność menedżera
- rygorystycznie analizowana

Przykazania etycznego menedżera

- Nie wolno Ci nadużywać swojego stanowiska w kontaktach z podwładnymi.
- Musisz stanowić wzór do naśladowania dla innych pracowników przedsiębiorstwa.
- Musisz aktywnie promować etyczne zachowanie w swojej firmie, przygotowywać do wdrożenia systemu pozwalające ten cel osiągnąć oraz zachęcać pracowników, by przychodzili do ciebie ze swoimi problemami.

(Post P., Vademecum dobrych obyczajów w biznesie, Warszawa, 2005)

Etyka menedżera jest etyką zawodową.

Wymagania:

- dostrzeganie etyki indywidualnej w kontekście organizacyjnym
- umiejętność stosownego interpretowania problemów i rozstrzygania dylematów etycznych
- podejmowanie środków na rzecz etycznego zachowania pracowników

Etyka menedżera jest etyką zawodową.

Wskazówki:

- standardy etyczne
- kodeksy etyczne
- dobre praktyki

Zasady Clarksona

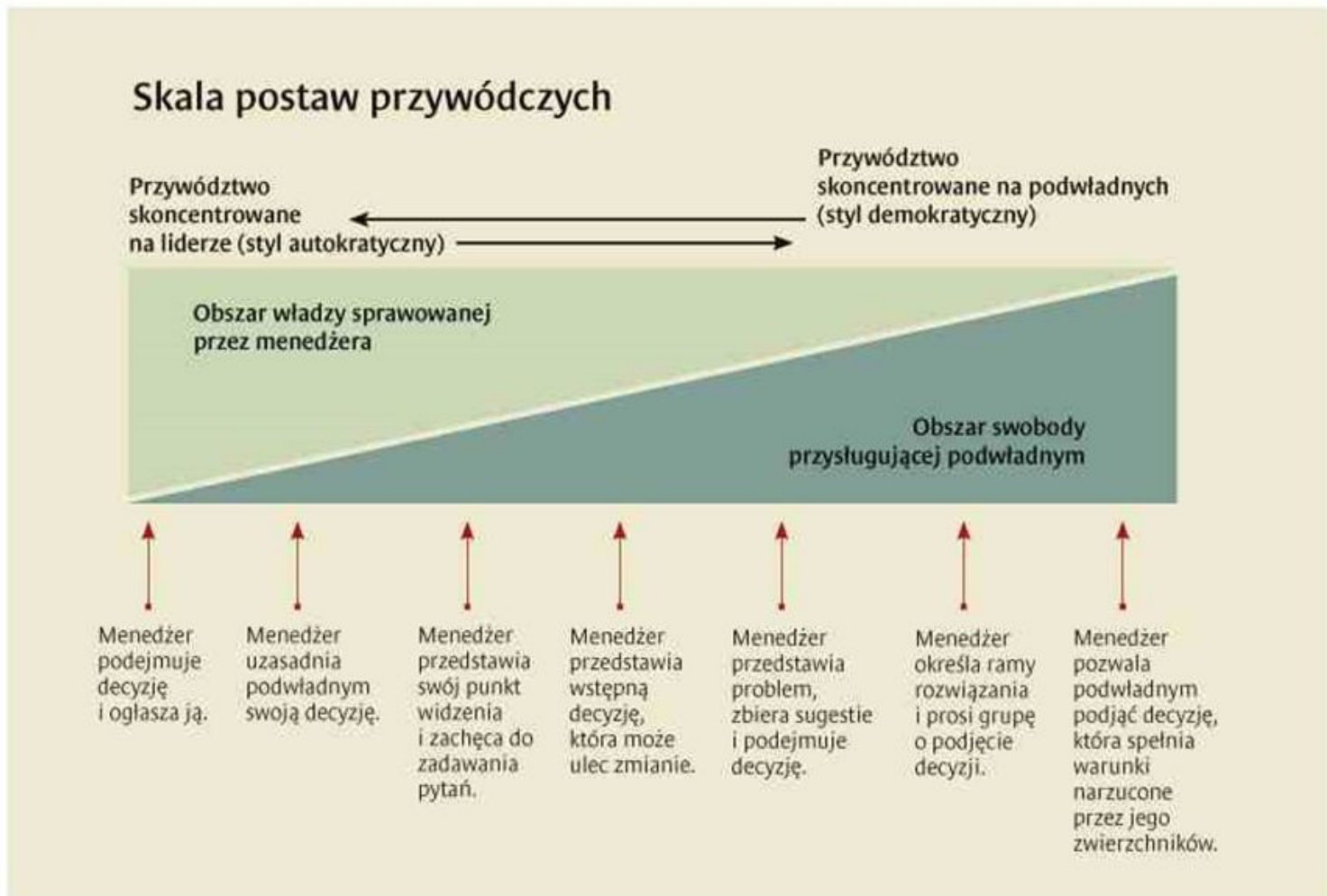
1. Menedżerowie powinni doceniać i aktywnie śledzić to, na czym skupiona jest uwaga uznanych interesariuszy oraz powinni z należytą starannością uwzględniać ich interesy przy podejmowaniu decyzji i prowadzeniu działalności.
2. Menedżerowie powinni wysłuchiwać interesariuszy i otwarcie porozumiewać się z nimi w sprawach, które ich dotyczą, i w kwestiach ryzyka związanego z ich zaangażowaniem w sprawy organizacji.
3. Menedżerowie powinni stosować procesy i sposoby postępowania dostosowane do spraw i możliwości poszczególnych grup interesariuszy.
4. Menedżerowie powinni brać pod uwagę współzależność wysiłków i korzyści interesariuszy oraz powinni dążyć do właściwego podziału między nimi korzyści i obciążeń związanych z funkcjonowaniem organizacji, przy uwzględnieniu przewidywalnego ryzyka i strat, jakie interesariusze mogą ponieść.

Zasady Clarksona

5. Menedżerowie powinni współpracować z innymi organizacjami – zarówno publicznymi, jak i prywatnymi, aby zapewnić, że ryzyko i zagrożenia wynikające z funkcjonowania organizacji będą możliwie najmniejsze, a gdy zajdą, to zostaną odpowiednio zrekompensowane.
6. Menedżerowie powinni unikać postępowania mogącego zagrozić prawom człowieka, np. prawu do życia lub narazić na wzrost ryzyka, które, gdyby je znano, byłyby nie do przyjęcia przez odpowiedzialnych interesariuszy.
7. Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z potencjalnego konfliktu między: (a) ich własną rolą jako interesariuszy wewnętrznych oraz (b) ich prawną i moralną odpowiedzialnością za interesy wszystkich interesariuszy oraz powinni poruszać sprawę tego konfliktu otwarcie, składając stosowne raporty i kształtując systemy zachęt, a gdy to niezbędne – odwołując się do analiz sporządzanych przez niezależnych ekspertów.

(Prof. Max B. E. Clarkson – Centrum Etyki Biznesu w Uniwersytecie w Toronto, 1988r.)

Skala postaw przywódczych



Z badań Gallupa - 5 fundamentów sukcesu menedżera:

- **motywowanie** każdego pracownika (o nikim nie zapominają) i zarażania swoimi wizjami biznesu innych
- budowanie **kultury**, w której jest jasna odpowiedzialność za zadania
- asertywność i konstruktywne **rozwiązywanie konfliktów** w grupie
- budowanie **zespołu** na zasadach otwartości, **zaufania** i pełnej transparentności
- podejmowanie **decyzji** opartych na efektywności a nie na polityce (promowanie tych, którzy są dobrzy a nie tych, których się lubi)

Poziomy dojrzałości procesowej organizacji wg E. Skrzypek i M. Hofmana (2010)

- **Poziom 1 - Funkcjonalny zamęt:** procesy nie są formalnie zidentyfikowane, ich realizacja jest przypadkowa, efekty procesów zależą od kreatywności, wiedzy i doświadczenia pracowników.
- **Poziom 2 - Poszukiwanie powtarzalności:** formalne identyfikowanie i definiowanie najważniejszych procesów. Ich efekty zależą w pewnej mierze od ujednoliconych sposobów postępowania.
- **Poziom 3 - Pełna powtarzalność:** formalne identyfikowanie i definiowanie wszystkich procesów przedsiębiorstwa. Procesy zaczynają generować oczekiwane, przewidywane oraz powtarzalne wyniki. Zostaje zaprojektowana procesowa struktura organizacyjna.

Poziomy dojrzałości procesowej organizacji wg E. Skrzypek i M. Hofmana (2010)

- **Poziom 4 - Zarządzanie procesami:** pojawia się systematyczny pomiar wyników procesów za pomocą uzgodnionego i zaaprobowanego przez uczestników organizacji zestawu mierników. Analiza rezultatów procesów oraz inicjowanie usprawnień są wspierane przez systemy informatyczne. Dobrze funkcjonuje procesowa struktura organizacyjna. Powstaje koncepcja systemu motywacyjnego opartego na wynikach, jakie dają procesy.
- **Poziom 5 - Poszukiwanie doskonałości:** koncentracja na poprawie procesów, optymalizacji wyników; pełne zaangażowanie pracowników w działania na rzecz usprawniania procesów. System motywacyjny wiąże wynagrodzenia pracowników z wynikami procesów.

Kultura organizacyjna i wyznawane wartości wspierają usprawnianie procesów.

Zarządzanie zaufaniem

Audyt etyczny organizacji – systematyczne sprawdzanie na podstawie wiarygodnej metodologii systemów i działań organizacji w związku z wartościami, które ta organizacja deklaruje lub do których jest zobligowana.

Audyt etyczny jest pytaniem o kondycję człowieka, zatem człowiek powinien uczestniczyć we wszystkim, co go dotyczy. Już sama metoda badania etyczności może być nieetyczna.

Indeks zaufania – najprostsza operacjonalizacja : procent ujawnionych danych osobowych w kwestionariuszach.

Audyt etyczny organizacji

- **Szerokość** – liczba grup badanych interesariuszy
- **Głębokość** – wnikliwość systemowa analiz
- **Szczegółowość:**
 - najmniejsza - podział firm na etyczne i nieetyczne;
 - wskazywanie obszarów do poprawy

5 poziomów partycypacji w audycie etycznym

- 1/ Brak wpływu
- 2/ Konsultacje indywidualne
- 3/ Konsultacje grupowe
- 4/ Moderowanie pracy nad narzędziem
- 5/ Zobligowanie grupy do stworzenia narzędzia

(Analogicznie do poziomów partycypacji w podejmowaniu decyzji: Tannenbaum i Schmidt, 1958)

Kryteria doboru sposobów audytowania

- Nadawanie sensu audytowi etycznemu
- Znaczenie zaangażowania interesariuszy dla przeprowadzenia audytu i zmian, jakie z niego wynikają – nie ma odpowiedzialności bez sprawczości
- Kompetencje merytoryczne prowadzącego audyt
- Kompetencje facylitacyjne prowadzącego
- Prawdopodobieństwo zaangażowania, jeśli decyzja będzie odgórna – czas i zaufanie

Kryteria doboru sposobów audytowania

- Zgodność celów różnych grup interesariuszy
- Prawdopodobieństwo niezgody w grupie – uzgadnianie może być procesem kształcenia
- Kompetencje merytoryczne zespołu
- Kompetencje w pracy zespołowej
- Ograniczenia w możliwość spotkania się zespołu audytującego lub opracowującego audyt

Kryteria doboru sposobów audytowania

- **Znaczenie czasu** – na partycypację trzeba czasu, co ma bezpośrednie przełożenie na koszty. Audyt etyczny nie należy do rutynowych czynności. Ważny jest związek między oceną a czasem potrzebnym na uzyskanie informacji zwrotnej. Przy długotrwałych procesach – powtarzalność audytu. W sytuacjach kryzysowych – szybki audyt z wykorzystaniem gotowych narzędzi (np. diagnozy po katastrofach)
- **Znaczenie rozwoju**

Zmiany muszą zaczynać się tam, gdzie system jest w obecnej chwili – stan wyjściowy.

Wszelkie zmiany mają charakter narastający i wymagają czasu.

Istotą jest zgodność celów audytu z celami organizacji, możliwość realizacji wniosków.

Menedżerowie powinni modelować zachowania swoich podwładnych.

Ważna jest też ewaluacja audytu.

(klasyfikacja oparta na sposobach podejmowania decyzji w zespołach,
badania Vrooma i Jago, 1988)

Możliwości

- stworzenie kodeksu etycznego organizacji
- powołanie rzecznika ds. etyki
- treningi etyczne: jak zachować się w trudnych sytuacjach?

Zależą od:

- kultury organizacyjnej
- stylu zarządzania