

Zachowania organizacyjne



Notatki na podstawie
wykładu Prof. dr hab. inż.
Zbigniewa Malary

Autorstwa Dawida Żurawskiego

Spis treści

Wykład I	6.10.10.....	1
Wykład II	20.10.10.....	2
	Zachowania Jednostkowe	2
Wykład III	27.10.10.....	3
	Zachowania Grupowe w organizacji.....	3
Wykład IV	03.11.10.....	4
	Zachowania międzyorganizacyjne i podstawowe relacje z otoczeniem	4
Wykład V	10.11.10.....	5
	Reakcje strategiczne organizacji na otoczenie	5
Wykład VI	24.11.10.....	6
	Przywództwo, styl kierowania i profil kompetencyjny współczesnego menadżera	6
Wykład VII	1.12.10.....	6
	Konflikty wewnątrzorganizacyjne	6
Wykład VIII	8.12.10.....	7
	Zmiany w organizacji	7
Wykład IX	15.12.10.....	8
	Standardy etyczne i biznesowe	8
Wykład X	05.01.11.....	8
	Etyka w biznesie – społeczna odpowiedzialność organizacji	8

Wykład I 6.10.10

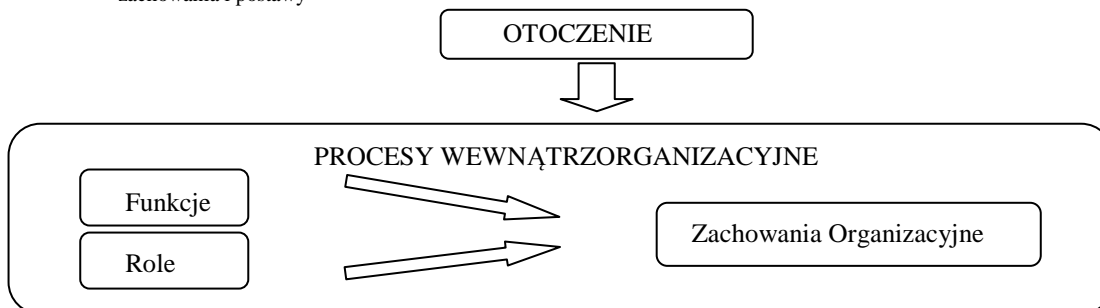
Zbigniew Malara „Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności”, PWN Warszawa 2007

- 1) Istotą zachowań organizacyjnych jest identyfikacja warunków w otoczeniu organizacji i samej organizacji, które towarzyszą zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Następnie zaś, należy tak kształtować owe warunki, aby sprzyjały one kreowaniu oczekiwanych zachowań personelu jako jednostek, jak również organizacji jako całości.

Istotą jest więc rozpatrywanie problemów z punktu widzenia następujących determinant:

- procesy wewnątrzorganizacyjne
- funkcje
- role
- zachowania i postawy



- 2) Procesy wewnątrzorganizacyjne:

1. Procesy związane z pracą
2. Uczenie się
3. Zabawa (wieczory integracyjne, itp.)
4. Procesy walki

- 3) Funkcje:

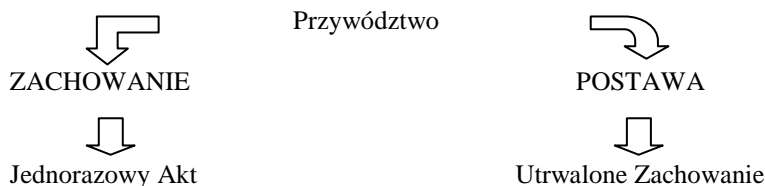
1. wykonawca
2. uczestnik
3. obserwator
4. decydent (człowiek biorący na siebie odpowiedzialność)

- 4) Role, które przyjmuje jednostka organizacyjna:

1. pracownik – realizuje procesy pracy
2. przywódca – przełożeni
3. negocjator

- 5) Zachowania a postawy:

- zachowanie to jednorazowy akt, a postawa to utrwalone zachowanie
- do zachowania potrzebne jest przywództwo



- 6) Systemy motywacyjne do dyspozycji przywódcy (grupy czynników motywujących):

1. System pracy
2. Systemy motywacyjne (narzędzia psychodynamiczne, socjotechnika)
3. Samoprzywództwo

- 7) Typy przywódców:

1. autokrata
2. demokrata
3. nieingerujący

- 8) Zachowania organizacyjne:

- wszystko co się dzieje wewnątrz organizacji jest konsekwencją oddziaływania otoczenia (presji zewnętrznej)
- zachowania organizacyjne podlegają różnym funkcjom zarządzania
- zachowania dotyczą ludzi

MAKSYMIA: „Słowa uczą, przykłady wychowują”

Wykład II 20.10.10

Zachowania Jednostkowe

- 1) Istota zachowań organizacyjnych Element organizacji **kompletny & komplementarny**
 Jednostka =
 Część składowa= **idealnie wpasowana w całość**

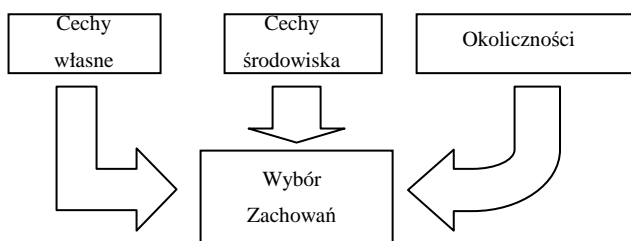
2) Teoria oczekiwań i zachowania (D. Nadler, E. Lawler)

- Zachowania jednostki są wynikiem kombinacji czynników własnych i otoczenia
- Zachowanie to wynik **świadomej** decyzji
- Zachowania są zdeterminowane odmiennymi potrzebami lub celami (ludzie zachowują się tak, aby osiągnąć swoje cele)
- Wybór zachowania zależy od rodzaju modeli oczekiwań przyjętych przez jednostkę lub grupę

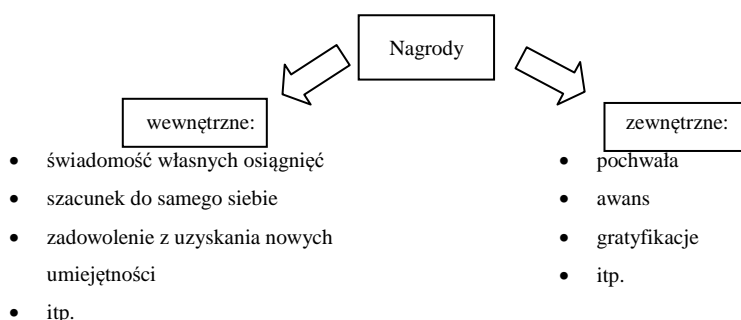
Model definiowany jest przez odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

1. Czy za włożony wysiłek uzyskamy nagrodę?
2. Czy ta nagroda będzie adekwatna do wysiłku?
3. Czy mam szansę na uzyskanie takiej nagrody?

3) Wybór zachowania – jest kombinacją okoliczności oraz cech własnych i środowiska



4) Zachowania a nagrody



5) Teoria sprawiedliwości (Adams)

Sprawiedliwość czynów (np. nagradzanie) podlega subiektywnej ocenie na podstawie doświadczeń historycznych jednostki.

6) Warunki poprawnego funkcjonowania teorii oczekiwań

- Rozpoznane są dokładnie potrzeby jednostki
- Określone są wzorce zachowań
- Określone są warunki efektywnego działania
- Wyniki są powiązane z systemem nagród
- Zidentyfikowane są bariery i czynniki niepożądane
- Sprecyzowane są odpowiednie systemy potrzeb

7) Teoria wzmocnień (B.F. Skindera)

- Skutek (zachowanie) jest sumą reakcji na określone bodźce
- Reakcje wzmocnione konsekwentnie bodźcami prowadzą do stanu wyższej motywacji

8) 4 możliwe typy bodźców:

- Wzmacnianie pozytywne (nagroda)
- Wygaszenie (brak wzmocnienia pozytywnego)
- Uczenie się unikania negatywnych skutków (brak wzmacniania negatywnego)
- Wzmacnianie negatywne (kara)

9) Sześć reguł służących modyfikacjom zachowania

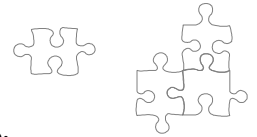
1. Nie nagradzaj wszystkich jednakowo
2. Pamiętaj, że brak reakcji to też reakcja
3. Nie zapominaj, że nagroda jest zawsze za coś
4. Piętnuj złe zachowania i postawy (reaguj)
5. Nagradzaj publicznie, a karz na osobności
6. Staraj się być sprawiedliwy

10) Warunki przyjęcia zachowań i postaw przez jednostkę i grupę

Zachowania i/lub postawy są:

- Celowe
- Sprawiedliwe
- Możliwe do realizacji

Zachowania Grupowe w organizacji

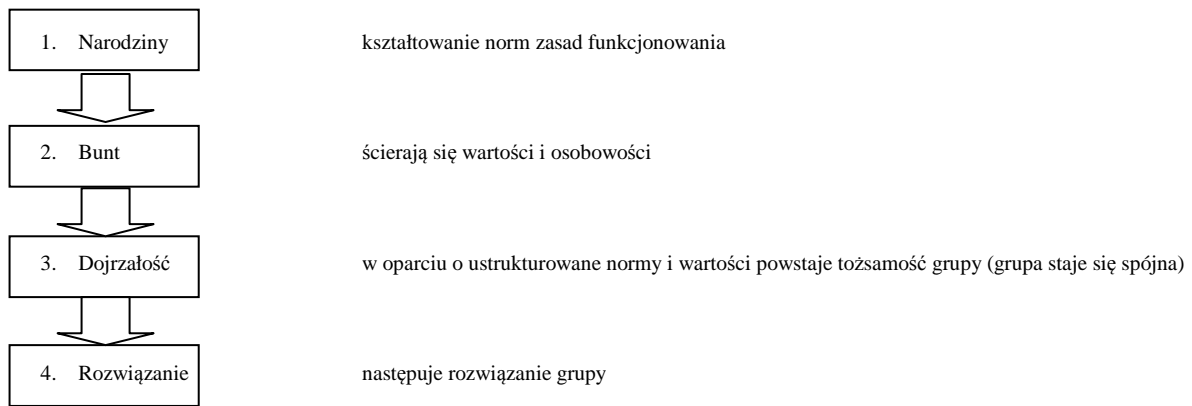


- | | | | |
|---|---|--|--|
| 1) cele jednostki = cele organizacji | | | |
| 2) GRUPA:
co najmniej dwie osoby
kierowane przez osobę trzecią | KOMITET:
Grupa powołana do
powzięcia decyzji | ZESPÓŁ:
Grupa złożona z trenera i
jego współpracowników | KOŁO:
grupa osób, które współpracują dla
rozwiązania konkretnych celów. |

- 3) Funkcje grup
- Utrzymują i wzmacniają zachowanie i postawy oraz normy i wartości członków
 - Zaspokajają potrzeby afiliacji (akceptacji), pozycji i bezpieczeństwa
 - Umożliwiają wykształcenie nieformalnych kanałów komunikowania się
 - Członkowie grupy udzielają sobie nawzajem wsparcie

- 4) Cechy grupy
- Cechy, które powinna zawierać grupa:
- przywództwo
 - normy i wartości grupowe
 - jedność, zwartość (swoista solidarność)

- 5) Ewolucja grupy (etapy życia)



- 6) Normy grupowe
- Założenia i oczekiwania grupy jako całości wywodzące się z zasad etyki i moralności.**

Rola norm grupowych:

Korygują wszelkie odchylenia od przyjętych standardów za pomocą instrumentów formalnych i nieformalnych,

Przykłady:

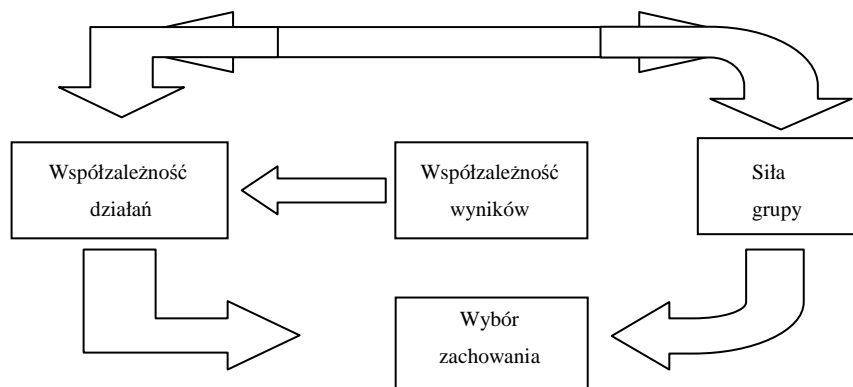
- wszelkie regulaminy,
- krytyka słowna, itd.

- 7) Metody uzyskiwania zwartości grupy:

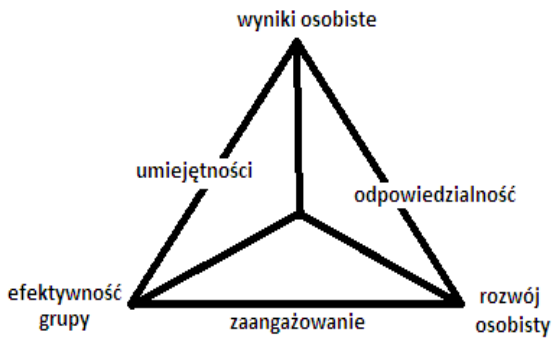
- Identyfikacja jednostki z celami grupy (organizacji)
- Wykonywanie konkurencyjnych ale spójnych zadań (Rywalizacja)
- Intensywność oddziaływań rozumiana jako częstość spotkań (relacji)
- Ujednoczenie losów

- 8) Solidarność (Guzzo & Shea)

- jest czynnikiem zdeterminowanym przez 3 zmienne:



- 9) Determinanty efektywności grupy
1. Cele powinny być jasno sprecyzowane (najlepiej na piśmie)
 2. Jasno zdefiniowany układ zadań i uprawnień (zakres)
 3. Prawdłowo określona liczebność grupy
 4. Rozważne wybranie przywódcy
 5. Prace zespołu powinny być oparte o plany i harmonogramy
- 10) Katzbach i Smith



1. Efektywność grupy zależy od umiejętności, odpowiedzialności i zaangażowania jej członków
2. Granice efektywności wyznacza wierzchołek ostrosłupa równoramiennego
3. Im bliżej wierzchołka tym efektywność grupy maleje

Wykład IV 03.11.10

Zachowania międzyorganizacyjne i podstawowe relacje z otoczeniem

- 1) Siły oddziałujące na organizację

Na każdą organizację oddziałują:

siły zewnętrzne

**siły wewnętrzne –
interesariusze wewnętrzni**

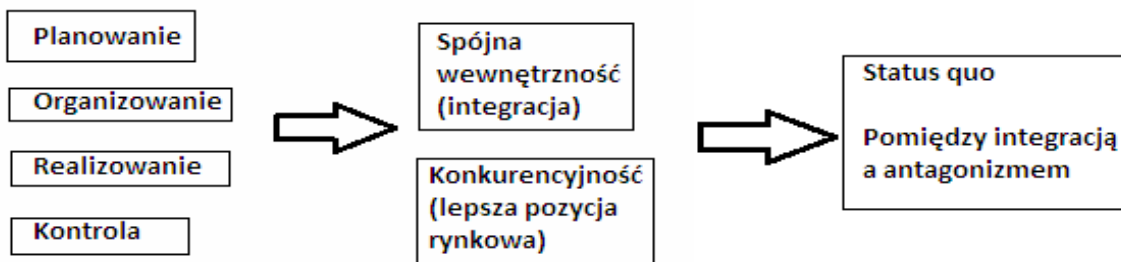
Należą do nich:

- Centrale związkowe
- Lobbyści
- Klienci (dostawcy, odbiorcy)
- Konkurenci
- Władze i instytucje państwowe

Należą do nich:

- Właściciele (akcjonariusze)
- Rada nadzorcza
- Związki zawodowe

- 2) Proces kształtowania relacji z interesariuszami



- 3) Rola interesariuszy w kształtowaniu stosunków

Wpływ interesariuszy i ich siła oddziaływania zależy od:

- Umiejętności kształtowania stosunków wewnątrz organizacji
- Umiejętności kształtowania stosunków na zewnątrz organizacji

Inne determinanty (zmienne):

- **zmienne społeczne** (nisza demograficzna, styl i poziom życia, wartości społeczne i normy)
- **zmienne ekonomiczne** (dochód narodowy, PKB, poziom oszczędności)
- **zmienne polityczne**
- **zmienne techniczne**, które determinują poziom zaawansowania technologicznego

Źródła czerpania informacji o wymienionych zmiennych:

- Źródła formalne
- Źródła nieformalne
- Doświadczenie własne

Reakcje strategiczne organizacji na otoczenie

1) Strategia

„Strategia to plan działania w długim horyzoncie czasowym”

Charakteryzuje się cechami:

- cele
- zasoby

2) Relacja

Każda organizacja tworzy określony system, w ramach podsystemu złożonego z tej organizacji oraz organizacji znajdujących się w otoczeniu.

System to **relacja**.

3) Relacje to:

- gra o pozycje na rynku oraz zasoby
- gra o przetrwanie, trudna zwłaszcza dlatego, że interesy poszczególnych organizacji nie są spójne
- Trudna gra.

Trudna gra bo:

- rynek nie jest uczciwy, ani sprawiedliwy
- rynek jest dynamiczny, otwarty oraz nieprzewidywalny

4) Gra

Organizacja walczy o:

- | | | |
|-----------|--------------|-------------------------|
| • pozycję | • prestiż | • przywileje |
| • zasoby | • klienta | • łaskawość władzy |
| | • informację | • akceptację społeczną. |

5) Relacje strategiczne organizacji

Relacje strategiczne organizacji oznaczają gry z otoczeniem i wybory strategiczne polegające na:

- podejmowaniu takich działań, które umożliwiają realizację celów (zamierzeń)
- opracowaniu i realizacji grupy strategii (różnych dla różnych obszarów aktywności), które przyjmują charakter wiązki strategicznej (strategie główne oraz strategie cząstkowe)
- tworzeniu potencjału i kształtowaniu warunków do realizacji strategii
- tworzeniu programów wymagających dyscypliny i konkurencji oraz jasnych reguł co do ich wdrożenia
- ograniczeniu niepewności

6) Cele strategii

Domyślny cel: pokonanie konkurencji

Inne cele:

- unikanie zagrożeń
- pokonywanie słabości
- wykorzystanie szans i silnych stron organizacji

7) O strategii:

- Strategie wygrywające nie oznaczają porażki konkurenta, gdyż jest to gra o sumie niezerowej i przymusowej
- Reakcje strategiczne organizacji powodowane są dostrzeganiem przez nie korzyści bądź zauważaniem niektórych strat
- Realizacja strategii wymaga gry ciągłej w której uczestniczą wszyscy członkowie organizacji przy czym strategię tworzą najwyższe szczeble zarządzania
- Udana strategia prowadzi do uzyskania pozycji i korzyści drogą produktywną lub pasożytniczą

8) Przykłady strategii

- wyjątków: przykład strategii ofensywnej polegającej na podejściu niestandardowym wykorzystującym zasadę Pareto 20 – 80
- kontynuacji: oparte na zasadzie małych kroków. Unika się tutaj zmian zwłaszcza radykalnych na rzecz kontynuacji stanu poprzedniego
- strategia rozmytych decyzji (frontalna), którą można zaliczyć do działań opartych na wykorzystaniu nadmiarów
- kombinacyjna: wykorzystująca okazje i warunki występujące w otoczeniu

9) Instrumenty i metody służące wdrażaniu strategii

Instrumenty twarde:

- wymiana techniczna
- wymiana technologiczna
- ustalanie wspólnych cen
- podobne koszty funkcjonowania i jakości

Instrumenty miękkie (które leżą po stronie ekonomii, socjologii i psychologii)

dotyczą one wspólnych działań w zakresie:

- reputacji
- wizerunku
- zaufania fizycznego
- kultury organizacyjnej

Wykład VI 24.11.10

Przywództwo, styl kierowania i profil kompetencyjny współczesnego menadżera

- 1) Elementy przywództwa:
 - Wiedza:
 - ⇒ Baza bez której **nie można się obejść**.
 - ⇒ Wiedza jest **egzekwowana dokumentami** (certyfikatami, dyplomami, zaświadczeniami, itp.)
 - Źródła wiedzy:
 - ⇒ Wiedza formalna
 - ⇒ Wiedza nieformalna
 - Umiejętności:
 - ⇒ Nabywane przez doświadczenie.
 - ⇒ Zdobywane wraz ze stażem.
 - Osobowość:
 - ⇒ Charyzma
 - ⇒ Albo się ją ma, albo się jej nie ma.
 - 2) Pożądane cechy menadżera:
 - Menadżer musi być dobrym wizjonerem (powinien widzieć naszą pozycję za jakiś czas)
 - Menadżer musi być dobrym strategiem (wie, jak to wykonać)
 - Menadżer wie, jak pociągnąć za sobą innych swoją charyzmą
 - Menadżer posiada umiejętność klasyfikacji ryzyka
 - Menadżer potrafi znaleźć się w trudnych czasach
 - Menadżer posiada umiejętność sterowania zachowaniami innych ludzi (socjotechnika)
 - 3) Umiejętność sterowania zachowaniami
 - socjotechnika
 - umiejętności psychologiczne
 - znajomość psychiki
 - odpowiedni poziom kompetencyjny
 - wiedza zawodowa
 - instrumenty socjologiczne i psychologiczne
 - odporność psychofizyczna
 - umiejętność pracy w stresie
 - zdolność zachowania proporcji emocji do stresu
- Styl kierowania: sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych
- 4) Wola bycia szefem
 - Specyficzna motywacja
 - Charyzma:
 - ⇒ Formalna (świadomość powinności uczestnictwa)
 - ⇒ Nieformalna (świadczy o tym, że ludzie chcą za nim iść przyjemność bycia w grupie)
 - 5) Cechy menadżera:
 - Inteligencja
 - Zdolność uczenia się
 - Spryt
 - Umiejętność odnajdywania się w różnych sytuacjach
 - Zdolność współpracy z ludźmi
 - Umiejętność zdobywania doświadczenia
 - Musi mieć konkretne umiejętności i musi mieć wolę dzielenia się nimi
 - Musi trafić w swój czas i swoje środowisko (nie w każdym przedsiębiorstwie będzie dobrze pracować i funkcjonować)
 - Umiejętność identyfikacji ryzyka
 - Zdolność do poświęcenia

Wykład VII 1.12.10

Konflikty wewnątrzorganizacyjne

- 1) Konflikt:
 - Konflikt jest immanentną cechą każdej organizacji
 - Istotą jest nauczyć się z nimi żyć i posiadać umiejętność radzenia sobie z konfliktem
 - Należy stosować reguły tzw. poprawności funkcjonowania zespołów
 - 2) Sześć reguł poprawności funkcjonowania zespołów:
 1. Zadania stawiane to konkrety a nie uogólnienia
 2. Stosować zasadę dekompozycji przed przydzieleniem ich grupom i poszczególnym pracownikom
 3. Dobór pracowników do zespołu powinien opierać się o kryterium umiejętności i przydatności
 4. Przydzielając zadania należy pamiętać o sprawiedliwości w przeciwnym razie praca może być wykonana nieuczciwie
 5. Musi być zapewniony właściwy system komunikacji oraz jakości informacji
 6. Kierownicy muszą prowadzić politykę zaangażowania i otwartości polegającej na zaufaniu
- Nieprzestrzeganie reguł rodzi konflikty

ODNOŚNIE 2)2. ->
ZASADY DEKOMPOZYCJI
kompletny & komplementarny
idealnie wpasowana w całość

3) 7 paradoksów Smith'a i Berg'a (przyczyny konfliktów)

1. Tożsamość jednostki to nie tożsamość grupy.
2. Zamiast ujawnić swoje myśli i zamiary przed grupą, jednostka je ukrywa.
3. Wynika z problemu, kto ma komu ufać – jednostka organizacji czy organizacja jednostce.
4. Jednostka nie ujawnia przed grupą wszystkich swoich umiejętności z obawy ze zostanie ograniczona jej indywidualność.
5. Jednostka oddając władzę grupie ogranicza swoje wpływy.
6. Jednostka obawia się, że przystępując do grupy zamiast zyskać będzie tracić.
7. Wynika z obawy jednostki o to, że każda nowa sytuacja w grupie może oznaczać zmiany w sposobie działania jednostki. Każde zaś nowe rodzi niepewność.

Wykład VIII 8.12.10

Zmiany w organizacji

1) Natura zmian organizacyjnych

- ⇒ **Zmiana organizacyjna** – istotne zmiany we wszystkich lub niektórych częściach organizacji;
- ⇒ **Bodźce do zmian** – organizacje dostrzegają konieczność zmian kiedy coś powiązanego z organizacją już się zmieniło bądź zamierza się zmienić:
 - **bodźce zewnętrzne** – wynikają z ogólnego funkcjonowania organizacji i środowiska zadaniowego (kryzys energetyczny, wahania kursu walut, wszelkie przejawy międzynarodowego wymiaru globalnej ekonomii)
 - **bodźce wewnętrzne** – różnorodne bodźce wewnątrz organizacji, mogące powodować zmiany (zrewidowanie strategii organizacji)
- ⇒ Zmiany planowane vs. reaktywne:

Niektóre zmiany można z powodzeniem planować z wyprzedzeniem, podczas gdy inne zachodzą jako reakcja na nieoczekiwane wydarzenie:

 - **zmiana planowana** – zmiana, która jest zaprojektowana i zaimplementowana w ściśle określonym porządku i chronologii, w oczekiwaniu na przyszłe wydarzenia
 - **zmiana reaktywna** – łagodna odpowiedź na okoliczności, które ją wywołują

2) Obszary zmian organizacyjnych

Podczas gdy zmiana może być ukierunkowana na jakikolwiek aspekt organizacji, większość podejmowanych decyzji o zmianach koncentruje się na jednym z czterech obszarów:

- **strategia** – cele strategiczne, główna strategia, portfolio biznesowe, strategia biznesowa, strategia funkcjonalna, współpraca, umiędzynarodowienie
- **struktura organizacyjna i plan** – plan pracy, departamentyzacja, raportowanie współpracy, dystrybucja władzy, mechanizmy koordynacyjne, struktury liniowe, plan ogólny, kultura, zarządzanie zasobami ludzkimi
- **technologia i operacje** – sprzęt, procesy pracy, sekwencja pracy, system informatyczny, system kontrolny
- **ludzie** – możliwości/umiejętności, wydajność, percepcja, oczekiwania, postawy, wartości

3) Zarządzanie zmianą w organizacji

Każda zmiana powinna być osiągnięta w sposób systematyczny i logiczny, aby stworzyć realne szanse na odniesienie sukcesu

Kroki w procesie zmian:

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ⇒ rozpoznanie potrzeby zmian | ⇒ planowanie implementacji zmiany |
| ⇒ ustalenie celów zmian | ⇒ faktyczna implementacja |
| ⇒ diagnostyka powiązanych zmiennych | ⇒ ocena i monitorowanie |
| ⇒ wybór odpowiedniej techniki zmian | |

to jest tylko
przepis

Aby efektywnie zarządzać zmianą, menedżerowie muszą zrozumieć, że opór często poprzedza zmiany. Taki opór jest powszechny z wielu powodów

Powody oporu wobec zmian:

- **niepewność** – w obliczu zbliżających się zmian pracownicy mogą stać się podejrzliwi i nerwowi
- **zagrożenie własnych interesów** – zmiana może zagrażać interesom własnym menedżerów poprzez zmniejszanie (potencjalne) ich siły wpływów
- **różnice w postrzeganiu** – postrzeganie tej samej sytuacji przez pracownika jest inne niż przez menedżera
- **poczucie straty** – zmiany powodują zaburzenia stosunków pracowniczych poprzez ingerencje w więzi społeczne i przyjaźnie: władza, status, bezpieczeństwo, znajomość obowiązujących procedur i pewności siebie

4) Zarządzanie oporem wobec zmian

Istnieje kilka technik, które posiadają co najmniej potencjał do przezwyciężenia oporu:

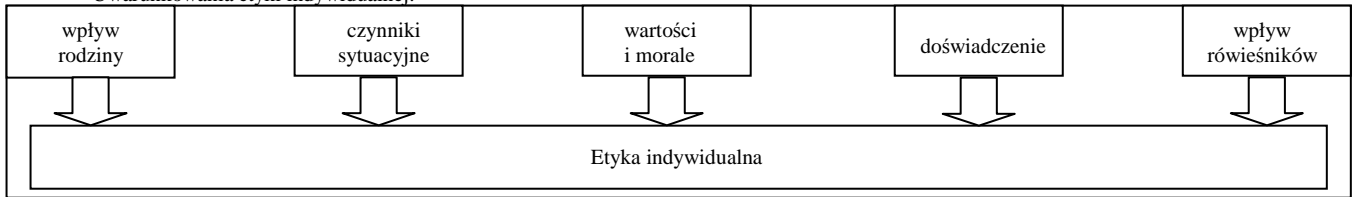
- **partycypacja** – jest często najbardziej efektywną techniką przezwyciężania oporu wobec zmian. Pracownicy, którzy uczestniczą w panowaniu i implementacji zmian, są w stanie lepiej zrozumieć powody tych zmian
- **edukacja i komunikacja** – jeśli otwarta komunikacja jest ustanowiona i utrzymywana w procesie zmian, to niepewność może być zminimalizowana
- **udogodnienia** – uproszczenia procedur, które zawierają tylko niezbędne zmiany; ogłoszenie tych zmian z odpowiednim wyprzedzeniem, pozostawiając ludziom wystarczającą ilość czasu na przywyknienie do nowych sposobów wykonywania czynności, może pomóc zredukować opór wobec zmian

Wykład IX 15.12.10

Standardy etyczne i biznesowe

1) Etyka indywidualna - uwarunkowania

- **Etyka** – osobiste przekonania na temat dobrych i złych zachowań
- **Zachowanie etyczne** – zachowanie zgodne z ogólnie przyjętymi normami społecznymi
- **Zachowanie nieetyczne** – zachowanie, które nie jest zgodne z ogólnie przyjętymi normami społecznymi
- Uwarunkowania etyki indywidualnej:



- **wpływ rodziny** – jednostki formują swoje standardy etyczne jako dzieci poprzez percepcję
- **wpływ rówieśników** – kiedy dziecko dorasta i idzie do szkoły jest na nie wywierany wpływ przez rówieśników, z którymi wchodzi w interakcję
- **doświadczenie życiowe** – indywidualne wydarzenia (pozytywne i negatywne) kształtują życie ludzi i przyczyniają się do ich etycznych przekonań i zachowań
- **indywidualne wartości i moralność** – jednostka zyskuje wartości i kodeks moralny w odniesieniu do jej/jego indywidualnych preferencji i potrzeb
- **czynniki sytuacyjne** – uwarunkowania, jakie powstają w nieprzewidywanych sytuacjach, które powodują działania odpowiednie do okoliczności

2) Etyka kierownicza

- Standardy i zachowania, które prowadzą poszczególnych menedżerów w ich pracy
- Obszary troski etyki menedżerskiej:
 - stosunek firmy do pracownika: zachowanie menedżera określa standardy etyczne, zgodnie z którymi firma traktuje swoich pracowników:
 - zatrudnianie i zwalnianie,
 - płace i warunki pracy,
 - prywatność.
 - stosunek pracownika do firmy: stosunek pracowników do firmy, zwłaszcza w odniesieniu do konfliktu interesów, tajemnicy i uczciwości w prowadzeniu ksiąg rachunkowych
 - konflikt interesów,
 - tajemnica,
 - uczciwość i księgi rachunkowe.
 - stosunek firmy do innych podmiotów gospodarczych: relacje między firmą i innymi podmiotami gospodarczymi sugerująca, że produkty będą bezpieczne, zaopatrzone w informacje o cechach produktu, użytecznościach i ograniczeniach oraz że będą w rozsądnej cenie:
 - klienci,
 - **konkurenci**,
 - interesariusze,
 - dostawcy, dealerzy, związki.

Konkurent – postępuje etycznie

Rywal – postępuje nieetycznie

3) Etyka w kontekście organizacyjnym

- działania menedżerów i top menedżerów takie jak w kulturze organizacyjnej, przyczyniają się do etycznego kontekstu organizacji;
- punktem wyjścia dla zrozumienia etycznego kontekstu zarządzania jest posiadanie przez organizację własnych standardów etycznych;
- praktyki organizacji silnie wpływają na standardy etyczne pracowników. Niektóre organizacje otwarcie przyznają się do prowadzenia nieetycznego biznesu, tak długo, jak długo leży to w interesie firmy;
- każdy wysiłek w implementowaniu zachowań etycznych musi mieć początek w kierownictwie najwyższego szczebla, które formalizuje ich standardy etyczne;
- kodeks etyczny – zapisane oświadczenia o wartościach i standardach etycznych, którymi posługuje się firma.

Wykład X 05.01.11

Etyka w biznesie – społeczna odpowiedzialność organizacji

1) Społeczna odpowiedzialność i organizacje

Organizacja jako zbiór jednostek, odnosi się do otoczenia w sposób często powiązany z etycznymi dylematami i decyzjami.

- **odpowiedzialność społeczna** – zbiór zobowiązań organizacji do ochrony i wzmacniania społeczeństwa;
- doszło do trzech kluczowych punktów zwrotnych w ocenie społecznej odpowiedzialności:
 - **era przedsiębiorczości** – okres gdy pod koniec XIX wieku kilku właścicieli zbudowało ogromne imperia w różnych branżach (dyskryminacja cenowa, polityka, łapówki, szantaże i uchylanie się od podatków),
 - **era depresji** – okres pomiędzy rokiem 1929 a 1930, kiedy opinia publiczna obwiniła biznes za problemy ekonomiczne i starała się regulować biznes przy pomocy rządu, aby zapobiegać takim problemom w przyszłości (sprzedaż papierów wartościowych, ograniczenia nieuczciwych praktyk rynkowych akcji),

- **era socjalna** – okres wielkich niepokojów społecznych w latach 60-tych XX wieku, w których biznes był postrzegany jako odpowiedzialny za problemy społeczne i został wezwany do pomocy w tych problemach.
- **środowisko naturalne** – rozwijające się ekonomicznie organizacje, starają się w realny sposób zapobiegać kwaśnym deszczom i globalnemu ociepleniu, aby uniknąć rozwarstwienia warstwy ozonowej i opracowują alternatywne metody składowania niebezpiecznych odpadów i zwyczajnych śmieci;
- **ogólny dobrobyt społeczny** – organizacje powinny promować ogólny dobrobyt społeczny poprzez wkład w organizacje charytatywne, filantropijne i fundacje non-profit, takie jak stowarzyszenia wspierające muzea, symfonie, publiczne radio i telewizję, organizacje wspierające zdrowie publiczne i edukację.

2) Argumenty za i przeciw odpowiedzialności społecznej

• Argumenty **przeciw**:

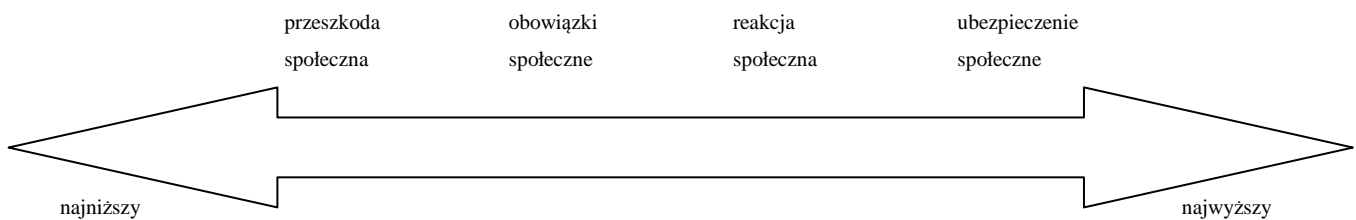
- celem biznesu we współczesnym społeczeństwie jest generowanie zysku dla właścicieli,
- zaangażowanie w programy społeczne przysparza biznesowi zbyt dużo władzy,
- potencjalny konflikt interesów,
- przedsiębiorca nie dysponuje doświadczeniem w prowadzeniu kampanii społecznych

• Argumenty **za**:

- biznes stwarza problemy i dlatego powinien pomóc je rozwiązywać,
- organizacje są „obywatelami” w naszym społeczeństwie,
- biznes często posiada zasoby niezbędne do rozwiązania problemów,
- biznes jest partnerem w naszym społeczeństwie, wspólnie z rządem ogółem populacji

3) Organizacyjne podejście do społecznej odpowiedzialności

Organizacja może podjąć spoczywające na niej obowiązki leżące wzdłuż zakresu kontinuum od najniższego do najwyższego stopnia praktyk odpowiedzialności społecznej.



- **przeszkoda społeczne** – podejście do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, w którym firmy robią tak mało jak to tylko możliwe, aby rozwiązać problemy społeczeństwa i środowiska;
- **obowiązek społeczny** – postawa społecznej odpowiedzialności, w której organizacja zrobi wszystko, co jest prawnie wymagane, ale nic więcej;
- **reakcja społeczna** – postawa społecznej odpowiedzialności, w której organizacja spełnia swoje podstawowe obowiązki prawne i etyczne, a także w niektórych przypadkach wykracza poza społeczny obowiązek;
- **wkład społeczny** – postawa społecznej odpowiedzialności, w której organizacja postrzega siebie jako „obywatela” społeczeństwa i aktywnie poszukuje możliwości wniesienia wkładu społecznego

4) Rządy i odpowiedzialność społeczna

- wzrasta udział rządu w kształtowaniu roli organizacji we współczesnym społeczeństwie,
- organizacje i rząd posiadają kilka metod wpływania na siebie,
- rząd wpływa na organizacje bezpośrednimi i pośrednimi regulacjami:
 - **regulacja** – rząd usiłuje wpłynąć na organizacje poprzez ustanawianie praw i zasad, które dyktują biznesowi co może, a czego nie może robić w określonych obszarach,
 - **regulacja bezpośrednia** – w celu wdrożenia prawodawstwa, rząd tworzy specjalne agencje do monitorowania i kontrolowania niektórych aspektów działalności gospodarczej:
Agencja Ochrony Środowiska zajmuje się problemami środowiska, Urząd Ochrony Konsumenta troszczy się o konsumentów, Sanepid pomaga chronić pracowników.
 - **regulacja pośrednia** – pozostałe formy regulacji są pośrednimi
Rząd wpływa na społeczną odpowiedzialność organizacji poprzez kodeks podatkowy,
Rząd może tworzyć ulgi podatkowe, pod warunkiem, że przedsiębiorstwa będą otwierały środki szkoleniowe.

5) Organizacja wpływa na rząd

- organizacje mogą wpływać na rząd na wiele różnych powodów:
 - **kontakty osobiste** – kadry kierownicze i liderzy polityczni podróżują tymi samymi ścieżkami społecznymi, kontakty osobiste są efektywną metodą wywierania wpływu
 - **lobbing** – korzystanie z osób lub grup do formalnego reprezentowania spółki lub grupy spółek przed organami politycznymi aby wpływać na ustawodawstwo,
 - **komitety akcji politycznych** – organizacje utworzone w celu uzyskania i przekazywanie pieniędzy na rzecz kandydatów politycznych,
 - **przysługi** – organizacje czasami odwołują się do przysług i innych taktyk wpływu w celu uzyskania wsparcia, np. gdy organizacja udostępnia za darmo odrzutowiec parlamentarzystom do celów prywatnych.