



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

ETYKA A ROZWÓJ ORGANIZACJI ZARZĄDZANEJ PROJAKOŚCIOWO

<https://doi.org/10.33141/po.2014.08.03>

Przegląd Organizacji, Nr 8 (895), 2014, ss. 13-20
www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wiesław Łukasiński

Wprowadzenie

Czynnikami decydującymi o pozycji organizacji na rynku są przede wszystkim konkurencyjność oraz możliwość wypracowania przewagi nad innymi podmiotami. Kształtowanie konkurencyjności należy postrzegać jako proces intelektualny, wymagający pozyskiwania i doskonalenia jakości zasobów niezbędnych do realizowania obranych celów. Duże znaczenie w tym zakresie można przypisać mobilizacji i kreatywności ludzi, ich zdolności do wypracowania rozwiązań, przynoszących innowacyjną wartość dodaną. Konkurencyjność należy uznać za zjawisko naturalne, które postrzegane jest jako źródło tworzenia bogactwa

[Bakier, 2012, s. 72-100]. Zatem celowe staje się dążenie do kształtowania kluczowych kompetencji organizacji, w czym może pomóc zaakceptowanie organizacyjnego uczenia się, warunkującego zorientowanie na jakość, doskonałość. Szansą na wypracowanie przewagi konkurencyjnej może okazać się projakościowe zarządzanie organizacją, które obliguje do kształtowania etycznych postaw i zachowań pracowników, promuje społeczną odpowiedzialność, skłania do jej trwałego i zrównoważonego rozwoju. Należy założyć, iż organizacje zarządzane projakościowo są zdolne do przestrzegania norm i standardów etycznych.

W wyniku tego można je postrzegać jako godne zaufania, odpowiedzialne i potrafiące nawiązywać stałe relacje z interesariuszami, a zwłaszcza pracownikami, klientami czy dostawcami, którzy pozostają wobec nich lojalni. Etyka to podstawa doskonalenia jakości, siła skłaniająca człowieka do podejmowania działań warunkujących wzrost skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji.

Celem publikacji jest ukazanie relacji pomiędzy etyką a projakościowym zarządzaniem oraz próba poszukania odpowiedzi na pytanie, czy organizacja projakościowo zarządzana jest podmiotem zdolnym do przestrzegania etycznych standardów i czy powinna to robić? W badaniu tych zależności dokonano przeglądu literatury, na podstawie którego przeprowadzono analizę wpływu etyki na jakość funkcjonowania i rozwój organizacji. Autor dąży do ukazania jej miejsca w procesie zarządzania projakościowego oraz określenia efektów etycznego i projakościowego rozwoju organizacji.

Organizacja zarządzana projakościowo

Zarządzanie projakościowe obliguje do zorientowania na otoczenie, co wymaga zharmonizowania celów realizowanych przez organizację nie tylko z potencjałem wewnętrznym, którym dysponuje, ale przede wszystkim z wymaganiami i oczekiwaniami interesariuszy czy możliwościami wynikającymi z otoczenia dalszego. Cele organizacji muszą uwzględniać otoczenie ekonomiczne, społeczno-demokratyczne, techniczno-technologiczne, polityczno-prawne czy środowiskowo-ekologiczne. Skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji uzależniona jest od jej kompetencji w zakresie zharmonizowania realizowanych celów z wymaganiami i oczekiwaniami otoczenia oraz posiadanymi możliwościami. Projakościowe zarządzanie skłania do:

- określenia, a następnie zrealizowania polityki i strategii jakości niezbędnej dla wzrostu wartości organizacji i elastycznego dostosowania się do zmienności otoczenia,
- optymalizacji jakości procesu zarządzania, sprzyjającej wzrostowi skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji,
- uzyskania produktu, posiadającego cechy, właściwości satysfakcjonujące klienta i niezagrażające bezpieczeństwu otoczenia.
- kształtowania kompetencji warunkujących trwałość i zrównoważony rozwój, który prowadzi do uwzględnienia obok ekonomicznego również społecznego i środowiskowo-ekologicznego aspektu rozwoju.

Istotne jest, aby dążyć do zapewnienia spójności, integracji celów strategicznych z operacyjnymi, co wyeliminuje (lub przynajmniej ograniczy) możliwość wystąpienia ich sprzeczności, a więc zniweluje konieczność rezygnacji z niektórych z nich. Realizację powyższych

celów może usprawnić wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001. Projakościowe zarządzanie organizacją obliguje do systematycznego i kompleksowego doskonalenia systemu zarządzania jakością, co postrzegane jest jako „powtarzające się działanie mające na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań” [PN-EN ISO 9000:2009].

W myśl podejścia jakościowego istotne staje się przestrzeganie zasad [Mantura, 2010, s. 105-154]: systemowości, ekonomiki, kompleksowości, antropocentryzmu, jakościowego odwzorowania przedmiotu, wartościowania, synergii, optymalizacji, kinetyki, normalizacji czy probabilistyki. Według PN-EN ISO 9001:2009, należy dążyć do stworzenia sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania jakością, co jest możliwe dzięki przestrzeganiu następujących zasad: orientacji na klienta, przywództwa, zaangażowania ludzi, podejścia procesowego, podejścia systemowego do zarządzania, ciągłego doskonalenia, podejmowania decyzji na podstawie faktów czy wzajemnie korzystnego powiązania z dostawcami. Według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, o skuteczności i efektywności zarządzania projakościowego w znacznej mierze przesądza proces kształtowania kompetencji organizacji warunkujących zorientowanie na doskonałość, co wiąże się z: osiągnięciem zrównoważonych wyników, tworzeniem wartości dla klienta, przewodzeniem przez wizję, inspirację i zaufanie, osiągnięciem sukcesu dzięki ludziom, zarządzaniem przez procesy, krzewieniem innowacyjności i kreatywności, tworzeniem partnerskich relacji oraz przyjmowaniem odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość. Respektowanie zasad zarządzania projakościowego sprzyja wytworzeniu modelu organizacji idealnej – zorientowanej na doskonałość, co zwiększa szanse na sprostanie pojawiającym się wyzwaniom, elastyczne dostosowanie do zmian. Niemniej należy zaznaczyć, iż w praktyce jednoczesne respektowanie wszystkich wymienionych powyżej zasad może okazać się niemożliwe.

Zarządzanie projakościowe obliguje do zaakceptowania i wdrażania nowoczesnych rozwiązań, które uwzględnia system społeczny, technologiczny, ekonomiczny, środowiskowy czy organizacyjny. Istotne staje się zorientowanie na kompleksowe wykorzystanie wiedzy, dającej możliwość wypracowania innowacyjnej wartości dodanej [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 68]. Zarządzanie projakościowe obliguje do stworzenia i realizacji strategii jakości, której istotą jest wytworzenie w otoczeniu organizacji stanu warunkującego wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Strategia jakości powinna zwiększać otwartość na innowacyjność czy zdolność pracowników do współdziałania w procesie tworzenia produktu oraz orientować na kształtowanie ich jakości, która w ocenie klientów przewyższy ofertę konkurentów [Szczepańska, 2010, s. 65]. Wzrost świadomości konsumentów w krajach rozwiniętych czy rozwijających się skłania ich do zwracania uwagi już nie tylko na jakość czy cenę kupowanego produktu, ale również na jego walory

etyczne. Istotne staje się, jak został wytworzony, jaki ma wpływ na zdrowie człowieka i jakie konsekwencje niesie dla środowiska naturalnego. Producenci muszą dążyć do wykorzystywania zrównoważonych sposobów wytwarzania, gdyż coraz bardziej świadomi konsumenci wybierają produkty, które nie zagrażają środowisku naturalnemu. Zarządzanie projakościowe obliuguje producenta do zachowania moralnej odpowiedzialności wobec konsumenta, co wyrażone jest poprzez respektowanie idei wytwarzania funkcjonalnych i bezpiecznych w użytkowaniu produktów. Istotne jest, aby produkt posiadał określoną wartość w kontekście ceny i jakości. Możliwe staje się to przede wszystkim dzięki wysokiej jakości kapitału ludzkiego. Zatem w organizacji zarządzanej projakościowo duże znaczenie należy przypisać doskonaleniu jakości relacji z interesariuszami, procesowi komunikacji warunkującemu zrozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań. Nawiązanie współpracy zwiększa szansę na precyzyjne określenie cech, własności wyrobów i usług, za które gotowy zapłacić jest klient.

Istotne staje się stworzenie struktury warunkującej realizację obranej polityki i strategii, zapewniającej racjonalność wykorzystania posiadanych zasobów. Podejście procesowe obliuguje do zidentyfikowania, zarządzania i doskonalenia procesów, umożliwiając skuteczne i efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii, warunkując stworzenie sprawnie funkcjonującego systemu zorientowanego na otoczenie. W myśl zarządzania projakościowego grupa ludzi, której przewodzi lider, powinna dążyć do optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów, infrastruktury, aby zrealizować obrane cele. Wymaga to stworzenia ergonomicznych warunków pracy czy systemu motywacyjnego pobudzającego ich zaangażowanie w wykonywaną pracę. Każdemu z pracowników należy określić zakres zadań, które powinien wykonać i przypisać mu odpowiedzialność, uprawnienia wymagane, aby móc dążyć do optymalizacji powiązań realizowanych przez niego działań z innymi warunkującymi kształtowanie, a następnie nadzorowanie osiągniętego poziomu jakości. Takie działanie wymaga kształtowania odpowiednich postaw i zachowań pracowników, w czym znacząco może pomóc wykreowanie kultury organizacyjnej, którą powinien cechować tzw. „kod etyczny”, charakterystyczny dla danej organizacji. Zorientowanie na jakość, doskonałość wiąże się z poprawą jakości pracy, pozytywnym oddziaływaniem organizacji na jednostkę czy środowisko, w którym funkcjonuje. Zatem organizację projakościowo zarządzaną musi cechować zdolność do respektowania zasad etyki, gdyż to zwiększa jej szansę na zaakceptowanie przez społeczeństwo, w którym funkcjonuje.

Etyka w organizacji

Organizację funkcjonującą w kraju respektującym zasadę sprawiedliwości należy postrzegać jako

był racjonalny, który powinien ponosić społeczną odpowiedzialność za skutki swoich działań. Istotne staje się, aby kształtowała kompetencje warunkujące realizację obranych celów, nie zagrażając dobrostanowi jej członków i interesariuszy zewnętrznych. „Kategoria odpowiedzialności łączy się z koniecznością egzekwowania określonych standardów etycznych, warunkujących wewnętrzną spójność organizacji i przewidywalność działań” [Bąk, Pilch, 2014, s. 22-27].

Etyka to wynik dociekań filozofów na temat reguł ludzkiego działania. Grecy klasycy za jej cel i przedmiot uznali koncepcję ideałów moralnych określanych jako cnoty, które odnoszone były do dobra społecznego czy bohaterskich czynów, co umożliwia całościowe spojrzenie na człowieka i jego życie [Solomon, 1997, s. 349]. Postrzegana jest jako dyscyplina naukowa, zajmująca się badaniem zasad moralności oznaczających, że podejmowane działania należy uznać za właściwe, zgodne z prawem, a nawet szlachetne. Pojęcie moralności może być odnoszone do ludzi i ich czynów, a także występujących zjawisk [Snihur, 2006, s. 22]. Należy zaznaczyć, iż nie można przyjąć jednoznacznych i ponadczasowych kryteriów wykorzystywanych w procesie oceny moralności postaw i zachowań ludzkich, ponieważ ulegają one zmianom historycznym oraz różnicują je uwarunkowania kulturowe. Istnieją różne systemy moralne, które przyjmują odmienne normy, systemy wartości. Niemniej niezależnie od występujących różnic kulturowych istotne jest, by postępować tak, aby zasługiwać na szacunek innych. Zatem standardy etyczne to ogół zasad, które należy uwzględnić w swym postępowaniu, aby móc określić, iż jest to zgodne z normami moralnymi, które obowiązują w danej epoce zbiorowość społeczną [Błażejowski, 2007, s. 5]. Tak więc uznanie sposobu postępowania za etyczne w znacznej mierze uzależnione jest od historycznych, kulturowych bądź lokalnych uwarunkowań ludzkiej działalności, co stanowi przyczynę doboru różnych kryteriów i definicji prawidłowego postępowania. Należy dążyć do rozstrzygnięcia, jakie postawy i zachowania ludzkie uznać za etyczne i akceptowalne, a które usiłować wyeliminować.

Z punktu widzenia optymalizacji jakości funkcjonowania organizacji istotne jest, aby kształtować kompetencje warunkujące zharmonizowanie miar: skuteczności, ekonomiczności, korzystności, dokładności, czystości, prostoty czy udatności i wytycznych sprawnego działania: preparacji działań, instrumentalizacji, aktywizacji działań, potencjalizacji czy kunktacji [Kotarbiński, 1981; Martyniak, 1987; Pszczołowski, 1988], warunkujących osiągnięcie sukcesu materialnego z etycznymi zasadami postępowania ludzkiego, do których z pewnością należy zaliczyć: prawdę, sprawiedliwość, uczciwość, wolność, odpowiedzialność, lojalność, rzetelność czy solidarność [Barcik, 2000, s. 5-6].

Uzasadnione jest rozpatrywanie etyki jako obszaru ludzkiej aktywności, co prowadzi do wyróżnienia:

metaetyki, teorii etyki i etyki stosowanej. Metaetyka zajmuje się metodologią i analizą języka etyki. Do grupy zagadnień, które pozostają w obrębie jej zainteresowań, należy zaliczyć między innymi takie jak: dobro i zło, wartości i odpowiedzialność moralną czy wolność woli. Teoria etyki, często łączona z etyką normatywną, a więc określającą podstawowe zagadnienia etyczne, ma na celu wyjaśnić pochodzenie zasad moralnych, czy zająć się zinterpretowaniem sposobów wyrażania dobra i zła. Natomiast etyka stosowana, w skład której wchodzi etyka praktyczna i zawodowa, ma na celu zająć się wyjaśnianiem i określaniem rozwiązań problemów dotyczących współczesnych ludzi, kształtowaniem ich postaw i zachowań akceptowanych społecznie [Zdunek, 2003].

To w idei humanizacji pracy, która zapoczątkowała proces uetycznienia zarządzania rozumianego jako uwzględnienie w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych czynników natury psychologicznej i społecznej, można doszukiwać się źródeł zmian w zakresie postrzegania społecznej odpowiedzialności organizacji i uwzględniania zasad etyki w prowadzonej działalności gospodarczej [Filek, 2004, s. 90]. „Etyka biznesu to wiele więcej niż przestrzeganie prawa państwowego i nie łamanie prawa moralnego. To także tworzenie nowego świata, opartego o indywidualną kreatywność, poczucie wspólnoty, realizm i inne cnoty przedsiębiorczości. To respektowanie prawa ubogich do przejawiania własnej, osobistej kreatywności i inicjatywy ekonomicznej” [Novak, 1996, s. 133].

Etyczna organizacja powinna być „odpowiedzialna i zobowiązana do rozliczenia się przed prawem, społeczeństwem ze swej działalności” [Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 48]. Niestety w teorii organizacji i zarządzania często pojawia się dylemat etyczny, którego źródłem jest konflikt decyzyjny. Jednostka zostaje postawiona w sytuacji, kiedy musi dokonać wyboru i podjąć decyzję, czy działać zgodnie z własnym interesem czy na korzyść organizacji [Bugdol, 2007, s. 59]. Zdecydować, jak pogodzić chęć uzyskania korzyści osobistych z normami etycznymi, zasadami funkcjonowania organizacji. „W definicji człowieka jako podmiotu etycznego zawiera się zdolność do podejmowania wolnych i świadomych decyzji, co podkreśla z jednej strony jego autonomię, z drugiej zaś odpowiedzialność” [Bąk, Pilch, 2014, s. 26]. Często skutkiem dokonanego wyboru stają się zachowania sprzeczne z przyjętymi w organizacji wzorami społeczno-kulturowymi, niemniej korzystne z punktu widzenia jednostki.

Etyka a kompleksowe zarządzanie jakością

Wydaje się, iż w procesie kształtowania postaw i zachowań etycznych oraz respektowania zasad etyki pomocne może okazać się kompleksowe zarządzanie jakością (ang. Total Quality Management – TQM).

Postrzegane jest jako filozofia mająca na celu wytworzenie systemu warunkującego ciągłe i kompleksowe doskonalenie jakości, co umożliwi osiągnięcie przez organizację trwałego sukcesu, wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Jej istotę stanowi zorientowanie na doskonalenie jakości: wytwarzanych produktów, pracy, zidentyfikowanych procesów czy oddziaływania na otoczenie. Procesem doskonalenia jakości powinno być objęte wszystko, co ma wpływ na osiągane wyniki. Szczególne znaczenie należy przypisać jakości zarządzania organizacją, warunkującej przy współudziale wszystkich członków i zainteresowanych jej funkcjonowaniem osiągnięcie długookresowych korzyści. Możliwe staje się to dzięki wprowadzaniu różnego rodzaju ulepszeń szybciej niż robi to konkurencja [Łukasiński, Sikora, 2008, s. 16-21]. Można przyjąć, iż kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) poprzez łączenie dobrych praktyk, modeli, wzorców zapewnia kompleksowość podejścia do zarządzania jakością oraz integrację instrumentów wykorzystywanych w procesie kształtowania jakości funkcjonowania i rozwoju organizacji [Szczepańska, 2010, s. 15-23].

Z badań przeprowadzonych przez M.R. Naybpoura i D. Koehna [2003] wynika, iż przestrzeganie zasad koncepcji TQM sprzyja stworzeniu warunków korzystnie wpływających na kształtowanie zachowań etycznych. Projakościowe zarządzanie powinno zapewnić warunki niezbędne dla kompleksowego wypełnienia obowiązków przez pracowników, kształtować umiejętność wsłuchiwanie się w opinie innych, co pozwala na ich zrozumienie. Nie oznacza to jednak, że wszystkie propozycje powinny być automatycznie wdrażane, ponieważ zarządzanie należy postrzegać jako grę zespołową, uwzględniającą interesy różnych grup interesariuszy. Kompleksowe zarządzanie jakością ma na celu doprowadzić do wyboru najlepszego z możliwych rozwiązań, dlatego istotne jest, aby pracownicy potrafili uwzględniać interesy innych. Oznacza to, iż są skłonni do porozumienia i współpracy, co należy uznać za cechy zachowań etycznych. M. Bugdol [2010, s. 18-20] dowiódł, iż projakościowe zarządzanie sprzyja kształtowaniu etycznych zachowań poprzez:

- doskonalenie jakości przywództwa (świadomość znaczenia jakości, umiejętność identyfikowania autentycznych potrzeb),
- kształtowanie kompetencji warunkujących zachowanie bilansu pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy (ograniczenie niebezpieczeństwa przewartościowania potrzeb klientów zewnętrznych),
- zorientowanie na doskonalenie, niewprowadzanie bez wcześniejszego przygotowania zbyt radykalnych zmian, które mogą być źródłem nieetycznych zachowań,
- dążenie do zapewnienia spójności celów, ich integracji,
- uwzględnienie indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracownika.

Zarządzanie projakościowe bazuje na takich etycznych wartościach, jak: partnerstwo, zaufanie, solidarność czy sprawiedliwość. Kształtowanie etycznych postaw i zachowań sprzyja wzrostowi poziomu wzajemnego zaufania, które stanowi wartość, gdyż zwiększa skuteczność i efektywność kompleksowego zarządzania jakością, korzystnie oddziałując na podejmowaną współpracę, kształtowanie jakości kapitału relacyjnego. Etyczne postawy i zachowania zwiększają poziom wiarygodności, a więc i zaufania interesariuszy w stosunku do organizacji. Istotne znaczenie należy przypisać sprawiedliwości, warunkującej optymalizację zbilansowania kosztów i zysków wynikających z nawiązanych relacji dla różnych grup interesariuszy, przede wszystkim klientów zewnętrznych, dostawców, pracowników. Takie działanie może okazać się problematyczne w praktycznej realizacji. Przynajmniej częściowe rozwiązanie problemu umożliwia partycypacyjny styl zarządzania [Simons, 2008]. Oczywiście staje się, iż sprawiedliwość oceny, postępowania przyczynia się do wzrostu poziomu zaufania, co znajduje odzwierciedlenie w motywacji i zaangażowaniu, w czym należy upatrywać fundamentów ciągłego i kompleksowego doskonalenia jakości. Zaangażowanie przywódcy, pracownika, klienta zewnętrznego czy przedstawiciela innej grupy interesariuszy to wynik odpowiedzialności, współpracy, samokontroli, samodzielności [Krzyżanowski, 1994]. Zintegrowanie pracowników, interesariuszy sprzyja skuteczności i efektywności podejmowanych inicjatyw, promując współdziałanie, pracę zespołową i organizacyjne uczenie się.

Należy dążyć do stworzenia rozwiązań organizacyjnych podtrzymujących wysoki poziom zaangażowania pracowników w proces doskonalenia jakości, które powinna cechować ciągłość i powszechność. Jego brak może być przyczyną powstawania konfliktów. Istniejący stan w znacznej mierze uzależniony jest od: postaw i zachowań przywódców, optymalnego przydziału zadań i odpowiedzialności pracowników, kształtowania systemu wartości czy poziomu produktywności. Wysoki poziom dojrzałości stworzonego systemu zarządzania umożliwia zapewnienie rozwiązań satysfakcjonujących pracowników i pozostałe grupy interesariuszy, co powinno mieć istotny wpływ na wzrost poziomu lojalności. Poziom motywacji, zaangażowania, satysfakcji, czy lojalności uzależniony jest od czynników: społecznych, ekonomicznych, organizacyjnych, środowiskowych. Większość z nich jest zaliczana do systemu społecznego organizacji [Fernandez, 2008; Irwing, Montes, 2009].

Etyczne zachowania i postawy pracowników sprzyjają prawidłowej realizacji wykonywanych przez nich zadań, co znajduje odzwierciedlenie w jakości, poziomie wydajności i osiągniętych wynikach. Respektowanie systemu wartości sprzyja zrozumieniu potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, kształtowaniu jakości produktu zgodnie z wymaganiami, dążeniu do pełnego usatysfakcjonowania odbiorcy. Otwartość,

zaufanie, sprawiedliwość pozwalają rozwijać twórcze i kreatywne myślenie, niezbędne dla kształtowania innowacyjnych rozwiązań. Etyka obliuguje do akceptacji krytycznych opinii, respektowania zdania rozmówcy, skłaniając do dogłębnego przemyślenia własnych poglądów, znaczenia współpracy – pracy w zespole, co nie pozwala na automatyczne wdrażanie koncepcji, które mogą okazać się błędne. Nie oznacza to jednak zlekceważenia indywidualnych potrzeb i oczekiwań poszczególnych członków zespołu.

Kompleksowe zarządzanie jakością powinno prowadzić do ciągłego doskonalenia, warunkującego: zrozumienie aktualnych i przyszłych potrzeb interesariuszy, kształtowania kompetencji zapewniających trwałą i zrównoważony rozwój czy skuteczność i efektywność doboru instrumentów pozwalających na optymalne wykorzystanie informacji, wiedzy czy innych zasobów procesie realizacji obranych celów. Projakościowe zarządzanie poprzez kształtowanie świadomości pracownika na temat jego wpływu na poziom sprawności przebiegu zidentyfikowanych w organizacji procesów, kształtowanie cech i właściwości produktów, czy jej wizerunku i reputacji, sprzyja kształtowaniu standardów etycznych zapewniających rozwój. Duże znaczenie należy przypisać kreowaniu kultury organizacyjnej warunkującej przestrzeganie reguł etycznych i prawnych. Z badań przeprowadzonych przez W. Gasparskiego wynika, iż to w stworzonej infrastrukturze etycznej i prawnej należy upatrywać szans na wzrost wzajemnego zaufania i społecznej odpowiedzialności interesariuszy [Gasparski, Jabłońska-Bonca, 2009].

Kompleksowe zarządzanie jakością zwiększa szansę na prawidłowe zrozumienie i wdrożenie 10 zasad etycznych, zwanych Global Compact. Zasady te odnoszą się do [Kietliński, 2005, s. 152-153]:

- praw człowieka (wspieranie praw człowieka, wykluczenie możliwości ich łamania),
- standardów pracy (wsparcie wolności stowarzyszenia i zapewnienie prawa do negocjacji zbiorowych, likwidacja wszelkich form pracy przymusowej, wyeliminowanie wszelkich form dyskryminacji, zniesienie pracy dzieci),
- ochrony środowiska (preferowanie działań profilaktycznych na rzecz ochrony środowiska, ponoszenie odpowiedzialności za środowisko naturalne, rozwój technologii przyjaznych środowisku),
- walki z korupcją (eliminacja wszelkich form korupcji, w tym wymuszeń i łapówkarstwa).

Za kluczowe pojęcia łączące wymiar etyczny i jakościowy zarządzania organizacją należy uznać *jakość pracy* oraz *równowagę pomiędzy pracą a życiem zawodowym*. Według S. Borkowskiej, równowaga powinna obejmować jakość stanowiska pracy, na co wpływ wywierają: rodzaj wykonywanej pracy, wymagania, które zostały postawione człowiekowi, oraz jakość osiągniętych efektów: wyrobów, usług czy wykonywanych czynności. Istotne znaczenie należy przypisać również jakości środowiska pracy (społecznego, organizacyjnego,

fizycznego) [Borkowska, 2010]. Projakościowe zarządzanie sprzyja wdrażaniu kodeksów etycznych, realizacji różnych programów, w tym programu praca-zdrowie, co wiąże się z kształtowaniem rozwiązań warunkujących poprawę kondycji fizycznej czy psychicznej pracowników. Należy również zwrócić uwagę na relację pomiędzy specjalizacją zawodową pracownika a jego nastawieniem do zachowań projakościowych, zdolności przestrzegania standardów etycznych. Specjalizacja zawodowa umożliwia pracownikowi dokonanie wyboru satysfakcjonującego go zawodu, natomiast pracodawcy umożliwia właściwy dobór pracowników do stanowisk pracy. Z badań przeprowadzanych przez T. Stasiaka wynika, że wartości duchowe i intelektualne człowieka w znacznym stopniu zależą od poziomu dostosowania wykonywanego zawodu do jego indywidualnych cech psychologicznych, posiadanych możliwości dostosowania psychiki do wymagań wykonywanej pracy. Wysoki poziom korelacji cech osobowych z wybranym zawodem oraz zgodność wykonywanych zajęć z przygotowaniem zawodowym skutecznie ogranicza obciążenie psychiczne związane z wykonywaną pracą [Stasiak, 1976, s. 105]. Zatem należy przyjąć, iż właściwe połączenie tych czynników z motywacją postępowania, zaangażowaniem, posiadаныmi kwalifikacjami powinno sprzyjać projakościowemu i etycznemu zorientowaniu człowieka i znaleźć odzwierciedlenie w jakości funkcjonowania organizacji.

Rozwój społecznie odpowiedzialny jako efekt projakościowego zarządzania

Rozwój organizacji to warunek jej przetrwania i zachowania zdolności do wypracowania przewagi konkurencyjnej. W projakościowym zarządzaniu zorientowanym na kształtowanie rozwiązań organizacyjnych z uwzględnieniem znaczenia wartości wynikających z przestrzegania standardów etycznych należy upatrywać szans na rozwój odpowiedzialny organizacji. Etyczne postępowanie sprzyja poprawie jakości, czego skutkiem jest ograniczenie kosztów jakości, a zatem i poprawa osiąganych wyników. Można przyjąć, iż poprawa jakości skutkuje wzrostem kompleksowo rozumianej efektywności. Takie postępowanie powinno znaleźć odzwierciedlenie we wzroście poziomu satysfakcji i jakości życia wszystkich interesariuszy. Rozwój powinien być utożsamiony z postępem, którego wyróżnikami są pozytywnie oceniane zmiany jakościowe oraz osiągnięte efekty [Stabryła, 2000].

Racjonalne wydaje się stwierdzenie, iż rozwój powinny cechować [Borys, 2005, s. 36-48]: zdolności samopodtrzymywania (zdolność do zachowania sprawiedliwości oceny czy równości wewnątrzpokołeniowej i międzypokołeniowej) oraz równoważenia (zrównoważona partycypacja, subsydiarność, zrównoważona ochrona kapitału: przyrodniczego, społecznego, antropogenicznego) i trwałość. Rozwój wiąże się ze

skuteczną i efektywną realizacją obranych celów. Istotne jest, aby prowadził do wytworzenia ładu ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Organizacja projakościowo zarządzana powinna zobowiązać się do poniesienia odpowiedzialności: prawnej, ekonomiczno-finansowej, społecznej i ekologicznej za realizowane przez siebie działania [Borys, 2013, s. 16-22].

Projakościowe zarządzanie zwiększa szansę na elastyczne dostosowanie realizowanej strategii do zmian zidentyfikowanych w otoczeniu. Etyczna i projakościowa orientacja organizacji zobowiązuje ją do równoważenia – integracji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Skuteczne i efektywne wprowadzenie zmian wymaga wytworzenia harmonii pomiędzy strukturami organizacyjnymi, kulturą organizacyjną, występującymi systemami wsparcia, zidentyfikowanymi procesami, kompetencjami pracowników, jakością zasobów oraz horyzontem czasu [Nogalski, 2008, s. 123].

Efektem projakościowego zarządzania, kształtowania etycznych postaw i zachowań pracowników staje się działanie społecznie odpowiedzialne. Organizacja projakościowo zarządzana wykazuje chęć dobrowolnego uwzględniania interesu społeczeństwa. Przewaga konkurencyjna może być wynikiem kształtowania kompetencji organizacji, umożliwiających zaakceptowanie zasad trwałego i zrównoważonego rozwoju. Uwzględnienie obok aspektu ekonomicznego również ekologicznego i społecznego wymaga dużych umiejętności w zakresie podejmowania decyzji, za które należy ponosić odpowiedzialność.

Pojawiającym się wyzwaniom może pomóc sprostać kształtowanie kompetencji warunkujących sprawność zintegrowania „systemu zarządzania zbudowanego na bazie: rodziny norm ISO serii 9000, koncepcji zarządzania projakościowego, wymagań standardów w zakresie zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS), zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (OHSAS/PN-N 18001), wymagań standardów sektorowych oraz standardów w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji i usługami informatycznymi [Łukasiński, 2012, s. 205]. Głównym motywem integracji systemów zarządzania jest „chęć poprawy funkcjonowania zarządzania w całej organizacji” [Kafel, Sikora, 2011, s. 5]. Doskonalenie zgodne z wytycznymi norm: ISO 9001, 14001, 18001 pozwala zorientować stworzony system na rozwój zrównoważony i trwały, zwiększając szansę na aktywne zainteresowanie koncepcją nie tylko na poziomie globalnym, ale i szczeblu operacyjnym. Postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej wzmacnia jej reputację. W percepcji poszukujących pracy sprawia, że jest postrzegana jako pożądany pracodawca, natomiast dla klientów jej oferta wydaje się atrakcyjniejsza, co powinno znaleźć odzwierciedlenie we wzroście poziomu lojalności i satysfakcji z nawiązywanych relacji. Można przyjąć, iż dobra reputacja organizacji zwiększa szansę na długotrwały dynamiczny rozwój, przyczyniając

się do wzrostu jej wartości. Organizacja społecznie odpowiedzialna jest aktywnie zaangażowana w proces kształtowania jakości otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Zarządzanie projakościowe obliuguje do przestrzegania norm, ustalonej hierarchii wartości, uwzględnienia interesów, potrzeb i oczekiwań interesariuszy, nawet kosztem osiągniętych zysków.

Należy jednak zaznaczyć, iż pojawiły się poglądy, że podstawowym obowiązkiem organizacji wobec społeczeństwa jest pomnażanie osiągniętych zysków, co powinno być osiągnięte w zgodzie z przepisami prawnymi i ogólnie zaakceptowanymi normami moralnymi. Według M. Friedmana [1999, s. 127–128]: „istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystać swoje zasoby i podejmować działalność w celu zwiększania własnych zysków na tyle, na ile zostaje to zgodne z regułami gry”. Wśród grupy ekonomistów uznanie zyskało twierdzenie, iż pojawiające się nowe obowiązki społeczne zagrażają gospodarce poprzez obniżenie efektywności, gdyż utrudniają przedsiębiorstwom osiągnięcie ich podstawowego celu, za który uważa się maksymalizację zysku [Stoner i in., 2001, s. 114], co jest wbrew zasadzie, iż „biznes musi się zajmować przede wszystkim biznesem” [Kietliński, Reyes, 2005, s. 147]. Nie wyklucza to jednak, iż organizacja powinna ponosić odpowiedzialność za oferowane produkty, czy angażować się we wspieranie ważnych celów społecznych, do których należy zaliczyć np. zapewnienie właściwych warunków zatrudnienia, brak dyskryminacji czy dobór technologii produkcji niezagrażających środowisku naturalnemu.

Organizacja powinna zmierzać do zrównoważenia sposobu działania przede wszystkim poprzez dążenie do zapewnienia jego: ekonomiczności – gospodarności w wykorzystaniu posiadanych zasobów, efektywności – zachowanie odpowiedniej relacji pomiędzy osiąganymi efektami a nakładami i etyczności – zdolność wywiązywania się z zobowiązań moralnych [Snihur, 2006]. Pozwala to uznać zysk za moralnie słuszny, niemniej powinien stać się narzędziem warunkującym równomierny wzrost gospodarczy z uwzględnieniem praw pracownika, społeczeństwa czy środowiska naturalnego [Barcik, 2000, s. 115]. Należy dążyć do zapewnienia sprawiedliwości międzypokoleniowej, ponieważ przyszłym pokoleniom należne są do życia co najmniej takie warunki jak nam.

Podsumowanie

Występują wyraźne związki pomiędzy etyką a projakościowym zarządzaniem, co ma istotny wpływ na jakość funkcjonowania i rozwój organizacji. Racjonalne wydaje się stwierdzenie, iż organizacja zarządzana projakościowo to podmiot zdolny do przestrzegania standardów etycznych, który powinien to robić, gdyż jest to korzystne nie tylko dla niego, ale również otoczenia, w którym funkcjo-

nuje. Wydaje się, iż można przyjąć, że respektowanie standardów etycznych sprzyja kształtowaniu kapitału zaufania, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w poziomie efektywności, skuteczności i zwiększeniu elastyczności, możliwości dostosowania jej do zmian. Zarządzanie projakościowe obliuguje do postrzegania etyki jako regulatora postępowania, który powinien być wykorzystany w procesie kształtowania ludzkich postaw i zachowań. Człowieka powinna cechować nie tylko przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność, ale również uczciwość, wiarygodność i zdolność do poniesienia odpowiedzialności za realizowane działania. Jednym z celów projakościowego zarządzania jest zapewnienie rozwiązań organizacyjnych warunkujących przestrzeganie zasad etyki, moralności, co zwiększa skuteczność realizacji działań społecznie odpowiedzialnych. Zarządzanie projakościowe sprzyja kształtowaniu rozwoju organizacji w pełnym zrozumieniu, iż etyka powinna znaleźć swe odzwierciedlenie w działaniach ekonomicznych, poprzez wypracowanie odpowiednich instrumentów, które umożliwią realizację założeń koncepcji trwałego i zrównoważonego rozwoju. Doskonalenie jakości, eliminacja marnotrawstwa, zapobieganie kradzieżom i korupcji, eliminowanie możliwości występowania różnego rodzaju nadużyć przyczynia się do kształtowania reputacji organizacji, zwiększając szanse na jej pozytywny odbiór w społeczeństwie. Korzystny wizerunek przyczynia się do wzrostu zaufania, co skłania klientów, dostawców czy przedstawicieli innych grup interesariuszy do nawiązania trwałej współpracy. Zarządzanie projakościowe prowadzi do zrównoważenia potencjału organizacji, zwiększając szanse na spełnienie potrzeb różnych grup interesariuszy, co znajduje odzwierciedlenie w długoterminowym wzroście jej wartości. Może okazać się, iż to zdolność do społecznie odpowiedzialnego rozwoju będzie stanowić o możliwości wypracowania przewagi konkurencyjnej, przesądzać o trwałości sukcesu organizacji.

dr inż. Wiesław Łukasiński
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: wieslaw.lukasinski@uek.krakow.pl

Bibliografia

- [1] BAKIER B., *Konceptualizacja kategorii konkurencyjności w naukach ekonomicznych*, Optimum – Studia Ekonomiczne 2012, nr 6(60).
- [2] BARCIK A., *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Agencja Wydawnicza „Trio”, Katowice 2000.
- [3] BĄK D., PILCH P., *Polityka i etyka w organizacji*, *Przeгляд Organizacji* 2014, nr 1.

- [4] BŁAŻEJEWSKI J. (red.), *Etyka w edukacji, nauce, polityce i biznesie*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2007.
- [5] BORKOWSKA S., *Równowaga między pracą a życiem zawodowym*, Acta Universitatis Lodziana, Folia Oeconomica 2010, nr 240.
- [6] BORYS T. (red.), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Warszawa-Białystok 2005.
- [7] BORYS T., *Znaczenie integracji w naukach ekonomicznych*, „Problemy Jakości” 2013, nr 7–8.
- [8] BUGDOL M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- [9] BUGDOL M., *Wartości etyczne w zarządzaniu przez jakość*, [w:] SKRZYPEK E. (red.), *Etyk, a jakość i efektywność organizacji*, Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin 2010.
- [10] FERNANDEZ S., *Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction*, „Public Performance & Management Review” 2008, Vol. 32, Iss. 2.
- [11] FILEK J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [12] FIREDMAN M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększenie zysków*, [w:] CHRYSIDES D., KALLER H.J. (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
- [13] GASPARSKI W., JABŁOŃSKA-BONCA J., *Biznes. Prawo. Etyka*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [14] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- [15] IRWING P.G., MONTES S.D., *Met Expectations: The Effects of Expected and Delivered Inducements on Employee Satisfaction*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology” 2009, No. 82(2).
- [16] KAFEL P., SIKORA T., *Integracja systemów zarządzania*, „Problemy Jakości” 2011, nr 8.
- [17] KIETLIŃSKI K., REYES V.M., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [18] KOTARBIŃSKI T., *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1981.
- [19] KRZYŻANOWSKI L., *Podstawy nauki organizacji i zarządzaniu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1994.
- [20] ŁUKASIŃSKI W., *Doskonalenie organizacji zarządzanej projakościowo z wykorzystaniem modeli samooceny*, Wyd. Naukowe AKAPIT, Kraków 2012.
- [21] ŁUKASIŃSKI W., SIKORA T., *Filozofia TQM szansą na skuteczne zarządzanie organizacją*, „Problemy Jakości” 2008, nr 11.
- [22] MANTURA W., *Zarys kwalitologii*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [23] MARTYNIAK Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [24] NAYBPOUR M. R., KOEHN D., *The Ethics of Quality: Problems and Preconditions*, „Journal of Business Ethics” 2003, No. 44.
- [25] NOGALSKI B., *Idea strategii „błękitnego oceanu” w rozwiązywaniu kluczowych problemów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania*, [w:] ROKITA J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Wyd. GSWSH im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2008.
- [26] NOVAK M., *Business as a Calling. Work and the Examined Life*, New York 1996.
- [27] PN-EN ISO 9001:2009, *System zarządzania jakością, Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- [28] PSZCZOŁOWSKI T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- [29] SIMONS J., *Employee Significance Within Stakeholder-Accountable Performance Management Systems*, „TQM Magazine” 2008, No. 20(5).
- [30] SNIHUR S., *Etyka biznesu. Zarys wybranych zagadnień*, Wyd. SGGW, Warszawa 2006.
- [31] SOLOMON R., *Arystotelowskie podejście do etyki biznesu*, [w:] RYAN L.V., SÓJKA J. (red.), *Etyka biznesu*, „W drodze”, Poznań 1997.
- [32] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.
- [33] STASIAK T., *Humanizacja pracy wyspecjalizowane*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1976.
- [34] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- [35] SZCZEPAŃSKA K., *Strategie w zarządzaniu jakością*, „ABC Jakości. Badania. Certyfikacja. Notyfikacja. Quality Review” 2010, nr 3-4(63-64).
- [36] SZCZEPAŃSKA K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2010.
- [37] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Etyka w zarządzaniu*, Wyd. C.I.M., Warszawa 1996.
- [38] ZDUNEK A., *Etyka w nauce, w polityce, w medycynie, w biznesie*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 2003.

Ethics Versus Development of Pro-qualitatively Managed Organisation

Summary

The aim of the publication is to show the relation between ethics and pro-qualitative management. Having overviewed literature, the author of the article strives to present mutual dependencies. He shows that an organisation which is managed in a pro-qualitative way may be able to comply with ethical standards because it increases the chance of forming firm relationships with interested people counting on mutual trust. The effect of such procedure is the possibility of permanent and balanced development as well as making socially responsible decisions.

Keywords

development, pro-qualitative organisation management, ethics