WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Normy etyczne obowiązujące pracodawców. Perspektywa systemu prawnego, organizacji i pracownika
Autorzy: Monika Cieślikowska, Andrzej Pieczewski
Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym" 2013, vol. 16, s. 295-303
Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Stable URL: http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_cieslikowskapieczewski_295_303.pdf

Ethical Standards Binding on Employers. Perspectives of the Legal System, Organizations and Employees
Authors: Monika Cieślikowska, Andrzej Pieczewski
Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2013, vol. 16, pp. 295-303
Published by Lodz University Press
Stable URL: http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_cieslikowskapieczewski_295_303.pdf

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Used under authorization. All rights reserved.

Monika Cieślikowska
Uniwersytet Wrocławski

Andrzej Pieczewski
Uniwersytet Łódzki
e-mail: apieczewski@uni.lodz.pl

Normy etyczne obowiązujące pracodawców. Perspektywa systemu prawnego, organizacji i pracownika

Stosunek pracy implikuje niezliczoną ilość sytuacji podlegających ocenie przez każdą z jego stron. Jedną z bardziej istotnych stanowi kwestia etycznego postępowania. Celem opracowania jest wskazanie podstawowych obszarów oceny postępowania pracodawcy pod kątem przestrzegania norm etycznych. Autorzy niniejszego artykułu proponują analizę tego zagadnienia z trzech perspektyw. Pierwszą z nich jest przestrzeń prawna regulująca stosunki pracownik – pracodawca. Drugą stanowi perspektywa organizacji – jakie znaczenie dla kondycji przedsiębiorstwa ma przestrzeganie norm etycznych przez pracodawcę? Trzecim wymiarem jest ocena działań pracodawców przez pracowników. Autorzy podjęli próbę stworzenia swoistego rankingu wagi poszczególnych norm dla pracowników. Ich znajomość, zdaniem autorów, może przyczynić się do bardziej precyzyjnego i skutecznego formułowania polityki kadrowej, co z kolei może przełożyć się na wzrost lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa. Ta natomiast stanowić może czynnik wpływający pozytywnie na efektywność pracy.

1. Prawo pracy a etyka w miejscu pracy

System prawny jest jednym z kilku systemów normatywnych funkcjonujących w społeczeństwie[1]. Aby był on społecznie akceptowalny, musi

[1] J. Jakson wyróżnia pięć typów systemów normatywnych: religijny, moralny, prawny, zwyczajowy i stylu. Każdy z nich odnosi się do innych wymiarów rzeczywistości. Kodeks religijny mówi o sankcjach nadprzyrodzonych. Reguluje stosunki między jednostką, a Siłą Wyższą. System moralny podaje wzory postępowania, które są zgodne z ludzką interpretacją dobra i zła. Normy moralne służą regulacji stosunków między jednostkami, jednostkami, a społeczeństwem oraz między grupami społecznymi. Nieprzestrzeganie tych norm skazuje na potępienie ze strony członków społeczeństwa. Kolejnym kodeksem normatywnym jest system prawny, opierający się na zasadach

opierać się na panujących normach moralnych. Poniżej prezentujemy krótki przegląd najważniejszych zapisów polskiego prawa mających związek z zagadnieniem etyki w relacjach pracodawca – pracownik.

Prawa i obowiązki pracowników, jak i pracodawców zapisane są w odpowiednich przepisach ustawowych, w Polsce znajdują się one między innymi w Kodeksie Pracy. Odpowiednie normy regulujące te kwestie zawarte są także w respektowanej przez nasz kraj Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka (1948). W deklaracji ONZ znajdujemy zapis, który mówi, iż: „Każdy człowiek ma prawo do pracy, do swobodnego wyboru pracy, do odpowiednich i zadowalających warunków pracy oraz do ochrony przed bezrobociem”[2]. Z polityki zapewnienia prawa do pracy wynika, że każdy obywatel ma prawo do sprzedawania swojej pracy. Nie można dyskryminować potencjalnych pracowników na podstawie płci, przynależności etnicznej czy też wyznawanej religii. Odpowiednik tego zapisu znajdujemy w polskim Kodeksie Pracy[3], mówi o tym art. 10, par. 3: „Państwo prowadzi politykę zmierzającą do pełnego produktywnego zatrudnienia”. Art. 11 Kodeksu zakazuje natomiast dyskryminacji w stosunkach pracy, a w szczególności odnosi się do płci, wieku, niepełnosprawności, rasy, narodowości, przekonań politycznych czy religijnych oraz przynależności związkowej. Dyskryminacja w którejś z wymienionych kwestii jest w Polsce z prawnego punktu widzenia niedopuszczalna. W Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka stwierdza się, że „każdy człowiek, bez względu na jakiekolwiek różnice, ma prawo do równej płacy za równą pracę”[4]. Znajdujemy tu odwołanie do jakże ważnej kwestii równości szans. O wynagrodzeniach mówi również Art. 13 KP: „Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę”, natomiast o stwarzaniu godziwych warunków do pracy w miejscu zatrudnienia – Art. 15: „Pracodawca jest zobowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy”.

---

ustanowionych odgórnie przez państwo. Daje on obywatelom danego państwa poczucie bezpieczeństwa, wobec czego traktowany jest jako wyraz troski prawodawcy o życie ludzkie i dobro wspólne. Systemem przyswajanym w procesie funkcjonowania w danym środowisku społecznym jest system obyczajowy. Kształtowany jest oddolnie poprzez nawyki wymaganego, w określonych sytuacjach, postępowania opierającego się na przekonaniach, w jaki sposób powinniśmy lub nie zachować się, aby uchodzić za poprawnie postępującego członka danej społeczności czy grupy. Normy obyczajowe mają często swoje korzenie w tradycji, niekiedy wplatane są w przysłowia i porzekadła, aby zapewnić przestrzeganie społecznie aprobowanych zachowań. Odnoszą się do spraw, które zazwyczaj mają znaczenie drugorzędne, a mianowicie pewne formy życia towarzyskiego, czynności obrzędowe, etykieta towarzyska. Sankcje stosowane przy tego typu kodeksie to np. wyłączenie członka z grupy, obniżenie pozycji społecznej jednostki w grupie, ośmieszenie i inne objawy okazywania niechęci ze strony otoczenia społecznego. System stylu lub mody ma charakter przejściowy, zmienny i elastyczny, nie ma więc oparcia w tradycji. Podlega sankcjom opinii publicznej. Zob. więcej: J. Jackson, *Biznes i Moralność,* WN PWN, Warszawa 1999, s. 146.

[2] *Powszechna Deklaracja Praw Człowieka,* art. 23, pkt. 1, Paryż 1948, http://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf (dostęp 01.03.2013).

O znaczeniu *Deklaracji* dla kształtowania krajowych regulacji prawnych zob. więcej: G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu,* WN PWN, Warszawa 1999, s. 305.

[3] Cyt. za: Cz. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1997, s. 66.

[4] *Powszechna Deklaracja...,* art. 23, pkt. 2.

Kwestię możliwości zrzeszania się pracowników oraz tworzenia związków zawodowych reguluje zarówno Kodeks Pracy, jak również Deklaracja ONZ. W Kodeksie stanowi o tym art. 18, par. 1, mówiący, iż pracownicy, jak i pracodawcy, w celu reprezentacji i obrony swoich prawi interesów, mają prawo do tworzenia organizacji i przynależności do nich. W art. 23 zawarte jest zdanie, mówiące iż każdy człowiek ma prawo do tworzenia związków zawodowychi przystępowania do nich w celu ochrony swoich interesów. Z drugiej strony w Powszechnej Deklaracji stwierdza się, że „nikogo nie można zmuszać do należenia do jakiegoś stowarzyszenia”[5]. Tak więc każdy ma prawo, ale nie ma obowiązku zrzeszania się. Wybór pozostawiony jest osobie zainteresowanej.

W Kodeksie pracy odnajdujemy szereg dalszych artykułów odnoszących się do wzajemnych relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Wiele z nich ma wymiar etyczny, w szczególności przepisy działu czwartego, które w sposób szczegółowy normują obowiązki pracowników i pracodawców. Na uwagę zasługuje Art. 94, par. 9, który nakazuje pracodawcy „stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy”. W tym miejscu należy poruszyć kwestię sprawiedliwości. Czy istnieją kryteria służące w tym zakresie pomocą? Literatura przedmiotu podaje kilka takich kryteriów[6]. Jedno z nich to parytet. Należy przyjąć zasadę mówiącą, że pracownicy powinni otrzymywać równą płacę za równą pracę. Powszechnie przyjmuje się, że nie może być uzasadnienia dla oferowania różnych stawek płac w rozróżnieniu ze względu np. na płeć. Kwestią do dyskusji zostaje to, co należy uważać za równą pracę, i jak ją ocenić. Kryteriami przyjmowanymi w związku ze sprawiedliwą oceną pracowników niewątpliwe mogą być: umiejętności, doświadczenie, kwalifikacje, wykształcenie. Kluczowe znaczenie ma, z punktu widzenia pracodawcy, oczywiście wydajność. Uważa się także, że wyższą płacę powinny otrzymywać osoby posiadające duży zakres odpowiedzialności. Pracownicy, których działanie może mieć poważne konsekwencje, powinni zarabiać więcej niż ci, którzy nie mają takich obciążeń[7].

Kolejnym czynnikiem wpływającym na relacje praca-płaca są względy zwyczajowe i tradycje. Związane jest to z doktryną rzymskokatolicką, w której sprawiedliwa płaca powiązana była z zachowaniem statusu społecznego. Z uprawianiem pewnego rodzaju zawodów wiążą się wyższe oczekiwania co do poziomu życia pracownika. Zachowanie statusu na odpowiednim poziomie ma znaczenie, aby niektóre zawody były traktowane z należnym im szacunkiem. Przykładem może tu być sędzia, prezes spółki, czy lekarz. Kryterium akceptowanym, związanym ze sprawiedliwą płacą jest to, że pracownik powinien pobierać pensje zaspokajające zawodowe potrzeby. Przytoczone argumenty przemawiają za potrzebą różnicowania płac. To, na jakim poziomie powinny się one kształtować powinno zależeć od oceny moralnych podstaw kryteriów

[5] Ibidem, art. 20, pkt 2.
[6] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *op. cit.*, s. 313.
[7] Ibidem.

kompensacji, jak też określania poziomu podaży zawodów wysoko opłacanych oraz popytu na nie.

W Kodeksie Pracy znalazły się ponadto istotne zapisy chroniące pracodawcę[8]. Art. 100, par. 1 mówi: „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.”, oraz dodany ustawą z dnia 2 lutego 1996 art. 101 stanowiący o zakazie prowadzenia działalności konkurencyjnej w czasie trwania stosunku pracy. Artykuł ten formułuje zakaz wykorzystywania przez pracownika informacji, których użycie mogłoby narazić firmę pracodawcy na straty.

Powyższa analiza uprawnia nas do stwierdzenia, iż polskie prawodawstwo zawiera generalne i podstawowe zapisy mające przełożenie na zachowania etyczne w środowisku pracy. Przede wszystkim prawo daje jednej i drugiej stronie wolność w zakresie wchodzenia w stosunek zatrudnienia. Nakazuje równouprawnienie i sprawiedliwe traktowanie oraz nagradzanie pracowników. Wymaga zaś od nich uczciwego wysiłku, zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy.

2. Kodeks etyczny w organizacjach

Podstawę tradycji oświeconego zarządzania ludźmi stanowi przekonanie o możliwości podniesienia wydajności pracy poprzez stworzenie dobrych warunków pracy, zakładową służbę zdrowia, pomoc socjalną, itp., tak, aby pracownik czuł się doceniany, szczęśliwy i bezpieczny[9]. Podejście to zakłada, że jeżeli jakaś organizacja wykazuje troskę o zatrudnionych pracowników i liczy się z ich potrzebami, to będą oni efektywniej wykonywali swoją pracę. Firma stosująca te zasady może liczyć na lojalność i oddanie, co można przełożyć na wzrost wydajności i jakości, które wyrównają koszty związane z troską pracodawcy o pracownika. Coraz częściej przyjmuje się tezę, że kluczem do sukcesu firmy są zaangażowani w jej działanie pracownicy[10].

W krajach rozwiniętych organizacje traktowane są jako „rzetelni współobywatele”, od których wymaga się przestrzegania zasad etycznych. Można uznać, że działa tu szczególny mechanizm samoregulacji, przy którym nieprzestrzeganie norm moralnych może bardzo poważnie naderwać reputację firmy i przynieść straty ekonomiczne. Z tego względu dbałość o przestrzeganie zasad staje się ważnym czynnikiem w życiu organizacji. Przyczynia się ono do zwiększenia konkurencyjności poprzez wzrost prestiżu takich firm, a to z kolei sprzyja upowszechnieniu się tego rodzaju postaw na całym świecie[11].

---

[8] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks Pracy (tekst pierwotny: Dz. U. 1974r. Nr 24 poz. 141, tekst jednolity: Dz. U. 1998r. Nr 21 poz. 94).

[9] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *op. cit.*, s. 33.

[10] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2004, s. 139.

[11] N. Vasiljeviene, *Etyka Biznesu w działalności menadżerskiej*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2004, vol. 7, nr 1, s. 126.

Kodeks etyczny przedsiębiorstwa zawiera spis moralnych standardów, określający pożądane wzorce zachowań. Tworzy się go z kilku powodów. Pierwszy, to wykreowanie pozytywnego wizerunku firmy. Drugi, to chęć uniknięcia prawnych konsekwencji grożących za zachowania nieetyczne. Kolejnym powodem przemawiającym za stworzeniem kodeksu etycznego jest przekonanie, że ma on rzeczywisty wpływ na zachowania pracowników. Możemy mieć jednak do czynienia z sytuacją, gdy zapisane zasady etyczne nie są przestrzegane. Są one jedynie zapisane „na papierze", co nie ma odzwierciedlenia w funkcjonowaniu organizacji.

Kodeksy etyczne są różnie odbierane. Część badaczy uważa, że nie mają one wpływu na przedsiębiorstwo. Inni twierdzą, że pozwalają one na kontrolowanie przełożonych w zakresie dyscypliny pracy. Nakładają także sankcje za brak przestrzegania ich zapisów. Istnieje przekonanie, że przepisy normujące pożądane zachowania etyczne w organizacji pełnią funkcję odstraszającą oraz zniechęcającą do zachowań nieetycznych. Równocześnie przyczyniają się do większego zaangażowania pracowników, a także wpływają na zachowania przełożonych. Kodeksy etyczne, bez zaangażowania przełożonych, mogą pozostać jedynie modelowym ujęciem pożądanych zachowań. Zatem firmy układając własne kodeksy etyczne muszą wziąć pod uwagę takie czynniki, jak efektywna komunikacja oraz relacje, jakie stoją pomiędzy wartościami zapisanymi w kodeksie a wartościami wyznawanymi przez pracowników. Zależność ta jest bardzo prosta, jeżeli kodeksy etyczne chociaż w jakiejś części odzwierciedlają zasady moralne i wartości wyznawane przez pracowników, to każdy przejaw nieprzestrzegania kodeksu będzie surowo oceniany. Nie można tworzyć kodeksów etycznych tylko „dla zasady", zwłaszcza jeśli nie uwzględniają one wartości i zasad ważnych dla pracowników. W takich sytuacjach zachowania nieetyczne będą przez podwładnych po prostu bagatelizowane[12].

Powstaje pytanie czy kodeksy etyczne rozwiązują kwestię rzeczywistego stosowania zasad etyki w organizacji? W ujęciu G. Szulczewskiego nie są one wystarczającym źródłem wiedzy o stosowaniu wartości i norm etycznych funkcjonujących w danej organizacji. Sytuacja, w której szczegółowo reguluje się, odbiegające często od zagadnień moralnych, zagadnienia etyczne, przyczynia się do pomijania treści ważnych z punktu samych pracowników. Niezliczona ilość sytuacji rodzi dylematy moralne, które trudno dopasować do szczegółowych zapisów kodeksów. W takich wypadkach nawet najlepszy kodeks nie zastąpi sumienia. Niekiedy tylko prosta przyzwoitość i świadomość, że czegoś się nie robi może uchronić pracownika przed błędną decyzją[13].

Wymienione zastrzeżenia doprowadziły do poszukiwania i budowy alternatywnych modeli zarządzania, a ich efektem są programy etyczne:

[12] M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji,* Wydawnictwo Difin sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 163.

[13] G. Szulczewski, *Etyka w biznesie. O możliwościach i barierach stosowania kategorii etycznych,* „Annales. Etyka w życiu gospodarczym" 2002, vol. 5, s. 202.

zarządzania poprzez wartości Kennetha Blancharda[14] (ang. *Managing by Values*, MBV) oraz zarządzania dla zysku i dobra wspólnego (ang. *Managing for Profit and Common Good*) Toma Chappella[15]. Modele te kładą większy nacisk na elementy programów etycznych pozwalających na większą swobodę interpretacyjną, niż na formułowanie szczegółowych przepisów. Ta swoboda jest możliwa dzięki temu, że programy etyczne przedsiębiorstwa składają się z dziesięciu elementów: wizji, wartości, zasad, deklaracji misji, kodeksów postępowania, strategii firmy, standardów zachowań, procedur i systemów zarządzania, monitoringu etycznego oraz audytu etycznego firmy. Firmy określane mianem liderów etycznego zarządzania udostępniają swoje programy etyczne poprzez internet, nie stanowią one więc tajemnicy. Wizja, wartości i misja organizacji stanowią dobro wszystkich jej członków. W ten sposób programy etyczne nie są traktowane jako ściśle poufne narzędzia walki konkurencyjnej, a etyka nie jest traktowana w sposób instrumentalny. Zwrócono uwagę na zarządzanie poprzez wartości oraz uczyniono z wartości punkt odniesienia służący do nadania kierunku oraz oceny działań. Deklarowanie przez firmę wyznawanych wartości służy do identyfikacji jej celów oraz utrwalania kultury organizacyjnej. W szczególności uwagę zwraca się na powiązanie postulatów moralnych z wymogami świata biznesu. Wobec tego wyznanie wartości oraz deklaracja misji przez daną organizację zawiera w sobie stwierdzenia, że jej działania są moralne, odpowiedzialne i dochodowe[16].

Wiele badań przeprowadzonych w firmach zachodnich wykazało, że normy etyczne mają pozytywny wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. W Polsce także obserwuje się coraz większe zapotrzebowanie na etykę w zarządzaniu firmą. Obecnie największymi wyzwaniami stojącymi przed zarządzającymi organizacją są: wprowadzenie do kultury organizacji jasnych i przejrzystych zasad etycznych, wdrażanie tych zasad do strategii zarządzania, misji i wizji firmy, sformułowanie sankcji grożących za naruszanie norm etycznych i konsekwentne ich egzekwowanie[17].

3. Normy etyczne w środowisku pracy (oczami pracowników)

Ta część opracowania odnosi się do refleksji na temat postrzegania norm etycznych w środowisku pracy przez pracowników. Autorom chodziło głównie o zbadanie i wskazanie najbardziej wrażliwych obszarów, które są przedmiotem szczególnej percepcji pracowników w miejscu zatrudnienia. Punktem odniesienia

[14] Zob. K. Blanchard, M. O'Connor, J. Ballard, *Managing by Values. How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*, San Francisco 2003.

[15] Zob.: T. Chappell, *The Soul of a Business. Managing for Profit and the Common Good*, Bantam, New York 1993.

[16] G. Szulczewski, *op. cit.*, s. 202.

[17] L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu organizacją,* [w:] *Etyka biznesu,* red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997, s. 229.

dla poniższej analizy są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w dwóch firmach o zasięgu ogólnopolskim[18].

Autorzy uznali, iż obszary/elementy, które w percepcji pracowników mogą uchodzić za etyczne/nieetyczne w środowisku pracy to: sprawiedliwa płaca, sprawiedliwy podział nagród, równe traktowanie przez przełożonego, równe szanse awansu, równe szanse rozwoju, równe traktowanie płci, jasne i sprawiedliwe procedury oceny pracownika, sprawiedliwe obłożenie obowiązkami, występowanie, bądź nie *mobbingu*, dobre relacje ze współpracownikami (wzajemna pomoc, wsparcie). Istotne stało się zatem zbadanie i pogrupowanie wymienionych elementów pod względem ich wagi i istotności dla pracowników badanych firm.

Tabela 1. Waga poszczególnych elementów według ocen pracowników.

Wartości w środowisku pracy	Odsetek pracowników uznający dany element
Sprawiedliwa płaca	61%
Równe traktowanie płci	12%
Równe traktowanie przez przełożonego	5%
Sprawiedliwe obłożenie obowiązkami	5%
Jasne i sprawiedliwe procedury oceny pracownika	4%
Równe szanse rozwoju zawodowego	4%
Sprawiedliwy podział nagród	3%
Równe szanse awansu	3%
Dobre relacje ze współpracownikami	2%
Brak cech/znamion mobbingu	1%

Źródło: badania własne.

Wyniki badania ankietowego wskazują na przytłaczające zwycięstwo kategorii „sprawiedliwa płaca" jako najważniejszego z czynników wskazywanych przez pracowników. Okazał się on bardzo istotny dla ponad 60% badanych. Może to stanowić istotną wskazówkę dla pracodawcy przy formułowaniu i prowadzeniu polityki płacowej. Według jednej ze współczesnych koncepcji motywacji – teorii sprawiedliwości[19] – pracownicy nie pracują w próżni, lecz dokonują ciągłych porównań. Mierzą to, co wnoszą do pracy (nakłady) i to, co z niej uzyskują (wyniki). Następnie porównują ten stosunek nakładów do wyników ze stosunkiem

[18] Badanie pilotażowe w formie kwestionariusza ankiety przeprowadzone zostało w 2011r. wśród pracowników dwóch firm ubezpieczeniowych. Łączna próba respondentów wynosiła 100 osób. Dobór próby miał charakter nieprobabilistyczny – odbywał się na zasadzie dostępności badanych jednostek. Respondenci – pracownicy nie pełniący funkcji kierowniczych pochodzili z województwa dolnośląskiego i łódzkiego. Charakterystyka badanej zbiorowości wygląda następująco: 1) Płeć: 60% kobiety, 40% mężczyźni; 2) Struktura wiekowa: od 18 do 25 lat – 19%, od 26 do 35 lat – 29%, od 36 do 45 lat – 16%, powyżej 46 lat – 36%; 3) Wykształcenie: wyższe magisterskie – 52%, wyższe licencjackie – 17%, pomaturalne – 20%, średnie – 11%.

[19] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 106-109.

nakładów do wyników u innych, podobnych osób. Jeżeli postrzegają ten stosunek, jako równy stosunkowi uzyskiwanemu przez te inne osoby, to uznają, iż występuje stan sprawiedliwości. Jeżeli te stosunki są nierówne, pojawia się niesprawiedliwość, a pracownicy dążą do jej zmniejszenia. Ważną zmienną teorii sprawiedliwości są punkty odniesienia wybierane przez pracowników do porównań. Wyróżnia się ich trzy kategorie: 1) „samego siebie" – porównanie własnych nakładów i wyników, 2) „system" – uwzględnia politykę płac w organizacji i sposób jej realizacji, 3) „innych" – obejmuje inne osoby na podobnych stanowiskach w danej organizacji, ale także pracowników spoza danej organizacji. Teoria ta wskazuje, iż pracownicy troszczą się nie tylko o bezwzględny poziom nagród, które otrzymują za swój wysiłek, ale także o stosunek wielkości tych nagród do rozmiarów nagród otrzymywanych przez innych. Kiedy ludzie odbieraną sytuację jako niesprawiedliwą pojawia się napięcie. Analiza wyników współczesnych badań systematycznie potwierdza tezę teorii sprawiedliwości: na motywację pracowników w znaczący sposób wpływa zarówno względna, jak i bezwzględna wartość nagród. Kiedy pracownicy postrzegają niesprawiedliwość, podejmują działania zmierzające do poprawy sytuacji. Ich skutkiem może być wyższa lub niższa wydajność, lepsza lub gorsza jakość, zwiększenie wskaźnika absencji lub dobrowolne odejście z pracy[20].

Stworzenie przez organizację i przestrzeganie sprawiedliwego systemu płac staje się zatem bardzo istotnym elementem motywującym pracowników. Trzeba jednak pamiętać, iż ocena wkładu oraz porównywanie go z otrzymywanym wynagrodzeniem ma charakter bardziej osobisty, wewnętrzny, subiektywny, niż nosi znamiona obiektywnej oceny.

Kolejnym czynnikiem mającym istotne znaczenie dla członków organizacji jest równe traktowanie płci. Jak widać na przykładzie badanych przedsiębiorstw, w Polsce może to być nadal wrażliwa kwestia wymagająca poprawy.

Pozostałe elementy etyki, oprócz może kategorii „Dobre relacje ze współpracownikami", możemy określić, jako powstające głównie w relacjach kierownik – podwładny. Choć ich waga dla pracowników waha się od 1% do 5%, to jednak wziąwszy je pod uwagę, jako jedna wspólna kategoria widzimy, że aż 25% badanych uznaje ją za istotną. To w osobie bezpośredniego przełożonego spersonalizowany jest dla pracownika pracodawca. Bardzo wiele zależy zatem od interakcji zachodzących między nimi. Kierownik staje się bowiem swoistym kreatorem standardów etycznych w organizacji.

4. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu dokonano analizy norm etycznych w środowisku pracy z trzech perspektyw: systemu prawnego, organizacji oraz z poziomu

[20] Zob. *Advances In Experimental Social Psychology*, red. L. Berkowitz, Academic Press, New York 1965, s. 267-300; *Motivation and Work Behavior*, red. R. Steers, L.W. Porter, McGraw Hill, New York 1964, s. 111-131.

pracownika. Polski system prawny w swych zapisach w sposób bardzo ogólny nakreśla oraz narzuca pracodawcy i pracownikowi pewne standardy etyczne. Odnoszą się one do wolności wyboru miejsca pracy, wolności zrzeszania się, zapewnienia bezpieczeństwa w miejscu pracy, równego traktowania, sprawiedliwego nagradzania, zaangażowania i lojalności pracownika wobec pracodawcy.

Jeśli chodzi o organizacje, to nadal kontrowersję wzbudzają odpowiedzi na pytanie o cel, dla którego przedsiębiorstwa przyjmują i wprowadzają w życie kodeksy etycznego postępowania. Trudno jest rozstrzygnąć, czy jest to efektem szerszego trendu umoralniania biznesu, czy też stanowi jedynie narzędzie do zwiększania zysków. Pomimo różnych motywów za tym stojących, wiemy, iż rozpowszechnienie etyki w biznesie przynosi korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi. Istotną kwestią pozostaje zmniejszanie rozdźwięku pomiędzy formalnymi zapisami kodeksów etycznych, a rzeczywistością panującą w danej organizacji.

Badania pilotażowe przeprowadzone w wybranych przedsiębiorstwach wskazują, iż pracownicy zwracają szczególną uwagę na szeroko pojęte zagadnienia „sprawiedliwości" w miejscu pracy. Dotyczą one przede wszystkim sprawiedliwej płacy, sprawiedliwego traktowania przez przełożonego, równości płci. Choć niezbyt liczna próba badanych nie uprawnia nas do formułowania twardych wniosków, to badania te mogą stać się pewną wskazówką dla formułowania polityki płacowej w organizacjach. Wskazują również na specjalną rolę bezpośredniego przełożonego w „odczuwaniu" przez pracowników „stanu sprawiedliwości" w środowisku pracy.

Ethical Standards Binding on Employers. Perspectives of the Legal System, Organizations and Employees

Summary

The aim of this article is to point out the basic areas of judgment made by employees considering the ethical or unethical behaviour of employers in the workplace. The authors analyse this subject from three perspectives: The first one is labour legislation in Poland; the second is the perspective of employers, especially codes of ethical standards created by contemporary organizations, and the third perspective is the point of view of employees. The conclusions in this area have been made on the basis of research in two Polish insurance companies. The authors attempted to create a ranking of ethical elements significant for employees. Such knowledge could be very useful for creating proper personnel policy in any organisation.

Keywords: *ethical standards in a workplace, labour legislation, ethical codes*

JEL Classification: J53, J83, M50