Edukacja Etyczna 19/2022 ISSN 2083-8972

Jadwiga Mazur
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu
ORCID: 0000-0001-7766-7864
DOI 10.24917/20838972.19.7

Etyczne aspekty zarządzania bezpieczeństwem w organizacji – kompetencje etyczne pracownika jako kompetencje kluczowe dla współczesnej organizacji

Wstęp

W opisie organizacji podejmuje się wiele wątków związanych z jej racjonalnością w działaniu oraz jakością i bezpieczeństwem pracy. Staranność i obiektywność w zarządzaniu jest ważna dla wszystkich jej interesariuszy: od pracowników, klientów sieci współpracy, po lokalne społeczności i środowiska. Wyzwania związane z jej trwaniem stawiają przed nią wymogi również etyczne, zarówno w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), jak i kompetencji posiadanych przez pracowników, a w szczególności tych, którzy odpowiadają za bezpieczeństwo w organizacji. Kompetencje etyczne pracowników powinny się odnosić zarówno do kodeksu etycznego zawodu, jak i do ich systemu wartości. Zbudowanie uniwersalnego systemu wartości nie jest możliwe, ale możliwe jest wprowadzanie etyk zawodowych z założeniem, że ci, którzy dokonują wyboru swojej profesji zechcą ją podzielać i kierować się nią podczas realizacji swojej ścieżki zawodowej.

Celem artykułu jest wskazanie na wagę kompetencji etycznych w organizacji jako czynnika pożądanego w kontekście współczesnych wyzwań i zapewnienia bezpiecznego funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu.

Zmiana i organizacja

Systemy teoretyczne, które na długi czas stały się kanonem myślenia o zmianach społecznych to ewolucjonizm, materializm historyczny oraz teorie modernizacji, itp. Większość z nich jest oparta na wspólnej idei kierunkowego rozwoju, wizji konstruowanej, kreowanej przez społeczne podmioty historii wielokierunkowej, ale jednocześnie czasami dopuszcza-

jącej zwroty wstecz, często przypadkowej i nieprzewidywalnej. Towarzyszy nam nieustannie „syndrom niespodzianki" jakimi była pandemia lub wojna w Ukrainie. Każde z tych wydarzeń i ich konsekwencje wpływają na organizację, jej działanie i skuteczność. Jako pewną dolegliwość można traktować przerwy w łańcuchach dostaw, które mogą odczuwać klienci organizacji, ale głównym wyzwaniem dla wielu organizacji jest funkcjonowanie w sytuacji kryzysu związanego z turbulentnym otoczeniem.

W sytuacji nagłych zmian, nawet jeśli w jakimś stopniu można je było przewidzieć, organizacje i jej publiczności doświadczają bezpośrednio tego, że rzeczywistość jest złożona i nieprzewidywalna, a kontrola nad życiem, systemem, organizacją to złudzenie (lub może nim być). Ostatnie wydarzenia sprawiły, że w szczególny sposób można było doświadczyć tego, że stabilizacja jest iluzją, a zmiany są wpisane w życie, chociaż się ich boimy. Jednostkowo i organizacyjnie konieczne zdaje się być dojrzewanie do zgody na wszystko, co może być konsekwencją zmiany, ponieważ nie mamy na nią znaczącego wpływu. Pozostaje jednak mieć nadzieję, że sprawy, które budzą nasz lęk mogą stać się napędem do działania.

Organizacja powinna być przygotowana na zmiany, ponieważ jednym z celów doskonalenia zarządzania jest z jednej strony dążenie do wzrostu jej efektywności, a z drugiej działania, których celem jest zmniejszanie ryzyka. Jednym z nich jest zwiększanie odporności na kryzys i elastyczności. Elastyczność jest definiowana jako „kategoria, która obejmuje dwa wymiary czasoprzestrzeni: szybkość reakcji (lub Kreacji) i stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich naraz"[1]. W organizacjach wysokiej niezawodności szybkość reakcji i stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie jest ważna ze względu na bezpieczeństwo jej funkcjonowania zwłaszcza w niestabilnym otoczeniu.

Bezpieczeństwo organizacji może być rozumiane jako jej dodatni bilans we wszystkich aspektach, co jest pewnym modelem, do którego organizacja podąża. Raczej powinno się więc traktować je jako pewien proces, dążenie do stabilności i szybkiego reagowania na kryzysy lub jak w definicjach organizacji wysokiej niezawodności stawianie na zapobieganie ewentualnym kryzysom i uwrażliwienie na wszelkie symptomy kryzysu.

Bezpieczeństwo organizacji jest szczególnie ważne, kiedy funkcjonuje z różnych przyczyn w organizacji sieciowej. Organizacja sieciowa to struktura oparta na wzajemnych relacjach organizacji, które nie są powiązane kapitałowo lub są powiązane zależnościami występującymi

1 *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, (Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008), 17.

na różnych płaszczyznach[2]. Kontakty między poszczególnymi podmiotami sieci wymagają zaufania, lojalności, co łączy się z kompetencjami etycznymi jej pracowników oraz kadry zarządzającej. To duże wyzwanie wymagające zwłaszcza w sytuacji realizacji wspólnego celu sieci i poszczególnych organizacji. Wymaga też szczególnej uwagi i wrażliwości działania w systemie komunikacyjnym i transferu wiedzy.

Sieci organizacji nie zawsze są dobrowolnym działaniem, czasami wymaga tego skomplikowana sytuacja ekonomiczna lub dynamicznie zachodzące zmiany, a przynależność do sieci daje organizacji szansę na przetrwanie[3]. W tym wypadku organizacja sieciowa z zasady powinna być oparta na zaufaniu, lojalności, zaangażowaniu, reputacji i współpracy[4].

Jednym ze sposobów dążenia do wysokiej niezawodności organizacji jest jej dążenie do zwiększania kompetencji pracowników, a zwłaszcza kompetencji etycznych. Te kompetencje wiążą się z zaufaniem, lojalnością, ale również dbałością o organizację i jej klientów.

Kompetencje etyczne

Etyka zawodowa dotyczy ludzkiej aktywności jaką jest praca i wykonywanie zawodu. Zawód według B. Szackiej to „czynności: 1) trwale wykonywane, 2) wymagające określonego przygotowania i umiejętności, 3) będące świadczeniami na rzecz innych osób, 4) przynoszące dochody będące podstawą utrzymania”[5]. Bez względu na prestiż zawodu wykonywanie zadań związanych z jego realizacją powinno mieścić się w zaleceniach etycznych.

Niektórzy autorzy wskazują, że termin *etyka zawodowa* może zostać zastąpiona określeniem *deontologia zawodowa*, co oznacza naukę o obowiązkach[6]. Wykonywanie więc obowiązków zawodowych winno więc przebiegać zgodnie z katalogami norm etycznych przynależnych profesji.

2 Robert Blażlak, Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw, w: K. Owczarek (red.), *Klastry w gospodarce regionu*, (Łódź: Politechnika Łódzka, 2010), 30.

3 Sławomir Kądziela, „Struktura organiczna, organizacja wirtualna a sieciowa struktura organizacyjna – różnice i podobieństwa definicji na podstawie porównawczej analizy pojęciowej”, *Organizacja i Kierowanie*, 2007, nr 3.

4 Krzysztof Łobos, Organizacja sieciowa, w: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, (Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”, 2000), 97.

5 Barbara Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, (Warszawa: Oficyna Naukowa, 2003), 91.

6 Ryszard Parzęcki, Deontologiczno-aksjologiczny kontekst zawodu i pracy człowieka, w: R. Gerlach (red.), *Edukacja i praca. Konteksty – wyzwania – antynomie*, (Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego. 2008), 26.

Etyka generalnie zajmuje się zagadnieniami norm etycznych, które mogą regulować postępowanie w zawodach uznawanych za ważne społecznie. Jednocześni postuluje się, aby każda profesja ważna ze społecznego punktu widzenia miała opracowany zestaw zadań zawodowych, a w programach kształcenia i szkoleń zawodowych było to przypominane. We współczesnych organizacjach podkreśla się wagę wysokich kwalifikacji i posiadanych kompetencji z jednoczesnym oczekiwaniem wysokiego zaangażowania pracowników w wykonywanie oraz dbałości o reputację organizacji.

Kompetencje kluczowe to te, których nabywamy w trakcie socjalizacji i na kolejnych stopniach edukacji. To sprawne porozumiewanie się w języku ojczystym, językach obcych, kompetencje uczenia się, cyfrowe, obywatelskie i społeczne oraz świadomość i ekspresja kulturowa.

Wskazują na to zapisy Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, w szczególności jego art. 165 i 166, oraz zalecenia Rady gdzie w pkt 2 zaznacza się, że dla wspierania wysokiego poziomu zatrudnienia oraz wzmocnienia spójności społecznej w kontekście przyszłego społeczeństwa i świata pracy

> potrzebny jest ludziom odpowiedni zestaw umiejętności i kompetencji. Wspieranie ludzi w całej Europie w nabywaniu umiejętności i kompetencji warunkujących samorealizację, zdrowie, szanse na zatrudnienie oraz włączenie społeczne pomaga wzmacniać odporność Europy w okresie szybkich i głębokich przemian[7].

W roku 2006 Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej przyjęły zalecenie w sprawie kompetencji kluczowych dla wszystkich w ramach strategii uczenia się przez całe życie. Obecnie te kompetencje ulegają zmianie z powodu rosnącej liczny miejsc pracy poddanych automatyzacji oraz wzrastającej roli nowych technologii we wszystkich sferach życia człowieka. Ponadto zwiększa się znaczenie kompetencji społecznych, obywatelskich oraz w zakresie przedsiębiorczości, które mogą zapewnić odporność i zdolność dostosowania się do zmian.

W przytoczonym dokumencie[8] utrzymuje się, że międzynarodowe badania prowadzone w Unii Europejskiej a dotyczące osób dorosłych

7 Odwołuję się tutaj do dokumentu ZALECENIE RADY z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01) w: Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 189/1 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN

8 Do celów niniejszego zalecenia kompetencje są definiowane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw, przy czym: a) na wiedzę składają się fakty i liczby, pojęcia, idee i teorie, które są już ugruntowane i pomagają zrozumieć określoną dziedzinę lub zagadnienie; b) umiejętności definiuje się jako zdolność i możliwość realizacji procesów

i uczniów wskazują na braki w umiejętnościach podstawowych. Stąd istnieje potrzeba w gospodarce opartej na wiedzy, bardziej niż kiedykolwiek, kształtowania umiejętności rozwiązywania problemów, krytycznego myślenia, zdolności do współpracy, kreatywności, myślenia samoregulacji i komputacyjnego. Zwłaszcza myślenie komputacyjne traktowane raczej jako proces znajdowania rozwiązań problemów z różnych dziedzin przy świadomym wykorzystaniu metod i narzędzi informatycznych, jest obecnie konieczne przy rozwoju nowych technologii i wykorzystania ich na dynamicznym rynku pracy.

Proponowane zalecenia dotyczące kompetencji kluczowych mają swoje odniesienie do działań praktycznych w procesie edukacji, szkoleń, propagowania dobrych praktyk. Ma to w efekcie zapewnić wspólne ramy odniesienia służące porównywania poziomów kwalifikacji, poprzez wskazanie kompetencji niezbędnych do ich osiągnięcia. W zestawie kompetencji kluczowych dających szansę na zatrudnienie, a przez to również włączenie społeczne są podnoszenie poziomu umiejętności podstawowych, takich jak: rozumienie informacji, rozumowanie matematyczne, podstawowe umiejętności cyfrowe, podnoszenie kompetencji osobistych i społecznych, nabywanie kompetencji w dziedzinie nauk przyrodniczych, technologii, inżynierii, matematyki z uwzględnieniem ich powiązania ze sztuką, kreatywnością, innowacyjnością. Dotyczy to zwłaszcza kompetencji cyfrowych, językowych, kompetencji w zakresie przedsiębiorczości, kompetencji obywatelskich. Nabywanie tych kompetencji mogą też w dużej mierze ułatwić dobre praktyki.

Kompetencje te wskazują też na wymogi, jakimi kieruje się rynek pracy w poszukiwaniu nowoczesnego pracownika, wyposażonego w oczekiwane przez pracodawcę umiejętności. Zestawy obowiązków, o których wspomniano wcześniej w kontekście rozważań o etyce, są więc wymogiem zdefiniowanym częściowo w opisach organizacji fraktalnych, w których delegowanie na pracownika możliwości podejmowania decyzji na stanowiskach samodzielnych lub niższych w strukturach organizacji łączy się z odpowiedzialnością za ich podejmowanie. To z kolei łączy się z zaufaniem, uczciwością wobec organizacji i jej klientów, ale także lojalnością i etyką w działaniach. W tym kontekście etyka w organizacji staje się pożądaną i oczekiwaną kompetencją zwłaszcza w obecnym trudnym i dynamicznym czasie, gdzie organizacje zmuszone są do kształtowania swojej odporności.

i korzystania z istniejącej wiedzy do osiąga nią wyników; c) postawy opisują gotowość i skłonność do działania lub reagowania na idee, osoby lub sytuacje. Pełny opis znajduje się w Dzienniku Urzędowy Unii Europejskiej C 189/1 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)

Odporność organizacji

W opisie zawodu i etyki zawodowej zwraca się uwagę na etos zawodowy i morale pracownika. Łączy się to pośrednio z określeniem aksjologicznej misji zawodu, wartości ważnych i niezbędnych w wykonywanych profesjach. System aksjologiczny pracownika może się łączyć z etosem zawodu i etyką zawodową, korzystania z ustalonych lub wskazanych w zawodzie wzorców postępowania. Według Furmanka kwalifikacje etyczno-moralne może nie pomagają w wykonywaniu zadań, ale decydują o stosunku do ich wykonywania[9].

Sytuacje trudne, które pojawiają się wewnątrz i na zewnątrz organizacji mogą mieć wpływ nie tylko na poziom wykonywanych zadań, ale także na stosunek do nich. Tym bardziej, że wyzwania stawiane przed jednostką w organizacji powodują styczność z niebezpieczeństwami zarówno fizycznymi, jak i psychologicznymi.

Sytuacjom trudnym mają zapobiegać strategie zapewniające organizacji przetrwanie i rozwój przez wypracowanie dwóch kompetencji zarządczych: zarządzania antykryzysowego i zarządzania w kryzysie. Zarządzanie antykryzysowe to umiejętność zapobiegania kryzysom w organizacji przez „wczesne wykrywanie zagrożeń w otoczeniu oraz rozwijanie odporności przedsiębiorstwa na kryzys, a także przygotowanie przedsiębiorstwa do działania w kryzysie, jeżeli nie da się go uniknąć”[10]. Z kolei zarządzanie w kryzysie to umiejętność wyjścia z kryzysu z możliwością potraktowania go jako szansy dla dalszego rozwoju.

Ponadto umiejętność unikania kryzysu ma pierwszorzędne znaczenie w zażądaniu organizacją. Odporność organizacyjna jest więc długookresową zdolnością „rozwojową przedsiębiorstwa przy równoczesnym utrzymywaniu dobrych wyników ekonomicznych mimo istnienia kryzysu w gospodarce”[11]. Nie ma ustalanych metod mierzących odporność przedsiębiorstwa na kryzys, można jednak wyróżnić pewne cechy organizacji, które powinna ona posiadać. Należą do nich dobra kondycja ekonomiczna i dobre zarządzanie posiadanymi zasobami oraz czerpanie dobrych praktyk do naśladowania z efektywnych organizacji.

W naukach o zarządzaniu w opisie efektywnych organizacji pojawiają przykłady tych, których efektywność skłoniła badaczy do poszukiwania i wyłonienia cech, które zapewniały im odniesienie sukcesów mimo działania w trudnych warunkach i burzliwym otoczeniu. W opisie feno-

9 Waldemar Furmanek, *Podstawy edukacji zawodowej*, (Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, 2000), 233.

10 Maria Romanowska, „Odporność przedsiębiorstwa na kryzys”, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy*, 2012, 118, 7 (7–15).

11 Ibidem, s. 8.

menu tych wysoce niezawodnych organizacji (High Reliability Organizations), wskazuje się takie cechy, jak: czujność pracowników, zdolność ich reagowania na słabe sygnały lub informacje o nadchodzącym niebezpieczeństwie, natychmiastowa i trafna reakcja[12]. Wśród organizacji wysoce niezawodnych można wymienić linie lotnicze, grupy dyspozycyjne (np. Straż Pożarna), szpitale i inne organizacje pracujące w ruchu ciągłym i cechujące się dyspozycyjnością swoich pracowników. Wykorzystanie tych procedur może nastąpić w każdej organizacji. Konieczna jest tu nie tylko niezawodność, dyspozycyjność, wypracowane strategie, funkcjonalna struktura, dzielenie się wiedzą i informacją (w zakresie dopuszczalnym przez tajemnicę zawodową i służbową), systemy motywacyjne, komunikacyjne, kultura organizacyjna charakteryzująca się zaufaniem i lojalnością, ale także kompetencje etyczne pracowników organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje także otoczenie organizacji bliższe i dalsze, którego analiza i monitoring mogą w znacznym stopniu wpływać na pracowników organizacji (również w sferze etycznej).

Wyzwania wewnątrz i z zewnątrz organizacji łączące się również z potencjalnym zagrożeniami mogą wpływać na jej funkcjonowanie, niemniej biorąc pod uwagę cechy organizacji niezawodnych można stwierdzić, że kluczowe znaczenie ma kapitał ludzki. Pracownicy wyposażeni w odpowiednie i oczekiwane kompetencje, w tym pożądane kompetencje etyczne, mogą w znacznym stopniu wpłynąć na jej dobre funkcjonowanie i realizację założonych celów.

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu wobec pracowników

Kompetencje etyczne przynależą nie tylko pracownikom organizacji, ale także jej samej. Pewnych kompetencji etycznych możemy poszukiwać w działalności organizacji wobec jej otoczenia, klientów, a także środowiska naturalnego i jego ochrony. Oczekiwanie dotyczące kompetencji etycznych organizacji odnosi się również do jej pracowników, poszanowania ich praw, godziwego wynagradzania. Wszystkie te wyzwania z zakresu etycznego działania organizacji odnoszą się do sfery CSR (Społecznej Odpowiedzialności Biznesu) oraz mają wpływ na bezpieczeństwo organizacji. CSR jest też odpowiedzią na oczekiwania społeczeństwa, stąd współczesne organizacje uwzględniają interesy społeczne oraz relacje z interesariuszami.

12 „Sygnały nadchodzącego kryzysu – rozmowa D.L. Coutu z psychologiem K.E. Weickiem", *Harvard Business Review Polska*, grudzień 2003.

Pracownicy organizacji są również jej interesariuszami i są jej kluczowym zasobem. Od ich kompetencji i zaangażowania zależna jest realizacja strategii organizacji, jej konkurencyjność oraz tworzenie systemu pracy opartego na wysokiej efektywności. Ponadto pracują na wizerunek organizacji i współtworzą dobre relacje z klientem. Stąd celem organizacji w ramach działania CSR jest dbałość o pracownika i jego motywowanie, wspieranie, bezpieczeństwo, inwestowanie w jego rozwój i wiedzę.

Ponadto „partycypacja pracowników jest właśnie tym elementem, który odróżnia społeczną odpowiedzialność biznesu od standardowych narzędzi z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi”[13]. Ma to swoje konsekwencje w odpowiedzialnym zachowaniu organizacji w relacjach z pracownikami, gdzie jednym z podstawowych narzędzi jest program etyczny. Program etyczny to „długofalowe przedsięwzięcie, którego celem jest zapewnienie realizacji uznanych norm etycznych we wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa”[14]. Podstawowe cele programów etycznych to integracja pracowników wokół wspólnych wartości organizacji, wspólne kształtowanie jej wizerunku. Istnieje też pozytywna korelacja między zachowaniami etycznymi a motywacją do pracy.

Program etyczny wymaga przemyślanej, spójnej i całościowej pracy oraz współdziałania z pracownikami organizacji, którego ważnym elementem jest kodeks etyczny nawiązujący do wartości znaczącej dla kultury organizacyjnej, a przekładający się na reguły postępowania i program kształcenia etycznego, monitorowaniu przestrzegania norm etycznych, angażowania pracowników w podejmowane inicjatywy organizacji na rzecz otoczenia zewnętrznego[15]. Programy etyczne wymagają również zintegrowania ich z kulturą organizacyjną we współpracy z kadrą kierowniczą[16]. Cechami efektywnych programów etycznych jest ich zgodność z kulturą organizacji, wdrożenie ich w wyniku otwartego procesu i w konsultacji z pracownikami, zapisanie ich zasad poprawnie pod względem formalnym, poddawanie systematycznej aktualizacji i monitorowaniu z zapewnieniem drożnych kanałów komunikacyjnych, przeprowadzanie szkoleń z zakresu sformułowanych zasad etycznych, które wspomagają wyjaśnianie zasad funkcjonowania kodeksów etycznych[17]. Przykładem jest kodeks etyki Grupy Orlen, który według deklara-

13 Piotr Wachowiak, „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce", *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy* 118, 48.

14 Ibidem, 49.

15 Ibidem, 49.

16 Zob. Jolanta Jasińska, „Funkcja personalna a wewnętrzna odpowiedzialność przedsiębiorstwa”, *Współczesne Zarządzanie*, 2010, nr 2.

17 Justyna Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, (Warszawa: Difin, 2008), 95.

cji „stanowi zestaw aktualnych, czytelnych i praktycznych zasad postępowania, które wyznaczają standardy etyczne, obowiązujące wszystkich pracowników Grupy ORLEN, w oparciu o znowelizowane podejście do rozumienia wartości ORLEN: Odpowiedzialność, Rozwój, Ludzie, Energia, Niezawodność, a także aktualną skalę i strategię działania, zakres wymagań otoczenia Koncernu oraz najlepszych praktyk z zakresu etyki biznesowej”[18]. W kodeksie jest nawiązanie do deklarowanych wspólnych wartości, misji, zachowania konsekwentnej postawy w procesie wdrażania zapisów Kodeksu Etyki do standardów postępowania i nawiązaniem do stwierdzenia, że to liderzy dają przykład swoim postępowaniem. W części zatytułowanej *Etyka* zadeklarowano, że

> Przestrzegamy etycznych zasad postępowania, a nasze relacje oparte są na tolerancji i wzajemnym szacunku (...) Odważnie i stanowczo reagujemy na zachowania niezgodne z naszymi wartościami i zasadami postępowania oraz wewnętrznymi regulacjami, których celem jest zapewnienie etycznego miejsca pracy[19].

Nie bez znaczenia pozostaje budowanie kompetencji etycznych pracowników, które z kolei pozwala na dalsze spójne budowanie zaufania, lojalności wobec organizacji, jak i jej klientów. Nabycie kompetencji etycznych jest trudne mierzalnie, ale dbałość o pracownika w dużej mierze może je zapewnić. W zakresie takiej dbałości jest wspomniana już wcześniej możliwość rozwoju, awansu, organizacja i godziwe zgodne z przepisami BHP warunki pracy, a także „wynagrodzenie, procedury oceny pracownika, komunikacja oraz atmosfera w pracy”[20]. Badanie satysfakcji z pracy może dać wstępną odpowiedź na ile wymienione czynniki będą wpływać na podnoszenie kompetencji etycznych pracownika.

Ponadto w strategiach angażowania pracownika na funkcjonowanie organizacji i zaangażowanie wobec niej wpływa dobra strategia komunikacyjna i możliwość uzyskiwania informacji zwrotnej. W takiej strategii zwraca się uwagę na zaangażowanie pracownika, dialog z nim, partnerskie traktowanie się we wspólnym polu informacyjnym[21]. Komunikacja wewnętrzna oparta na angażowaniu się interesariuszy i traktowania tej

18 *Kodeks Etyki*, https://www.orlen.pl/pl/o-firmie/etyka-i-wartosci/kodeks-etyki

19 *KODEKS ETYKI GRUPY KAPITAŁOWEJ ORLEN* https://www.orlen.pl/content/dam/internet/orlen/pl/pl/o-firmie/o-spolce/nasze-standardy/dokumenty/Kodeks_etyki.pdf

20 Piotr Wachowiak, „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce”, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy* 118, 51.

21 Iwona Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, (Warszawa: Difin, 2010), 105–107.

komunikacji jako procesu dwustronnego, może też wpłynąć pośrednio na zwiększenie potencjału niezawodności organizacji, co w turbulentnym otoczeniu jest szczególnie ważne.

Nie bez znaczenia pozostaje także motywacyjny system wynagrodzeń oraz stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego. Umożliwić to może identyfikowanie systemu wartości pracowników, ich potrzeb i aspiracji zawodowych, diagnozowanie potencjału rozwojowego, analizowanie warunków ich otoczenia, opracowywanie ścieżek kariery, tworzenie programów szkoleniowych wspierających zdobywanie kwalifikacji oraz wyznaczanie możliwości kontroli realizacji rozwoju[22]. Łączy się to z organizacją szkoleń, transferem nowej wiedzy, dzieleniem się wiedzą i mobilizowaniem do dalszego rozwoju.

To czy organizacja realizuje zasady społecznej odpowiedzialności wobec pracowników w dużej mierze zależy od opinii jaką wypowiadają o niej. Dlatego warto podjąć wyzwanie związane z tworzeniem właściwych warunków dla pracowników, zgodnych z deklaracjami zawartymi w kodeksach etycznych.

Etyczne wyzwania w organizacji – podsumowanie

Zmiany zachodzące w ostatnie dekadzie łączą się z wyzwaniami etycznymi w organizacji. Nacisk na konkurencyjność, osiąganie dobrych wyników w pracy, dążenie do awansu na ścieżkach kariery zawodowej oraz wyzwania związane z realizacją oczekiwanego przez jednostkę poziomu i jakości życia łączą się z wyzwaniami jakie niesie przestrzeganie zawodowego kodeksu etycznego. Dotyczy on praktycznie wszystkich branż na rynku.

Kompetencje etyczne są zatem wyzwaniem zarówno dla pracownika, jak i organizacji. Organizacja w dbałości o swój wizerunek, ale i o klienta oczekuje od pracownika kluczowych kompetencji, w tym kompetencji etycznych. Te ostatnie dają również podstawę do budowy ram zaufania i lojalności niezbędnych zwłaszcza w sytuacji delegowania zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie na coraz niższe szczeble organizacyjne. Jednocześnie pogodzenie racjonalności i oczekiwań obu stron nie jest łatwe, stąd potrzeba budowania kompetencji etycznych zarówno ze strony pracownika jak i organizacji.

Niezbędna wydaje się być w takiej sytuacji wrażliwość etyczna, w tym stosowania etyki uniwersalnej, która pozwoli na zbudowanie klimatu zaufania, lojalności i da również pole do stosowania dobrych praktyk w tym zakresie. Do tego potrzebna jest zarówno wiedza dotycząca etycz-

22 *Zarządzanie kadrami*, red. Tadeusz Listwan, (Warszawa: C.H. Beck, 2010), 215.

nych zachowań, system aksjonormatywny spójny dla obu stron oraz sposoby zapobiegania niepożądanym sytuacjom. Ważne jest poczucie odpowiedzialności moralnej opartej na podmiotowości człowieka.

Bibliografia

Blażlak Robert, Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw, w: *Klastry w gospodarce regionu*, red. K. Owczarek (Łódź: Politechnika Łódzka, 2010).

Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 189/1 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)

Edukacja i praca. Konteksty–wyzwania–antynomie, red. R. Gerlach (Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, 2008).

Elastyczność organizacji, red. R. Krupski, (Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008), 17.

„Funkcja personalna a wewnętrzna odpowiedzialność przedsiębiorstwa", *Współczesne Zarządzanie*, 2010, nr 2.

Furmanek Waldemar, *Podstawy edukacji zawodowej*, (Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, 2000).

Kądziela Sławomir, „Struktura organiczna, organizacja wirtualna a sieciowa struktura organizacyjna – różnice i podobieństwa definicji na podstawie porównawczej analizy pojęciowej", *Organizacja i Kierowanie*, 2007, nr 3.

Kodeks Etyki, https://www.orlen.pl/pl/o-firmie/etyka-i-wartosci/kodeks-etyki

KODEKS ETYKI GRUPY KAPITAŁOWEJ ORLEN, https://www.orlen.pl/content/dam/internet/orlen/pl/pl/o-firmie/o-spolce/nasze-standardy/dokumenty/Kodeks_etyki.pdf

Kuraszko Iwona, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, (Warszawa: Difin, 2010).

Nakonieczna Justyna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, (Warszawa: Difin, 2008).

Romanowska Maria, „Odporność przedsiębiorstwa na kryzys", *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy* 118, 7 (7–15).

„Sygnały nadchodzącego kryzysu – rozmowa D.L. Coutu z psychologiem K.E. Weickiem", *Harvard Business Review Polska*, grudzień 2003.

Szacka Barbara, *Wprowadzenie do socjologii*, (Warszawa: Oficyna Naukowa, 2003).

Wachowiak Piotr, „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce", *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy* 118, 48.

ZALECENIE RADY z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01)w: Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 189/1 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN

Zarządzanie kadrami, red. Tadeusz Listwan, (Warszawa: C.H. Beck, 2010).

Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, red. K. Perechuda, (Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet", 2000).

Etyczne aspekty zarządzania bezpieczeństwem w organizacji – kompetencje etyczne pracownika jako kompetencje kluczowe dla współczesnej organizacji

Streszczenie

Pracownicy współczesnej organizacji, powinni wykazać się wieloma kompetencjami. Wśród nich kompetencje etyczne stały się szczególnie ważne ponieważ łączą się z zaufaniem, lojalnością wobec organizacji i organizacji wobec pracownika. To sprzężenie zwrotne jest teraz ważne dla dobrego funkcjonowania organizacji w trudnym otoczeniu i częstych, szybkich zmianach.

Słowa klucze: Organizacja, kompetencje, etyka bezpieczeństwo

Jadwiga Mazur – dr hab. socjologii (organizacji), zainteresowania naukowe związane z organizacją i zarządzaniem oraz bezpieczeństwem, zapobieganiem zagrożeniom oraz profilaktyką. Autorka 95 artykułów oraz 5 książek, w tym dwu we współautorstwie.

Ethical aspects of safety management in an organization – employee ethical competences as key competences for a modern organization

Abstract

Employees of a modern organization should demonstrate many competences. Among them, ethical competences have become particularly important because they are associated with trust, loyalty towards the organization and organization towards the employee. This feedback is now important for the well-functioning of the organization in a difficult environment and frequent, rapid changes.

Keywords: Organization, ethical competences, security

Jadwiga Mazur – Ph.D., scientific interests related to organization and management as well as security and prevention. Author of 95 articles and 5 books, including two co-authorships.