



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Etyczna kultura organizacyjna w kontekście wyzwań srebrnej gospodarki

Bolesław Rok

Centrum Badań Przedsiębiorczości Pozytywnego Wpływu
Katedra Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie



Wyzwania przed którymi stoimy

- Zwiększa się udział osób starszych wśród pracowników.
- Dla części osób starszych emerytura nie jest już strategią życiową. Cel „Uczymy się i pracujemy, by długo, zdrowo i aktywnie żyć na emeryturze” nie dla wszystkich jest wymarzonym celem.
- Przekonanie, że wcześniejsza emerytura „uwalnia” miejsca pracy dla osób młodszych było powszechne w latach 70. i 80. Polityka publiczna w wielu krajach odrzuciła już to przekonanie.
- Wzrost poziomu zatrudnienia osób starszych prowadzi do wzrostu poziomu zatrudnienia młodszych. (Hedge, 2012)
- Stereotypizacja – największe wyzwanie w zarządzaniu różnorodnością (diversity management). Kolejne lekcje w Polsce: pracownicy niepełnosprawni, kobiety, LGBT+, pracownicy innych narodowości, osoby starsze.
- Zarządzanie różnorodnością to ważny obszar etyki i odpowiedzialności biznesu.

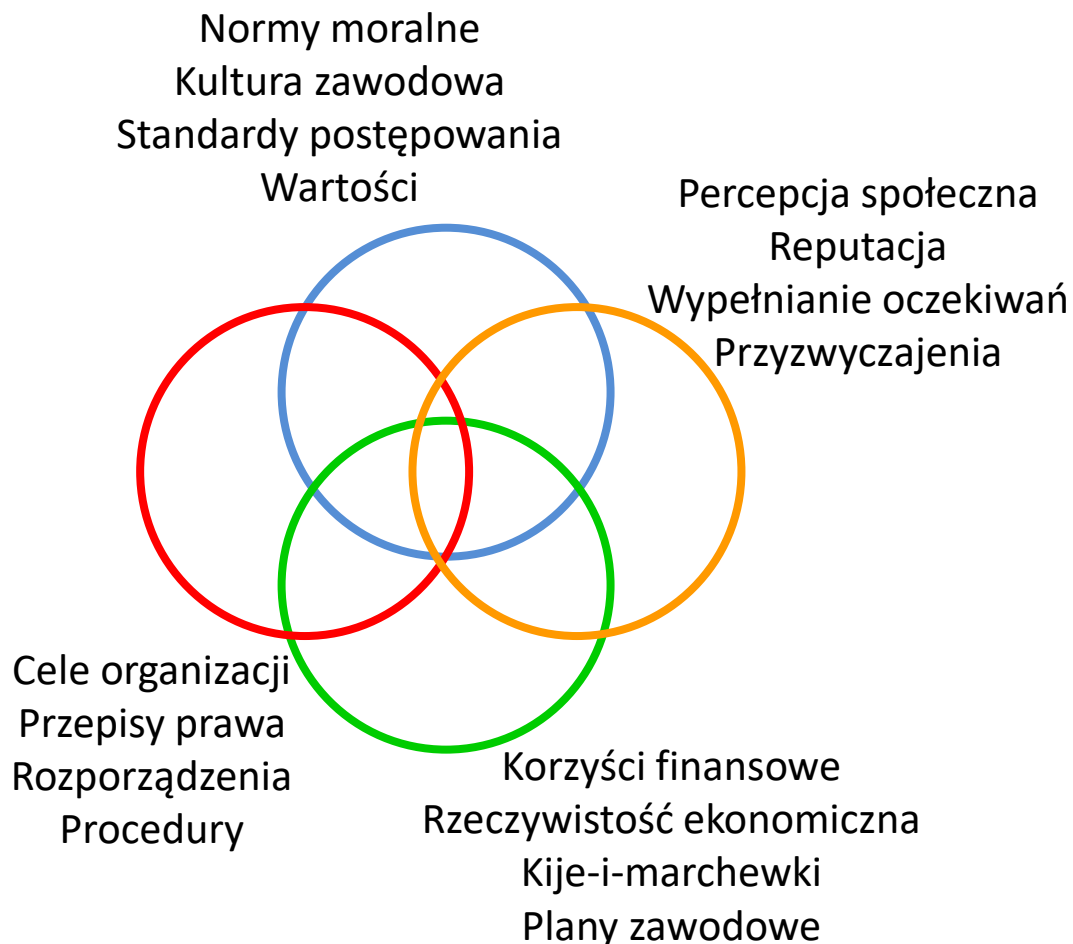
Etyka i społeczna odpowiedzialność: 3 kierunki

- **Ethics&Compliance (program etyki i zgodności)** - kodeksy, systemy etyki i programy przeciwdziałania naruszeniom, tworzenie infrastruktury etycznej, wzmacnianie odpowiedzialnych relacji wewnętrznych i relacji z otoczeniem.
- **Sustainability Management (zarządzanie zrównoważonym rozwojem)** - systematyczne i radykalne zmniejszanie negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko przyrodnicze i społeczne, np. poprzez zmniejszanie poziomu zużycia surowców, zrównoważone zakupy.
- **Responsible Innovation (odpowiedzialne innowacje)** - rozwiązywanie istotnych wyzwań (SDGs) społecznych, środowiskowych, zwiększanie pozytywnego wpływu poprzez nowe modele biznesowe wykorzystujące m.in. obieg zamknięty (GOZ) i współdzielenie zasobów.

Etyczna kultura organizacyjna

Proces podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników poprzez integrowanie wokół wspólnych celów i pożądaných wartości kluczowych, przy jednoczesnym pozostawieniu wielu decyzji na poziomie indywidualnym.

Etyczna kultura organizacyjna (*purpose-driven*) jest nastawiona na uwzględnianie współzależności pomiędzy firmą i jej interesariuszami w zakresie tworzenia wartości ekonomicznej, ekologicznej i społecznej jednocześnie.



Kompas moralny w firmie



- K kodeks, czyli polityka, zasady, deklaracje
- O odpowiedzialność, czyli kto i za co?
- M monitoring, czyli zgodność z przyjętymi zasadami
- P przejrzystość, czyli procedury postępowania
- A audyt, czyli sprawdzamy czy rzeczywiście
- S szkolenia, żeby wszyscy wiedzieli co i jak

Projekt Ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych: odpowiedzialność ma w szczególności zależeć od istnienia, dojrzałości i skuteczności wewnętrznych procedur i polityk, zapobiegających popełnianiu nieprawidłowości; od zachowania należytej staranności we wdrażaniu adekwatnych instrumentów.

Dlaczego należy walczyć z dyskryminacją (ze względu na wiek) w miejscu pracy?

- Ageism (pol. wiekizm), dyskryminacja ze względu na wiek – wpływa negatywnie na wydajność pracy i odczuwaną jakość kultury organizacyjnej.
- Dla menedżerów ważne jest, aby określić, jakie cechy kultury organizacyjnej sprzyjają dyskryminacji w miejscu pracy, a jakie łagodzą jej skutki.
- Ta wiedza ma wpływ nie tylko na jakość życia w pracy starszych pracowników, ale także na rozwój firmy oraz gospodarki i społeczeństwa jako całości.
- Istnieją badania potwierdzające, że wyższy udział pracowników starszych to wyższa wydajność wszystkich pracowników łącznie (Van Dalen et al. 2010).
- Pozytywny wpływ projektów CSR, wdrożenia programu etyki, na poziom satysfakcji pracowników jest wyższy w przypadku pracowników starszych, gdyż oni bardziej cenią wartości społeczne (Wisse et al. 2018).

Kierunki dalszych badań

- Które elementy kultury organizacyjnej w największym stopniu przyczyniają się do dyskryminacji ze względu na wiek?
 - ✓ Uwarunkowania prawne
 - ✓ Normy społeczne, moralne
 - ✓ Wewnętrzna polityka firmy
- Age-friendly human resource management (np. kryteria oceny pracowniczej, godziny pracy, komunikacja wewnętrzna)
- Non-discriminatory governance (struktura organizacyjna, sygnalizowanie nadużyć, typ przywództwa)
- Innowacyjność w miejscu pracy (sposób formułowania celów okresowych, komunikacja nieformalna, upodmiotowienie)

Etyczna dojrzałość kultury organizacyjnej

Recepta

1 x tydzień

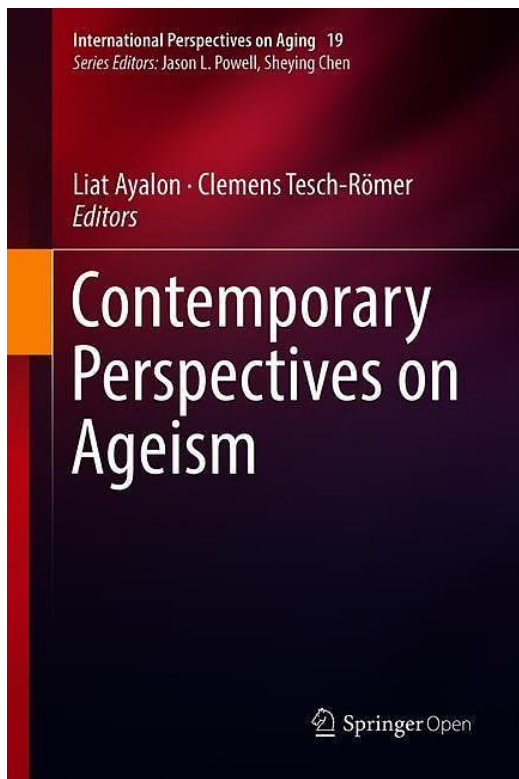
Masaż kręgosłupa

Rozpoznanie dolegliwości

Interwencje punktowe

Ćwiczenia ruchowe

- Stała refleksja liderów dotycząca dylematów etycznych przed jakimi stają ludzie i przedsiębiorstwa.
- Dobre monitorowanie integralności etycznej wewnątrz firmy i w jej relacjach z otoczeniem.
- Skuteczne zachęcanie do etycznych zachowań, wspierane zniechęcaniem do zachowań nieetycznych.
- Właściwy dobór instrumentów umożliwiających systematyczne doskonalenie w zakresie etycznego działania.



Bolesław Rok
brok@kozminski.edu.pl