

Dobry menedżer wie, o co chodzi

dr Robert Sroka

CSR Project Manager, Crido Taxand

PODEJMUJĄC ZAGADNIENIE ETYKI biznesu na poziomie praktycznych rozwiązań, których celem jest określenie katalogu wartości, zasad i reguł, a następnie podjęcie działań skutkujących zmianą zachowań pracowników, nie uciekniemy od teoretycznego pytania o etykę. Czym właściwie jest etyka? Mądre głowy starają się od co najmniej 2,5 tysiąca lat znaleźć odpowiedź na to pytanie - z różnym skutkiem. Mimo że nie ma jednej właściwej odpowiedzi, to przed przystąpieniem do praktycznych działań budowania kultury etycznej warto przynajmniej podjąć próbę ustalenia, o czym mówimy. Jak bowiem twierdzą klasycy: nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria.

Nie daj się zaskoczyć

Nazwa etyka pochodzi od greckiego słowa *éthikós* - zwyczajny; *éthos* - obyczaj, zwyczaj. Oznacza zespół norm i ocen moralnych charakterystycznych dla danej zbiorowości społecznej (np. grupy, klasy, warstwy, środowiska, organizacji). W kontekście etyki biznesu najbardziej adekwatna wydaje się definicja etyki społecznej. Zmierza ona do sformułowania podstawowych zasad i na nich opartych ocen i norm moralnych ważnych w sferze stosunków zachodzących między podmiotami społecznymi i działań podejmowanych przez te podmioty, nie zaś przez jednostki występujące w charakterze osób prywatnych¹.

1. Tadeusz Ślipko, *Zarys etyki społecznej*, t. II, Wydawnictwo Apostolstwa Modlitwy, Kraków 2005.

Natomiast Paul Ricoeur definiuje etykę jako wizję szczęśliwego życia z innymi i dla innych w sprawiedliwych instytucjach społecznych. Jeśli przyjmiemy, że przedsiębiorstwo jest instytucją społeczną, to już w samej definicji dostrzegamy jedną z podstawowych zasad etyki biznesu, jaką jest zasada sprawiedliwości.

Jednym z elementów kształtowania kultury organizacji pozwalającym na odniesienie sukcesu rynkowego jest rozwijanie etycznego działania organizacji. Sceptykom takiego podejścia warto przy tej okazji przypomnieć, że przedmiotem etyki biznesu jest biznes, a nie - etyczny biznes. Etyka biznesu jest namysłem nad biznesem.

Jednym ze współczesnych etycznych problemów społeczno-gospodarczych, z którym muszą zmierzyć się zarządzający organizacją na poziomie teoretycznym i praktycznych rozwiązań w poszczególnych przedsiębiorstwach, jest lęk przed stałymi związkami i odpowiedzialnością w relacji pracodawca - pracownik i odwrotnie. W Polsce na to zjawisko zwrócił uwagę prof. Tadeusz Oleksyn, zdaniem którego zatrudnienie pracownika jest postrzegane jako ryzykowna inwestycja, pociągająca za sobą zobowiązania na przyszłość. Ryzyko potęgują współczesne, zbyt uciążliwe systemy fiskalne, ubezpieczeniowe, a w niektórych sytuacjach również związki zawodowe. Procesy sądowe wytaczane pracodawcom przez pracowników, zdaniem Oleksyna, tylko nasilają nastroje antypracownicze. Do tego należy wziąć pod uwagę nieprzewidywalną zmienność klientów i rynków oraz nasilenie się walki konkurencyjnej, co powoduje, że stałe związki pracodawców i pracowników stają się dla przedsiębiorców zbyt ryzykowne².

Dlatego firmy decydują się na działania, które często nazywają optymalizującymi, a tak naprawdę są to projekty prowadzące do maksymalizacji zysku. Różnica między maksymalizacją a optymalizacją polega na tym, że optymalizacja zmniejsza ryzyko, chroni przed gospodarką rabunkową i nadmierną eksploatacją, wiąże się z umiarem. Maksymalizacja natomiast - z zachłannością i bezwzględnością³. To powoduje

2. T. Oleksyn, *Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne*, w: K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

3. T. Oleksyn, *Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne*, w: K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

sytuacje, w których na przykład dochodzi do zwolnień grupowych w firmach, które dobrze prosperują. Konsekwencje redukcji zatrudnienia w dobrze prosperujących firmach prowadzą do braku zaangażowania i lojalności pracowników, którzy pozostali w przedsiębiorstwie. Rujną też ethos pracy na całym rynku, co wymusza na nowych pracodawcach uczenie załóg etyki pracy od podstaw.

Patrząc na etykę biznesu na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, nie sposób oderwać się od szerszego kontekstu i zjawisk społeczno-gospodarczych. Refleksja etyczna nie może ograniczać się do jednostki, która arbitralnie ogłosi, co jest dobre, a co złe. Jest ona przedsięwzięciem społecznym, szczególnie w zakresie działalności gospodarczej. Współcześnie mamy do czynienia z jeszcze jednym zjawiskiem, które utrudnia tworzenie wzorców zachowań zatrudnionych. Dynamicznie powstające nowe zawody nie mają wypracowanego ethosu pracy. O ile intuicyjnie wiemy, jakimi cechami zawodowymi powinien charakteryzować się rzemieślnik, projektant, technolog, kierowca czy prawnik, o tyle obecnie muszą powstawać normy zachowań dla CSR-owców, programistów, ekspertów w centrach badawczo-rozwojowych, specjalistów od social media itp. Między innymi dlatego wiele przedsiębiorstw stara się tworzyć kodeksy etyczne, poszukując uniwersalnych wzorców, które byłyby zrozumiałe dla wszystkich, na różnych rynkach i kontynentach.

Na poziomie firmy warto pamiętać, że efektywna realizacja strategii rozwoju przedsiębiorstwa wspierana przez zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest związana jedynie z doбором kadry, oceną wyników pracy, wynagrodzeniem i rozwojem personelu, lecz także z podmiotowym traktowaniem każdego zatrudnionego, przejawiającym się w partycypacji pracowników w zarządzaniu, odpowiednim systemie wynagradzania i właściwej organizacji pracy. Tradycyjne podejście do zarządzania przyjmowało tezę, że strukturę organizacji i zatrudnienia należy dopasować do strategii. Jednak, jak przekonują autorzy książki "Elementy etyki gospodarki rynkowej", ten paradygmat nie sprawdza się w praktyce. Okazuje się, że możliwość pozyskania w krótkim okresie wysoko wykwalifikowanych pracowników, niezbędnych do realizacji nowej strategii firmy, jest mało realna. Pracownicy powinni mieć długookresową

perspektywę zatrudnienia; brak kadry o odpowiednich kwalifikacjach może uniemożliwić wdrożenie nawet najambitniejszych strategii⁴.

Na poziomie społecznym warto pamiętać, że działalność gospodarcza wpływa na kształtowanie życia społecznego, które jest determinowane przez uznane we wspólnocie zasady i reguły. Te zasady i reguły nie zostają za bramą przedsiębiorstwa, muszą być respektowane również w relacji pracodawca - pracownik. Szersze spojrzenie na obszary dotyczące miejsca pracy może posłużyć do kształtowania wrażliwości etycznej w działalności gospodarczej, czyli pomóc zastosować w praktyce biznesowej wartości i etyczne zasady społeczne.

Myśl kompleksowo

Największym wyzwaniem, z którym muszą zmierzyć się firmy wdrażające działania z zakresu etyki biznesu, jest znalezienie sposobu, dzięki któremu możliwe będzie doprowadzenie do realnej zmiany standardów i postaw obowiązujących w firmie. Dla przykładu kodeks etyczny powinien dawać firmie komfort pracy, poczucie, że to, co robimy i jak robimy, jest zgodne z akceptowanym systemem wartości społecznych i indywidualnych. Powinien chronić przed wdepnięciem na minę. Często jednak jest odwrotnie. Kodeksy etyczne raczej przeszkadzają, niż pomagają, zarządzać firmą i w niej pracować, raczej płaczą, niż wspierają, w podjęciu decyzji, raczej są fikcją i fasadą niż realnym narzędziem budowania etycznej kultury organizacji. Etyka biznesu powinna odpowiadać nie tylko na pytanie „co?”, ale również „jak?”.

Jeśli przyjmiemy, że etyka to dziedzina wiedzy, która odpowiada na pytanie: „jak powinno być?”, czyli jakie postępowanie jest słuszne, to konieczne jest, by zarządzający firmą postawili sobie szereg pytań. Jakie zachowania etyczne akceptujemy w życiu prywatnym? Jakich zachowań oczekujemy od pracowników firmy? Czy są różnice pomiędzy jednym a drugim systemem wartości? Czy pracownicy firmy postępują tak, jakbyśmy tego od nich oczekiwali? Czy ład korporacyjny, procesy,

4. H. Januszek, *Nurty i modele polityki personalnej*, w: red. B. Pogonowska, *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

polityka, projekty, cele strategiczne i cele poszczególnych pracowników są zgodne z naszymi zasadami, czy wręcz uniemożliwiają nam postępowanie etyczne? Czy wiemy, z jakimi dylematami etycznymi mierzą się nasi pracownicy? I w końcu – kiedy wiemy już, jak powinno być i jak jest – co zrobić, żeby było tak, jak powinno być?

Odpowiedzi na powyższe pytania stanowią swoiste dane wejściowe do zbudowania odpowiedniego systemu zarządzania wartościami, zasadami i regułami etycznymi w firmie. Współczesne behawioralne teorie zarządzania dostrzegają złożoność organizacji nie tylko w perspektywie ilościowej i jakościowej, ale również sieciowej. Niewątpliwie jest to ujęcie pełniejsze, pozwalające spojrzeć na organizację jako na obiekt o skomplikowanej strukturze, składający się z linii, węzłów i oczek, ukazujące trudność znalezienia odpowiedzi na pytanie, po co firma istnieje. Linie to algorytmy postępowania, jasno określające, co jest dozwolone, a co zabronione, węzły to menedżerowie, a oczka to niezdefiniowane sytuacje. Przedsiębiorstwo postrzegane przez pryzmat sieci to układ o stabilnej i spójnej, lecz niezbyt uporządkowanej strukturze dążący do różnych celów, czasem ze sobą sprzecznych. Ale czy podejście behawioralne wyczerpuje w pełni złożoność firmy? Rzeczywistość jest jeszcze bardziej skomplikowana. Mamy bowiem do czynienia z organizacjami będącymi wielowymiarowymi sieciami, przecinającymi się w wielu płaszczyznach i pod różnymi kątami, na które nakłada się ściśle określona liczba możliwości postępowania. Zarządzanie tak skomplikowanym organizmem wymaga wypracowania odpowiedniego etycznego kodu postępowania. Za pomocą etycznych algorytmów (reguł) można kontrolować organizację, wypełniając pustą przestrzeń oczek sieci, na którą zwrócili uwagę behawiorysty.

Jednak algorytmy zarządzania stanowią, co prawda, ważną, ale tylko nakładkę na sieć organizacyjną. Potrzeba jest czegoś więcej niż tylko struktury zarządzania regułami etycznymi. Konieczne jest zbudowanie całościowej kultury etycznej przedsiębiorstwa odwołującej się do zasad, a nie tylko do reguł. Ograniczenie się do reguł postępowania charakteryzuje podejście większości organizacji, które podjęły działania w zakresie etyki biznesu. Skutek jest taki, że etyka nie ma żadnego przełożenia na budowanie wartości firmy na rynku, a często efekty stosowania reguł w praktyce są odwrotne od oczekiwanych. To ustalenie

zasad odnoszących się do wartości organizacji, postrzeganych szerzej niż reguły, pozwala na dokonanie odpowiedniej interpretacji bez popadania w pułapkę mnożenia reguł i detalicznego opisywania niedopuszczalnych sytuacji.

Dla wielu organizacji, które podjęły działania w zakresie etyki biznesu, napisanie kodeksu etycznego było początkiem i jednocześnie końcem projektu „etyka biznesu”. A co gorsza, niejednokrotnie także porażką projektu „kodeks etyczny”. Kodeks etyczny powinien bazować na regułach, które charakteryzują się sztywną konstrukcją, ale które mają odniesienie do szerszych zasad. Np. w sytuacji „s” masz postąpić w sposób „p”. Jeśli nie postąpisz w sposób „p” w sytuacji „s”, zostaniesz ukarany sankcją „k”. Taka reguła mogłaby brzmieć: Firma będzie traktować wszystkich członków personelu z godnością i szacunkiem. Nie będzie tolerować przymusu psychicznego, fizycznego, słownego znieważania personelu ani nie będzie angażować się w stosowanie kar cielesnych. Surowe lub nieludzkie traktowanie jest zabronione i powoduje karę dyscyplinującą, do zwolnienia z pracy włącznie. Wszystkie przypadki łamania powyższej reguły należy zgłosić do rzecznika etyki. Taka reguła stanowi punkt wyjścia do kolejnych treści w dokumencie kodeksu, na które składają się: opis reguły, wyjaśnienie sytuacji wątpliwych, podanie przykładu, sposób postępowania.

Określ zasady i bądź ich świadom

Przyjrzyjmy się kilku podstawowym zasadom etycznym zinterpretowanym na gruncie działalności gospodarczej. Należą do nich: odpowiedzialność, sprawiedliwość, zaufanie i szacunek. Oczywiście nie jest to lista zamknięta. Jednak ważne jest, aby określane przez firmę zasady nie były tylko pustymi sloganami, ale odnosiły się do sytuacji rynkowej, branżowej oraz konkretnych praktyk i rozwiązań w firmie.

Odpowiedzialność – myśl o przyszłości biznesu. Współcześnie słowo odpowiedzialność, jak nigdy dotąd w historii, zrobiło wielką karierę, szczególnie w obszarze biznesu. Komisja Europejska, definiując społeczną odpowiedzialność biznesu, zwraca uwagę na odpowiedzialność

przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Ważne jest, aby przedsiębiorstwa brały pod uwagę efekty swoich działań i szacowały, czy zmiana, jaką powodują w społeczeństwie i środowisku, jest pozytywna czy negatywna. Etyczny aksjomat odpowiedzialności stanowi zależność między posiadaną mocą a skutkami jej wykorzystania. A nie trudno zauważyć, że współcześnie przedsiębiorstwa dysponują siłą, jaka do tej pory była zarezerwowana jedynie dla rządów, a niejednokrotnie nawet większą. Różnica polega na tym, że rządy zmieniają się, terytorialny zakres ich oddziaływania jest ograniczony i podlegają okresowej ocenie podczas wyborów. Natomiast firmy, zwłaszcza korporacje międzynarodowe, znajdują się pod dużo mniejszą kontrolą społeczną, działają na różnych rynkach, a zarządy i kierunki rozwoju nie są oceniane na drodze demokratycznych wyborów większości. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt działalności współczesnych przedsiębiorstw. Otóż globalny rozwój technologii i liczby oferowanych produktów powoduje, że nie jesteśmy w stanie oszacować ostatecznych skutków działań przedsiębiorstw. Winston Churchill powiedział, że ceną wielkości jest odpowiedzialność. Wskazując tę wielkość mierzoną w skali bogactwa współczesnych przedsiębiorców, wystarczy wspomnieć o wynikach raportu organizacji Oxfam, która obliczyła, że 85 multimiliarderów posiada tyle bogactwa (ok. 1,7 biliona dolarów), co połowa ludności świata, czyli około 3,5 miliarda najbiedniejszych osób. Jeśli weźmiemy pod uwagę 1 procent najbogatszych, to okazuje się, że dysproporcja między najbogatszymi a biednymi jest jeszcze większa, gdyż ta wąska grupa ludzi posiada aż 110 bilionów dolarów. Ale cenę wielkości, jaką jest odpowiedzialność, powinny płacić współczesne firmy niezależnie od wielkości.

W centrum wszystkich działań etycznych jest człowiek, czyli w kontekście biznesowym pracownik, konsument, partner handlowy lub inna osoba, na którą oddziałuje przedsiębiorstwo. A skoro zwiększający się zasięg wpływów przedsiębiorstw przechodzi z poziomu jednostki na poziom społeczeństwa, to we współczesnej kulturze i prawodawstwie za efekty działań odpowiadają nie tylko poszczególne osoby, lecz również całe organizacje.

Dlatego kto lepiej określi swoje oddziaływanie społeczne dzisiaj, a tym samym swoją odpowiedzialność, ten lepiej odnajdzie się na

rynkach przyszłości. Warto pamiętać, że chodzi zarówno o tę odpowiedzialność za oddziaływanie negatywne, jak i za pozytywny rozwój, odpowiadający na potrzeby konsumenta jutra.

W obszarze HR jednym z wyzwań niedalekiej już przyszłości będzie zapewnienie pracownikom warunków równowagi między niedoborem a zbyt dużą liczbą zadań i informacji. Wiele badań potwierdza, że wielozadaniowość nie jest najskuteczniejszym sposobem efektywnej pracy. Również analizy obciążeń pracy wśród pracowników potwierdzają występowanie asymetrii, gdzie niektórzy pracownicy mają zbyt dużo obowiązków, podczas gdy inni nie są zagospodarowani. Rozbudowane przedsięwzięcia, szybkość przepływających informacji powodują, że pracownicy, którzy są odcięci od aktualnego statusu realizowanych projektów, czują się odsunięci, co zmniejsza ich zaangażowanie. Z drugiej strony rozwija się zjawisko *joy of missing out*, oznaczające chęć ucieczki od technologii i chaosu informacyjnego. Taki trend jest dostrzegalny u pracowników na wyższych stanowiskach, mających umiejętność skupienia uwagi na kluczowych obowiązkach, i wśród części osób z pokolenia dopiero wchodzącego na rynek pracy.

W tym kontekście etyczna odpowiedzialność działu HR polega na zapewnieniu odpowiednich warunków adaptacyjnych obydwu grupom pracowników, między innymi poprzez zbudowanie odpowiedniego systemu komunikacji wewnętrznej. Osoby uciekające od chaosu komunikacyjnego cenią sobie takie wartości, jak: prywatność, równowaga między pracą a czasem wolnym, a także wolność i swoboda. A są to kategorie etyczne, których współdzielenie przez organizację wpłynie na zbudowanie lojalności między firmą a pracownikami.

Zaufanie – otwórz się na nowy model biznesu. Podejmując działania w zakresie etyki biznesu, należy pamiętać, że w nowej ekonomii i nowym społeczeństwie kluczową rolę odgrywa zaufanie⁵. Wiedza i kapitał społeczny stopniowo zastępują kapitał ekonomiczny jako podstawowe

5. W.M. Gruszewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

źródło tworzenia wartości. A ekonomia aktywów niematerialnych działa inaczej niż w przypadku aktywów materialnych. Zmienia się również profil pracownika. Staje się on ekspertem, który dzięki wiedzy może kreować wartość dla przedsiębiorstwa. Więcej, powstają spontaniczne wspólnoty specjalistów, w których z jednej strony tworzą się nowe możliwości biznesowe, a z drugiej brak formalnych powiązań wymusza konieczność budowania innego rodzaju relacji opartych na zaufaniu. Ponadto praca ma charakter coraz bardziej złożony i bywa wynikiem współpracy wielu podmiotów, a ich skuteczność opiera się na odpowiedzialności i dobrej woli anonimowych ludzi. Zaufanie jako etyczna cecha współczesnego biznesu jest ważne również z powodu coraz większej liczby niespotykanych dotąd zagrożeń i niebezpieczeństw. A większa liczba możliwości dostępnych pracownikom czy klientom powoduje mniejszą przewidywalność podejmowanych przez nich decyzji.

Analitycy zwracają uwagę na fakt, że zaufanie związane jest z reputacją. Im lepszą reputacją cieszy się organizacja, tym większe zaufanie obecnych i przyszłych pracowników. Reputacja definiowana jest jako zapis przyszłych uczynków organizacji. Dlatego tak ważne jest prowadzenie przez HR działań w zakresie employer branding, które budują zaufanie potencjalnych kandydatów do pracy. Wybitny współczesny filozof i socjolog Francis Fukuyama twierdzi, że zaufanie może być budowane jedynie w gronie osób, które wyznają wspólne wartości. Taki pogląd potwierdza wspomnianą wcześniej potrzebę zaangażowania wszystkich pracowników w kształtowanie kultury etycznej organizacji.

Natomiast budując zaufanie wewnątrz organizacji, warto mieć w pamięci czynnik identyfikacji. Przedstawiając ten element, autorzy książki „Zarządzania zaufaniem w przedsiębiorstwie” piszą, że pojawia się on wraz ze zrozumieniem potrzeb i intencji innych, a także ich współdziałaniem. Druga strona może być pewna, że jej interesy będą w pełni chronione oraz że żaden nadzór i monitoring nie jest konieczny. Rozwojowi tego typu zaufania sprzyjają elementy wspólnej tożsamości, takie jak: logo, nazwa przedsięwzięcia, lokalizacja, tworzenie wspólnych produktów czy poświęcanie się wspólnym celom. To działy HR powinny brać czynny

udział w planowaniu i realizacji działań mających na celu zbudowanie zaufania wewnątrz organizacji. To pierwszy i konieczny krok do budowania zaufania otoczenia do firmy za pomocą najbardziej wiarygodnego elementu, jakim są pracownicy – ambasadorzy organizacji.

Sprawiedliwość – stwórz skuteczny zespół. Przypomnijmy podaną wcześniej definicję etyki zaproponowaną przez Paula Ricoeura, zgodnie z którą etyka to wizja szczęśliwego życia z innymi i dla innych w sprawiedliwych instytucjach społecznych. Uznał on sprawiedliwość jako warunek konieczny instytucji społecznych, a taką właśnie jest przedsiębiorstwo. Zatem niemożliwe jest zbudowanie etycznej firmy bez sprawiedliwości. Powstaje pytanie, jak rozumieć to pojęcie. Najczęściej sprawiedliwość społeczna utożsamiana jest z dystrybucją dóbr. Chodzi o to, żeby przyznać pracownikowi to, co tytułującego wkładu pracy lub zasług słusznie mu się należy. Często słyszymy, że ktoś został niesprawiedliwie potraktowany lub ma poczucie niesprawiedliwości. Takie odczucie może być pierwszym krokiem nie tylko do nieetycznych zachowań, ale przede wszystkim do rozbicia jedności zespołu. A przecież we współczesnym biznesie sukces zależy przede wszystkim od pracy zespołowej. Dlatego działy HR powinny zwrócić szczególną uwagę na wdrażanie zasady sprawiedliwości. Wiąże się to z kilkoma podstawowymi funkcjami HR, w szczególności z opisami stanowisk, wyznaczaniem celów i zadań dla pracowników i zespołów, stworzeniem dobrego systemu oceniania, nagradzania i awansowania.

W wielu firmach opis stanowiska pracy wykonywany jest niedbale, z pominięciem podstawowych informacji. Jeśli w firmie nie działa sprawny system zarządzania w obszarze HR, to opisy stanowisk bardzo często są nieaktualne. Zrobiono je kiedyś i nikt nie przejmował się ich dostosowywaniem do nowych wyzwań na danym stanowisku bądź w nowych strukturach firmy. A przecież opis stanowiska pracy jest, a przynajmniej powinien być, pierwszym dokumentem, do którego pracownik odnosi się w swoim postępowaniu i wykonując zadania. Dobry opis stanowiska pracy jest dla menedżerów i pracowników odniesieniem pozwalającym na dokonanie sprawiedliwej oceny wykonywanych zadań. Jeśli przełożony mówi do podwładnego, że ten czegoś nie zrobił, i przy tym

powołuje się na opis stanowiska pracy, to pracownik nie ma podstaw do roszczeń, że został niesprawiedliwie potraktowany. Dobra karta opisu stanowiska powinna składać się z takich elementów, jak: nazwa stanowiska, cel stanowiska, podległość służbowa, odpowiedzialność, najważniejsze zadania, kryteria oceny okresowej, opis kompetencji.

Szacunek – poznaj sztukę biznesu opartego na ludziach. Skomplikowane struktury sieci organizacji powodują, że algorytmy reguł, chociaż są warunkiem koniecznym budowania kultury etycznej, nie wystarczają. Jak wykazałem wcześniej, reguły są sztywne i działają w stylu „wszystko albo nic”. Przytoczone zasady etyczne – odpowiedzialność, zaufanie i sprawiedliwość – są szersze i elastyczniejsze i odwołujemy się do nich w sytuacji, gdy żadna inna reguła nie ma zastosowania bądź jej zastosowanie jest niezadowalające. Wprawa w stosowaniu zasad odnoszących się do ogólnych kategorii moralnych wymaga tworzenia historii etycznej firmy, ale również odpowiedniej narracji rozszerzonej o kontekst branżowy i rynkowy. Na właściwe prowadzenie tej narracji pozawala zasada szacunku. Szacunku do każdej osoby w organizacji. Szacunek stanowi podstawę współczesnej etyki i wskazuje na fakt, że każdą osobę należy traktować z godnością ze względu na nią samą (łac. *persona est affirmanda propter se ipsam*). Dopiero etyka biznesu zbudowana na szacunku do wszystkich członków organizacji daje możliwość stworzenia kultury stymulującej pożądane zachowania za pomocą reguł w algorytmie zarządzania i zasad w sieci organizacji.

Nieważne, na jakim stanowisku w organizacji jest dana osoba, jaką pełni funkcję, jakie ma cechy charakteru i jak bardzo jest cenna dla firmy, na szacunku oparte są prawa człowieka i najważniejsze międzynarodowe dokumenty dedykowane etyce biznesu. W kontekście organizacji wystarczy wskazać na jeden element przejawiania się szacunku wśród pracowników – sposób odnoszenia się do współpracowników i podwładnych. Słowo stwarza rzeczywistość. Jeśli na płaszczyźnie komunikacyjnej nie przejawia się postawa szacunku, to znaczy, że jej w organizacji brak. Na ten element powinny zwracać uwagę działy HR, dobierając osoby do zespołu i kształtując kulturę etyczną organizacji. Czasem jedna osoba przejawiająca pogardliwą postawę wobec innych jest w stanie

rozbić dobry zespół, spowodować obniżenie efektywności pracy, a nie-
rzadko przyczynić się do opuszczania firmy przez najwartościowszych
pracowników. Badania przeprowadzone w ramach projektu „Nowe roz-
wiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich
przedsiębiorstw” wskazały, że najczęściej brak szacunku w organizacji
przejawia się w relacjach między niższą kadrami kierowniczą a pracow-
nikami szeregowymi. Dlatego działy HR powinny zwrócić szczególną
uwagę na ten zakres organizacji i zadbać o rozwój kompetencji mięk-
kich nowo zatrudnionych menedżerów lub kierowników, którzy zostali
awansowani spośród pracowników szeregowych.

Określ swoją postawę menedżerską wobec etyki biznesu

Mówienie o budowaniu kultury etycznej ma sens jedynie w sytuacji
przyjęcia autentycznej postawy zaangażowania. W innym przypadku
działania podejmujące zagadnienia związane z etyką w biznesie mogą
być źródłem wielu rodzajów ryzyka dla organizacji.

Identyfikacja typowych postaw menedżerów w stosunku do zagad-
nienia etyki biznesu pozwoli na nakreślenie odpowiedniego tła do
budowania kultury etycznej organizacji. Menedżerowie w określonej
wcześniej strukturze są punktami węzłowymi sieci. W sytuacjach braku
reguł lub ich niewystarczalności menedżer musi sam podjąć decyzję,
odwołując się do zasad. Możliwe są trzy postawy menedżerów w sto-
sunku do zagadnienia etyki biznesu: ignorancja, wycofanie i zaangażo-
wanie.

Menedżerowie ignorujący obszar, jakim jest etyka w biznesie, nie
dostrzegają konieczności zajmowania się tym, czy pracownicy - lub cała
firma - postępują etycznie, czy nie. Dla tego typu postawy punktem
wyjścia i równocześnie dojścia jest spełnianie wymogów litery prawa.
Jeśli firma nie ma konfliktu z prawem, to nie ma o czym mówić. Taki
też sygnał wysyłają pracownikom - co nie jest zakazane prawem, jest
dozwolone. Stąd brak jakiejkolwiek aktywności lub, co gorsza, podej-
mowanie działań pozorowanych, wymuszanych przez zarząd, radę nad-
zorczą, regulatora bądź partnerów biznesowych.

Inną grupę stanowią zarządzający, którzy dostrzegają znaczenie prak-
tykowania etyki w firmie, jednak świadomie nie podejmują żadnych

działań w tym obszarze. Przyczyny takiej postawy są różne. Dla jednych firma nie jest miejscem, gdzie powinno się mówić o etyce, a tym bardziej kształtować postawy. Takim miejscem powinna być rodzina. Dla innych etyka jest ważna, ale to pracownicy sami powinni wiedzieć, jak się zachować. Jeśli ktoś nie stosuje się do panujących w organizacji reguł gry, to przestaje w niej funkcjonować. Za tego typu postawami kryje się obawa związana z brakiem kompetencji, odpowiedniej wiedzy bądź narzędzi – albo też świadomość własnych słabości, które w przypadku wprowadzenia jakichkolwiek wytycznych byłyby bardziej widoczne. Menedżerowie ci zdają sobie bowiem sprawę, jak wrażliwym obszarem jest etyka.

Do kategorii zaangażowanych można zaliczyć menedżerów, którzy są przekonani o znaczeniu kultury etycznej dla budowania wartości firmy. Tacy menedżerowie poważnie traktują stwierdzenie, że człowiek jest najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa. Co nie oznacza, że nie mają problemów i wątpliwości. Wtedy jednak pytają, szukają rozwiązań i budują przestrzeń dialogu z pracownikami, mając świadomość, że skuteczna realizacja jakiegokolwiek działania w gospodarce opartej na wiedzy jest uzależniona od suwerennej decyzji każdego pracownika. Dotyczy to również zatrudnionego na linii produkcyjnej czy w magazynie, który jest w stanie wpłynąć pozytywnie na zespół lub zniszczyć ducha współpracy, nawet działając w ramach prawa i wypełniając swoje obowiązki. Takie sytuacje jest w stanie zidentyfikować autentycznie zaangażowany lider. Tego typu zachowania tkwią w naszej strukturze sieciowej w niezagospodarowanych i niedookreślonych przez organizację „oczkach” sieci. Menedżer zaangażowany podkreśla potrzebę zarządzania w dłuższej perspektywie, gdyż takie jedynie jest zdolne zapewnić powodzenie ekonomiczne i wzrost potencjału rozwoju przedsiębiorstwa⁶. Ma świadomość, że relacja między firmą a pracownikami opiera się na swoistej umowie społecznej, w której pracownik otrzymuje należne wynagrodzenie za świadczoną usługę. Tworzy sytuację partnerskiej współpracy, odrzucając pokusę ustanawiania relacji z pozycji siły.

6. C. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia z etyki biznesu*, Kraków 2000.

W sytuacjach kryzysu spowodowanego nieetycznym postępowaniem pracowników firmy menedżer ignorant i menedżer wycofany będą improwizowali, natomiast menedżer zaangażowany, choć nie dysponuje gotową odpowiedzią, będzie zdolny do podjęcia właściwej decyzji, interpretując zaistniały incydent w kontekście zasad i reguł wdrożonych w firmie.

Dokonaj zmiany w organizacji

Zadaniem stawianym menedżerom, a w szczególności działom HR, jest zbudowanie najbardziej efektywnego systemu pracy ludzi, który pozwoli na realizację celów biznesowych. Polityka firmy, procedury, plany, linie produkcyjne czy modele usługowe stanowią szkielet organizacji, natomiast ludzie powodują, że staje się on żywym organizmem mogącym konkurować na rynku. Dlatego tak ważne jest budowanie kultury organizacyjnej, która przy porównywalnych procesach produkcji, cenach i jakości produktów pozwala budować przewagę konkurencyjną opartą na jedynym niemożliwym do skopiowania elemencie firmy, jakim jest kapitał ludzki.

Należy jednak pamiętać, że budowanie etycznej kultury korporacyjnej nie jest tylko jednym z wielu środków do celu biznesowego. Etykę należy traktować jako cel sam w sobie. Inaczej mówiąc, etyka jest integralną sferą życia każdego człowieka, dlatego nie można od niej uciec również na polu aktywności zawodowej. Tym właśnie różnią się działania w zakresie kształtowania etycznej kultury organizacji od takich aktywności, jak programy motywujące, oceniające czy coachingowe. Te można traktować jedynie w kategoriach działań wspierających, a kształtowanie kultury opartej na etyce – jako działanie podstawowe.

Skorzystaj z uznanych międzynarodowych standardów

Przystępując do projektu, jakim jest budowanie etycznej kultury korporacyjnej, w pierwszej kolejności dobrze jest przeprowadzić audyt etyczny organizacji. Warto zorganizować co najmniej dwa warsztaty – jeden z menedżerami wyższego szczebla, drugi z pracownikami

nienależącymi do kadry kierowniczej – aby zapytać ich, jakie zachowania, nawyki czy działania są niepożądane i obniżają komfort współpracy, a jakie im odpowiadają i chcieliby je rozwijać i upowszechniać. Kolejnym krokiem jest audyt dokumentów korporacyjnych, czyli polityki, procedur oraz instrukcji. Celem takiego działania jest sprawdzenie, czy obecnie obowiązujące zapisy nie są potencjalnym źródłem nieetycznych zachowań, takich jak: dyskryminacja, łamanie zasad bezpieczeństwa i standardów pracy, konflikty interesów czy korupcja. Wynikiem audytu etycznego może być konieczność zmiany istniejących reguł lub opracowanie nowych rozwiązań. Pomocne jest przejrzanie takich dokumentów, jak: polityka BHP i procedury związane z bezpieczeństwem pracy, regulamin i układ zbiorowy pracy, system wynagrodzeń oraz polityka nagradzania i awansowania, procedury postępowania dla działu zakupów oraz sprzedaży, wytyczne marketingowe i komunikacyjne. Punktem odniesienia mogą być uznane standardy etyczne HR i CSR, które podpowiadają, jakie obszary i zagadnienia powinny być uwzględnione w dokumentach korporacyjnych. Należą do nich norma SA8000, norma ISO 26000, Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka czy Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Przeglądowi powinny zostać również poddane systemy zarządzania i struktury organizacyjne. Warto przyjrzeć się regulacjom odnoszącym się do hierarchii organizacji i podległości po to, aby nie narażać pracowników na mobbing, wykorzystywanie i dyskryminację.

Do elementu audytu etycznego organizacji powinny należeć także działania związane z analizą dotychczasowych przypadków nieetycznego postępowania pracowników i analizą ryzyka w obszarze etyki w kontekście wyzwań branży i rynków, na jakich firma działa. Wynikiem powinna być etyczna analiza SWOT, wskazująca mocne i słabe strony organizacji oraz ryzyko i potencjał jej działania. Na podstawie takiego dokumentu warto opracować plan budowy i rozwoju infrastruktury etycznej opartej na efektywnym systemie zarządzania w zakresie etyki biznesu. Konieczne może okazać się odwołanie do uznanego standardu poświęconego zagadnieniom etycznym. Uniwersalnym wzorcem w obszarze języka praw pracowniczych jest standard SA8000. Firmy posługują się nim coraz częściej, aby zmniejszyć ryzyko operacyjne

lub budować zaufanie między partnerami biznesowymi, wyznaczając w ten sposób pewien poziom rozumienia oczekiwanych praktyk w działalności biznesowej odnośnie miejsca pracy. Jednak aby posługiwać się tym standardem i móc oczekiwać, że i inni będą go używać, najpierw należy się go nauczyć.

Na pierwszy rzut oka może wydawać się, że norma SA8000 nie jest dostosowana do specyfiki polskiego rynku. Wielu menedżerów zadaje pytanie, w czym może pomóc norma, która mówi o pracy dzieci, pracy przymusowej, o bezpiecznych i higienicznych warunkach pracy, prawie do zrzeszania się i rokowań układu zbiorowego, o dyskryminacji, praktykach dyscyplinujących, godzinach pracy, o wynagradzaniu czy systemie zarządzania. Poniżej moje argumenty, że ta norma może wiele zdziałać – i to zarówno na poziomie kształtowania sposobu myślenia o etyce, jak i w niezwykle praktycznych rozwiązaniach.

Praca dzieci i młodocianych. Zacznijmy od dwóch pierwszych obszarów SA8000, które mówią o pracy dzieci i pracy przymusowej. Dla polskiego biznesu te zapisy mają charakter bardziej edukacyjny niż praktyczny. Oczywiście nie mamy problemu wynikającego z pracy dzieci, choć zdarzają się pojedyncze przypadki. W normie czytamy, że firma nie będzie wspierać ani angażować się w wykorzystywanie pracy dzieci. Ten zapis powstał dlatego, że na świecie to duże wyzwanie cywilizacyjne. Badania pokazują, że praca małoletnich często kończy się kalectwem, blokuje szanse zdobycia wykształcenia, co uniemożliwia w przyszłości wykonywanie ambitniejszego, lepiej płatnego zajęcia i wyjście z błędnego koła strukturalnej biedy. Na problem pracy dzieci nie można zatem patrzeć jak na pojedynczy przypadek, ale trzeba go widzieć jako szerokie negatywne zjawisko społeczne. Stąd niezwykle ważne jest postrzeganie go w perspektywie łańcucha dostaw.

Norma stanowi również, że firma nie narazi dzieci lub młodocianych pracowników na jakiegokolwiek sytuacji – w miejscu pracy i poza nim – które mogą zagrażać ich bezpieczeństwu i psychofizycznemu rozwojowi. O zakazie pracy w godzinach nocnych, w szkodliwych warunkach, narażających na negatywne czynniki fizyczne i psychiczne mówi sam kodeks pracy.

Młodociani, zwykle w przedziale 16 - 18 lat, pracują w firmach produkcyjnych, odbywając praktyki szkolne. Tam po raz pierwszy stykają się z rzeczywistością zawodową, obserwują relacje międzyludzkie, uczą się podejścia do pracy przez podpatrywanie innych. To doświadczenie kształtuje ich postrzeganie miejsca pracy nie tylko w tym przedsiębiorstwie, ale w każdym innym. Odpowiednie przygotowanie firmy na przyjęcie praktykantów, choćby poprzez przeszkolenie ludzi, z którymi młodzi będą pracować, opracowanie programu efektywnych zajęć lub pokazanie najlepszych praktyk wyrabia prawidłową postawę przyszłego pracownika i jest wyrazem odpowiedzialności organizacji. Podmiotowe traktowanie młodocianych jest jednym z przejawów etycznej wrażliwości firmy.

Praca przymusowa. SA8000 stanowi, że ani firma, ani żadna jednostka zapewniająca jej siłę roboczą nie będzie korzystać z pracy przymusowej, wspierać handlu ludźmi ani się w takie działania angażować. Już samo zastanowienie się nad obszarami, gdzie może dojść do pracy przymusowej w oddziałach/filiach firmy czy np. w agencji dostarczającej pracowników, i deklaracja, że absolutnie nie akceptujemy tego typu praktyk, powodują, że zaczynamy kreować politykę „zero tolerancji” wobec określonych zachowań. Taka polityka nie dopuszcza kalkulacji, czy współpraca z dostawcami, którzy zatrudniają dzieci lub dopuszczają się pracy przymusowej, nam się opłaci. Te obszary nie mieszczą się w kategoriach zysk - strata.

Bezpieczeństwo i higiena pracy. W normie czytamy, że firma zapewni bezpieczne i higieniczne środowisko pracy oraz podejmie skuteczne działania, aby zapobiec ewentualnym wypadkom oraz uszczerbkom na zdrowiu pracowników. Norma daje szereg konkretnych wskazówek, o co należy zadbać, aby zbudować bezpieczne środowisko pracy. Warto przy tym zauważyć, że bezpieczeństwo pracy to nie tylko system zarządzania BHP, odpowiednie środki ochrony, bezpieczne maszyny, nadzór i szkolenia. Wymienione elementy są wtórne w stosunku do tego, co wcześniej powinno działać się w głowach zarządzających; czyli do świadomej akceptacji faktu, że życie i zdrowie pracownika jest wartością fundamentalną i wynika z etycznej kategorii godności, którą odnajdujemy między innymi w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka.

Zależność między podmiotowym traktowaniem pracowników a bezpieczeństwem pracy opisuje przypadek firmy Sunset Scavenger Company, zajmującej się wywozem śmieci. Branża śmieciarska charakteryzuje się jednym z najwyższych wskaźników wypadkowości. W Sunset Scavenger każdy pracownik jest jednocześnie jej akcjonariuszem, biorąc na siebie niejako część odpowiedzialności za rozwój firmy i za własne zachowanie. Ta strategia przełożyła się na wyższą jakość świadczonych usług i zmniejszenie liczby wypadków. Zdaniem socjologa Stewarda Perrego, który badał ten przypadek, istnieje związek między bezpieczeństwem a samooceną pracownika, co wynika z faktu, że jest on podmiotem, a nie przedmiotem w procesie pracy⁷. Im wyższa samoocena i partycypacja pracownika w zarządzaniu, tym bezpieczniejsze miejsce pracy i mniejsza liczba wypadków. Między innymi dlatego norma zaleca włączenie zatrudnionych do tworzenia bezpiecznego środowiska pracy poprzez konsultacje, możliwość zgłaszania zdarzeń niebezpiecznych, udział w akcjach promujących i podnoszących wiedzę z zakresu BHP.

Prawo do zrzeszania się i rokowań układu zbiorowego. Problem funkcjonowania związków zawodowych jest skomplikowany. Po pierwsze, wynika z modelu związków zawodowych w Polsce i zaszłości historycznych. Po drugie, dotyczy podmiotowego traktowania pracowników i ich partycypacji w zarządzaniu. Wiele organizacji zachęca pracowników do zgłaszania pomysłów na usprawnienie procesów produkcji czy organizacji pracy, proponując niejednokrotnie za to gratyfikacje finansowe. Jednocześnie blokuje możliwość powstawania związków zawodowych, nie konsultuje z pracownikami strategicznych decyzji dotyczących firmy, nie włącza w rozmowy na temat spraw pracowniczych. Taka połowiczna otwartość na partycypację zatrudnionych sprawia, że nie czują się w pełni odpowiedzialni za organizację. Podczas badań w ramach projektu „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw”, których część jakościowa składała się z rozmów z pracownikami i przedstawicielami związków zawodowych, najczęściej słysząc było narzekania na komunikację wewnętrzną i brak

7. S.E. Perry, *San Francisco Scavengers: Dirty Work and the Pride of Ownership*, Berkeley 1978.

podmiotowego traktowania ludzi. Pracownicy skarżyli się, że nie są traktowani po partnersku, o dużych zmianach dowiadują się ostatni, najczęściej z plotek lub od osób spoza organizacji.

Choć zgodnie z prawem w Polsce w każdym przedsiębiorstwie mogą zostać powołane do życia związki zawodowe, pracodawcy często wzbraniają się poinformować o tym załogę. Tymczasem jednym z wymagań normy jest skuteczne zakomunikowanie personelowi, że ma prawo do stowarzyszania się, w tym zakładania związków zawodowych. Brak otwartości na związki zawodowe pogłębia zasygnalizowany już problem lęku przed stałym związaniem się z pracownikami i wzięciem za nich odpowiedzialności.

Dyskryminacja. Zamknięcie się pracodawcy na tworzenie organizacji pracowniczych może być przyczyną łamania kolejnego obszaru normy, jakim jest dyskryminacja. Do wielu przypadków dyskryminacji nie doszłoby, gdyby jej ofiary mogły na samym początku zgłosić problem przedstawicielom załogi. Skuteczną formą działań zapobiegawczych jest dobry ład organizacyjny, na który składają się między innymi polityka przedsiębiorstwa i procedury dotyczące zatrudnienia, wynagradzania, dostępu do szkoleń, awansu, zakończenia pracy lub przejścia na emeryturę. Firma powinna jasno określić zakres obowiązków i system podległości zawodowej. Uwaga dotycząca ładu organizacyjnego odnosi się również do obszaru normy dotyczącego praktyk dyscyplinujących.

Praktyki dyscyplinujące. Norma SA8000 stanowi, że firma będzie traktować wszystkich członków personelu (a więc nie tylko pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, ale również poprzez agencje pośrednictwa, współpracowników i podwykonawców pracujących na terenie zakładu pracy) z godnością i szacunkiem. Nie będzie tolerować stosowania kar cielesnych, przymusu psychicznego lub fizycznego bądź słownego znieważania ludzi.

Godziny pracy i wynagrodzenie. Kluczową rolę w relacji pracodawca – pracownicy odgrywają aspekty dotyczące czasu pracy i wynagrodzenia. W tym zakresie SA8000 jest zbliżona do wytycznych społecznej odpowiedzialności zawartych w ISO 26000. Norma ISO 26000

zaleca, aby organizacja dążyła do osiągnięcia równowagi między pracą a życiem prywatnym. Realizacja tego postulatu jest możliwa, jeśli firma zapewni warunki porównywalne z oferowanymi przez podobnych pracodawców w danej lokalizacji – płace oraz inne formy wynagradzania zgodnie z przepisami i prawem krajowym lub postanowieniami umów zbiorowych. ISO 26000 radzi, aby organizacja wypłacała wynagrodzenia przynajmniej odpowiednie do potrzeb pracujących i ich rodzin. W związku z tym przedsiębiorstwo powinno uwzględnić ogólny poziom płac w kraju, koszty życia, świadczenia z tytułu zabezpieczeń socjalnych i standardy życia innych grup społecznych. Autorzy ISO 26000 rekomendują również, aby dana organizacja uwzględniała czynniki ekonomiczne – w zakresie rozwoju gospodarczego, produktywności oraz osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu zatrudnienia. Ustalając wynagrodzenia i warunki pracy uwzględniające powyższe czynniki, organizacja powinna prowadzić rokowania zbiorowe ze swoimi pracownikami lub ich przedstawicielami, szczególnie ze związkami zawodowymi, jeżeli wyrażą takie życzenie, zgodnie z funkcjonującymi w kraju systemami układów zbiorowych.

System zarządzania. Ostatni obszar jest kluczowy dla realizacji poprzednich ośmiu. Jego zadaniem jest skuteczna kontrola przestrzegania wymagań normy. W tym celu jej autorzy zalecają: ogłoszenie polityki zgodności z SA8000, powołanie przedstawiciela kadry zarządzającej ds. SA8000, wybranie przez załogę przedstawiciela pracowników ds. SA8000, realizację przeglądów zarządzania, opracowanie planu wdrażania normy, nadzór nad dostawcami i podwykonawcami. Organizacja powinna opracować również system odnoszenia się do kwestii stwarzających problemy i podejmować działania korygujące, prowadzić komunikację zewnętrzną i zaangażować interesariuszy.

W związku z tym, że SA8000 daje możliwość certyfikacji przeprowadzonej przez niezależny podmiot audytorski, organizacja powinna zachowywać dokumentację, która udowodni, że stosuje się do wymagań normy, i umożliwić audytorom dostęp do niej.

Koniecznie zaangażuj pracowników

Kluczowym etapem budowania etycznej kultury organizacyjnej jest identyfikacja zasad etycznych na drodze dialogu z pracownikami oraz innymi interesariuszami. Jest to etap trudny, często pomijany przez osoby odpowiedzialne za opracowanie kodeksu etycznego. Jednak włączenie pracowników do identyfikowania zasad decyduje o sukcesie przedsięwzięcia, jakim jest etyczna firma. Pominięcie pracowników na tym etapie powoduje, że takie rozwiązania, jak: kodeks etyczny, system zgłaszania naruszeń, szkolenia czy inne działania towarzyszące, będą traktowane przez nich zawsze jak ciało obce. A przekonanie pracowników do zaangażowania się w działania w zakresie etyki biznesu dopiero na późniejszych etapach będzie niezwykle trudne i czasochłonne, jeśli nie całkowicie skazane na niepowodzenie.

Pomijanie pracowników na etapie identyfikowania zasad i planowania infrastruktury etycznej ma najczęściej dwie przyczyny. Pierwsza wynika z braku szacunku zarządzających do pracowników. W takim przypadku kodeks etyczny nigdy nie będzie spełniał swojej roli kształtowania pożądanych postaw. Nie będzie również busołą wskazującą właściwe decyzje. Drugą przyczyną jest strach. Wiele organizacji podejmuje działania z obszaru etyki biznesu pod wpływem czynników zewnętrznych, jakimi są dla przykładu partnerzy biznesowi, bądź wewnętrznych, jakim jest właściciel. W takich sytuacjach cały projekt prowadzony jest po cichu. Zdarza się również, że odpowiedzialni za przygotowanie kodeksu etycznego boją się reakcji pracowników, ich opinii i krytyki. Należy jednak zauważyć, że krytyka może być znacznie ostrzejsza w przypadku zakomunikowania już gotowych rozwiązań, których zmiana jest o wiele trudniejsza. Dlatego należy proces określania zasad przeprowadzić tak, by pracownicy mieli poczucie, że są to ich zasady, przez nich zaproponowane, z którymi się identyfikują i których sami chcą przestrzegać.

Włączenie pracowników może odbywać się na różne sposoby w zależności od organizacji. Mogą być to: warsztaty, spotkania indywidualne, ogólne ankiety, fora pracownicze, prośby o opinie na piśmie. Paleta działań jest szeroka. A im większa grupa pracowników zostanie zaproszona do prac identyfikacji zasad i projektowania rozwiązań, tym skuteczniejsze będą kolejne działania.

Warto pamiętać również, że jest to doskonała możliwość na poznanie firmy i na wyłonienie liderów opinii i „ambasadorów etyki”, którzy zwłaszcza w rozbudowanych organizacjach wesprą menedżerów we wdrażaniu zasad etycznych na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa.

Cennym doświadczeniem jest zaangażowanie w proces także głównych partnerów handlowych, przedstawicieli władz lokalnych, organizacji pozarządowych, lokalnych społeczności oraz innych współpracujących z firmą podmiotów. Zorganizowane spotkanie z szerokim spectrum interesariuszy zaowocuje dodatkowymi informacjami o postrzeganiu organizacji przez partnerów zewnętrznych, wskazaniem rodzajów ryzyka, które wcześniej nie były brane pod uwagę, i wiedzą, jak najlepiej nimi zarządzać, jakie narzędzia, dokumenty i działania komunikacyjne włączyć do infrastruktury etycznej.

Pamiętaj: kultura etyczna to nie tylko kodeks

Jeśli firma decyduje się na formalne sporządzenie katalogu zasad, to dopiero na końcowym etapie należy przystąpić do opracowania treści kodeksu etycznego. Dokument ten jest zaledwie jednym z elementów sekwencji działań, a nie początkiem ani końcem projektu „etyka biznesu”, co ma miejsce w wielu organizacjach. Kodeksy etyki przybierają różną formę i treść. Istnieje subtelna, ale ważna różnica między kodeksem etyki a kodeksem postępowania. Kodeks etyki powinien zawierać zasady etyczne, natomiast kodeks postępowania zawiera wartości ważne dla firmy, które niekoniecznie są zasadami etycznymi. Wśród takich wartości odnajdujemy innowacyjność, współpracę czy elastyczność. Jeżeli przyjrzeć się funkcjonującym w przedsiębiorstwach kodeksom etycznym, łatwo zauważyć, że są to głównie kodeksy postępowania. Kodeks etyczny wspierałby się na zasadach, które zostały opisane wcześniej, czyli: odpowiedzialność, sprawiedliwość, zaufanie i szacunek. Stanowią one punkt odniesienia pozwalający na zastosowanie ich na wszystkich polach aktywności biznesowej, bez potrzeby popadania w ślepy zaułek kazuistyki i chęci szczegółowego regulowania każdego skrawka działań firmy. To właśnie stanowi o różnicy między etyką a prawem, które z założenia jest precyzyjne, ale wiele wątków aktywności biznesowej wymyka się z zakresu jego regulacji.

Warto jednak pamiętać o kilku zasadach tworzenia kodeksu etycznego. Taki dokument powinien przede wszystkim uwzględniać specyfikę firmy, zawierać zasady, które zostały określone przez pracowników oraz interesariuszy zewnętrznych jako ważne dla nich w trakcie konsultacji. Jego treść powinna być sformułowana w sposób zrozumiały dla wszystkich pracowników i dostępna w języku, którym się posługują. Wiele międzynarodowych firm posiada korporacyjne kodeksy etyki, ale nie są one tłumaczone na przykład na język polski, przez co nie są zrozumiałe dla pracowników, którzy nie znają języków obcych.

Dobłą praktyką jest podanie przykładów nieetycznych zachowań i właściwego sposobu postępowania w kontekście firmy. Mogą być to sytuacje, które wydarzyły się w przeszłości w organizacji lub takie, które sprawiają pracownikom trudność, a o których zarządzający dowiedzieli się podczas spotkań konsultacyjnych. W dokumencie powinny znaleźć się treści mówiące o tym, że zapisy kodeksu dotyczą wszystkich pracowników organizacji bez wyjątku, że za nieetyczne postępowanie grożą sankcje, że opracowany został system zgłaszania naruszeń i kto pełni funkcję osoby kontaktowej, do której można się zgłosić w przypadku wątpliwości.

Od właściwego wprowadzania kodeksu etycznego w tkankę firmy zależy powodzenie całego przedsięwzięcia i sukces przedsiębiorstwa. Należy więc planowo prowadzić działania edukacyjne i komunikacyjne: szkolenia i warsztaty dla pracowników, dni etyki, konkursy, informacje w intranecie, w gazetce firmowej, w mailach, podczas spotkań, doprowadzić do powstania strony internetowej na temat kodeksu etycznego firmy i etyki, prowadzić spotkania z partnerami biznesowymi pod takim kątem, konferencje. Szkoleniami dotyczącymi etyki i treści kodeksu etycznego firmy należy objąć całą organizację, powtarzać je dla nowo przyjmowanych pracowników, bo kodeks projektowany jest dla wszystkich. Dobłą praktyką jest również szkolenie pracowników, którzy zmieniają miejsce wewnątrz firmy, szczególnie gdy awansują. Wdrażanie kodeksu etycznego to działanie ciągłe i systematyczne, któremu powinna towarzyszyć komunikacja z pracownikami i interesariuszami zewnętrznymi.

Jeśli kodeks etyczny ma być dokumentem przewodnim w organizacji, to niezbędne będą rozwiązania służące do oceny i samooceny

pracowników. Np. włączenie elementów etycznych do systemu ocen okresowych wszystkich pracowników, włączenie oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa zgodnej z zapisami kodeksu etycznego do procesu kontrolingu czy audytu wewnętrznego, przyznawanie punktów za deklaracje etyczne potencjalnych pracowników na etapie rekrutacji. Ocenianie organizacji pod kątem zachowań etycznych i zgodności postępowania z zasadami etycznymi ułatwia powołanie rzecznika lub rzeczników etyki, stworzenie rady lub komitetu etycznego bądź zbudowanie narzędzi umożliwiających powiadamianie o naruszeniach i uzyskanie wsparcia w sytuacji dylematów moralnych.

Jeśli poważnie traktujemy proces budowania kultury etycznej organizacji, to warto wprost napisać, że pracownicy mają obowiązek przestrzegać reguł ustanowionych w kodeksie etycznym, a za nieprzestrzeganie grożą kary. Dobrze też wymagać od pracowników zgłaszania naruszeń przeciwko zasadom, regułom i przepisom prawa. Najważniejsze jest stworzenie takiego systemu, w którym pracownik zgłaszający naruszenie zasad w żadnym wypadku nie będzie obawiał się działań odwetowych – ani ze strony organizacji, ani przełożonych, a zwłaszcza ze strony współpracowników. Brak obaw pracowników przed zgłaszaniem naruszeń stanowi dobry, chociaż niejedyny, wskaźnik mówiący o tym, czy udało nam się skutecznie rozpocząć budowanie kultury etycznej organizacji⁸.

8. Artykuł powstał na podstawie artykułów autora opublikowanych w dodatkach do „Harvard Business Review Polska” na temat etyki biznesu, przygotowanych w ramach projektu „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw”.