

Etyka biznesu – wokół kluczowych zagadnień



MINISTERSTWO
INWESTYCJI
I ROZWOJU

Etyka biznesu – wokół kluczowych zagadnień

Publikacja przygotowana przez Grupę roboczą
ds. etyki i standardów odpowiedzialnego
prowadzenia biznesu w ramach Zespołu do
spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej
Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu
pomocniczego Ministra Inwestycji i Rozwoju.

Publikacja przygotowana pod redakcją
dr. Roberta Sroki, koordynatora Grupy roboczej



MINISTERSTWO
INWESTYCJI
I ROZWOJU

Spis treści

Grupa robocza ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Prezentacja idei i podsumowanie działań	4
CZĘŚĆ I – WYBRANE ZAGADNIENIA ETYKI BIZNESU	12
Gospodarka przyjazna społeczeństwu. Od teorii etycznej do standardów postępowania	13
Win-win w korporacjach – rzeczywistość czy pozory? Mechanizmy na tak i nie	18
Kluczowe wyzwania w relacjach biznes – konsument dziś i w przyszłości	24
Wyzwania etyczne w relacji biznes – konsumenci w sektorze odzieżowym	29
Wyzwania etyczne w relacji biznes – konsumenci w sektorze spożywczym	31
Wyzwania etyczne w relacji biznes – konsumenci w sektorze finansowym	33
Wyzwania etyczne w relacji biznes – konsumenci w sektorze motoryzacyjnym	35
Czy klienci mają szansę wpłynąć na postawy firm?	37
Jak wprowadzenie prawnej ochrony sygnalistów może przyczynić się do rozwoju etyki biznesu w Polsce?	41
Etyka zawodowa	49
Zasady etycznej komunikacji w biznesie	53
CZĘŚĆ II – OD BIZNESU DLA BIZNESU	60
Elementy etyczne w systemie compliance w organizacji	61
Dziesięć wyzwań dla osób zarządzających globalnymi programami etycznymi i compliance	67
System etyczny jako element systemu zarządzania ryzykiem	75
Wyzwania etyczne odpowiedzialnego biznesu – jak im sprostać?	83
Oparcie w wartościach gwarancją długoterminowego sukcesu firmy	90
Znaczenie polityki personalnej dla rozwoju kultury etycznej w dojrzałych organizacjach	96
Czego boją się pracownicy, czyli jak budować efektywny system wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości?	101
Zapobieganie nadużyciom w procesach zakupowych	108
Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw – doświadczenia branży odzieżowej	112
Budowa reputacji firmy jako etycznej	119
Etyka w komunikacji kryzysowej w kontekście nowych mediów	124
W jaki sposób budować i prowadzić skuteczną i zrozumiałą komunikację z pracownikami i otoczeniem na temat etyki w biznesie?	131
Etyka dialogu z interesariuszami	135
Etyka w raporcie, czyli jak rozpocząć raportowanie działań spółki w zakresie etyki?	142
O autorach	150

Grupa robocza ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Prezentacja idei i podsumowanie działań

dr Robert Sroka, Koordynator
Grupy roboczej ds. etyki
i standardów odpowiedzialnego
prowadzenia biznesu

Wprowadzenie

Biznes, po raz kolejny w historii gospodarczej, staje przed niełatwymi wyzwaniami etycznymi. Istotna różnica, jakiej należy być świadomym, to niespotykana dotąd szybkość i skala pojawiających się wyzwań moralnych związanych z globalizacją i cyfryzacją. Wyzwań, w których nietrudno się pogubić. Skutki odpowiedzi jakich udziela biznes na pojawiające się pytania w zakresie etyki poprzez swoje świadome bądź nieświadome praktyki są odczuwane równie szybko i szeroko jak zmiany, które go dotyczą. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu rozumiana jako odpowiedzialność za wpływ jaki biznes wywiera na społeczeństwo i środowisko jest punktem startowym dyskusji o etyce biznesu. Problem zaczyna pojawiać się w sytuacji, w której wpływ nie jest możliwy do przewidzenia lub toczy się spór o moralną ocenę skutków, które dla jednych są korzystne a dla innych mniej. Dodając do tej mieszanki

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu rozumiana jako odpowiedzialność za wpływ, jaki biznes wywiera na społeczeństwo i środowisko, jest punktem startowym dyskusji o etyce biznesu.

dodatkowe składniki takie jak: postępująca specjalizacja rozumiana jedynie przez wąskie grono ekspertów w danej dziedzinie, zmiany klimatyczne, innowacyjne modele biznesowe, zmiany form świadczenia pracy, modyfikacje sposobów myślenia wywołane mediami elektronicznymi, rozpoczynające się starcia między kulturą posiadania a użytkowania, napięcia między wartością transparentności a prywatności, trend globalności¹ i wiele, wiele innych zjawisk, które powstały tak niedawno, a już mają tak wielki wpływ nie tylko na naszą wyobraźnię lecz przede wszystkim rzeczywistość, wymaga zastanowienia i podjęcia próby odpowiedzi na pytanie, jakie postępowanie, rozwiązanie jest właściwe dla nas? Dla nas, czyli dla polskiego społeczeństwa i biznesu.

Na to i wiele innych pytań w zakresie etyki biznesu starali się szukać odpowiedzi członkowie powstałej na początku 2017 roku Grupy roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu

działającej w ramach Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw organu pomocniczego ówczesnego Ministra Rozwoju i Finansów.

Celem powstania i działania Grupy roboczej było stworzenie platformy dialogu o obecnych i przyszłych wyzwaniach etycznych biznesu otwartej na różnych interesariuszy, jako miejsce powstawania inicjatyw dążących do definiowania standardów etycznego i odpowiedzialnego postępowania. Grupa była platformą otwartą na nowych członków, chcących aktywnie zaangażować się w dyskusję na tematy związane z etyką biznesu. Członkami grupy było około 80 osób będących przedstawicielami przedsiębiorstw, organizacji branżowych, świata nauki, organizacji pozarządowych oraz regulatorów i administracji publicznej. Spotkania Grupy odbywały się średnio co dwa miesiące, podczas których prowadzona była dyskusja na temat aktualnych wyzwań etycznych. Pomimo wielu obowiązków zawodowych, członkowie Grupy angażowali się społecznie również w pracę merytoryczną między posiedzeniami.

W 2017 roku prace w zakresie etyki biznesu były prowadzone zgodnie z następującą metodą. W pierwszym etapie podjęty został wysiłek identyfikacji najważniejszych obecnych i przyszłych wyzwań etycznych,

1. Globalność to proces adaptacji globalnej perspektywy i globalnych mechanizmów i działań do lokalnych warunków, za: R. Robertson, *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, w: M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (red.), *Global Modernities*, London 1995

z jakimi mierzy się i będzie musiał się zmierzyć biznes. Dokonano również próby identyfikacji specyficznych wyzwań etycznych dla wybranych sektorów, takich jak: spożywczy, odzieżowy, teleinformatyczny, wydobywczy i energetyczny, media i public relations, motoryzacyjny, farmaceutyczny. Członkowie Grupy starali się zebrać sposoby odpowiadania biznesu na obecne wyzwania etyczne oraz zlokalizować mechanizmy pozwalające na identyfikację i udzielanie odpowiedzi na wyzwania etyczne na poziomie branżowym. Przygotowaniu takiego zestawienia miało pomóc udzielenie odpowiedzi na kilka pytań. Pierwsze pytanie dotyczyło najczęściej pojawiających się sygnałów związanych z nieprzestrzeganiem prawa, standardów etycznych lub branżowych – zgłoszonych przez sygnalistów wewnętrznych w firmach lub sygnalistów zewnętrznych (np. organizacji strażniczych, organizacji pozarządowych, regulatorów, inne strony trzecie) oraz metod identyfikacji tych sygnałów. Drugie i trzecie pytanie miało służyć zidentyfikowaniu, jacy interesariusze byli zaangażowani w rozwiązanie zgłoszonego problemu, udzielenie etycznej odpowiedzi i wprowadzenie działań naprawczych, oraz jacy są główni interesariusze

w branży, którzy powinni być zaangażowani w dyskusję na temat branżowych standardów etycznych. Celem czwartego pytania było zidentyfikowanie instytucjonalnych rozwiązań na poziomie branż poprzez przyjrzenie się, czy w ramach danych sektorów działa zespół/ciało/organizacja/komisja zajmująca się rozpatrywaniem i oceną przypadków nieetycznego postępowania firm z danej branży.

Realizacja tych dwóch etapów dała interesujące wyniki. Uczestnicy spotkań Grupy roboczej przedstawili szeroki zakres wyzwań etycznych, z jakimi boryka się współczesna gospodarka i biznes. Intuicyjnie, lecz na pewnym poziomie ogólności, zostały wskazane wyzwania, z jakimi przyjdzie polskiemu biznesowi zmierzyć się w perspektywie najbliższych pięciu lat. Z kolei bardzo cenne są wnioski płynące z trzech ćwiczeń. Pierwszym była identyfikacja konkretnych przypadków nieetycznych zachowań na poziomie branż. Drugim – dostrzeżenie i zebranie mechanizmów identyfikacji nieetycznych zachowań i wyzwań etycznych oraz udzielania na nie odpowiedzi na poziomie firm i branż. Trzecim – identyfikacja konkretnych

Otoczenie polityczne, gospodarcze i społeczne to czynniki znacząco wpływające na poziom etyki w biznesie.

wyzwań etycznych, przed jakimi staną firmy z omawianych branż w perspektywie najbliższych pięciu lat. Okazało się, że nie doszło do skutku zebranie ilościowo i jakościowo satysfakcjonującej puli informacji w ramach tych trzech ćwiczeń. Taka obserwacja wydaje się pewnym sukcesem, gdyż pozwoliła na zauważenie luk w systemie budowania kultury etycznego biznesu w Polsce. A świadomość tych braków jest pierwszym, koniecznym krokiem do podjęcia odpowiednich działań.

Trzecim etapem prac było przygotowywanie rekomendacji działań na rzecz promocji etyki i podnoszenia standardów postępowania w biznesie. Realizacja wybranych rekomendacji w przyszłości pozwoli nie tylko podnosić kulturę etyki biznesu w Polsce, lecz także uzyskać narzędzia i wiedzę pozwalające na udzielenie przynajmniej kilku odpowiedzi na pytania w zakresie etyki biznesu, zaczynające się od słów: „jakie postępowanie jest właściwe dla nas, czyli dla menedżera, przedsiębiorstwa, organizacji branżowej czy administracji w Polsce?”. Część odpowiedzi, w którą stronę powinny pójść wysiłki w zakresie rozwoju kultury etycznego biznesu w Polsce, znajduje się w prezentowanych w niniejszym raporcie tekstach członków Grupy roboczej.

Niemniej pozostaje całe spektrum zagadnień, które powinny być ciągle poddawane refleksji etycznej i na które powinniśmy poszukiwać coraz lepszych odpowiedzi. Podczas prac warsztatowych, na poziomie ponadbranżowym członkowie Grupy roboczej zwrócili uwagę na brak sposobu myślenia kategoriami etycznymi w biznesie. Wskazano na potrzebę budowania u przedsiębiorców świadomości ich zobowiązań na rzecz wspólnoty społecznej, pojmowanej jako przestrzeń i warunek ich funkcjonowania na polskim rynku. Warunkiem podniesienia tej świadomości jest nabycie umiejętności komunikowania o etyce w biznesie. Zauważono brak umiejętności prowadzenia rozmowy na tematy etyczne związane z działalnością gospodarczą. Wskazano na konieczność kształtowania u menedżerów umiejętności postrzegania ich decyzji i działań przez pryzmat etyczny.

Wyzwaniem etycznym są również współczesne modele biznesowe i systemy motywacyjne. Zaliczono do nich między innymi mentalność „szybkich zysków” (short-termism), krótkoterminowe systemy motywacyjne dla kadry kierowniczej czy brak budowania relacji biznesowych, które obecnie spowodowane są do uprzedmiotawiania interesariuszy. Ale również wysokie oczekiwania odnośnie jakości wyrobów przy presji rynku na niską cenę, co może skutkować gorszą jakością produktów i usług.

Zauważono również zmiany społeczne powodujące nowe wyzwania etyczne w biznesie. Do takich trendów należy zaliczyć wzrastającą, świadomą potrzebę pielęgnacji życia rodzinnego oraz rozwoju osobistego, czego skutkiem jest chociażby niechęć do wykonywania niektórych zawodów, np. wymagających pracy w nocy. Otoczenie polityczne, gospodarcze i społeczne wskazano jako znaczny czynnik wpływający na poziom etyki w biznesie. Oprócz dużej liczby wymagań ustawowych i nieustawowych do spełnienia, trudnością jest nadmiar regulacji tam, gdzie wystarczyłyby dobrowolne i samokontrolujące się mechanizmy branżowe. Jako przykład podano dominującą pozycję sieci handlowych, które stały się niejako same z siebie źródłem prawa dla dostawców, którzy często z pozycji mniej uprzywilejowanej muszą spełniać coraz bardziej wygórowane wymagania, nie zawsze będące pokłosiem oczekiwań konsumentów. W zakresie warunków politycznych i regulacyjnych podkreślono niskie zaufanie społeczne do deklaracji politycznych, częste zmiany prawa czy brak aktów wykonawczych. Na zmianę tej sytuacji pozytywnie nie wpływa zatrudnianie byłych polityków w biznesie w celu uzyskania większego wpływu na decyzje publiczne, co wiąże się z przypadkami nadużywania stanowisk czy funkcji, a także z przypadkami ukrytego i nierejestrowanego lobbingu.

Do wyznawań etycznych wpływających z uwarunkowań społecznych wskazano aktualną pozycję kobiet na rynku pracy charakteryzującą się między innymi dyskryminacją w zakresie wynagrodzeń. Zwrócono uwagę na lukę pokoleniową oraz braki kadrowe wśród wykwalifikowanej i niewykwalifikowanej siły roboczej, mogące zachwiać nie tylko rynkiem pracy, ale całymi branżami.

Wyzwaniem etycznym w biznesie wciąż pozostają: nieuczciwa konkurencja, szczególnie w zakresie zamówień publicznych, korupcja, pranie brudnych pieniędzy, niższa jakość produktów tej samej marki na rynkach takich jak polski.

Wskazano również na luki prawne stanowiące przeszkodę w przeciwdziałaniu nieetycznym zachowaniom, takie jak brak prawnej ochrony sygnalistów, czego skutkiem jest złe traktowanie pracowników zgłaszających do organów publicznych nieprawidłowości dokonywane na szkodę państwa przez firmy.

Na poziomie samych przedsiębiorstw zidentyfikowano szereg obszarów, w których dochodzi do nieetycznych zachowań, głównie na poziomie ładu korporacyjnego oraz pracowniczym.

W zakresie ładu korporacyjnego wskazano przede wszystkim problem pomijania ryzyk etycznych jako istotnych ze względu na zarządzanie ryzykiem w organizacjach. Posiadanie formalnych struktur i narzędzi umożliwiających bezpieczne dla pracowników i firmy zarządzanie etyką w organizacjach jest wciąż rzadkością, co skutkuje myśleniem o etyce w kategoriach ogólnych, pomijaniem przekładalności zasad etycznych na praktykę – bardzo specyficzne sytuacje, w jakich pracownicy każdego szczebla mogą się znaleźć. Na poziomie ładu korporacyjnego wskazano wyzwania związane z: korupcją, konfliktem interesów, nepotyzmem, brakiem transparentności działań, brakiem systemów zgłaszania naruszeń, słabą reprezentacją pracowniczą, praktycznie nieobecną w większości przedsiębiorstw prywatnych, niewystarczającą ochroną danych i informacji, nieefektywnymi procedurami reklamacyjnymi, nieuczciwą komunikacją. Nieznajomość prawa wśród przedsiębiorców czy wręcz przyzwolenie na omijanie prawa (czy innych standardów etycznych) w imię dobrych wyników biznesowych są również efektem braku posiadania odpowiedniej jakości ładu korporacyjnego.

W obszarze pracowniczym na polu etycznym wciąż wyzwaniem stanowią warunki pracy i obszar

bezpieczeństwa i higieny, problemy związane z dyskryminacją kobiet, osób starszych czy niepełnosprawnych. Do stosunkowo nowych problemów należy zaliczyć zagadnienie imigracji pracowniczej i związaną z nią jakością warunków pracy obcokrajowców.

Podczas spotkań Grupy roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu podjęliśmy próbę identyfikacji wyzwań etycznych, z jakim przyjdzie mierzyć się polskiemu biznesowi w ciągu najbliższych pięciu lat. Warto pamiętać, że biznes w Polsce już teraz staje przed wyzwaniami, które domagają się odpowiedzi etycznej, a których skutki będą odczuwane w bliższej lub dalszej przyszłości. Wyzwania te to chociażby próba odpowiedzi na pytanie o granice wzrostu i rozwoju.

Na płaszczyźnie politycznej, gospodarczej i społecznej pojawiają się wyzwania związane ze starzeniem się społeczeństwa, a programy związane z poprawą ergonomii miejsc pracy są w praktyce niestosowane. Wskazano również na brak przygotowania do szybkiego tempa automatyzacji i rozwoju sztucznej inteligencji. Podkreślono, że wzrośnie znaczenie sukcesji i pojawi się temat gwarantowanego dochodu podstawowego. Trzeba będzie zmierzyć się z zacieraniem się granicy między informacją niekomercyjną a komercyjną, zwłaszcza w komunikacji dużych portali internetowych. Wciąż aktualne pozostaną problemy związane z łamaniem praw człowieka czy nadużywaniem stanowisk i funkcji. Zwiększy się liczba pracowników z zagranicy, co spowoduje wyzwania etniczno-kulturowe w zakresie między innymi warunków zatrudnienia, dyskryminacji, kultury zachowań, stosunków w pracy.

Przedsiębiorcy będą musieli zmierzyć się z dylematami etycznymi związanymi z takimi zjawiskami jak: zarządzanie wielokulturowością, innowacyjność i automatyzacja branż, częstsze bojkoty konsumentów czy nowe modele gospodarcze.

Oprócz etycznych wyzwań ogólnogospodarczych każda z branż stoi przed koniecznością podjęcia refleksji moralnej uwzględniającej specyficzne dla niej uwarunkowania. Dzięki branżowemu doświadczeniu członków

Grupy roboczej zostały wskazane przykładowe obszary specyficzne dla kilku wybranych branż.

Przemysł tekstylny-odzieżowo-obuwniczy zmagają się z problemem bycia postrzeganym jako sektor, dla którego przestrzeganie praw pracowniczych stanowi spore wyzwanie. Stąd wynika potrzeba budowania świadomości etycznej w ramach samego sektora, jak i wśród konsumentów. Zauważono potrzebę lepszej komunikacji, która

bazowałaby na poszanowaniu zasad etycznych. Efektem tego działania powinna być zmiana mitów na temat branży. Wykonanie tego zadania jest trudne z powodu rozproszenia i rozdrobnienia branży ze względu na wielkość przedsiębiorstw oraz rodzaj produkcji.

Branża dośkwiera znaczny brak kadr i odpowiedniego kształcenia na poziomie ponadpodstawowym i wyższym w zakresie etyki. Sama branża jeszcze nie

Oprócz etycznych wyzwań ogólnogospodarczych każda z branż stoi przed koniecznością podjęcia refleksji moralnej uwzględniającej specyficzne dla niej uwarunkowania.

wpracowała odpowiednich etycznych standardów postępowania, które byłyby przedmiotem zainteresowania małych i średnich przedsiębiorstw. Zwłaszcza, że w związku z narastającym trendem powrotu produkcji do Polski liczba MŚP będzie rosła, a wraz z nią będzie rosła – i tak już duża – presja społeczna na przestrzeganie standardów etycznych w branży. Do specyficznych zagadnień etycznych w ramach sektora tekstylny-odzieżowo-obuwniczego należy zagadnienie praw zwierząt, będące obiektem troski społecznej ze względu na zmianę postaw konsumenckich, związaną z większą świadomością etyczną w tej dziedzinie.

Na poziomie zarządzania w zakresie ładu korporacyjnego firmy z tej branży stają przed wyzwaniem zwiększonej kontroli łańcucha dostaw pod kątem spełniania standardów etycznych, przestrzegania praw człowieka i praw pracowniczych oraz norm środowiskowych.

Z tym ostatnim zagadnieniem wiąże się zjawisko zamknięcia cyklu życia produktu („closing the loop”). Natomiast w kwestiach miejsca pracy branża musi sobie poradzić z problemem dyskryminacji w zakresie warunków zatrudnienia w stosunku do pracowników z innych krajów oraz sezonowością, czyli brakiem ciągłości zatrudnienia.

Do głównych wyzwań etycznych w **branży teleinformatycznej (ICT)** zaliczono odpowiedzialność firm za produkt w zakresie ochrony konsumenta przed niebezpieczeństwami związanymi z wadliwymi produktami. Wskazano na potrzebę podejmowania bardziej skutecznych działań eliminujących produkty niespełniające norm. Branża powinna wziąć na siebie część odpowiedzialności za skutki robotyzacji produkcji, istnienia tzw. „bezludnych fabryk”. Przejawem tej odpowiedzialności może być zainicjowanie i włączenie

się do dyskusji na temat wypracowania odpowiednich rozwiązań i regulacji dotyczących pracowników dotkniętych zwolnieniami. Innym zagadnieniem jest wykluczenie cyfrowe – jako determinant wielu zmian społecznych i przyczyna zarówno łamania praw człowieka, jak i pojawiania się wyzwań społecznych związanych z równością, sprawiedliwością społeczną czy dyskryminacją.

W centrum odpowiedzialności etycznej branży ICT znajduje się ochrona danych osobowych, w szczególności w epoce sztucznej inteligencji i epoce M2M. A jak zaznaczają przedstawiciele tej branży zasiadający w Grupie roboczej, problemem pozostaje wciąż niski profesjonalizm osób zajmujących się tym zagadnieniem. Branża boryka się również z niedoborem odpowiedzialności etycznej w zakresie zamówień publicznych, przejawiającym się chociażby brakiem merytorycznych specyfikacji zamówień. Firmy działające w branży ICT na poziomie ładu korporacyjnego stoją przed wyzwaniem nowego podejścia do ochrony danych i informacji firmy, w dobie nowych technologii. Na tym obszarze uwagę zwraca potrzeba praktycznej interpretacji wartości takich jak prywatność, bezpieczeństwo i poufność. Rodzi się między innymi pytanie o praktykę udostępniania danych różnym instytucjom.

Natomiast **branża mediowa**, do której w ramach Grupy roboczej zaliczamy również rynek reklamy i public relations, zmagą się z wyzwaniem, jakim jest odpowiedzialność za tworzone i publikowane treści oraz komentarze. Na pierwsze miejsce w prowadzonych dyskusjach wybijał się temat postprawdy i „fake newsów”. Katalog problemów etycznych, z jakimi boryka się ta branża, jest znacznie większy. Wystarczy wspomnieć o artykułach sponsorowanych publikowanych bez rzetelnej i czytelnej informacji dla czytelnika, trollingu na zamówienie, jakości moderacji forów (hating, obraźliwe komentarze), obniżaniu wiarygodności źródeł poprzez zawyżanie statystyk, kupowanie „lajków”. Członkowie Grupy roboczej stwierdzili, że branża potrzebuje wdrożenia kodeksu praktyk etycznych, za którym stałyby konkretne narzędzia pozwalające chociażby na weryfikację danych ilościowych czy

ułatwiające „fact-checking”. Skuteczna promocja zasad etycznych w tej branży nie jest łatwa. Przykładem może być brak skuteczności sprostowań.

Zwrócono uwagę na konieczność dokonywania ocen tworzonych treści pod względem takich aspektów jak niezależność i jakość. Branża boryka się z nieuczciwymi praktykami w zakresie przetargów, gdzie dochodzi do przypadków kradzieży własności intelektualnej. Problemem pozostaje tajność informacji oraz ochrona danych osobowych, z kolei w obszarze pracowniczym – praca bez wynagrodzenia świadczona głównie podczas staży. Przyszłe wyzwania branży to zadbanie o etyczny aspekt treści tworzonych przez użytkowników oraz stały rozwój social media.

Kolejną branżą, która miała swoich przedstawicieli w Grupie roboczej, jest branża agencji zatrudnienia. W tym obszarze rynku istotnymi z perspektywy etycznej zagadnieniami są: przejrzystość działań, poszanowanie i pogodzenie interesów kandydatów i klientów biznesowych, poufność informacji, poszanowanie prywatności. Wyzwania etyczne czekające w przyszłości branżę to: zmiana definicji form zatrudnienia, automatyzacja procesów oraz powstawanie nowych zawodów.

Liczne dylematy etyczne stoją również przed **branżą FMCG**. Poczynając od kwestii etyki w działaniach badawczo-rozwojowych, poprzez zagadnienia związane z marnotrawstwem żywności, opakowań, surowców, szarą strefą, aż po zmaganie się z nieprecyzyjnością polskiego prawa. Na poziomie przedsiębiorstw działających w tej branży wskazano takie obszary jak: proces komunikacji z klientem, jakość produktu, problem łańcucha dostaw, testowanie kosmetyków na zwierzętach, przestrzeganie praw pracowniczych.

Lista dylematów etycznych wskazanych przez członków Grupy roboczej jest bardzo szeroka i otwiera drogę do dalszych dyskusji etycznych oraz prac nad wyznaczaniem standardów postępowania zarówno dla całej gospodarki, jak i dla poszczególnych branż.

O publikacji

Prezentowana publikacja jest zbiorem tekstów przygotowanych przez członków Grupy roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Zamieszczone teksty są różne, tak jak różni są autorzy poszczególnych artykułów. Zatem w publikacji znajdują się zarówno artykuły teoretyczne, jak i bardzo praktyczne, wręcz instruktażowe. W części pogłębiają niektóre zagadnienia, wskazane jako istotne podczas spotkań Grupy roboczej, a wymienione powyżej.

Publikacja została podzielona na dwie części. Pierwsza przedstawia trendy i wybrane zagadnienia w zakresie etyki biznesu. Druga stanowi zestaw odpowiedzi, jak rozwijać kulturę etyczną w przedsiębiorstwie. Oczywiście ani pierwsza, ani druga część nie wyczerpują tematu. Stanowią jednak inspirację, która – mamy nadzieję – będzie interesująca zarówno dla ogółu czytelników, jak i dla pracowników przedsiębiorstw stojących przed wyzwaniem wdrożenia lub rozwoju programu etycznego.

CZĘŚĆ I – WYBRANE ZAGADNIENIA ETYKI BIZNESU

Gospodarka przyjazna społeczeństwu. Od teorii etycznej do standardów postępowania

dr hab. Przemysław Rotengruber,
Instytut Kulturoznawstwa UAM
w Poznaniu

Zakład Etyki Gospodarczej

Dr hab. Przemysław Rotengruber z Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu przedstawia porcję rzetelnej filozoficznej analizy na temat istoty etyki gospodarczej. Przesłanie Rotengrubera o konieczności łączenia norm moralnych z normami sprawnościowymi z pewnością okaże się bliskie sposobowi myślenia skutecznych menedżerów.

Założenia teoretyczne i metodologiczne

Rozważania dotyczące roli etyki w kształtowaniu standardów postępowania obowiązujących w środowisku gospodarczym należy rozpocząć od następującego spostrzeżenia. Przynajmniej od czasów Davida Hume’a (1711–1776) etyka postrzegana jest jako nauka słaba. Miarą jej słabości, według szkockiego filozofa, jest jakościowe przemieszanie zasad, które podmiot moralny – każdorazowo – uwzględnić musi w swoim działaniu. Hume skupia się na dwóch pryncypiach. Są nimi troska o innych oraz odpowiedzialność za siebie. Nie sposób wybierać pomiędzy nimi. Równie trudno jednak dokonać ich zestawienia w ramach – konsekwentnie uprawianej – teorii powinności. Z tego

powodu Hume przekazuje inicjatywę użytkownikowi owych zasad. Uwikłany w powszednie interakcje, nie tylko dokonuje on wyborów moralnych, lecz włącza się ponadto w debatę z innymi na temat (zadowalających możliwie wszystkich) standardów postępowania. Hume nazywa te standardy konwencjami, czyniąc z nich miarę moralnego i politycznego zdrowia wspólnoty państwowej.

Zaproponowany przez Hume'a schemat postępowania badawczego nie aspiruje do miana nienaruszalnej podstawy nowoczesnej refleksji etycznej. Z całą pewnością natomiast zyskuje na znaczeniu w odniesieniu do etyk stosowanych. W ich przypadku zróżnicowanie perspektyw aksjologicznych (kryteriów ewaluacyjnych) zapowiadane jest przecież w samej nazwie. Pytając o to, co słuszne w obszarze życia politycznego, społecznego czy gospodarczego, nie wolno lekceważyć norm sprawnościowych lokujących się obok wartości moralnych. Które z nich są ważniejsze? Rozstrzygnięcie tego zagadnienia w niewielkim stopniu pomoże tym, których podzielił spór o standardy postępowania obowiązujące w przestrzeni działań kolektywnych. Uczestnicy sporu bowiem są wyrazicielami różnych przekonań normatywnych. Dzieli ich nie tylko różne pojmowanie tego, czym jest sprawiedliwość, lecz także to, jakie znaczenie nadają – nominalnie tym samym – regułom postępowania.

Mając na względzie powyższe, badania dotyczące jakości życia gospodarczego należy powiązać z pytaniem o taką postać ładu spontanicznego (jako synonimu kultury gospodarczej), której wyróżnikami będą (1) dynamiczna równowaga uprawnień gospodarczych interlokutorów; (2) kontrola wzajemna; (3) ich refleksyjność przejawiająca się uczestnictwem w publicznej debacie na temat potrzeb i pragnień wspólnoty politycznej, do której przynależą. Jeżeli celem ustaleń mają być standardy postępowania (znajdujące zastosowanie w porządkowaniu spraw teraźniejszych oraz planowaniu wspólnej przyszłości), to najpierw trzeba zerwać z mitem etycznych regulacji upodabniających się do normy prawnej. Regulacje te mianowicie – nawet jeśli wsparte autorytetem najszacowniejszych instytucji

– w ograniczonym stopniu wpływają na zmianę przekonań normatywnych uczestników rynku. Owszem, mogą stawać się dla nich inspiracją. Niestety, są czymś więcej. Skala nadużyć odnośnie do ich wizerunkowych zastosowań najlepiej świadczy o tym, jak łatwo szczytne deklaracje przeobrażają się w nowomowę uprawianą przez tych, którzy „nie chcą podpaść” politykom, administracji czy opinii publicznej.

Aby porządkować rzeczywistość gospodarczą za pomocą środków etycznych, niezbędne jest przekazanie inicjatywy samym zainteresowanym. Tymczasem sformułowana teza może mylić. Nie chodzi bowiem o wyczekującą postawę elit, lecz przeciwnie, o inicjowanie przez nie publicznej debaty, kontrolę jej przebiegu oraz pomoc w egzekwowaniu standardów postępowania. Jak wiele w naszym kraju jest do zrobienia w tym względzie, niech zaświadczą dane mówiące o umiejętnościach społecznych Polaków, poziomie ich integracji (mierzonym ich gotowością dobrowolnego stowarzyszania się), sprawności – prawnych i politycznych – mechanizmów kontrolnych czy transparentności organizacji gospodarczych. Pytanie o etyczno-gospodarczą praktykę nie ma sensu bez uwzględnienia tychże kwestii.

Diagnoza

Diagnoza kondycji moralnej uczestników życia gospodarczego w Polsce nie jest prosta. Rozległość zamierzenia sformułowanego w taki sposób sprawia, że nie jest ono możliwe do przeprowadzenia z pominięciem założeń teoretycznych i metodologicznych (uprzednio) poczynionych przez badacza. Te założenia trzeba wyartykułować, aby uniknąć pomyłki polegającej na ich utożsamianiu z tym, co badane. Tytułem przypomnienia, etyczny namysł nad rzeczywistością gospodarczą (w poprzednim paragrafie) został odniesiony do ładu spontanicznie kształtowanego przez jej uczestników. Pośród warunków powodzenia tego przedsięwzięcia znalazły się te odnoszące się do obowiązków wzajemnych oraz umiejętności negocjacyjnych i integracyjnych tychże uczestników. Celem porozumienia gospodarczych interlokutorów jest wypracowanie kompromisu uwzględniającego (1) interes każdego

z nich z osobna; (2) poszanowanie dla innych; wreszcie (3) dobro wspólne tu powiązane z odpowiedzialnością za sprawność systemu reprodukcji materialnej. Mając na względzie powyższe, pomocne wydają się dwie strategie badawcze. Pierwsza z nich polega na zrekonstruowaniu wzorców kultury kształtujących stosunek Polaków do spraw gospodarczych. Na czoło wybijają się tacy autorzy jak ks. Józef Tischner, Ryszard Legutko, Janusz Hryniewicz, Andrzej Leder czy Jan Sowa. Znamienne jest, iż pomimo różnic merytorycznych i metodologicznych dzielących wymienionych badaczy zadziwiająco zbieżne są wnioski, do których oni dochodzą. Bez względu na to, czy za (pierwotną) przyczynę dysfunkcji gospodarczych uznają oni (po) PRL-owską mentalność *homo sovieticus*, folwarczne reguły postępowania, niewrażliwość na zmiany zachodzące w świecie współczesnym czy nostalgiczność czyniącą z nas peryferie biznesu, wszyscy oni zgodnie podkreślają, iż współczesna Polska boryka się z takimi problemami jak: niski poziom innowacyjności; antyindywidualistyczne (kolektywne) zasady uczestnictwa w życiu zbiorowym; bezkrytyczny (stereotypowy, mitotwórczy) stosunek do własnej przeszłości; niestabilny (i pełen wyłomów) fundament wartości, na którym opiera się życie publiczne w Polsce.

Szczególnie dolegliwy wydaje się ostatni czynnik. Z punktu widzenia nauk o kulturze to on odpowiada za trwałość (i dolegliwość) pozostałych dysfunkcji. Nieprzejrzystość zasad określających prawa i obowiązki jednostki skonfrontowanej z wyzwaniami społecznymi i gospodarczymi podnosi niepomrotnie jej koszty własne jako (potencjalnego) inicjatora działań wykraczających poza przyjęte schematy postępowania. Nie opłaca się jej „wzruszać z posad bryły świata”. Przeciwnie, czuje się tym bezpieczniejsza, w im mniejszym stopniu narusza standardy ustanowione przez jej otoczenie (społeczno-gospodarcze) oraz organizację państwową. Dochodzi do tego utrudnienie wynikające z nierozróżnialności obietnic i gwarancji oferowanych jej jako podmiotowi prawa. Deklaracje odnośnie granic jej wolności mają się nijak do tego, czego doświadcza ona na co dzień. Sięgając po przykład – pierwszy z brzegu – Kodeks pracy (art. 94)

nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi. Zarazem ten sam Kodeks (art. 30 § 4) pozwala pracodawcy na zwolnienie pracownika na podstawie utraty zaufania do niego (nieetożsamej z zarzutem niełojalności). Gwoli sprawiedliwości, w niewiele lepszej sytuacji znajdują się przedsiębiorcy czy urzędnicy. Jedni i drudzy są świadomi, że postępując niestandardowo narażają się na karę, wymierzaną przez instytucje powołane do tego, by ich chronić. (Setki enuncjacji prasowych ilustrują tę zależność.)

Dlaczego dochodzi do podobnych nieprawidłowości? O ich powszechności (czy przynajmniej reprezentatywności) decydują dwa czynniki. Pierwszym z nich jest kultura czyniąca z nas aktorów (sceny gospodarczej, politycznej i każdej innej) nawykowo powielających swoje role. Niski poziom refleksyjności Polaków – w połączeniu z przymusem zewnętrznym – sprawia, że owe role okazują się bardzo trwałe. Drugim powodem jest niesprawność mechanizmów kontrolno-naprawczych. Krytyczny uczestnik życia społecznego i gospodarczego w Polsce nie ma środków po temu, by podać w wątpliwość dysfunkcyjne wzorce postępowania, ewentualnie wyegzekwować uprawnienia wynikające z przepisów prawa. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest utrzymywanie się (postzaborowej i po-PRL-owskiej) dystynkcji MY – ONI. Nie trzeba dodawać, iż w tym rozróżnieniu ONI symbolizują wrogi i nieprzewidywalne państwo oraz społeczno-gospodarcze otoczenie pozostające pod jego (symboliczną) kontrolą. Należy tak postępować, by nie stać się wrogiem żadnej z nich.

Tymczasem mroczny obraz polskiego życia gospodarczego przedstawiany przez teoretyków kultury nie może aspirować do wyłączności. Alternatywą dla ich dokonań jest strategia badawcza polegająca na przekazaniu inicjatywy praktykom biznesowym. Są oni skarbnicą wiedzy o przeszkodach utrudniających społecznie przyjazne gospodarowanie, a zarazem żywym dowodem na to, że można – z powodzeniem – prowadzić taką działalność. Okazją ku temu były spotkania Grupy roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Podczas III spotkania Grupy w siedzibie Ministerstwa (10 maja 2017) jej członkowie zwrócili

uwagę na szereg kwestii decydujących o poprawności związków łączących wolną przedsiębiorczość z jej społecznymi partnerami. W raporcie podsumowującym spotkanie wskazane zostały następujące problemy:

- nieumiejętność patrzenia przez menedżerów na sprawy gospodarcze przez pryzmat dobra wspólnego;
- realizacja przez nich celów biznesowych w dłuższej perspektywie czasowej;
- niepodjęwanie zagadnień z zakresu etyki biznesu podczas zajęć z przedsiębiorczości na poziomie szkoły podstawowej i średniej;
- zaniechania edukacyjne w zakresie etyki biznesu na poziomie wyższym;
- zaniżanie progu wymagań etycznych w łańcuchu dostaw przez polskie przedsiębiorstwa, w szczególności przez spółki z udziałem Skarbu Państwa;
- szwankujący mechanizm samokontroli branżowej sprawowanej za pomocą standardów etycznych;
- niska świadomość wymagań etycznych stawianych polskim firmom przez globalne korporacje;
- ograniczona dostępność materiałów informacyjnych na temat roli etyki w biznesie przeznaczonych dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą;
- brak zachęty ze strony państwa dla przedsiębiorców postępujących w sposób etyczny;
- słaba ochrona prawna sygnalistów (skutkująca utrudnieniami w wykrywaniu nieprawidłowości);
- przeszkody towarzyszące zgłaszaniu nadużyć w przedsiębiorstwach;
- niedostateczny poziom współpracy polskich firm/organizacji z Foreign Trade Association;
- niewystarczające zaangażowanie administracji publicznej oraz podmiotów działających na jej zlecenie w proces kształtowania i egzekwowania zasad obowiązujących uczestników życia gospodarczego;
- brak standardów etycznych w zakresie zamówień publicznych.

Wartość poczynionych uwag jest bezsporna. Czymś innym natomiast jest ich prawidłowa interpretacja. Zapowiedziana czynność polega na skonfrontowaniu doświadczeń czynnych uczestników życia gospodarczego z wiedzą z zakresu teorii zarządzania, etyk

stosowanych oraz nauk o kulturze. Ujmując rzecz skrótowo – podstawą do wydania rekomendacji jest rozpoznanie uwzględniające równocześnie to, co wymaga poprawy, z tym, co – w ujęciu systemowym – utrudnia wprowadzenie pożądanych zmian.

Rekomendacje

Zgodnie z zapowiedzią podsumowującą poprzedni paragraf, ustalenia odnośnie standardów postępowania godzących gospodarczych interlokutorów obejmują ich poglądy na temat tego, jak być powinno oraz to, jak ich położenie – jako wyraziciela określonych przekonań normatywnych – opisuje teoria społeczna. Podkreślenia wymaga, iż celem postępowania badawczego uwzględniającego obie grupy problemów nie jest (wprost) stanowienie prawa, lecz korekta mechanizmu reprodukcji ładu spontanicznego. Doświadczenie powszednie potwierdza, że regulacje prawne chybially celu, jeśli ich egzekwowaniu nie towarzyszy społeczne przyzwolenie. Prawo, przypomina Monteskiusz, nie ma władzy nad obyczajem. Dlatego tak ważne są inwestycje w ów obyczaj.

Zestawienie poruszonych wątków pozwala na sformułowanie wniosków odnośnie standardów postępowania użytecznych w procesie podnoszenia jakości życia gospodarczego w Polsce. Oto najważniejsze z nich.

- **Edukacja etyczna obejmująca wiedzę o zasadach poruszania się w sferze publicznej oraz znajomość mechanizmu rynkowego.** Program dostosowany jest do potrzeb różnych uczestników życia gospodarczego. Jego realizacja możliwa jest w wielu formach i na wszystkich poziomach kształcenia. Celem programu jest przygotowanie społeczno-gospodarczych partnerów do uczestnictwa w dialogu opartym na zrozumieniu i wzajemnym poszanowaniu.
- **Wzmocnienie dystynkcji odróżniającej obietnice organizacji gospodarczych (kodeksy etyczne, raporty, strategie zarządcze) od gwarancji udzielanych przez nie społecznemu otoczeniu.** Postulat ten opiera się na założeniu, iż odpowiedzialność

instytucjonalna zasadnie aspirować może do miana standardu etycznego tylko wtedy, gdy poddaje się społecznej kontroli. Zagadnieniami centralnymi – w tej grupie spraw – są (2.1.) ochrona interesariuszy oraz (2.2.) troska o demaskatorów (sygnalistów). Za pomocne w osiąganiu obu celów uznać należy tyleż środki edukacyjne, co regulacje prawne.

- **Integracja słabszych uczestników życia gospodarczego poprzez promocję dobrowolnej stoparzystości.** W owym przedsięwzięciu drugorzędne znaczenie ma powód, dla którego (dotąd nieaktywne) jednostki integrują się wokół wspólnych zamierzeń. Pomijając organizacje zagrażające porządkowi publicznemu, uczestnictwo w nich – w literaturze przedmiotu – ujmowane jest jako warunek prawidłowego funkcjonowania sfery publicznej. Tylko bowiem jednostka, która chce i potrafi współdziałać z otoczeniem, jest w stanie ocenić słuszność określonych zachowań (gospodarczych) pod kątem ich społecznej poprawności.
- **Powrót do hasła pracy u podstaw jako doktryny stanowiącej odpowiedź na bieżące deficyty komunikacyjne oraz zaszłości kulturowe utrudniające racjonalną (i sprawiedliwą) organizację życia gospodarczego w Polsce.** Istota tego przedsięwzięcia sprowadza się do pobudzenia elit – z elitami władzy na czele – do działania na rzecz porozumienia społeczno-gospodarczego. Ponieważ to społeczne otoczenie wolnej przedsiębiorczości (z racji jego rozproszenia oraz ograniczonych

kompetencji) najbardziej potrzebuje rzeczowego wsparcia, stosowne wydaje się nadanie owej pomocy zorganizowanego charakteru. Punktem wyjścia postulowanych działań jest informacja o dostępności pośrednika (rozejmcy), punktem dojścia natomiast – wiedza o jego dokonaniach.

Sformułowane rekomendacje wykraczają dalece poza ustalenia Grupy roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Stanowią zarazem namiastkę oczekiwań badaczy poszukujących kompleksowego rozwiązania problemów polskiej kultury gospodarczej. Podstawą do sporządzenia niniejszego raportu jest strategia polegająca na połączeniu obu stanowisk. Przyjęto, iż konsens w sprawie (wspólnych) standardów postępowania nie jest możliwy do osiągnięcia inaczej niż poprzez równoczesne uwzględnienie tego, czego domagają się gospodarczy interlokutorzy, z tym, co (w ujęciu kulturowym) determinuje ich bądź ogranicza.

Win-win w korporacjach – rzeczywistość czy pozory? Mechanizmy na tak i nie

dr Paweł J. Dąbrowski, Fundacja
„Pomysł o Przyszłości”

Dr Paweł Dąbrowski przedstawiciel Fundacji Pomysł o Przyszłości, na przykładzie firmy Toyota udowadnia, jak znacząco „wielki wygrany” światowej batalii o rynki samochodowe przoduje we wszystkich wskaźnikach zaufania, na których zbudował swoją przewagę konkurencyjną. Zwraca uwagę również na zagrożenie, jakie niesie ze sobą bezkrytyczne zastosowanie metody zarządzania przez cele, mogącej prowadzić do dominacji krótkoterminowych interesów kadry zarządzającej nad dbaniem o długofalowe dobro firmy.

Czy koncepcja „win-win”, czy filozofia wspólnej wygranej we współczesnych korporacjach to rzeczywistość czy tylko pozory? Czy jest to wyłącznie, a może przede wszystkim – kwestia indywidualnego poczucia przyzwoitości, kwestia etyki kadry menadżerskiej współczesnych korporacji? Czy też jesteśmy w stanie zidentyfikować mechanizmy, które sprzyjają bądź też szkodzą budowaniu relacji współpracy rozmaitych interesariuszy życia społecznego i gospodarczego?

Dość powszechnie za podstawowe narzędzie budowania etycznych zachowań w korporacjach uważa się „Mission & Vision Statements” – deklaracje godziwego zachowania. Ale... Spójrzmy na poniższe fragmenty „Mission & Vision Statements” jednej z najbardziej znanych, wręcz zajmującej pierwsze strony gazet, wielkich korporacji – i zastanówmy się, co to był za koncern...

Wartości

- „Szacunek: traktujemy innych tak, jak byśmy sami chcieli być traktowani.
- Uczciwość: pracujemy z klientami aktualnymi i potencjalnymi w sposób otwarty, uczciwy i szczerzy.
- Komunikacja: mamy obowiązek komunikowania się. Zatem poświęcamy czas, by rozmawiać ze sobą – i żeby słuchać. Wierzymy, że informacja jest po to, by krążyć, i że to informacja porusza ludzi.
- Doskonałość: nas satysfakcjonuje jedynie to, co najlepsze – we wszystkim, co robimy. To dla nas wszystkich wielka frajda odkryć, jak świetni możemy być”.

(A to ta sama treść w oryginale: “**Values:** Respect: We treat others as we would like to be treated ourselves. /.../; Integrity: We work with customers and prospects openly, honestly and sincerely. /.../; Communication: We have an obligation to communicate. Here, we take the time to talk with one another...and to listen. We believe that information is meant to move and that information moves people; Excellence: We are satisfied with nothing less than the very best in everything we do. /.../ The great fun here will be for all of us to discover just how good we can really be.”)

Odpowiedź – tak – wielu czytelników pewnie się domyśla. Powyższe, jedno z najpiękniejszych *Vision Statements* i *Mission Statements* miała niesławna korporacja Enron, która zniknęła po jednym z największych skandali wywołanych korporacyjnym szwindlem.

Zadajmy też sobie pytanie, kto mógł powiedzieć coś takiego: „Pracownicy słyszą, że są najcenniejszym majątkiem. Ale wiedzą też, że są majątkiem najłatwiej zbywalnym”. Czy był to Bernie Sanders, reprezentant

lewicowego nurtu amerykańskiej polityki? Czy może Che Guevara, przywódca lewackiej partyzantki? Czy może profesor Harvard Business School? I znów, choć to paradoksalne, większość ze znawców tematu korporacyjnej etyki uczestniczących w pracach Grupy Roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu nie miała problemu z tą zagadką. Tak, to nie jest uwaga „jakiegoś lewaka” – ale profesora najwyższej notowanej uczelni biznesu w USA. Wydaje się więc, że „coś w tym jest”.

Spójrzmy też na polskie podwórko. Oto notatka z polskiego portalu²: „Obecnie najbardziej wypromowany i najpopularniejszy jest system negocjacji zwany negocjacjami typu win-win /.../ oparty na przekonaniu, że zwyciężyć mogą obie strony. System ten coraz częściej przestaje się sprawdzać. Coraz częściej duże koncerny, zachowując miły ton rozmów, wykorzystują swoją siłę,

2. Sztuka negocjacji, www.nf.pl

aby nie iść na żadne realne ustępstwa.” Tu pozwolę sobie na jedną uwagę: nie ma podstaw do twierdzenia, że „coraz częściej”. Przecież wykorzystywanie przewagi negocjacyjnej jest tak stare, jak historia ludzkości. Czy jednak wykorzystywanie innych może być uznane za podstawę biznesu? Za skuteczną strategię?

Toyota: zastanówmy się, jak to się stało, że niewielka firma, z peryferyjnego kraju, bez doświadczenia w produkcji samochodów w niewiele ponad pół wieku stała się numerem 1.

Jakość? – tak, ale nie tylko...

Spójrzmy na dwa przypadki: na globalną potęgę – Toyotę i na (niszczoną ongiś) polską, regionalną, ale jednak znaczącą i dynamiczną firmę komputerową – Optimusa.

Kluczem do sukcesu Toyoty były symbiotyczne relacje:

- Z klientami
- Pracownikami
- Dostawcami

Kapitał społeczny w oczach dostawców – czyli dlaczego Toyota pokonała GM.

W jednym z badań analizujących relacje największych firm samochodowych z ich dostawcami zadano pytania dotyczące zaufania – patrz zestawienie poniżej:

Pytanie (Odpowiedzi w skali 1–7)	Chrysler	Ford	GM	Nissan	Toyota
Ufacie, że producent będzie traktował was uczciwie	5.4	5.0	3.2	6.1	6.4
Jeśli tylko będzie okazja, producent was nieuczciwie wykorzysta	2.9	3.6	5.4	1.8	1.4
Reputacja: producent ma wśród dostawców opinię uczciwego	5.2	4.8	2.8	5.7	6.3

Tak więc wyraźnym, wręcz klasycznym przykładem kooperacyjnych relacji z pracownikami i dostawcami jest Toyota³. Jej podejście jest korzystne zarówno dla dostawcy, jak i dla odbiorcy: owocuje wyższą jakością produktu, wyższą wydajnością, redukcją kosztów i czasu cykli produkcyjnych⁴. Bywa, że współpraca idzie nawet dalej: gdy zakład jednego z jej dostawców w Melbourne padł ofiarą pożaru, wszyscy spodziewali się, że Toyota go porzuci. Nastąpiło jednak coś przeciwnego: Toyota nie tylko wsparła dostawcę w procesie odbudowy potencjału, ale i przysłała grupę swoich inżynierów, by pomóc podnieść jakość produkcji⁵.

Kooperacyjne podejście do pracowników owocuje tysiącami drobnych usprawnień, dzięki którym Toyota zdołała zredukować w ostatnim roku czas montażu samochodów o 5,5%⁶. Dla porównania, GM, używając podobnego pod względem technicznym podejścia, osiągnął wyniki znacznie mniejsze: tylko 2,5% redukcji czasu montażu. Choć średnia płaca na godzinę jest zbliżona, to efektywny koszt bezpośredniej roboczogodziny w Toyocie wynosi 48 dolarów, a w GM prawie 74 dolary. Antagonistyczne stosunki ze związkami zawodowymi i ich opór przeciwko wprowadzaniu usprawnień powoduje, że gdy dzisiaj Toyota potrzebuje niecałych 28 godzin na zmontowanie jednego samochodu, to GM zużywa na to ponad 34 godziny. W rezultacie, w 2006 roku Toyota zarabiała 1488 dolarów średnio na samochodzie, podczas gdy GM tracił 2331 dolarów...

Czy można więc się dziwić, że w ciągu ostatniego dziesięciolecia akcje GM spadły o 56%, podczas gdy Toyoty wzrosły o 35%? Że udział GM w rynkach światowych

spadł z 14.6% w 2002 do obecnych 14.2%, a udział Toyoty w tym samym okresie wzrósł z 10.6% do 12%? Czy można się dziwić, że brak win-win w stosunkach pracowniczych przyczynił się do utraty 30 tysięcy miejsc pracy w GM, podczas gdy Toyota planuje przyjmowanie nowych ludzi? Jak więc widać, możliwe są kooperacyjne relacje wielkich firm z otoczeniem.

Inne statystyki „na tak” to badania PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) – zadowolenie klienta, obok skali, jest najlepszym wskaźnikiem przyszłych zysków⁷. Z wielu badań wiemy, że partnerskie relacje w pracy owocują:

- Wyższym poziomem innowacyjności
- Wyższą jakością
- Niższą absencją i rotacją kadr.

Dlaczego więc nie wszyscy tak robią?

3. K. Langfield-Smith: *Developing Co-operative Buyer Supplier Relationships: A Case Study of Toyota*, "Journal of Management Studies", May 1998.

4. J.H. Dyer, W.G. Ouchi: *Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge*, "Sloan Management Review Fall", 51-63 1993.

5. J. Thompson, *The Next Gear*, "BRW" March 1-7 2007.

6. D. Geng, *GM vs. Toyota: By the Numbers*, <http://www.npr.org/news/specials/gmvs toyota/>

7. Za: T. Peters, *Liberation Management*, Macmillan, London 1992.

Przeszkody dla win-win – mały szatan

Polski dziennikarz pisze: „Wykrywalność zabójców w Polsce wynosi 95 proc. To świetny wynik w porównaniu z innymi państwami Unii Europejskiej, w których policja ma do dyspozycji lepszy sprzęt i bazę DNA. /.../ Naczelnicy, którzy prowadzili ambitne, trudne śledztwa, nie awansują. /.../ Dlatego w sprawach, w których nie ma stuprocentowych szans udowodnienia winy, przestano wszczynać śledztwa”. A z kolei jeden z konsultantów pracujący dla wielkich międzynarodowych korporacji opowiada mi następującą historię: „CEO wynegocjował sobie wysoką premię za realizację połączenia; otrzymał \$10 mln, a j-v po dwóch latach się rozpadło, z ogromnymi stratami dla udziałowców”. Jaki jest wspólny mianownik?

Ten „mały szatan” to bezkrytyczne stosowanie koncepcji Zarządzania Przez Cele, ZPC (MBO – Management by Objectives). W praktyce powoduje ono często zerwanie więzi pomiędzy długofalowym interesem firmy (przetrwanie, rozwój) a krótkoterminowym interesem kierownictwa – premiami (prof. Blikle pisze więcej na ten temat w swojej książce *Doktryna jakości*).

W poszukiwaniu „wielkiego szatana”

Czy zgodzimy się, że: „win-win może nie zawsze się opłaca na krótki dystans, ale zawsze opłaca się w dłuższej perspektywie czasowej?” Stąd możemy być spokojni o kooperacyjne zachowania wielkich korporacji; będą one – we własnym, dobrze pojętym interesie – postępować uczciwie.

Czy możemy się zgodzić z taką tezą? Wielki szatan – to fundamentalny konflikt interesów, a w szczególności zaciemniająca obraz rzeczywistości personifikacja firmy. Albowiem – istnieje fundamentalny konflikt interesów między managerem, rozliczanym za krótkoterminowe wyniki, bo może odejść, zanim dobre działania przyniosą owoce lub zanim pojawią się negatywne skutki krótkowzrocznych oszczędności (na szkoleniach, na remontach czy na środowisku). Decyzje zawsze podejmuje jakiś manager czy zespół, a nie abstrakcyjny twór – „firma”. I w swej kalkulacji to manager ewentualnie analizuje swój bilans korzyści i ryzyka, a nie firmowy.

Zarządzanie Przez Cele, ZPC (MBO – Management by Objectives). W praktyce powoduje ono często zerwanie więzi pomiędzy długofalowym interesem firmy (przetrwanie, rozwój) a krótkoterminowym interesem kierownictwa.

Wnioski...

- Deklaracje to mało: win-win to filozofia.
- Potrzebny jest system wiążący CEO z długofalowymi efektami zarządzania (np. *claw back provisions*).
- Społeczeństwo, jak i wszyscy interesariusze (udziałowcy – często anonimowi członkowie funduszy emerytalnych, pracownicy i mieszkańcy) potrzebują wiedzieć i rozumieć „co się dzieje”. Stąd ogromne znaczenie systemów monitorowania i raportowania. Pracy takich grup i zespołów, jak Grupa ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu.

Kluczowe wyzwania w relacjach biznes – konsument dziś i w przyszłości

Elżbieta Szadzińska, Federacja Konsumentów

Elżbieta Szadzińska z Federacji Konsumentów zauważa, że podstawowe wartości, na których opierają się relacje B2C, pozostają niezmiennie – to rzetelność, uczciwość i staranność zawodowa. Przedstawiając konkretne przypadki nieetycznych zachowań firm w relacji z konsumentami, uzmysławia, na jak negatywny wpływ my jako konsumenci możemy być narażeni. A tego typu zagrożenia czyhają praktycznie w każdej z branż. Wraz z Michałem Herde przedstawiają bardzo skrótowy przegląd zagrożeń w takich branżach jak odzieżowa, spożywcza, finansowa i motoryzacyjna.

Współczesna konsumpcja nie ogranicza się już tylko do zakupu i spożycia, ale coraz częściej jest wyrazem stylu życia, przekonań, wyznawanych wartości. Na rynku pojawiła się nowa grupa konsumentów wrażliwych na kwestie środowiska, praw człowieka, etycznych zachowań, praw zwierząt oraz aktywni prosumenci.

Powszechny dostęp do informacji, śledzenie globalnych trendów, dzielenie się uwagami i opiniami w mediach społecznościowych – to wszystko sprawia, że konsumenci są coraz bardziej świadomi swoich możliwości jako uczestnicy rynku. Rozwój społeczeństwa informatycznego zasadniczo zmienia relacje firma – konsument. To w mediach społecznościowych dokonuje się weryfikacja informacji przekazywanej przez firmy. Niemniej podstawowe wartości, na których opierają się relacje B2C, pozostają niezmiennie – to rzetelność, uczciwość i staranność zawodowa.

Współczesna konsumpcja nie ogranicza się już tylko do zakupu i spożycia, ale coraz częściej jest wyrazem stylu życia, przekonań, wyznawanych wartości. Na rynku pojawiła się nowa grupa konsumentów wrażliwych na kwestie środowiska, praw człowieka, etycznych zachowań, praw zwierząt oraz aktywni prosumenci.

Jednak liczba spraw, z jakimi konsumenci zgłaszają się do organizacji i instytucji udzielających im pomocy prawnej, dobitnie wskazuje, że nie wszystkie firmy kierują się wymienionymi wyżej wartościami. W umowach zawieranych z konsumentami znajdują się niedozwolone postanowienia umowne, które już są tożsame z wpisanymi do rejestru postanowieniami abuzywnych albo mogą być za takie uznane. Obszerność niektórych umów, nieprecyzyjność terminów i definicji we wzorcach mogą powodować, że konsument nie rozumie ciążących na nim obowiązków i przysługujących mu uprawnień.⁸ Konsument zawsze będzie słabszą stroną umowy, zdany na uczciwość i odpowiedzialność sprzedawcy dóbr czy usług, który często nie dostosowuje oferty do potrzeb klienta.

Mylą się ci przedsiębiorcy, którzy sądzą, że na sprzedaży kończy się ich kontakt z konsumentem. Odpowiedzialna

obsługa klienta obejmuje procedury zawierania umów, obsługi uwzględniające zgodność z prawem i dobrymi obyczajami, oraz procedury informacyjne i reklamacyjne. Każdy z tych etapów może rodzić konflikty spowodowane brakiem etycznych zasad postępowania.

Relacje z konsumentami powinny być oparte na przekazie wiarygodnej informacji. Konsumenci dużą wagę przywiązują do treści zawartych w materiałach promocyjnych. Reklama nierzetelna lub wprowadzająca w błąd podważa zaufanie konsumentów nie tylko do danego producenta, lecz również do całej branży. Parę lat temu fałszywy przekaz reklamowy producentów z branży samochodowej na temat emisji CO² wywołał sprzeciw konsumentów wobec tzw. „greenwashingu”, który stosowali także producenci innych dóbr, wprowadzając konsumentów w błąd przez przedstawianie polityki firmy jako proekologicznej, chociaż w rzeczywistości miała ona charakter szkodliwy dla środowiska. Chyba nie ma branży, która nie miałaby na sumieniu chociaż jednej reklamy wprowadzającej w błąd, przedstawiającej nadzwyczajne walory produktu, które nie

8. Raport z badania wzorców umownych pożyczek krótkoterminowych, Federacja Konsumentów, Warszawa 2015.

miały potwierdzenia w rzeczywistości. Często konsumenci nie zdają sobie sprawy, że ich wybory są efektem oddziaływania przekazu reklamowego. Reklamy otaczają nas wszędzie, zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym. Reklama jest nie tylko sztuką – głównie ma skłonić konsumenta do kupienia reklamowanego produktu lub usługi, często za pomocą różnych metod i trików, których konsument nie jest świadom. Miejsce wystawienia produktu na półce sklepowej, manipulowanie ceną (obniżki, promocje), wielkością produktu i jego opakowaniem (downsizing), nadużywanie terminu „nowość”, eksponowanie walorów ekologicznych, gdy w rzeczywistości produkt wcale nie wpływa korzystnie na środowisko naturalne (greenwashing) – to tylko najpopularniejsze praktyki marketingowe, z którymi spotykamy się na co dzień. Równie nierzetelne przekazy może konsument napotkać w sferze usług.

Reklama godząca w interesy konsumentów jest nieuczciwą praktyką rynkową i jako taka jest prawnie zabroniona. Czy jednak reklama i przekaz informacyjny muszą być przedmiotem konfliktu pomiędzy firmami i konsumentami? Jest cały katalog działań, które pozwalają firmie prowadzić odpowiedzialny dialog ze swoimi interesariuszami, a konsumentom dadzą pewność, że ich potrzeby i oczekiwania są istotne dla firmy. Na takich zasadach opiera się marketing społeczny, który uwzględnia zarówno potrzeby i interesy konsumentów, jak i firmy i społeczeństwa w długofalowej perspektywie. Coraz więcej firm docenia marketing społeczny jako sposób na poprawę wizerunku reklamy w ogóle, ale również jako narzędzie budowania pozytywnego wizerunku marki i produktu. Na szczęście czasy, gdy komunikacja pomiędzy firmami a konsumentami ograniczała się wyłącznie do przekazu reklamowego, minęły bezpowrotnie. Edukacja konsumentów wpisała się na dobre w strategię biznesowe. Działania edukacyjne, prowadzone odpowiedzialnie, nie będąc przykrywką dla działalności marketingowej, przyczyniają się do podnoszenia świadomości konsumenckiej i wiedzy zarówno o produkcie, jak i producencie. Rzetelna edukacja jest korzystna dla obu stron, dostarcza konsumentom wiedzy, ale również buduje ich zaufanie do firmy.

Rozwój technologii znacząco zmienił relacje pomiędzy firmami i konsumentami. Cyfryzacja biznesu daje konsumentowi szeroki dostęp do informacji oraz możliwość całodobowej obsługi w każdym miejscu. Konsumenci coraz chętniej robią zakupy bez wychodzenia z domu. Sprzedaż on-line jest uregulowana przepisami prawnymi, które nakładają na sprzedającego szereg obowiązków, w tym obowiązek informacyjny zarówno przed zawarciem umowy z konsumentem, jak i w trakcie jej realizacji oraz po jej zakończeniu. Brak jasnej, przejrzystej informacji, począwszy od danych o podmiocie świadczącym usługę, wykorzystywaniu przez niego plików cookies, rodzaju i zakresie usług i warunkach ich świadczenia, warunkach zawierania i rozwiązywania umów oraz trybie postępowania reklamacyjnego, a na regulaminie sklepu kończąc, jest przyczyną spraw, w których konsument jest stroną poszkodowaną. Handel internetowy wiąże się również z gromadzeniem danych osobowych konsumentów, które podlegają szczególnej ochronie. Pomimo widocznej poprawy konsumenci wciąż skarżą się na nierzetelnych sprzedawców, którzy nie zachowują staranności podczas świadczenia usługi przez Internet. Niemniej zarówno biznes, jak i konsumenci zdają sobie sprawę, że nie ma odwrotu od cyfryzacji. Konsumenci polubili spersonalizowaną ofertę usług i produktów, szybką obsługę, korzystanie z aplikacji. Z kolei biznes wie, że dobra cena nie jest już wystarczającym kryterium dla pozyskania klienta. Szybkość i łatwość podejmowania decyzji zakupowych w nowej rzeczywistości cyfrowej będzie wymagała transparentności i przestrzegania zarówno zasad etycznych, jak i regulacji prawnych.

Konsumenci zdają sobie sprawę, że firmy przetwarzają informacje o ich preferencjach, ale nie są w stanie wyobrazić sobie, jak bardzo są to informacje szczegółowe i ingerujące w ich życie osobiste. Przykładem jest lalka Calya, zabawka połączona z Internetem. Instalując aplikację potrzebną do połączenia lalki z Internetem, konsument podaje szczegółowe informacje dotyczące dziecka. Do nieodpowiednio zabezpieczonych przez producenta danych dziecka może mieć dostęp osoba postronna, która dysponuje funkcją Bluetooth na swoim smartfonie. Takich zabawek dostępnych

w sklepach stacjonarnych i internetowych jest więcej. Sprawa jest tym bardziej bulwersująca, że dotyczy najmłodszych, a producent nie zapewnił bezpieczeństwa użytkownikom. Podobnym przykładem są aplikacje wykorzystywane przy uprawianiu aktywności fizycznej, które zbierają zbyt szczegółowe dane o stanie zdrowia osoby korzystającej z aplikacji. Aktualne przepisy nie nadążają za rozwojem nowych technologii, a biznes nie wypracował jeszcze dobrych praktyk w tym obszarze.

Powiększające się grono świadomych konsumentów chętniej sięga po produkt, wiedząc, że w ten sposób pomoże w rozwiązaniu jakiegoś problemu społecznego i przyczyni się do poprawy warunków życia ogółu. Takimi produktami są dobra spełniające zasady idei Sprawiedliwego Handlu. Świadomy wybór tych produktów, które zostały wytworzone z poszanowaniem praw pracowniczych, ochrony środowiska, z zapewnieniem odpowiedniego wynagrodzenia za włożoną w nie pracę, pozwala konsumentom na pokazanie swojej siły nabywczej i wpływu na praktyki producentów, dystrybutorów, sprzedawców. Biznes już rozumie, że siła konsumentów tkwi w ich wyborach zakupowych. Dlatego podejmuje – i będzie to musiał kontynuować – dobrowolne akcje przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju, którego zrównoważona konsumpcja jest częścią.

Organizacje konsumenckie i ekologiczne alarmują, że konsumenci są narażeni na oddziaływanie wielu substancji chemicznych będących częścią składową przedmiotów codziennego użytku. Kontakt z nimi nie jest obojętny dla zdrowia ludzkiego. Część z tych substancji jest powoli wycofywana z użycia i zastępowana bardziej bezpiecznymi zamiennikami. Dlatego konsumenci mają prawo oczekiwać, że firmy odpowiedzialne społecznie będą starały się zminimalizować „koktajl chemiczny”, na jaki narażeni są użytkownicy ich wyrobów. Zdrowie i bezpieczeństwo użytkownika powinno być w centrum uwagi na każdym etapie powstawania produktu, począwszy od projektu, a skończywszy na utylizacji produktu zużytego. Szczególnej staranności wymagają produkty przeznaczone dla wrażliwych grup odbiorców, takich jak dzieci, kobiety w ciąży,

osoby starsze i niepełnosprawne. Tu ocena ryzyka jest ogromnie ważna. Brak danych naukowych potwierdzających niekorzystny wpływ produktu lub jego składników na środowisko i ludzi nie zwalnia firmy od odpowiedzialności i podjęcia środków naprawczych. Pozytywnym przykładem odpowiedzialności jest akcja części producentów odzieży, którzy zapewniają, że przy produkcji ubrań nie stosują niebezpiecznych substancji chemicznych. Takich dobrowolnych działań konsumenci oczekują i w innych branżach.

Przedsiębiorcy nie traktują konsumentów jako monolitu, w komunikacji z nimi różnicują przekaz w zależności od grupy odbiorców. Biorąc pod uwagę sytuację demograficzną, można przewidzieć, że będzie rósł segment seniorów, co prawda zróżnicowanych pod względem zasobności, ale aktywnych na rynku zakupów. Jest to wyzwanie dla działów marketingu. Współczesny konsument-senior aktywnie szuka informacji w sieci, gdyż nauczył się tego od swoich wnuków. Z jednej strony zaakceptował wzorce młodego pokolenia, ale jednocześnie nie zrezygnował z tradycyjnych wartości. Senior jest konsumentem lojalnym, przywiązany do znanych sobie marek, ale oczekuje spersonalizowanej, atrakcyjnej oferty, również cenowo, oraz uczciwego i rzetelnego traktowania przez przedsiębiorcę. Pomimo pozytywnych zmian, jakie zaszły w sytuacji osób starszych na rynku, zawsze będą one uznawane za konsumentów wrażliwych. Wciąż osoby starsze padają ofiarą nieuczciwych firm, które oferują im kosztowne, a zupełnie zbędne produkty, namawiają do podpisania niekorzystnych umów, nie informują o przysługujących im prawach. Ani obowiązujące przepisy prawa, ani dobrowolne kodeksy nie wyeliminują całkowicie tych negatywnych zjawisk. Niemniej biznes musi podejmować działania edukacyjne, które uświadomią konsumentowi, jak nie wpaść w pułapkę naciągaczy, oraz promować etyczne zachowania wewnątrz branży.

Poszkodowany konsument z reguły szuka pomocy w organizacji konsumenckiej lub w instytucjach powołanych do ochrony jego praw. Federacja Konsumentów rocznie udziela bezpłatnej pomocy prawnej kilkudziesięciu tysiącom konsumentów. Część skarg kończy się

wniesieniem sprawy do sądu powszechnego. Część sporów udaje się rozstrzygnąć na drodze mediacji lub arbitrażu. I to właśnie pozasądowe drogi rozwiązywania sporów powinny w przyszłości być stosowane w rozwiązywaniu sporów na linii konsument – biznes. Aby konsument mógł dochodzić swoich roszczeń na drodze pozasądowej, przedsiębiorca musi wyrazić zgodę na stawienie się przed sądem polubownym. Niestety biznes

niezbyt chętnie korzysta z tej możliwości. Warto, aby przedsiębiorcy rozpoczęli w tym zakresie współpracę z organizacją konsumencką, która reprezentuje konsumentów, i zmienili swoje nastawienie do sądownictwa polubownego. Będzie to świadczyć o ich społecznej odpowiedzialności i zwiększy zaufanie konsumentów.

Odpowiedzialna obsługa klienta obejmuje procedury zawierania umów, uwzględniające zgodność z prawem i dobrymi obyczajami, oraz procedury informacyjne i reklamacyjne. Każdy z tych etapów może rodzić konflikty powodowane brakiem etycznych zasad postępowania.

Wyzwania etyczne w relacji biznes – konsumenci w sektorze odzieżowym

Elżbieta Szadzińska, Federacja
Konsumentów

Odzież nie jest tylko artykułem pierwszej potrzeby, wraz z rozwojem konsumpcjonizmu stała się wyróżnikiem w życiu społecznym, za jej pomocą konsument może kreować własny styl, podkreślać swoją osobowość. Branża odzieżowa jest jedną z najszybciej rozwijających się w Europie, jak również i w Polsce. Cechuje ją silna konkurencja, co powoduje konieczność szybkiego reagowania na potrzeby konsumentów i zmianę trendów. Odzież „fast fashion” ma krótki cykl życia. Niemniej konsumenci oczekują, że będzie ona odpowiedniej jakości, pomimo niezbyt wygórowanej ceny.

Tak jak i w innych branżach, producent ponosi odpowiedzialność za produkt, który wprowadza do obrotu. Sposób, w jaki rozpatruje reklamacje składane przez konsumentów, świadczy o jego stosunku do etyki kupieckiej. Silna konkurencja na rynku odzieży wymusza na producentach prowadzenie kampanii marketingowych, w których przekaz skierowany do konsumenta powinien być jasny, niewprowadzający w błąd, zgodny z faktycznymi cechami produktu i nienaruszający ogólnie przyjętych norm społecznych. Wraz ze wzrostem świadomości konsumenckiej rośnie grupa kupujących, dla których cena, a nawet i marka nie są jedynym kryterium dokonywania wyboru. Konsumenci chcą wiedzieć, gdzie ich ubrania zostały wyprodukowane, w jakich warunkach i z jakich materiałów. Nagłaśniane przez organizacje watchdogowe przypadki produkcji ubrań z naruszeniem praw pracowniczych czy ochrony środowiska powodują, że konsumenci tracą zaufanie do tych firm i tym bardziej domagają się, aby cały proces produkcji oraz łańcuch dostaw były przejrzyste. Wzrasta znaczenie nowego segmentu rynku, jakim są ubrania projektowane

przez młodych polskich projektantów, szyte w małych, lokalnych zakładach. Konsumenci mają zaufanie do ich etycznego prowadzenia biznesu, a ponadto poczucie, że wspierają rodzimych producentów i rozwój lokalnej przedsiębiorczości. W przyszłości poprzez swoje decyzje zakupowe konsumenci będą wywierać coraz większy nacisk na zmianę modeli funkcjonowania firm, tak aby ich działania biznesowe nie szkodziły ludziom i środowisku. Sprzedaż odzieży nie ogranicza się do sklepów stacjonarnych, konsumenci coraz

więcej ubrań kupują przez Internet dzięki dużej ofercie poszczególnych producentów, jak i powstaniu platform multibrandowych. Ta forma sprzedaży będzie się rozwijać, a konsumenci oczekują, że e-sklepy będą działać w zgodzie z przepisami prawa, a sprawy sporne będą załatwiane w dobrze rozumianym interesie konsumenta. Upowszechnianie dobrych praktyk w całej branży odzieżowej przyczyni się do zwiększenia lojalności konsumentów.

Wraz ze wzrostem świadomości konsumenckiej rośnie grupa kupujących, dla których cena, a nawet i marka nie są jedynym kryterium dokonywania wyboru. Konsumenci chcą wiedzieć, gdzie ich ubrania zostały wyprodukowane, w jakich warunkach i z jakich materiałów.

Wyzwania etyczne w relacji biznes – konsumenci w sektorze spożywczym

Elżbieta Szadzińska, Federacja
Konsumentów

Relacje pomiędzy wytwórcami żywności a konsumentami są szczególnie istotne, gdyż dotyczą produktów, które zaspokajają podstawowe potrzeby, zgodnie z przysługującym konsumentom prawem do odpowiedniego żywienia. Podstawową wartością etyczną jest odpowiedzialność producenta za bezpieczeństwo wprowadzonej do obrotu żywności.

Polskiego konsumenta cechuje stosunkowo wysoki stopień zaufania do rodzimej żywności. Producenci i sprzedawcy chętnie odwołują się w przekazie reklamowym do tego pozytywnego nastawienia, podkreślając krajowe miejsce pochodzenia surowców użytych do produkcji. Odpowiedzialny marketing, który nie wprowadza konsumenta w błąd, oparty na merytorycznym i rzetelnym komunikacie buduje zaufanie do firmy i przywiązanie do marki. Zakłócenie tej relacji przekazem wprowadzającym w błąd skutkuje utratą zaufania do firmy, które bardzo trudno odbudować. Afery, które od czasu do czasu przetaczają się przez rynek żywności, mają negatywny wpływ nie tylko na wizerunek firmy będącej sprawcą afery, ale na wizerunek całej branży. Konsumenty są coraz bardziej świadomi swoich potrzeb żywieniowych, cena przestała być jedynym kryterium wyboru, a istotną stała się informacja na etykiecie. Z jednej strony konsumenci chcą mieć jak najwięcej informacji o produkcie, jego składzie, wartości odżywczej, miejscu pochodzenia, z drugiej – oczekują, że będzie to informacja prosta, przejrzysta, na podstawie której łatwo będzie zdecydować o zakupie. Dlatego wszelkie inicjatywy własne producentów w zakresie oznakowania łatwego do zrozumienia przez konsumentów mają szanse powodzenia. Również samoregulacje, dobrowolne kodeksy dobrych praktyk są pozytywnie odbierane przez konsumentów,

jako narzędzia służące etyczności biznesu. Powoli rośnie grupa konsumentów, która zwraca uwagę nie tylko na wartość odżywczą czy walory smakowe produktu, lecz także na opakowanie, warunki produkcji, transportu i w efekcie – wpływ na środowisko.

W przyszłości producenci muszą się liczyć z oczekiwaniami konsumentów, że działania branży spożywczej będą zgodne ze zrównoważonymi celami rozwoju. Jeśli gospodarstwa domowe mają ograniczać marnowanie żywności, to konsumenci będą oczekiwali, że takie same ograniczenia strat żywności zostaną wprowadzone w łańcuchu dostaw. W ostatnich latach zauważa się, że konsumenci chętnie kupują żywność z rynków lokalnych i produkty z gospodarstw ekologicznych. Trend ten będzie się rozwijał. Oprócz już

istniejących uregulowań prawnych pojawi się potrzeba wypracowania relacji pomiędzy małymi lokalnymi producentami a konsumentami, opartych, tak jak w przypadku dużych firm, na uczciwości, transparentności i zasadach etyki kupieckiej. Pomimo preferowania żywności krajowej polski konsument jest częścią rynku globalnego i z tego powodu jest narażony na produkty zafałszowane i podróbki. Masowa produkcja, rozwój technologii przetwórstwa i wydłużenie łańcucha dostaw sprzyja oszustwom żywnościowym. Regulacje prawne i wzmocnienie systemu kontroli nie wyeliminują tego procederu. Również biznes musi włączyć się w walkę z fałszerstwami żywności, tworząc własne wewnętrzne kodeksy etyczne, które będą przestrzegane przez podwykonawców, dostawców w całym łańcuchu.

Konsumenci są coraz bardziej świadomi swoich potrzeb żywieniowych, cena przestała być jedynym kryterium wyboru, a istotna stała się informacja na etykiecie. Z jednej strony konsumenci chcą mieć jak najwięcej informacji o produkcie, jego składzie, wartości odżywczej, miejscu pochodzenia, z drugiej – oczekują, że będzie to informacja prosta, przejrzysta, na podstawie której łatwo będzie zdecydować o zakupie.

Wyzwania etyczne w relacji biznes – konsumenci w sektorze finansowym

Michał Herde, Federacja
Konsumentów

Rozwój gospodarczy Polski po 1989 roku i związany z nim znaczny wzrost zamożności polskich konsumentów powodują coroczny wzrost zainteresowania usługami sektora finansowego. Jeszcze w latach 90-tych ilość skarg konsumentów związanych z usługami finansowymi była niewielka. Dominowały skargi związane z nabywaniem produktów trwałych. Od pewnego czasu trend wyraźnie się zmienia. Konsumenti aktywnie korzystają z nowoczesnych usług bankowych i ubezpieczeniowych. W sektorze finansowym, zwłaszcza w bankowym, Polska korzysta z tzw. dywidendy opóźnienia, wprowadzając od razu najnowocześniejsze rozwiązania.

Dynamiczny rozwój usług finansowych i masowy wzrost zainteresowania polskich konsumentów tymi usługami wymagają silnych etycznie zachowań po stronie przedsiębiorców z tej branży. Chociaż Federacja Konsumentów odnotowuje deklaracje sektora o wysokiej odpowiedzialności banków i ubezpieczycieli – zwłaszcza sektor bankowy silnie podkreśla odpowiedzialność za pieniądze powierzone przez konsumentów – deklaracje te niestety często nie mają potwierdzenia w praktyce.

Sektor finansowy prowadzi na bieżąco intensywne i nierzadko agresywne kampanie marketingowe, zachęcające do korzystania z usług. Reklamy w tych kampaniach zbyt często noszą znamiona nieuczciwych praktyk rynkowych. Z drugiej strony sektor nie jest skłonny do zaangażowania się w uczciwy i stały proces kontaktów z organizacjami konsumenckimi, zgłaszającymi zastrzeżenia do reklam lub innych praktyk sektora.

Znamienne w kontekście ww. uwag jest zachowanie banków w stosunku do tzw. kredytów frankowych. Przed wybuchem kryzysu finansowego w 2008 roku banki w Polsce oferowały kredyty frankowe, których kurs w Polsce w tamtym czasie był niski. Pracownicy banków w niewystarczającym stopniu informowali konsumentów o ryzyku kursowym, a same umowy zawierały wiele niedozwolonych klauzul. Po wybuchu kryzysu koszt kredytu wzrósł niekiedy kilkukrotnie. Spowodowało to istotne problemy społeczne, co do

których nawet rozwiązania polityczne są kontrowersyjne. Sektor bankowy nie zaproponował jednak do dziś rozsądnego i kompleksowego rozwiązania problemu.

Podsumowując, uważamy, że cały sektor finansowy powinien włączyć się w stały dialog z organizacjami konsumenckimi na partnerskich zasadach. Kryterium oceny, czy dialog jest prowadzony, powinny być realne efekty tej współpracy.

Dynamiczny rozwój usług finansowych i masowy wzrost zainteresowania polskich konsumentów usługami tego typu wymaga silnych etycznych zachowań po stronie banków i instytucji finansowych.

Wyzwania etyczne w relacji biznes – konsumenci w sektorze motoryzacyjnym

Michał Herde, Federacja
Konsumentów

stotny udział w polskim rynku motoryzacyjnym mają pojazdy sprowadzane z Europy Zachodniej jako używane. Biorąc pod uwagę taką strukturę rynku, niniejszym opisem objęto producentów i dystrybutorów marek sprzedawanych jako nowe.

Polscy konsumenci posiadają wystarczającą siłę nabywczą, aby stanowić niebagatelny rynek zbytu dla nowych pojazdów. W efekcie tego sektor motoryzacyjny prowadzi na bieżąco kampanie marketingowe. Są one nakierowane na atrakcyjność pojazdów pod względem osiąągów i użyteczności ekonomicznej. Zbyt rzadko jednak akcentuje się odpowiedzialność społeczną związaną z ochroną środowiska.

Także i w Polsce obserwuje się następstwa afery Volkswagena, choć w mniejszym stopniu niż w krajach Europy Zachodniej. Polski sektor motoryzacyjny nie czuje się w ogóle odpowiedzialny za skutki tej afery. Jest to też po części stanowisko europejskiego sektora motoryzacyjnego, odmienne od stanowiska zajętego wobec zastrzeżeń wysuniętych przez konsumentów w Ameryce Północnej, zwłaszcza w USA.

Polski sektor motoryzacyjny nie czuje się obecnie odpowiedzialny za ww. zdarzenia, jak też i nie rozważa – mimo komunikatów instytucji konsumenckich – przyjęcia choćby części odpowiedzialności. Podjęte kampanie (usuwania skutków wadliwego oprogramowania) są wątpliwe, zarówno pod kątem technicznym, jak i etycznym. Konsumenci nie otrzymują należytych rekompensat z tytułu wprowadzenia w błąd co do poziomu emisji.

Zdaniem Federacji Konsumentów sektor motoryzacyjny powinien być skutecznie skłaniany do rozpoczęcia dialogu z organizacjami konsumenckimi, reprezentującymi indywidualnych konsumentów. Odpowiedzialność etyczna w relacjach konsument – przedsiębiorca, jest słabo realizowana przez ten sektor, właśnie z powodu niewielkiej skłonności sektora do kontaktów z organizacjami konsumenckimi.

Polscy konsumenci posiadają wystarczającą siłę nabywczą, aby stanowić niebagatelny rynek zbytu dla nowych pojazdów. Sektor motoryzacyjny powinien zatem dbać o efektywny dialog z konsumentami.

Czy klienci mają szansę wpłynąć na postawy firm?

Magdalena Płonka

Magdalena Płonka proponuje krytyczne spojrzenie na konsumentów, aby odpowiedzieć na pytanie, czy konsumenci powinni mieć moralną odpowiedzialność nie tylko za decyzje zakupowe ale również poprzez wpływanie na proces projektowania i produkcji powszechnie używanych towarów. Czy konsumenci mają szansę wpływać na postawę firm? Odpowiadając na te pytania, przybliża ideę etycznego konsumpcjonizmu. Przytacza również szereg badań pokazujących, na ile ta idea jest skuteczna.

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, w skrócie z języka angielskiego CSR, jest obiektem wielu dyskusji dotyczących jej definicji oraz dyrektyw aplikacji. Jednak według najczęściej cytowanego naukowca Archie B. Carrola oraz wspierających jego teorię przynajmniej 300. światowej klasy naukowców CSR jest niczym innym, jak świadomym, zaplanowanym strategicznie etycznym działaniem organizacji/firmy na rynku, której zachowania i standardy moralne wykraczają poza prawne zobowiązania oraz wiążą się z finansową oraz organizacyjną inwestycją w praktykę etyczną. CSR z definicji jest takim działaniem, które uwzględnia interesy pozostałych aktorów na rynku, zaś jego obszary oddziaływania to ochrona praw ludzi, środowiska naturalnego oraz pozostałych istot żyjących.

Podczas badania tego zjawiska w przemyśle odzieżowym uwagę może zwrócić dominujący dialog naukowy skoncentrowany na klientach firm w celu szukania jak najlepszych rozwiązań dla aplikacji CSR. W praktyce CSR w modzie dotyka wielu interesariuszy: projektantów, menedżerów firmy, producentów, specjalistów ds. marketingu i klientów marki. Przeważająca większość badań naukowych tego zjawiska jest poświęcona tym ostatnim – kupującym. Zdecydowana przewaga w istniejących artykułach tematu korporacyjnej odpowiedzialności w biznesie ujawnia, że działania skupione są na klientach, i pokazuje dominującą pozycję klienta w praktyce etycznej. Publicyści skupiają się głównie na nabywcach, jako kluczowym ogniwie w osiągnięciu celów społecznych.

Zdecydowana przewaga w istniejących artykułach tematu korporacyjnej odpowiedzialności w biznesie ujawnia, że działania skupione są na klientach, i pokazuje dominującą pozycję klienta w praktyce etycznej.

Może to być kwestionowane, gdyż z drugiej strony liczni badacze, którzy analizują pozycję tych niezależnie ważnych aktorów, przyznają się do wielu niezgodności i sprzeczności w takim podejściu. Choć znaczna część uwagi poświęcona jest konsumentom w porównaniu z innymi grupami cyklu CSR, można natrafić na przypadki, kiedy badania naukowe skutkują dalszymi niewiadomymi, nieporozumieniami, deklaracją potrzeby pogłębiania studiów nad rolą kupujących w implementacji CSR, a ostatecznie koniecznością kontynuowania tej pracy w celu lepszego zrozumienia ambiwalentnych wzorców zachowania użytkowników w kontekście moralnej postawy firm.

Z tego względu ważne jest krytyczne spojrzenie na konsumentów, aby odpowiedzieć na pytanie, skąd pochodzą paradoksy i wątpliwości, czy konsumenci powinni mieć moralny autorytet w procesie podejmowania decyzji etycznych w zakresie projektowania i produkcji powszechnie używanych towarów. Czy jednocześnie mają szansę wpływać na postawę firm?

W dyskusji należy zacząć od uwzględnienia konsumpcji, która jest procesem wpływającym na nasze życie i otoczenie, w tym także inne zainteresowane strony i środowiska. Niemniej dzisiaj, przez mechanizmy zaspakajania pragnień zakupowych, konsumpcja kształtuje też nowe formy bytu, komunikowania się i tworzenia relacji z innymi członkami społeczeństwa. Poszukując najlepszych praktyk w zakresie CSR i ich

agentów, należy spostrzec ogólne założenie, że konsumpcja prawdopodobnie dotyczy nie tylko samych konsumentów, ale także kwestii społecznych.

Choć kategoryzowanie konsumpcji jest trudnym zadaniem, nie sposób zaprzeczyć wybitnej roli kupujących w życiu całego społeczeństwa, gdyż klienci stanowią siłę napędową każdej firmy, a także potrafią być rodzajem sumienia właścicieli firm oraz ich managerów. Wielu naukowców wskazuje na klientów jako potencjalnych liderów nowego ładu społecznego, gdyż ich wybory mają odzwierciedlenie w kwestiach związanych ze środowiskiem naturalnym, jakością życia innych ludzi czy zwierząt. Konsumenci mogą być postrzegani jako wartościowi współtwórcy postaw etycznych w biznesie, zmieniając swą rolę z odbiorców towarów na współtwórców norm moralnych. Wielu autorów uzasadnia takie twierdzenie dominującą pozycją konsumenta jako ostatecznego weryfikatora strategii korporacyjnej w kwestii CSR, gdyż akceptacja działań marki przez jej klientów jest dla istnienia marki kluczowa.

Etyczny konsumpcjonizm definiuje się jako „prywatną konsumpcję, w przypadku gdy wybór został dokonany w oparciu o informacje dotyczące kwestii etycznych – tj. prawa człowieka, sprawiedliwość społeczną, środowisko czy dobrostan zwierząt” (The Co-operative Bank, *The Ethical Consumerism Report*, 2005).

Obserwuje się pewne dowody rozwoju zjawiska etycznej konsumpcji oraz jej wzrostu w różnych wymiarach, jednak bez większych sukcesów. **Zielony konsumpcjonizm nie jest kompleksowym środkiem zaradczym dla globalnych problemów związanych z oddziaływaniem firm na pozostałych interesariuszy, ale ma potencjał ułatwiający ekologizację biznesu i społeczeństwa.**

Wspomniany dokument Co-operative Bank informuje, że około 54% osób objętych badaniem zgodziło się z oświadczeniem: „Jako konsument mogę wpłynąć na to, jak etycznie zachowa się firma”. Z takim stwierdzeniem nie zgodziło się jedynie 17% respondentów (Smith, 2007). Powyższe dane umożliwiają optymistyczne spojrzenie na zaangażowanie konsumentów w rozwój praktyk etycznych na rynku, gdyż okazuje się, że konsumenci są świadomi swojego potencjału społecznego, siły etycznej i tym samym wpływu na postawę firm. Inne badania wskazują jednak na różne wyniki.

Chociaż De Pelsmacker, Driesen i Rayp (2005) twierdzą, że 46% Europejczyków także deklaruje chęć zapłaty znacznie większej kwoty za towary etyczne, kiedy zaczynamy rozróżniać te produkty w kontekście chociażby kulturowym, sytuacja się zmienia. Na przykład Amerykanie akceptują tylko 7% wzrostu cen dla produktów ekologicznych, zaś francuskich nabywców cechuje gotowość do płacenia nawet o 25% więcej za odzież, która np. nie była produkowana przez dzieci. Jednak w tym samym artykule czytamy, że tylko 1% udziału w rynku to produkty etyczne – żywność organiczna, wolne od wyciskania dzieci tekstylii, wyroby z certyfikatem uczciwego handlu, legalnie nabyte drewno – co też faktycznie wyraża stan rzeczy. Podobne dane potwierdzono w innych badaniach, Pelsmacker i Carrigan (2009), które podają tylko 4% udziału produktów etycznych w całkowitych wydatkach detalicznych klientów indywidualnych w 2007 roku (PriceWaterhouseCoopers, 2008), a wzrost sprzedaży fair-trade mniejszy niż 1% całkowitego światowego handlu (Siegle, 2009). Należy więc uznać, że udział dzisiejszych produktów etycznych lub przyjaznych dla środowiska mimo wszystko pozostaje niewielki. Gdyby

wyodrębnić w dyskusji naukowej typ konsumentów, który jest bardziej otwarty na towary związane z etyką, zgodnie z szeregiem ankiet oraz publikacji, **„odpowiedzialny konsument” to dobrze wykształcona i świetnie zarabiająca kobieta w średnim wieku.** W dialogu o dominującej roli klientów w kształtowaniu postaw firm oraz w aplikacji CSR może to być traktowane jako kontrargument. Jeśliby polegać na tym typie klientów i dla niego formować profil firmy, spowodowałoby to zubożenie podaży, gdyż oferta handlowa wyrobów produkowanych z uwzględnieniem norm etycznych trafiałaby jedynie do bardzo wąskiego grona nabywców. Kontynuując krytykę postrzegania klientów jako rzeczników etycznych praktyk, warto zwrócić uwagę, że badanie etycznych motywów zakupowych ujawnia następne argumenty w dialogu – **niekorzystne, poważne kompromisy dokonywane przez kupujących, które są warunkowane ekonomicznymi i estetycznymi ograniczeniami ich wyboru zakupu.** Selekcja ekologicznych dóbr przez konsumentów opiera się na stereotypach rynkowych, czyli względach cenowych oraz wizualnych, a nie przekonaniach prospołecznych. Przeciwno etycznym zachowaniom klientów działa wiele typowych mechanizmów, kiedy to regularne cechy produktu biorą górę podczas procesu decyzyjnego konsumenta.

I tak jest to przedstawiane na przykładzie przemysłu odzieżowego. Analiza literatury badającej obiekty przyjazne dla konsumentów w „zielonym” kontekście przynosi konkluzję, że klienci zorientowani na ekologię, szczególnie w sektorze mody, warunkują swoje wybory przede wszystkim stylem. Badania prowadzą do wniosku, że niezależnie od tego, w jakim stopniu produkt jest etyczny, jeśli nie nawiązuje do trendów i nie spełnia oczekiwań estetycznych, nie przyciągnie uwagi konsumentów. Badania jasno potwierdzają, że wybór ekologiczny jest wypierany przez wybór estetyczny i ekonomiczny – wygrywają ubrania o dobrym wyglądzie, cenie i wartości.

Wracając do ograniczenia ekonomicznego, które jest kolejnym aspektem decydującym o zakupie etycznym, warto przyjrzeć się opinii mówiącej, że towary etyczne

są uważane przez klientów za droższe. Liczne badania wykazały, że taka sytuacja przyczynia się do odczuwania nierówności między klientami, a także powoduje niechęć do rozwoju ekologicznego konsumpcjonizmu. Nawet jeśli zaufanie konsumentów do wyzwolenia nieetycznego świata opartego na ich wyborach konsumenckich stworzyłoby z nich skutecznych oratorów CSR, **głosowanie ich „dolarami” poparłby typowy model kapitalistycznej konsumpcji**. Co w tym złego? Wielu naukowców uzasadnia swój sprzeciw w tej kwestii argumentem, że decyzje etyczne nie powinny być napędzane kwestiami pieniężnymi, ponieważ łączenie tych dwóch wartości nie czyni CSR moralnie autonomicznym, ale raczej zorientowanym na zyski. Budowanie dobra ogółu przez zakupy wydaje się korzystne dla firmy, gdyż działa w jej najlepszym interesie. W ten sposób CSR zamienia się w praktykę finansową, skierowaną tylko do wąskiej grupy osób, która mogłaby ostatecznie pozwolić sobie na „przyswoić” zakupy, według wspomnianej wcześniej reguły dotyczącej wyższej ceny rzeczy.

Wreszcie, by przedstawić najważniejszy wniosek – wielu autorów poddaje klientów krytyce w kwestii zdolności do zrozumienia fenomenu CSR, a tym samym do podejmowania trafnych decyzji dotyczących odpowiednich zakupów. Badania wykazują, że konsumenci są pozbawieni ważnych danych i wiedzy koniecznej do słusznej oceny produktów nieetycznych lub etycznych. **Klienci są postrzegani w dyskursie naukowym jako niewykwalifikowani lub nieprzygotowani intelektualnie do wspierania praktyk CSR**. Kiedy szkicujemy wizję odpowiedzialności konsumentów w kontekście CSR, dzięki ich zdolności do oceniania projektu i produkcji pod kątem etycznym, musimy pamiętać, że wyzwania stojące za tym wydają się nie do udźwignięcia.

Niektórzy badacze kwestionują pragmatyczny charakter społeczeństwa konsumenckiego oraz demokratyczną dyktaturę kapitalistycznego, przeciętnego smaku mas. Wcześniejsze badania wykazują, że **demokracja w tym kontekście może nie działać z powodu ograniczeń świadomości „everymana”**. Pojawia się naturalne powątpiewanie, czy społeczeństwo posiada odpowiednią wiedzę i krytyczny potencjał, aby przesądzić

o tym, jak powinien wyglądać moralnie odpowiedzialny projekt i produkcja. Choć demokracja jest miła, to z powodu powyższych argumentów większość kupujących, tylko dlatego, że czyni większe grono w procesie selekcji, nie może być kluczowym graczem w realizacji CSR. Dlatego, choć naukowcy wskazują na potrzebę edukowania „everymana”, istnieje przypuszczenie, że konsumenci nie byłoby w stanie ponieść ciężaru kształtowania etycznego świata. Może to być uzasadnione, że uczynienie wszystkich ludzi tak samo świadomymi globalnych problemów na całym świecie jest utopią.

Przegląd literatury ujawnia również pewną tendencję, która przejawia się obarczaniem konsumentów odpowiedzialnością za kształtowanie postaw etycznych, co jest postrzegane jako przemyślany ruch firm. Choć klienci mają wybór i mogą wpływać na moralny profil wytwarzanych towarów, rozpowszechnianie poglądu, że są odpowiedzialni za wytwarzane towary, niezasadnie przenosi odpowiedzialność z firm na ostatecznych odbiorców działalności marki. Taka procedura jest dezorientująca i sprytnie dystansuje odpowiedzialność od korporacji oraz ich wyników zachowań rynkowych. Niestety jednocześnie sprawia, że **CSR słabnie, ponieważ klienci nie posiadają kwalifikacji zarządzania ani narzędzi produkcyjnych w swoich rękach – koniecznych, aby osiągnąć CSR-owe cele**. A zatem uczciwa diagnoza powyższego podmiotu w procesie kreowania postaw firm w kontekście CSR nie wywołuje entuzjazmu. Na pewno nie należy pozbawiać klientów głosu i prawa do udziału w kształtowaniu etycznych zjawisk, jednak – jak trafnie podsumował to Şişman (2004) – „Decyzje o zakupie towarów są strategicznie zbyt ważne, aby pozostawić je do bezwarunkowego wyboru klienta”.

Jak wprowadzenie prawnej ochrony sygnalistów może przyczynić się do rozwoju etyki biznesu w Polsce?

Marcin Waszak, Fundacja im.
Stefana Batorego, forumIdei

Marcin Waszak z Fundacji Batorego przekonuje o skutkach braku regulacji w zakresie ochrony sygnalistów na zarządzanie ryzykiem etycznym w przedsiębiorstwach. Tym samym daje przykład, jak administracja może wspierać bądź blokować rozwój inicjatyw w zakresie etyki biznesu.

Sygnaliści (ang. *whistleblowers*), czyli osoby alarmujące w interesie publicznym o nieprawidłowościach w miejscu pracy, o których mają wiedzę lub uzasadnione podejrzenie, że się wydarzyły lub mogą się wydarzyć, oddziałują także na etykę prowadzenia biznesu. Z jednej strony reagują na zachowania prowadzące do naruszania zasad etycznych, z drugiej sami mogą paść ofiarą działań sprzecznych z etyką zawodową. Stosunek do sygnalistów w miejscu pracy i udzielane im (lub nie) wsparcie po tym, jak ujawnią nadużycia, jest także miarą respektowania przyjętych w organizacji norm i kodeksów etycznych. Ochrona sygnalistów zapewniona jest w ustawodawstwie wielu europejskich krajów, które często bezpośrednio lub w sposób pośredni wymuszają wprowadzenie rozwiązań umożliwiających poufne zgłaszanie nieprawidłowości także w sektorze prywatnym.

Bez prawnej ochrony

Biznes w Polsce nie odczuwał dotąd presji ze strony państwa odnośnie wzmocnienia ochrony sygnalistów, gdyż nigdy nie zostały stworzone przepisy kompleksowo regulujące ich status. Kodeks pracy i zawarte w nim regulacje przeciwdziałające dyskryminacji w stosunkach pracy nie są w stanie zagwarantować pracownikom zatrudnionym na podstawie umów terminowych i umów cywilnoprawnych zabezpieczenia przed odwetem pracodawcy. Poza tym konieczność uzasadnienia wypowiedzenia nie powstrzymuje pracodawców przed zwalnianiem niewygodnych pracowników pod wymyślonym pretekstem. Znajduje to potwierdzenie w opiniach m.in. sędziów sądów pracy czy związków zawodowych.⁹ Sprawy o odszkodowania i zadośćuczynienia potrafią trwać wiele lat, w trakcie których sygnaliści trafiają niejednokrotnie na tzw. czarne listy, bez realnej możliwości znalezienia innej pracy w branży, w której wcześniej zdobywali doświadczenie. Brakuje w polskim kodeksie karnym przepisu, który penalizowałby zachowania mające na celu wyrządzenie krzywdy pracownikowi z powodu ujawnienia przez niego nieprawidłowości.

Zdani na samoregulację i sektorowość

Jeśli wziąć pod uwagę dotychczasową bierność państwa wobec sygnalistów, poziom ich ochrony w firmach prywatnych jest wypadkową stosowanych w przedsiębiorstwach wewnętrznych polityk *compliance*, dobrowolnych inicjatyw biznesowych prowadzących do ustanawiania jednolitych standardów w zrzeszających się podmiotach gospodarczych oraz rozwiązań

prawnych przygotowywanych i wdrażanych z myślą o konkretnych branżach.

Przedsiębiorstwa z krajów, gdzie *whistleblowing* ma dłuższą tradycję, przede wszystkim z angloamerykańskiego kręgu kulturowego, otwierając swoje siedziby w Polsce, przynoszą ze sobą też pewne zachodnie standardy tworzenia polityk przeciwdziałających nadużyciom w firmach. Nie zawsze jednak ich wdrożenie w zagranicznych oddziałach jest udane, szczególnie jeżeli zaniedbuje się kwestie informowania pracowników o ich istnieniu czy też wykorzystuje się je przede wszystkim jako element poprawiający wizerunek na zewnątrz, a nie – stosunki wewnątrz firmy¹⁰.

Odnośnie prób samoregulacji biznesu w obszarze *compliance* z jednej strony warto zauważyć i docenić inicjatywy w rodzaju Koalicji Programu Biznes i Prawa Człowieka wspieranej przez Global Compact Poland, które w przygotowanym przez siebie Standardzie Minimum Programu Etycznego w 2016 roku zawarło zobowiązanie do wdrożenia rozwiązania zgłaszania nadużyć dla pracowników i osób trzecich¹¹. Z drugiej strony pod tą deklaracją przyjęcia standardu podpisało się dotąd zaledwie kilkanaście firm. Polskie organizacje pracodawców nigdy nie uczestniczyły w wypracowaniu i promowaniu wzorcowych standardów prowadzenia polityki wobec sygnalistów, co było udziałem choćby pracodawców brytyjskich¹². W badaniach E&Y z 2015 roku temat etycznego postępowania czy przeciwdziałania nadużyciom w ogóle nie zaistniał w firmach ponad połowy przebadanych respondentów. Jedna czwarta zapytanych pracowników przyznała, że nie

9. Zob. A. Wojciechowska-Nowak, *Ochrona prawna sygnalistów w doświadczeniu sędziów sądów pracy*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2011 http://www.batory.org.pl/doc/Sygnalisci_raport_20110415.pdf, dostęp 26.07.2017; G. Makowski, M. Waszak (red.), *Sygnaliści w Polsce okiem pracodawców i związków zawodowych*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2016 <http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Odpowiedzialne%20Państwo/Sygnalisci-w-Polsce-okiem-pracodawcow-i-zwiazkow-zawodowych.pdf>, dostęp 26.07.2017

10. Por. G. Makowski, M. Waszak (red.), op. cit., s. 142–145.

11. *Standard Minimum Programu Etycznego. Samoregulacja biznesowa w ramach II filaru Wytycznych ONZ ds. biznesu i praw człowieka*, <http://ungc.org.pl/info/standard-minimum-programu-etycznego/>, dostęp 26.07.2017.

12. W Wielkiej Brytanii pracodawcy byli zaangażowani w przygotowanie zaleceń dotyczących prowadzenia wewnętrznej polityki sygnalizowania dla biznesu. Zob. *PAS 1998:2008 Whistleblowing Arrangements Code of Practice* http://wbhelpline.org.uk/wpcontent/uploads/2012/07/PAS1998_Whistleblowing1.pdf, dostęp 26.07.2017.

Stosunek do sygnalistów w miejscu pracy i udzielane im (lub nie) wsparcie po tym, jak ujawnią nadużycia, jest także miarą respektowania przyjętych w organizacji norm i kodeksów etycznych.

wie, jak się zachować w przypadku zaobserwowania nadużycia. Ta bezradność niewątpliwie związana jest także z faktem, że odsetek firm umożliwiających swoim pracownikom skorzystanie z anonimowego kanału zgłaszania nadużyć wyniósł w przytoczonym badaniu zaledwie 11%¹³.

Sektorowe rozwiązania zaistniały w Polsce po raz pierwszy w branży finansowej za sprawą implementacji do polskiego prawa rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE w sprawie nadużyć na rynku (*Market Abuse Directive*) z 2014 roku. W efekcie znowelizowana została ustawa Prawo bankowe oraz wprowadzone rozporządzenia określające najważniejsze elementy procedur anonimowego zgłaszania nadużyć,

które zaczęły obowiązywać w bankach¹⁴ i firmach inwestycyjnych¹⁵. Od lipca 2018 pewien zakres ochrony gwarantuje sygnalistom Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, także będąca pokłosiem unijnej dyrektywy. Obecnie rząd zapowiada kolejne regulacje zawarte w nowelizacjach Ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji czy Ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, jednak żadna z nich nie ma waloru kompleksowości, nie obejmuje wszystkich sektorów gospodarki i nie przewiduje szerokiego spektrum nieprawidłowości zgłaszanych przez pracowników. Powoduje to sytuację nierówności wobec prawa pracowników z różnych

13. *Problem nadużyć i korupcji w firmach. Porównanie wyników badania w wybranych regionach Polski*, Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć, E&Y 2015, s. 6–7, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Problem_naduzyc_i_korupcji_w_firmach/\\$FILE/Badanie_EY_Problem_naduzyc_i_korupcji_w_firmach.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Problem_naduzyc_i_korupcji_w_firmach/$FILE/Badanie_EY_Problem_naduzyc_i_korupcji_w_firmach.pdf), dostęp 26.07.2017.

14. Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 25 kwietnia 2017 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych i organizacyjnych dla firm inwestycyjnych, banków, o których mowa w art. 70 ust. 2 o obrocie instrumentami finansowymi, i banków powierniczych.

15. Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 24 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach

Sygnaliści w Polsce wciąż ponoszą ogromne ryzyko, decydując się ujawnić czyny sprzeczne z etyką i zagrażające interesowi publicznemu.

przedsiębiorstw, którzy mogą zgłaszać równie istotne dla interesu publicznego przypadki nadużyć, ale ze względu na miejsce pracy będą potraktowani zupełnie inaczej. Fragmentaryzacja prawa w obszarze *whistle-blowingu* jest potencjalnym źródłem niepewności dla sygnalistów pracujących na styku kilku branż, różniących się pod względem poziomu ochrony zapewnianej sygnaliście. Dodatkowym czynnikiem, który pogłębia tę niepewność, jest różny poziom ochrony sygnalistów wprowadzany w różnych państwach, z których wywodzą się firmy zakładające swoje oddziały w Polsce. Jest to jeden z powodów, dla którego Komisja Europejska zdecydowała się po szerokich konsultacjach na przygotowanie propozycji dyrektywy w sprawie ochrony osób zgłaszających przypadki naruszenia prawa Unii, opublikowanej 23 kwietnia 2018 r. Propozycja ta zobowiązuje do wprowadzenia wewnętrznych kanałów i procedur sygnalizowania nadużyć także podmioty prywatne zatrudniające minimum 50 pracowników, o rocznej sumie bilansowej lub obrocie rocznym wynoszącym co najmniej 10 mln euro oraz wszystkie narażone na ryzyko prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu.

Mimo że horyzont czasowy przewidziany w projekcie na transpozycję przepisów sięga 2021, zapowiadane zmiany wydają się raczej nieuniknione i już teraz przedsiębiorstwa powinny przygotować się do ich wdrożenia.

Barriere trudne do pokonania

Tymczasem sygnaliści w Polsce wciąż ponoszą ogromne ryzyko, decydując się ujawnić czyny sprzeczne z etyką i zagrażające interesowi publicznemu. Badania Transparency International z 2016 roku pokazały, że w opinii polskich respondentów głównym powodem niezgłaszania przypadków korupcji jest obawa przed negatywnymi konsekwencjami.¹⁶ W samym biznesie nie jest inaczej, co potwierdzają wyniki badań

16. *People and corruption. Europe and Central Asia*, Transparency International Secretariat 2016 https://www.transparency.org/news/feature/governments_are_doing_a_poor_job_at_fighting_corruption_across_europe, dostęp 26.07.2017.

zrealizowanych wśród pracowników biurowych sektora małych i średnich przedsiębiorstw na zlecenie BSA w 2017 r. Według nich strach przed ujawnieniem się i utratą pracy jest główną barierą przed zgłoszeniem własnemu szefowi nieodpowiedniej praktyki – doświadcza go 31% badanych.¹⁷

Pracodawca może wykorzystać w tym przypadku nie tylko podległość służbową, ale też zagrozić odpowiedzialnością prawną z tytułu naruszenia tajemnicy handlowej, dóbr osobistych, pomówienia czy ujawnienia informacji poufnych w celu powstrzymania sygnalisty od dalszych działań lub/i chęci zemsty. Stosowane przez pracodawców w umowach z pracownikami klauzule „kneblujące” czy brak możliwości anonimowego zgłoszenia nadużycia zniechęcają pracowników do stanięcia w obronie praworządności i etyki. Sygnaliści mają prawo obawiać się, że pozwani lub wyrzuceni z pracy nie zdołają przed sądem udowodnić swoich racji i prawdziwych powodów ich zwolnienia ze względu np. na utrudniony dostęp do materiału dowodowego. Istotnymi barierami są te o charakterze kulturowym, wpływające na negatywny obraz społeczny sygnalistów jako „donosicieli”, co przyznawali w badaniach Fundacji Batorego przedstawiciele związków zawodowych i pracodawców¹⁸. Pracownicy doświadczają też mentalnych oporów przed powiedzeniem czegoś, co może zaszkodzić ich kolegom czy przełożonym, nawet jeśli uzasadnia to ochrona interesu publicznego, gdyż nade wszystko chcą być lojalni. Jest to bariera, która może mieć swoje źródła zarówno w źle pojmowanej solidarności danego środowiska, jak również w samym kodeksie pracy, który wprost mówi o obowiązku lojalności pracownika wobec pracodawcy i dbaniu o jego dobre imię, aczkolwiek należy mieć tu na uwadze orzeczenia Sądu Najwyższego, które doprecyzowały

kwestie związane z dozwolonym zakresem krytyki pracowników wobec pracodawcy¹⁹. Według Światowego Badania Przystępczości Gospodarczej poczucie lojalności wobec firmy i pracowników jest jednym z głównych czynników powstrzymujących pracowników przed zgłoszeniem oszustwa, łapówki czy korupcji, bowiem kierował się nim prawie co piąty badany²⁰.

Obecny stan prawa raczej utrwała postawy sprzyjające nieujawnianiu informacji o nieprawidłowościach lub ich podejrzeniach aniżeli chroni, promuje i nagradza nagłaśnianie nadużyć w obronie interesu publicznego. Trudno będzie też zbudować zaufanie do działań sygnalistów poprzez wprowadzenie regulacji na kształt tych zawartych w projekcie ustawy o jawności życia publicznego²¹. Z drugiej strony trudno na podstawie przytoczonych wcześniej faktów przypuszczać, iż sektor prywatny wykaże się dostateczną determinacją, żeby z własnej inicjatywy zabiegać o wzmocnienie prawnego statusu sygnalistów. Próby takie podejmowane są częściej ze strony środowiska pozarządowego, czego najlepszym przykładem jest powstanie obywatelskiego projektu ustawy o ochronie sygnalistów, sygnowanego przez Instytut Spraw Publicznych, Fundację im. Stefana Batorego, Helsińską Fundację Praw Człowieka oraz Forum Związków Zawodowych, który do tej pory nie zyskał jednak zainteresowania politycznych decydentów.²² Tymczasem stworzenie krajowej regulacji prawnej, dającej impuls do takiego rozwoju etyki

17. Badanie BSA: trzy czwarte pracowników biurowych sektora MSP w Polsce zgłosiłoby niewłaściwą praktykę biznesową w swoim miejscu pracy, <http://biznesit.pl/badanie-bsa-trzy-czwarte-pracownikow-biurowych-sektora-msp-w-polsce-zglosiloby-niewlasciwa-praktyke-biznesowa-w-swoim-miejscu-pracy/>, dostęp 12.07.2017

18. G. Makowski, M. Waszak (red.), op. cit.

19. Jeżeli krytyka sformułowana przez pracownika, utrzymana w odpowiedniej formie, nie ma na celu doprowadzenia do konfliktu z pracodawcą i nie wiąże się z odmową wykonania obowiązków służbowych, nie może stanowić podstawy do zwolnienia. Zob. wyrok z 7 września 2000 r., I PKN 11/00; wyrok z 16 listopada 2006 r., II PK 76/06.

20. Firmowe nadużycia – indywidualne konsekwencje. Uczciwość kadry kierowniczej w centrum uwagi regulatorów i organów ścigania, 14. Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych 2016, s. 21.

21. G. Makowski, M. Waszak, *Przepisy cyrylicą przez PiS pisane – Grzegorz Makowski i Marcin Waszak o projekcie ustawy o jawności życia publicznego*, <http://www.rzeczpospolita.pl/Opinie/304069992-Przepisy-cyrylica-przez-PiS-pisane---Grzegorz-Makowski-i-Marcin-Waszak-o-projekcie-ustawy-o-jawnosci-zycia-publicznego.html>, dostęp 12.07.2018

22. <http://www.sygnaLista.pl/projekt-ustawy/>, dostęp 12.07.2018

biznesu w Polsce, w którym ważne i stałe miejsce zajmie ochrona sygnalistów, wydaje się niezbędne. Jak pokazuje chociażby badanie ICAN Institute, Pracodawców RP i firmę Crido Taxand z 2013 roku z etyką w polskich firmach nie jest najlepiej, jeżeli zdaniem respondentów przedsiębiorstwa w Polsce często (65%) lub bardzo często (9%) łamią zasady etyczne²³.

Z kolei według „Corporate Values Index” uczciwość jest jedną z wartości, do której firmy sektora finansowego w Polsce odwołują bardzo rzadko (10% badanych), nawet gdy wynik ten porównamy z firmami na świecie (30% badanych)²⁴. Z tego samego badania można dowiedzieć się, że tylko 49% firm w Polsce komunikuje pracownikom swoje wartości, co stanowiło najniższy odsetek w badanych krajach²⁵.

Sygnaliści w służbie etyki

Nowe prawo o sygnalistach mogłoby przyczynić się do poprawy przestrzegania etyki biznesu na kilka sposobów:

1) Skuteczna prewencja przeciw nadużyciom

Przepisy, które zachęcałyby pracodawców do wdrożenia wewnętrznych systemów sygnalizowania według standardów zapewniających ich skuteczność, będą oddziaływać prewencyjnie i odstręczać od łamania zasad etycznych w firmie. Odwołując się do słynnej koncepcji „trójkąta nadużyć” Donalda E. Cresseya, przytoczyć można trzy czynniki, które muszą pojawić się jednocześnie, żeby doszło do oszustwa, tzn. powinien wystąpić (1) motyw (presja) prowadząca do zaspokojenia jakiejś potrzeby, (2) okazja, czyli realna możliwość popełnienia przestępstwa oraz (3)

racjonalizacja, czyli łatwość usprawiedliwienia swojego zachowania przed innymi i samym sobą. Jeżeli spojrzymy teraz z perspektywy tej koncepcji na powody łamania przez pracowników zasad etyki wymieniane przez respondentów w cytowanym już badaniu, to okaże się, że najczęściej do przestępstw skłania sprawców sama możliwość ich popełnienia, pozwalająca ominąć procedury, stwarzana przez brak kontroli przełożonych czy przyzwolenie kierownictwa²⁶.

Jeżeli pracownicy nie obawiają się korzystać z systemów zgłaszania nadużyć i widzą, że przynosi to efekt, wtedy skuteczniej działa cały system kontroli wewnętrznej, co automatycznie stwarza mniej okazji do popełniania nadużyć, czyli eliminuje główną przyczynę łamania zasad etycznych. Pracownicy nabierają świadomości, że żadne wykroczenia przeciw etyce w ich miejscu pracy nie są tolerowane, co więcej mogą zostać dostrzeżone, zgłoszone i ukarane. Jeżeli działania o charakterze represyjnym podejmowane wobec sygnalistów także będą podlegały dokuczliwym sankcjom, może to skutecznie odwieść od podejmowanych prób zaszkodzenia im.

2) Wzmocnienie postaw etycznych

Whistleblowing kształtuje kulturę organizacyjną i dlatego stanowi coś więcej niż korporacyjne narzędzie kontroli. Jeżeli pracownik wykorzystuje nadarzającą się okazję, żeby popełnić nadużycie, oznacza to według koncepcji Cresseya, że zinternalizował wcześniej dwie pozostałe cechy występujące w „trójkącie nadużyć”, czyli motywację i umiejętność zracjonalizowania swojego czynu. Wśród powodów sprzeniewierania się etyce odnajdziemy motywacje wynikające z presji przełożonych i realizacji zbyt wysokich wskaźników oraz okazji i zachęt ze strony współpracowników²⁷. W innych badaniach znacząca część kadry menadżerskiej (42%) skłonna była usprawiedliwić nieetyczne zachowania wobec presji finansowej, od czego zależała

23. R. Sroka, *Pracownicy oczekują standardów*, s. 17, http://taxand.pl/attachments/Expert/HR_Pracownicy%20oczekuja%20standardow.pdf, dostęp 12.07.2017.

24. ECCO ICN, *Corporate Values Index 2013*, s. 16–18, https://issuu.com/grupaonboard/docs/ecco_network_on_board_pr_raport_cor, dostęp 26.07.2016.

25. Ibidem, s. 27.

26. R. Sroka, op. cit., s. 17.

27. Ibidem, s. 17.

realizacja celów finansowych i zapewnienie przetrwania przedsiębiorstwa na rynku²⁸. Z perspektywy szeregowych pracowników sprzyjać nadużyciom może np. model kalkulacji wynagrodzenia w oparciu o prowizję. Gdyby jednak pracownicy odznaczali się większą wrażliwością na kwestię łamania zasad moralnych w pracy, nawet okazja łatwego zysku nie skłoniłaby ich do postąpienia wbrew deklarowanym w firmie wartościom. Trudno bowiem byłoby im wtedy usprawiedliwić przed samym sobą popełnienie takiego występkę. Pracownicy, mając świadomość przysługującego im prawa do poufnego zgłoszenia nadużycia zagrażającego interesowi publicznemu, w mniejszym stopniu będą doświadczać konfliktów wartości między lojalnością wobec przełożonego a np. uczciwością.

Według Williama De Marii systemy sygnalizowania są papierkiem lakmusowym tego, czy biznes poważnie traktuje swoje zobowiązanie etyczne²⁹. Usankcjonowanie przez prawo kanałów zgłaszania nieprawidłowości wewnątrz organizacji i przyznanie im pierwszeństwa przed zewnętrznymi ścieżkami, wraz z określeniem katalogu czynów, których zgłoszenie będzie gwarantowało pracownikowi ochronę, może sprawić, że temat etyki zacznie być częściej dyskutowany i będzie też poważniej traktowany zarówno przez pracodawców, jak i przez pracowników. Właściwie przygotowany proces wdrażania ustawowej ochrony sygnalistów mógłby uwzględniać także współpracę wszystkich zainteresowanych stron, w tym rządu, organizacji pracodawców, związków zawodowych i organizacji pozarządowych, przy przygotowaniu standardów systemów raportowania nadużyć. Być może wówczas systemy takie zyskałyby na znaczeniu i wiarygodności, gdyż jako narzędzia budowania postaw etycznych traktowane są przez pracowników

i pracodawców z wyraźnym dystansem³⁰. Tymczasem istnieją dane świadczące o tym, że pojawienie się linii telefonicznej, przez którą można zgłosić anonimowo nieprawidłowość, pozytywnie wpływa na podniesienie skuteczności wykrywania oszustw finansowych³¹. Ochrona sygnalistów mogłaby stać się także impulsem do dalszego rozwoju i udoskonalania infrastruktury etycznej w firmie, poprzez przyjęcie kodeksu postępowania, wprowadzenie doradcy etycznego, czy też zagwarantowanie osobom noszącym się z zamiarem zgłoszenia nadużycia pomocy prawnej.

3) Upodmiotowienie sygnalistów

Nowe prawo, w szczególności jeżeli jego przygotowaniu i wprowadzaniu będzie towarzyszyć prowadzona na szeroką skalę kampania edukacyjno-informacyjna, ma szansę pomóc sygnalistom przezwyciężyć piętno „donosiciela” i pozytywnie odmienić ich wizerunek w społeczeństwie. Krzywdzące stereotypy dostarczają niepotrzebnych pretekstów do szykanowania pracowników, którzy i tak narażają się na ogromny stres z powodu alarmowania o nadużyciach, z jakimi nie są w stanie się pogodzić. Ich postawa spotyka się z niezrozumieniem wśród innych pracowników, którzy niejednokrotnie zrywają z nimi towarzyskie relacje, skazując tym samym na społeczny ostracyzm. Przełożeni zaczynają przydzielać im mniej zadań albo zadania nieodpowiadające ich kompetencjom. Pomijani, żyjący ze świadomością, że nie są mile widziani w swojej pracy, z czasem sami z niej odchodzą. Ustawa o sygnalistach mogłaby pomóc przywrócić godność

28. Firmowe nadużycia, op. cit., s. 5.

29. W. De Maria, *Deadly Disclosures: Whistleblowing and the ethical of Australia*, 1999, cyt. za: W. Vandekerckhove, *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility. A global assessment*, Ashgate Publishing, Aldershot 2006, s. 16.

30. W badaniu dotyczącym potrzeb pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy jako narzędzie ułatwiające budowanie etycznych postaw w firmie 25 % respondentów wymieniło system powiadamiania o naruszeniach w formie formularza aplikacji on-line, 11% analogiczny system w formie infolinii obsługiwanej przez podmiot zewnętrzny, a zaledwie 5% wewnętrzną infolinię służącą zgłaszaniu nadużyć. Zob. R. Sroka, op. cit., s. 20.

31. Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, Association of Certified Fraud Examiners, 2016 Eastern Europe and Western, s. 10, <https://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>, dostęp 26.07.2017.

osobom, które w dobrej wierze, niekierowani żadnym partykularnym interesem, ale wewnętrzną niezgodą na nieprawidłowości szkodzące firmie, innym pracownikom czy otoczeniu, decydują się o nich głośno powiedzieć. Jednocześnie pozwoliłaby wyraźnie odróżnić te godne szacunku postawy od tych moralnie nagannych, czyli winowajców nieprawidłowości i osób, które dla osobistej korzyści zgłaszają nieprawdziwe i zmanipulowane informacje. Publiczna debata o ochronie sygnalistów spowodowana przez kompleksową zmianę prawa miałaby szansę podnieść świadomość opinii publicznej na temat pozytywnej roli sygnalistów także w wymiarze ogólnospołecznym.

4) Troska o dobro wspólne

Perspektywę spoglądania na biznes jako działalność służącą tylko i jedynie powiększaniu indywidualnego zysku zmieniła już dawno tzw. teoria interesariuszy, której przedstawiciele zwracali uwagę, że oprócz interesu właściciela firmy jej działalność ma wpływ także na interes innych osób i podmiotów z jej otoczenia. Warto przytoczyć słowa Roberta Solomona, który zastanawiając się nad celami biznesu i używając analogii do meczu piłkarskiego pisał, że „biznes nie jest odseparowaną grą, do którego publiczność włącza się tylko wtedy, kiedy ma na to ochotę, nie chodzi w nim po prostu o wygraną, zaś jego wpływ na nie-uczestników jest bardziej znaczący niż nagrody przyznawane uczestnikom”³². Interes pracodawcy i interes pracowników pojedynczej firmy nie wyznacza granic stosowania obowiązującej w niej infrastruktury etycznej, ponieważ jej działania mają znaczenie także dla interesu całej branży oraz interesu publicznego. Dlatego systemy zgłaszania nadużyć często umożliwiają przyjmowanie zewnętrznych sygnałów, pochodzących od podwykonawców, dostawców, kontrahentów, inwestorów czy klientów. Prowadzenie biznesu w odpowiedzialny sposób, otwarty na komunikację i krytykę także ze strony otoczenia, może skutecznie łagodzić konflikty na linii przedsiębiorstwo – społeczeństwo.

Powszechna ochrona sygnalistów ma szansę wzmocnić sektor prywatny poprzez promocję i uznanie postaw cennych i pożądanых z punktu widzenia etyki biznesu. *Whistleblowing* jako narzędzie zarządzania etycznego w organizacjach podnosi morale pracowników, zapewnia im bardziej przyjazne środowisko pracy, co z kolei pozytywnie przekłada się na ich zaangażowanie i wydajność. Poważne podejście do kwestii walki z korupcją i nadużyciami jest z kolei tym, co może zwiększyć zainteresowanie przedsiębiorstwem ze strony klientów i inwestorów. Dobre, efektywne prawo o ochronie sygnalistów leży zatem także w interesie samego biznesu.

32. R. C. Solomon, *Business and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, 1993, s. 123, cyt. za: W. Vandekerckhove, op. cit., s. 107–108.

Etyka zawodowa

Iwona Porczak, Związek Rzemiosła Polskiego

Iwona Porczak ze Związku Rzemiosła Polskiego przybliży w poniższym artykule temat etyki zawodowej. Na przykładzie działań Związku Rzemiosła Polskiego podpowiada jak należy postrzegać etyczną i społeczną rolę przedsiębiorstwa oraz pracownika. A w konsekwencji jakie działania podejmować na rzecz kształtowania się etyki zawodowej.”

Rzemieślników od zawsze wyróżniała potrzeba i umiejętność działania w grupach na rzecz dobra wspólnego. Od stuleci określenie „rzemieślnik” kojarzone było z niezwykłą pracowitością, fachowością, znakomitą opanowaniem warsztatu, a także z przywiązaniem do tradycji i ogromną odpowiedzialnością – nie tylko za siebie i swoją najbliższą rodzinę, lecz także za młodych ludzi, których powierzano w ręce rzemieślnika nie tylko dla nauki zawodu, lecz także niejako na wychowanie.

Zasady etyki zawodowej i społecznej odpowiedzialności w biznesie opierają się na niezmiennych wartościach, którymi powinny kierować się przedsiębiorstwa w swojej działalności. Jest to przede wszystkim szacunek wobec jednostki, społeczeństwa i środowiska naturalnego, pasja i zaangażowanie w wykonywaną pracę. Już w marcu 1988 roku Krajowa Rada Rzemiosła uchwaliła dokument – „Zasady etyki zawodowej i rzetelnego wykonywania rzemiosła” – regulujący zadania statutowe przestrzegania wytyczonych norm w rzemiośle. Dziś kodeks nie stracił na znaczeniu, jest jedynie dostosowywany do aktualnych potrzeb środowiska.

Obecnie społeczeństwo przestaje postrzegać przedsiębiorstwo wyłącznie w kategoriach dostawcy dóbr i usług. Wzrastająca świadomość społeczna konsumentów w zakresie ekologii i humanizmu wymusza nacisk na etyczny wymiar działalności podmiotów gospodarczych. Dlatego organizacje nie powinny być tylko biernymi elementami otoczenia, ale powinny mu służyć. Mając to na uwadze, a także czerpiąc

z wielowiekowego doświadczenia, działania współczesnych rzemieślników nadal opierają się w swoim biznesie i w życiu na normach etycznych. Praca jest dla nich wartością samą w sobie, a nie tylko sposobem na pomnażanie zysków.

W dzisiejszych warunkach przedsiębiorczość nie może unikać odpowiedzialności za swoje działania. Konieczne jest porzucenie „etyki posłuszeństwa na rzecz etyki odpowiedzialności” i zastąpienie pracownika posłusznego pracownikiem odpowiedzialnym. Ważne jest, aby zarówno pracownicy, jak i osoby szkolące się w danym zawodzie włączały się w budowanie wspólnego kodeksu etyki na poziomie organizacyjnym oraz aby czuli się współtwórcami odpowiedzialnymi za efekty ich działań.

Etyka w biznesie dzisiaj, to przede wszystkim relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami, które muszą być zgodne z obowiązującym prawem oraz z przyjętymi regułami postępowania. Stosowanie się do zasad odpowiedzialności etycznej może bardzo usprawnić działanie firmy i zmniejszyć koszty ewentualnych konfliktów, wpływających z nieznajomości obowiązujących reguł moralnych. Do dziś za naruszenie zasad etyki zawodowej i rzetelnego wykonywania rzemiosła członkowie Cechu podlegają odpowiedzialności dyscyplinarnej przed Sądami Cechowymi. Jako niezależne instytucje dialogu wewnątrzorganizacyjnego, działają również Sądy Polubowne Rzemiosła Polskiego, które zostały powołane w celu rozstrzygania konfliktów i sporów o charakterze organizacyjno-samorządowym pomiędzy organizacjami lub działaczami samorządu gospodarczego rzemiosła. Sąd składa się z arbitrów desygnowanych przez izby rzemieślnicze spośród rzemieślników spełniających statutowe warunki przewidziane dla członków organów Związku.

ZRP wspiera działania administracji centralnej na rzecz upowszechniania alternatywnych (dla sądowych) form rozwiązywania sporów m.in. gospodarczych. W ramach zainicjowanego w 2014 roku przez ówczesne Ministerstwo Gospodarki projektu powołano sześć regionalnych Centrów Arbitrażu i Mediacji (CAM),

w tym CAM w Poznaniu, które podpisało porozumienie z Wielkopolską Izbą Rzemieślniczą. Rzemiosło wspólnie z CAM tworzy szeroki dostęp do możliwości rozwiązywania sporów za pomocą nowoczesnych narzędzi, w tym mediacji i arbitrażu. Do niewątpliwych zalet mediacji można zaliczyć poufność postępowania i oszczędność kosztów, a także trwałość uzgodnień mediacyjnych, budowanie relacji i dbałość o wizerunek firm uczestniczących w tym procesie, co wpisuje się w zasady odpowiedzialnego biznesu. Członkowie naszych organizacji mają pełne prawo korzystać z usług CAM, aby w razie konfliktu znaleźć sposób na szybkie, kompetentne i tanie rozstrzygnięcie sporu.

Przedstawiciele Związku Rzemiosła Polskiego aktywnie uczestniczą w salonach mediacji gospodarczej, które odbywają się regularnie przy Sądzie Okręgowym w Warszawie z udziałem mediatorów, sędziów i prawników. Co roku Związek bierze udział w Międzynarodowym Tygodniu Mediacji, organizowanym przez Ministerstwo Sprawiedliwości.

Duży nacisk środowisko rzemiosła kładzie na przekazywanie tradycji i doświadczeń nowemu pokoleniu fachowców. Mistrzowie szkolący byli i nadal są elitą wśród rzemieślników. Nie tylko kształcą młodych ludzi w określonych zawodach i specjalnościach, ale także wychowują ich, przekazując, poza umiejętnościami stricte zawodowymi, pozytywne wartości i wzorce zachowań w pracy i w życiu, uczą odpowiedzialności, współdziałania w zespole, poszanowania prawa, środowiska, w którym funkcjonują, a także kultury i tradycji organizacyjnej. Dbają również, by ich praca była bezpieczna.

Związek Rzemiosła Polskiego ściśle współpracuje z Ministerstwem Edukacji Narodowej oraz Ochotniczymi Hufcami Pracy w działaniach zmierzających do dostosowania kształcenia zawodowego do aktualnych potrzeb rynku pracy. Ciągłe zwiększająca się liczba nowo powstających zawodów zmusza środowisko rzemieślnicze do dopasowywania kodeksu etyki do nowych fachów. Dlatego ZRP mocno angażuje się w działania na rzecz upowszechniania roli i znaczenia

Zasady etyki zawodowej rzemiosła opierają się na niezmiennych wartościach. Jest to przede wszystkim szacunek wobec jednostki, społeczeństwa i środowiska naturalnego, pasja i zaangażowanie w wykonywaną pracę.

szkolnictwa zawodowego. Przedstawiciele środowiska biorą udział w projektach z obszaru oświaty zawodowej. We współpracy m.in. z dawnym KOWEZIU, a obecnie z Ośrodkiem Rozwoju Edukacji, powstały filmiki prezentujące „od kuchni” zawody rzemieślnicze. Izby rzemieślnicze wchodzące w skład Związku są organami prowadzącymi 30 niepublicznych szkół zawodowych, które posiadają uprawnienia szkół publicznych. Uczy się w nich 6 tys. młodych ludzi, którzy również obejmowani są doradztwem zawodowym. 4 czerwca 2017 roku ZRP w uznaniu zasług w dziedzinie upowszechniania idei nowatorstwa edukacyjnego otrzymał tytuł Afirmatora Ruchu Innowacyjnego. Warto zaznaczyć, że gros działań innowacyjnych ZRP realizowanych jest w ramach projektu „Nowa jakość egzaminów w rzemiośle” – tu dokonuje się przeglądu standardów wymagań egzaminacyjnych, powstają nowe zadania egzaminacyjne, pierwsza platforma dotycząca egzaminów czeladniczych i mistrzowskich.

Niezmiennie ważnym elementem wyróżniającym środowisko rzemiosła na polu działań etycznych jest zaangażowanie w pracę Rady Dialogu Społecznego.

Jest to miejsce budowania relacji w ujęciu etycznym, pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstw a przedstawicielami ich interesariuszy zewnętrznych – związkami zawodowymi oraz rządem. Jej głównym celem jest zapewnienie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego oraz zwiększenie konkurencyjności polskiej gospodarki i spójności społecznej. Ponadto ma ona za zadanie działanie na rzecz poprawy jakości formułowania i wdrażania polityk oraz strategii społeczno-gospodarczych, a także budowania wokół nich społecznego porozumienia poprzez prowadzenie przejrzystego, merytorycznego i regularnego dialogu partnerów społecznych oraz strony rządowej.

Przykładami dobrych praktyk na rzecz budowania i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu są projekty realizowane zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym (izby i cechy). W sektorze rzemiosła i MŚP zrealizowano kilkanaście projektów promujących wśród pracowników i pracodawców modele społecznej odpowiedzialności w biznesie, zwiększanie ich zdolności adaptacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem zasady równości płci i godzenia

życia zawodowego z prywatnym przez kobiety. Projekty ukierunkowane były na wyłonienie dobrych praktyk CSR stosowanych przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, uwzględniających, obok ekonomicznych, społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty działalności gospodarczej. Zrealizowano m.in.: „Etyka a biznes – społeczne aspekty podnoszenia potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz pracowników”, „Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu w woj. śląskim”, „Społeczna odpowiedzialność biznesu przewagą konkurencyjną dolnośląskich przedsiębiorstw”, „Elastycznie i odpowiedzialnie – promocja dobrych praktyk w województwie śląskim”, „Społeczna odpowiedzialność biznesu remedium na kryzys”, „Śladami dobrych praktyk”, „Współpraca międzysektorowa na rzecz CSR na Śląsku”, „Społecznie odpowiedzialne rzemiosło”, „Razem dla rozwoju rzemiosła”, „Elementarz Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu”.

Korzyściami ze zrealizowanych projektów są m.in. wzrost konkurencyjności firm, poprawa jakości życia społeczności lokalnej oraz relacji pracodawca – pracownik, a także usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Zidentyfikowano szereg korzyści wynikających z włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces zarządzania przedsiębiorstwem poprzez podniesienie kultury organizacyjnej, zwiększenie produktywności i efektywności zatrudnienia, zwiększenie zaufania do firmy oraz motywacji do pracy, a także włączenie firm sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w rywalizację o status „Firmy Odpowiedzialnej w Biznesie Sektora MMŚP”. Efektem trwałym jest powstanie czterech partnerstw publiczno-prywatno-społecznych, w celu wspólnego rozwiązywania lokalnych problemów.

Widoczne są zmiany we wszystkich obszarach życia gospodarczego i społecznego, a tempo ich zachodzenia stale rośnie, stawiając firmy przed poważnymi wyzwaniami. Najistotniejsze to zrozumienie powodów zaistniałych transformacji, a także konsekwencji i korzyści, jakie za sobą niosą. Wyniki szeregu badań jednoznacznie wskazują, że opieranie działalności na zasadach społecznie akceptowalnych jest najlepszą drogą do budowania pozytywnego wizerunku nie tylko przedsiębiorstwa. Organizacje, które przez swoich pracowników i interesariuszy postrzegane są jako uczciwe, wyznające zasadę odpowiedzialności społecznej, mają większe szanse na rozwój rozłożony w czasie. I właśnie czas jest tą zmienną, która w istotny sposób wpływa na relacje z otoczeniem społecznym, zwłaszcza w wymiarze lokalnym. Odpowiedzialny biznes musi być postrzegany jako zobowiązanie do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez pracę z zatrudnionymi, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia. W konsekwencji przedsiębiorstwo przestaje być jedynie podmiotem ekonomicznym, a staje się też podmiotem odpowiedzialności społeczno-moralnej.

Koresponduje to z paradygmatem współczesności, w której firmy rzemieślnicze znakomicie się odnalazły. Prowadzone przez rzemieślników przedsiębiorstwa angażują się w życie lokalnej społeczności, podejmują decyzje i działania, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny, jak i pomnażania dobrobytu społecznego. Zarządzanie biznesem wspólnie z pracownikiem powinno uwzględniać interesy społeczne i ochrony środowiska. Tak pojmowane warunki działalności należy rozumieć jako zestaw zobowiązań firmy wobec społeczeństwa, w którym funkcjonuje.

Zasady etycznej komunikacji w biznesie

dr hab. Anna Cegieła,
prof. Uniwersytetu Warszawskiego
Instytut Polonistyki Stosowanej

Prof. Anna Cegieła zastanawia się, na ile przekonanie o komunikacji w biznesie – że albo jest skuteczna albo etyczna – jest zasadne. Dodaje jednak, że etyczność i skuteczność da się pogodzić o, ile etyczny wymiar komunikacji uznamy za ważniejszy.

Dobłą komunikację w biznesie można postrzegać z perspektywy skuteczności albo etyczności. Nastawienie na skuteczność pociąga za sobą rezygnację z wartości humanistycznych i wybory według kryterium zysku. Etyczność wymaga refleksji, namysłu nad sytuacją partnera w biznesie i niekiedy rezygnacji z założonych korzyści materialnych, co w epoce kultu konsumpcji bywa niekomfortowe. Konieczność kooperacji z ludźmi zdaje się jednak przemawiać na korzyść etyczności, gdyż to ona daje gwarancję zysku ważniejszego niż finansowy, bo mającego wymiar ludzki. Etyczność i skuteczność dają się ze sobą pogodzić, pod warunkiem jednak, że etyczny wymiar komunikacji uznamy za ważniejszy. Biznes jest przecież działaniem z ludźmi i dla ludzi, co można, a właściwie powinno się interpretować w taki sposób, że aksjologia ekonomiczna musi wynikać z aksjologii humanistycznej, a nie odwrotnie. Idea postępu – naczelna wartość aksjologii ekonomicznej rozumiana jako nieustanny wzrost produkcji i wydajności oraz maksymalizacji zysku – powinna być podporządkowana idei rozwoju człowieka wykraczającej daleko ponad wymiar ekonomiczny ludzkiego życia. We wszystkich działaniach biznesu najważniejszą wartością powinien być człowiek traktowany podmiotowo i jako osoba wielowymiarowa, a nie jedynie produkująca albo konsumująca. Dotyczy to również komunikacji w biznesie.

Dobra komunikacja w biznesie polega, najogólniej mówiąc, na podmiotowym i równoprawnym traktowaniu partnera, na poszanowaniu jego godności oraz na pojmowaniu komunikacji jako procesu osiągania porozumienia, a nie jako sytuacji czy stanu operacyjnego. Na poziomie ogólnym takie ujęcie nie budzi zastrzeżeń. W konkretnych sytuacjach okazuje się jednak, że bycie partnerem bywa z wielu powodów trudne. Partnerów różni bowiem wiele czynników mających wpływ na porozumienie – wiedza, znajomość prawa, stosunek do zawieranej transakcji, intencje, sposób używania i znajomość języka itd. Dlatego kooperacja, o której można powiedzieć, że jest autentyczna (a nie pozorowana), nie opiera się na założeniu, że wysiłek wkładany przez obie współpracujące ze sobą strony w uzyskanie porozumienia jest jednakowy. Każdy uczestnik komunikacji musi wnieść stosowny wkład merytoryczny i komunikacyjny do procesu uzyskiwania porozumienia. Od strony mającej przewagę (polegającą np. na lepszej znajomości przepisów, większym doświadczeniu, większych umiejętnościach biznesowych, lepszej znajomości wyników badań, których nie zna druga strona itp.) możemy wymagać więcej wysiłku. Jako silniejszy partner komunikacji ponosi ona również większą odpowiedzialność za jej kształt i skuteczność.

Założenie kooperacji partnerskiej oznacza, że relacja, w którą wchodzić obie strony, powinna być zrozumiała (jednoznaczna i jasna) dla obu stron na wszystkich etapach komunikacji oraz przez obie strony akceptowana. Jej warunkami wstępnymi są jawność intencji i brak jakiegokolwiek przymusu (brak przymusu/presji do udziału w komunikacji, jej kontynuowania lub przerwania). Zrozumiałość sytuacji komunikacyjnej pozwala na negocjacje, świadome podejmowanie decyzji, podejmowanie ryzyka itd.

Praktyka pokazuje, że w relacji firma – klient przedstawiciele biznesu wykorzystują słabość klientów – ich brak wiedzy, nieznajomość terminologii – albo że celowo osłabiają ich pozycję, wywierają presję, ograniczają możliwość spokojnego namysłu i podjęcia decyzji. Sytuacja komunikacyjna przestaje być wtedy

partnerska, gdyż brakuje jej albo dobrowolności uczestnictwa w komunikacji uwarunkowanej (konieczność podjęcia natychmiastowej decyzji bez znajomości wszystkich danych), albo jednakowej wiedzy i rozumienia treści (jedna strona wie więcej). Zdarza się również, że to klienci wykorzystują dobrą wolę firmy i oddają jako niespełniający ich wymagań produkt nie w całości, uszkodzony, noszący ślady używania i domagają się zwrotu pieniędzy.

Następnym i zasadniczym warunkiem każdej komunikacji, także komunikacji w biznesie, jest jej **racjonalność**, która stanowi podstawę skuteczności i etyczności komunikacji.

Racjonalnie należy ujmować zarówno treści obecne w procesie komunikacji, jak i ich formę. Warunek ten wydaje się oczywisty. Rzadko jednak zostaje spełniony w wystarczającym stopniu nawet w takich codziennych przypadkach, jak zawieranie umów o dostarczenie energii elektrycznej czy usługi telekomunikacyjnej. Najczęściej racjonalność komunikacji ogranicza się do logicznej i wyczerpującej ważne zagadnienia treści. Nie obejmuje natomiast jasności, zwięzłości czy jednoznaczności.

Racjonalność należałoby widzieć jako stosowne kształtowanie komunikatów, uzasadnione przez to, kto w niej uczestniczy, jaki jest jej cel i w jakiej sytuacji się komunikacja odbywa. W związku z tym istotna jest, po pierwsze, ilość informacji i jej szczegółowość. Zbyt wielka ilość informacji i zbyt duża szczegółowość mogą spowodować, że odbiorca nie może informacji objąć pamięcią, nie rozumie jej na każdym etapie tak samo i rezygnuje z jej odbioru/odczytania. Tak się często dzieje z instrukcjami obsługi i umowami o dostarczenie usług np. telekomunikacyjnych.

Informacji nie może być także za mało. Niekiedy przekaz trzeba tak skonstruować, by odbiorca mógł najpierw zrozumieć treść ogólną, a dopiero po tym etapie zapoznać się ze szczegółami. Przekaz musi być wyczerpujący, czyli zawierać wszystkie istotne i potrzebne treści, oraz wystarczający, czyli nie za dużo

szczegółowy. Nie powinien zawierać treści niepotrzebnych odbiorcy. Inaczej mówiąc, przekaz musi być rzeczowy i kompletny pod względem treści.

Po drugie, proporcja między informacją konieczną a tą, która może być przydatna, ale nie niezbędna, musi być logiczna. Najczęstszym błędem nieracjonalności w tym zakresie jest umieszczanie ogromnej ilości informacji, w tym wielu przydatnych wyłącznie nadawcy, ale nieuzasadnionych funkcjonalnie z punktu widzenia odbiorcy. Na przykład w ulotkach dołączanych do wielu produktów znajdują się podziękowania za zakup produktu, co można byłoby uznać za przejaw grzeczności, gdyby nie fakt, że taki produkt bywa opisany jako najlepszy, najnowocześniejszy, najpiękniejszy itd. Faktycznie więc odbiorca nie otrzymuje podziękowań, lecz tekst reklamowy, który często wyrzuca razem z następującą dopiero po nim ważną informacją np. dotyczącą szczególnych warunków gwarancji. Na instrukcjach obsługi sprzętu brakuje czasem informacji wstępnych, a są informacje o funkcjach zaawansowanych urządzeń.

Treść, którą przekazuje się odbiorcy, powinna być zgodna z prawdą, a nadawca musi mieć co do tego pewność. W przeciwnym wypadku nie można mówić o komunikacji partnerskiej, gdyż nie jest zrealizowana zasada równości partnerów oraz jawności intencji. Odbiorca nie wie nawet, czy nadawca chce go oszukać i kłamać, czy sam nie wie wszystkiego i nie podaje kompletnej informacji. Zostaje postawiony w pozycji słabszego. Na przykład sprzedający drogi odkurzacz z silnikiem o dużej mocy, o czym oczywiście mówi, powinien również poinformować, że silnik ten pobiera więcej prądu, bo kupujący musi wiedzieć, że powinien się liczyć z większymi kosztami eksploatacji. Sprzedający telefon komórkowy z niewymienną baterią musi powiedzieć klientowi, że bateria taka powoduje albo może powodować wcześniejsze zużycie telefonu, a nie tylko zachwalać różne funkcje aparatu.

Zapewne większość kupujących chciałaby wiedzieć, jaka jest żywotność nabywanego sprzętu – ile lat sprawna będzie pralka czy lodówka. Takiej informacji

nie znajdzie, a coraz więcej urządzeń gospodarstwa domowego przestaje działać po okresie gwarancji. Sprzedawcy proponują dodatkowe płatne gwarancje, co de facto oznacza, że lepszy sprzęt po prostu zdrożał. Struktura tak skonstruowanej informacji, czyli: za tę cenę kupujesz sprzęt na dwa–trzy lata, a za większą (z dodatkową gwarancją) na trzy–cztery lata jest świadectwem nieuczciwości producenta (i pośrednio sprzedawcy), nie tylko zresztą na poziomie komunikacji.

Postulat kompletności treści ściśle łączy się z postulatem prawdziwości przekazu. Widać to doskonale, gdy analizujemy reklamy leków. W reklamie jest obecny przekaz o skuteczności działania leku, lecz brakuje informacji o jego szkodliwości. Nadawca nie przekazuje tej treści *explicite*, lecz lokuje ją w innej informacji – o konieczności skonsultowania się z lekarzem albo farmaceutą, (który ewentualnie powie pacjentowi, że lek mu nie posłuży). Ta informacja ma charakter dopowiedzenia, a przez taką konstrukcję przekazu staje się mniej ważna lub wręcz niezauważalna. Kupujący lek przeciwbólowy myśli przede wszystkim o pozbyciu się bólu, a nie wie lub zapomina o tym, że leki tego rodzaju mogą upośledzać wątrobę. W gruncie rzeczy nie otrzymuje kompletnego przekazu, więc podejmuje decyzję na podstawie nieprawdziwych danych o uzyskaniu korzyści (pozbycie się bólu) bez skutków ubocznych.

Racjonalność treści przekazu przejawia się również w jego formie, która powinna sprzyjać właściwemu rozumieniu treści. Tekst informacji powinien mieć przejrzystą, logiczną konstrukcję, być uporządkowany, jednoznaczny, precyzyjny i zwięzły. Przejrzystości konstrukcji sprzyjają dobry i proporcjonalny podział na części, adekwatne do treści tytuły, funkcjonalne wyróżnienia graficzne.

Jednoznaczność i precyzja zależą w dużej mierze od poprawności językowej przekazu – od używanego słownictwa i przejrzystej, logicznej składni. Słownictwo, a zwłaszcza terminy specjalistyczne powinny być jednakowo znane obu stronom. Należy unikać słów pojawiających się pod wpływem mody, zbędnych

Dobra komunikacja w biznesie polega, najogólniej mówiąc, na podmiotowym i równoprawnym traktowaniu partnera, na poszanowaniu jego godności oraz na pojmowaniu komunikacji jako procesu osiągania porozumienia, a nie jako sytuacji czy stanu operacyjnego.

zapożyczeń z języków obcych, a w szczególności kalk semantycznych. Najczęściej używa się ich z intencją zademonstrowania obycia językowego, znajomości specjalnych terminów. Faktycznie jednak bezrefleksyjnie wprowadza się słowa o zmienionym niefunkcjonalnie znaczeniu, które nie sprzyjają uzyskaniu jednoznaczności. Przykładem może być czasownik *dedykować* i pochodzący od niego imiesłów *dedykowany*. Słowa te są ostatnio używane w znaczeniu „przeznaczyć” i „przeznaczony”, a nawet „skierowany do kogoś” i „specjalny”, „wyjątkowy”. Pasażerowie pociągów Intercity słyszą więc np. o „dedykowanej obsłudze” i „dedykowanym menu”. Błędne użycie wyrazów może nie tylko zmniejszać precyzję tekstu, lecz także ośmieszać nadawcę, a tym samym podważać jego wiarygodność. Użycie terminów jest uzasadnione koniecznością uzyskania jednoznaczności i precyzji, ale nie powinno uniemożliwiać odbiorcy właściwego rozumienia tekstu. Podobnie ma się rzecz ze składnią. Jej przejrzystość i logika decydują o funkcjonalności

– sprzyjają zrozumiałości i jasności. Funkcjonalna składnia ukazuje związki logiczne w przekazie, stanowi o spójności tekstu.

Wymienione tu dwa główne warunki dobrej komunikacji – racjonalność i poprawność języka – nierozłącznie wiążą się z etycznością komunikacji. **Polega ona przede wszystkim na poszanowaniu partnera komunikacji i traktowaniu go jak równego sobie i w sposób nienaruszający jego podmiotowości.**

Mówienie w sposób racjonalny i jawność intencji w relacjach biznesowych (wspomniane wcześniej) są koniecznymi, ale jedynie wstępnymi warunkami etycznej komunikacji. Zasadniczym warunkiem jest **podmiotowe traktowanie człowieka, co w dużym skrócie oznacza, że to nie skuteczność rozumiana jako umiejętność przekonywania jest w komunikacji najważniejsza, ale sposób traktowania człowieka, z którym się komunikujemy i o którym rozmawiamy.**

W procesie komunikacji partner oraz ludzie, o których się mówi, powinni być traktowani jako osoby mające podmiotowość, godność i autonomiczność. Etyczna komunikacja musi się odbywać w taki sposób, by nie odbierać i nie ograniczać żadnych praw z tego wynikających. Partnera komunikacji powinniśmy traktować tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani, i stawiać mu wymagania, aby i nas właściwie traktował.

W przestrzeni publicznej jednym z najbardziej rażących swoją nieetycznością zabiegów językowych jest **depersonalizacja** – mówienie o człowieku jako o rzeczy, roślinie, redukowanie go do funkcji, którą spełnia. Podobne zabiegi dadzą się zaobserwować w języku biznesu. Człowiek jest zwykle tylko nabywcą, usługobiorcą, źródłem dochodów, w lepszym przypadku elementem zasobu ludzkiego, a więc kimś, kto jest ważny wyłącznie z punktu widzenia przydatności dla mówiącego. Zabiegi redukcji nie są tak widoczne jak w dyskursie medialnym (w którym człowieka można określić np. mianem chwastu albo uzi), ale nieco uważniejsza analiza pokazuje, że bywają groźniejsze, gdyż nie tylko depersonalizują, lecz także prowadzą do wykorzystania, podporządkowania człowieka jakiejś niejawnej polityce sprzedażowej, a więc mają charakter manipulacyjny.

Oto kilka przykładów z języka marketingu: „Jak sprawić, by dziecko pokochało Twoją markę, a rodzic wydawał na nią pieniądze?”, „Na jakie marki rodzice są w stanie wydać więcej pieniędzy?”, „Jak zdobyć lojalność matki i dziecka?”, „Chcesz wiedzieć, które kanały marketingu docierają do dzieci i rodzin z największą skutecznością? Co rodzic chce usłyszeć w przekazie marketingowym? Jak skutecznie przełożyć umiłowanie dzieci i młodzieży do cyfrowego świata na lojalność wobec marki?”.

Przytoczone tu cytaty ujawniają postawę pracowników marketingu do człowieka i odkrywają wynikające z tej postawy standardy komunikacyjne. Człowiek jest tym środowisku biznesowym uprzedmiotowiony, potraktowany instrumentalnie, wyłącznie jako klient i źródło zysku. Takie wartości jak lojalność, zaufanie

czy miłość (rozumiana bardziej jako przywiązanie, ale jednak pozostająca wartością emocjonalną) ujmowane są wyłącznie jako komercyjne.

Nie lepiej zresztą traktuje się w marketingu ludzi w nim zatrudnionych, czego dowodem są następujące cytaty: „Jak w realiach codziennej pracy inspirować handlowców do ponadprzeciętnego wysiłku?” oraz „Liderzy sprzedaży – w jakiej roli ustawić najlepszych sprzedawców i jak ich zmotywować do roli »koni pociągowych« Zespołu?”. Cytaty te pokazują, że człowiek w marketingu jest jedynie narzędziem, nie osobą. W tej roli obsadzono firmę i markę.

Jeśli zważyć, że takim właśnie językiem mówi się w środowisku pracowników marketingu, a więc poza naszymi – potencjalnych klientów – plecami, należy takie zabiegi uznać za bardzo szkodliwą manipulację zniekształcającą obraz rzeczywistości, czy wręcz tworzenie jej fałszywego obrazu, w który marketerzy karzą nam wierzyć. W tym obrazie osobowość, reputację i tożsamość ma marka. Człowiek jest w nim nieobecny, bo ważne są tylko jego praca i pieniądze, które powinien lojalnie przekazać firmie. Takie działania marketingowe, a wśród nich językowy sposób kreowania świata, w którym ważniejsze jest to, co się ma, od tego, kim się jest, są nieetyczne, gdyż redukują ludzkie życie do jednego wymiaru – ekonomicznego i odbierają mu wymiar osobowy – psychiczny i duchowy.

W komunikacji związanej z biznesem powinna zostać zachowana **autonomiczność** (suwerenność) człowieka jako istoty mającej prawo samodzielnego decydowania o swoim postępowaniu, dokonywania wyborów i podejmowania decyzji oraz ponoszenia za nie odpowiedzialności. Manipulacyjne wpływanie na decyzje człowieka, jego ocenę sytuacji jest ograniczeniem tej suwerenności – jest naruszeniem zasad etyki komunikacji. Decyzja o nawiązaniu współpracy z firmą, kupnie produktów, rozwiązaniu umowy itp. powinna być podejmowana w warunkach rzetelnie przedstawionych informacji i wolności wyboru. Niestety dość powszechnie mamy do czynienia z manipulowaniem zarówno treścią informacji, jak i sposobem jej przekazywania.

Aby przedstawić produkt, który się chce sprzedać, stosuje się selekcję informacji i podaje tylko te, które przemawiają za sprzedażą. Sprzedający informuje np. o tym, że konkretna płyta indukcyjna ma kilka nowych funkcji, których nie mają inne płyty, ale pomija informację, że sensory w tej płycie działają tylko w okresie gwarancji, a potem się psują. Klient kupuje więc nowoczesną płytę i nie wie, że starczy ona na krótko, chyba że ją ubezpieczy, co wiąże się z większymi kosztami.

Struktura treści przekazu biznesowego nie powinna służyć ukrywaniu niekorzystnych dla kupującego albo niewygodnych dla sprzedającego informacji. W wielkim biznesie dzieje się tak stosunkowo rzadko, gdyż konieczne informacje można uzyskać w wywiadowniach. Małe firmy często stosują jednak zabiegi takiego konstruowania treści, żeby kontrahent nie wiedział, że np. cena jakiegoś produktu jest niższa, bo firma została zmuszona do kupna niższej jakości surowca i produkt jest w związku z tym także tańszy (ale i gorszej jakości).

Niekiedy media informują o takim właśnie ukrywaniu niekorzystnych dla kupującego treści w strukturze komunikatu lub w mylących sformułowaniach.

Przykładowo zdanie „karma dla kotów bogata w tuńczyka” kupujący rozumie tak, że zawiera ona mięso z tuńczyka. Może się jednak okazać, że zawiera ona tylko mączkę rybną (np. w ilości 14%) lub olej z ryby oraz mączkę z kurczaka, co praktycznie oznacza, że składa się z różnego typu sproszkowanych odpadów typu pióra, dzioby itd. Kupujący taką karmę ma szansę uzyskać kompletną informację tylko wtedy, gdy przeczyta skład produktu podany małym drukiem z tyłu opakowania, często zresztą w obcym języku. Na frontowej stronie opakowania odczyta tylko, że karma jest bogata w mięso z tuńczyka. Opiekunowie zwierząt wymieniają się więc informacjami w internecie i tłumaczą jedni drugim, co faktycznie oznaczają sformułowania używane na opakowaniach produktów dla zwierząt. Strukturą tego rodzaju komunikatów rządzi więc faktycznie prawa reklamy, a nie informacji.

W komunikacji biznesowej sposób przekazywania informacji powinien spełniać normy etyczne. Tymczasem wykorzystuje się w niej zabiegi deformujące obraz produktów, wyolbrzymiające korzyści nabywcy, przedstawiające sprzedawcę jako przyjaciela itd., co oddziałuje na emocje i przekonania oraz hamuje racjonalne decyzje.

Mówienie w sposób racjonalny i jawność intencji w relacjach biznesowych są koniecznymi, ale jedynie wstępnymi warunkami etycznej komunikacji.

Środki językowe służące takim zabiegom to **zmiana znaczeń wyrazów** (nazywa się promocją coś, co jest obniżką ceny produktu po skończeniu sezonu), **arbitralne stosowanie nieadekwatnych określeń** postrzegających profesjonalizm i postawę przyjaźni wobec klienta w celu zdobycia jego zaufania (sprzedawca zostaje nazwany doradcą, konsultantem, osobistym opiekunem), **użycie formuł sugerujących istnienie więzi między sklepem a klientami oraz personalizujących firmę, wyolbrzymień**. Charakter sztucznych formuł mają zaproszenia: „Świętuj z nami 10 urodziny!” i podziękowania: „Dziękujemy za to, że jesteś z nami!”, będące w gruncie rzeczy zachętą do zakupów. Służą one kreowaniu niemal międzyludzkiej, osobistej więzi między klientem a sklepem, co ma się przełożyć na kolejne decyzje o zakupach. Wyolbrzymienia służą jako argumenty za pozornie okazjnym zakupem i sugerują, że za wyjątkowo niską opłatą można nabyć wyjątkowo cenne dobra. Określenia typu: „porażająco niskie ceny”, „gwałtowny i zaskakujący spadek cen” nie oddają przecież rzeczywistej sytuacji, bo nie temu mają służyć. Podobnie jest z „wielkim otwarciem”, „specjalnym świętem rodzinnym” itd.

Częstym zabiegiem manipulacyjnym jest wysyłanie smsów o wprowadzającej w błąd treści: „zostałeś zdobywcą nagrody gwarantowanej” (lub „dlaczego nie chcesz odebrać nagrody”), co odbiorca odczytuje jako informację o wygranej i traci pieniądze na sms, którego (jako potwierdzenia chęci odbioru wygranej) wymaga nadawca. Informacja o wygranej jest tu podsunięta, ale nie wyrażona explicite, więc nadawca może się bronić, mówiąc, że wcale nie informował o tym, że odbiorca cokolwiek wygrał.

Stosunkowo nowym zabiegiem marketingowym jest wysyłanie smsów od wróżbitów. Nie byłyby to zachowania nieetyczne, gdyby nie to, że są ludzie, którzy wierzą w kłątwy, fatum i różne zaklęcia oraz poważnie traktują zapowiedzi nieszczęść albo sukcesów. Niektóre komunikaty to obietnice wygranej, wesela, inne to akty mowy o charakterze groźby i dla takich ludzi mogą być niebezpieczne. Praktyka taka jest więc wykorzystywaniem słabości człowieka i powinna być zabroniona.

Niestety sposobem komunikacji w biznesie zbyt często jest tekst reklamowy, a zbyt rzadko zwykła, rzetelna informacja. Powiadomienia i zaproszenia również nabierają charakteru reklamowego, gdyż ludzie uczą się zachowań i konwencji językowych typowych dla tej branży. Osłabia to siłę na przykład zaproszeń na spotkania informacyjne, bo te kojarzą się Polakom ze sprzedażą garnków i pościeli. Biznes natomiast za rzadko wykorzystuje takie możliwości informowania o swojej działalności i produktach, jak audycje radiowe, a kiedy już audycja się zdarzy, ona również staje się tzw. tekstem sponsorowanym, czyli reklamowym. Odbiorca przyjmuje ją wtedy z podejrzliwością. Doświadczenie podpowiada mu bowiem, że jako odbiorca reklamy jest stroną wykorzystywaną, bo korzyści ma wyłącznie sprzedawca. Takie myślenie świadczy niestety o tym, że komunikacja w biznesie, a ściślej komunikacja między przedstawicielami biznesu a ich klientami wciąż nie jest uczciwa. Jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że dobra, etyczna komunikacja ma funkcję synergiczną i stanowi bazę współdziałania pozajęzykowego, trzeba zacząć etyczne działania w biznesie właśnie od etycznej komunikacji.

CZĘŚĆ II – OD BIZNESU DLA BIZNESU

Elementy etyczne w systemie compliance w organizacji

Hubert Banasiak, Dyrektor
Departamentu Prawnego, Chief
Compliance Officer, Totalizator
Sportowy Sp. z o.o., Konrad
Sędkiewicz, Główny specjalista
w Departamencie Prawnym,
Compliance Officer, Totalizator
Sportowy Sp. z o.o.

Powszechną praktyką zarządczą jest umieszczenie odpowiedzialności za rozwój kultury etycznej w działach compliance. Refleksjami o łączeniu wartości etycznych z narzędziami compliance oraz skutkach braku takiego podejścia dzielą się Hubert Banasiak, Dyrektor Departamentu Prawnego, Chief Compliance Officer Totalizatora Sportowego Sp. z o.o. oraz Konrad Sędkiewicz, Główny specjalista w Departamencie Prawnym, Compliance Officer tej samej firmy.

Funkcja nadzoru zgodności działalności organizacji z prawem i przyjętymi przez tę organizację normami postępowania (compliance) staje się z roku na rok jednym z filarów bezpieczeństwa spółek, które dostrzegają w compliance nie tylko określony prawem wymóg, ale przede wszystkim sprawdzoną potrzebę własną oraz rynkową. W Polsce jako pierwsze wdrażały compliance banki, domy maklerskie oraz towarzystwa funduszy inwestycyjnych, a także te przedsiębiorstwa, które są lub były zarządzane przez zagranicznych inwestorów, ponieważ posiadanie funkcji compliance od dawna jest za granicą standardem w biznesie. Obecnie zauważalny jest w Polsce trend rynkowy oraz regulacyjny na tworzenie i rozwijanie compliance także w obszarze nieregulowanym. Przejawem tego jest chociażby zbiór zasad ładu korporacyjnego pod nazwą *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, który obowiązuje od 1 stycznia 2016 roku. Jedną z istotnych zmian jest wprowadzenie – w formie dobrej praktyki – obowiązku posiadania przez spółki publiczne funkcji compliance. Powyższe zbiegło się z wprowadzeniem ustawowego obowiązku w tym zakresie dla działających w kraju zakładów ubezpieczeń oraz banków. Także w najnowszym projekcie uchwały Rady Ministrów w sprawie Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018–2019 wśród priorytetów Programu znalazło się również „wypracowanie koncepcji publicznego systemu compliance”.

Organizacje, których celem jest osiągnięcie sukcesu w dłuższej perspektywie, powinny i muszą utrzymywać kulturę uczciwości i zgodności, a także brać pod uwagę potrzeby i oczekiwania swoich interesariuszy. Powyższe nazywamy kulturą compliance. Uczciwość i szeroko pojmowana zgodność (z prawem, ale i wymogami branżowymi, etyką) są więc nie tylko podstawą, ale także szansą na stworzenie i utrzymanie skutecznej i trwałej organizacji. Compliance jest środkiem do tego, że organizacja wypełnia swoje obowiązki i może funkcjonować dzięki osadzeniu compliance nie tylko w przepisach wewnętrznych danej organizacji czy w jej kulturze organizacyjnej, ale także – a może i przede wszystkim – w zachowaniach oraz postawach jej pracowników. To proces, w który powinni zostać

zaangażowani wszyscy pracownicy danej organizacji, w tym w szczególności jej najwyższe kierownictwo, które powinno zainicjować i w pełni popierać działania związane z wdrożeniem, a następnie z utrzymaniem i rozwojem funkcji compliance w danej organizacji. W tym schemacie punkt koordynacji funkcji compliance powinien być zawieszony bezpośrednio poniżej poziomu najwyższego kierownictwa, np. w funkcjonalnie najbardziej odpowiedniej dla tej roli komórce świadczącej pomoc prawną, a odpowiedzialny za koordynację powinien podlegać bezpośrednio jednemu z członków najwyższego kierownictwa (najlepiej CEO).

Rozważając o funkcji compliance w organizacji, należy zauważyć, że takie rozważania są niepełne, jeżeli zabraknie w nich elementów dotyczących etyki. Etyka zgodnie z jedną z popularnych definicji to ogół norm moralnych uznawanych w pewnym czasie przez jakąś zbiorowość społeczną jako punkt odniesienia dla oceny i regulacji postępowania w celu integracji grupy wokół pewnych wartości, synonim moralności. W sensie filozoficznym – etyka to nauka dotycząca moralności, rozpatrywana odrębnie w aspektach: normatywnym jako nauka moralności (tzw. etyka normatywna lub etyka właściwa zajmująca się ustalaniem, co jest moralnie dobre, a co złe, oraz – na podstawie przyjętych ocen i związanych z nimi powinności – wytyczaniem dyrektyw, tj. norm moralnie pozytywnego postępowania, i wskazywaniem sposobów takiego przekształcania obiegowej moralności, by dostosować ją do przyjętego ideału moralnego) oraz opisowo-wyjaśniającym jako nauka o moralności (tzw. etyka opisowa lub etologia).

Do dziś rozważania o etyce biznesu wywołują niekiedy wzruszanie ramionami i spojrzenia pełne powątpiewania. Etyka kojarzyła się długo z czymś, owszem, wzniosłym, idealnym, ale i niewymiernym i wątpliwym. A zatem biznesowo niezauważalnym i po prostu pomijanym. W praktyce sprowadzała się do sloganu i pustosłowia zebranego we frazesach pokroju „bądźmy etyczni”. Tak było i jeszcze wiele osób zapewne tak uważa. Dziś powoli zaczyna jednak uwidaczniać się zmiana tego nastawienia. Milionowe kary płacone przez przedsiębiorstwa, upadki gigantów podczas

kryzysu finansowego, afery reputacyjne zachwiały naszym światopoglądem, obaliły mity dotyczące robienia biznesu mierzonego wyłącznie kategoriami efektywnościowo-ekonomicznymi. System menedżerski musi polegać na zaufaniu, inaczej inwestorzy mogą zostać z niczym. Funkcja compliance zaczyna obecnie rozkwitać, z jednej strony będąc wymuszoną przez regulatorów lub zagranicznych właścicieli polskich przedsiębiorstw, z drugiej – przemycając elementy etyki wzbogaconej o pewną proceduralną sprawność, która wynika z często bolesnych doświadczeń, czy wręcz potrzeb.

Dyskusja wokół etyki biznesu w Polsce powoli, acz zauważalnie opuszcza etap teoretyczny, uczelniany („Czy warto wdrażać program etyczny?”), wkraczając w etap praktyczny („Jak efektywnie zarządzać tym procesem?”). Już samo analizowanie, dlaczego doszło do takiej ewolucji, jest interesującym zagadnieniem, które warto prześledzić, by właściwie rozpocząć lub kontynuować tworzenie i wdrażanie programu etycznego w danej organizacji. Dość w tym miejscu powiedzieć, że zauważalne są przyczyny związane z kryzysem na rynkach finansowych, rosnącą świadomością konsumencką (czy też prosumencką), analizą badań związanych z nadużyciami popełnianymi przez pracowników i inne. Także rozwój funkcji compliance w przedsiębiorstwach przyczynia się w znacznym stopniu do podniesienia rangi zagadnień związanych z etyką.

Przedsiębiorstwa nie są samotnymi jednostkami w konkurencyjnej próżni, lecz są silnie zakorzenione w pewnym społeczno-gospodarczym otoczeniu i zależne, poza aspektami ekonomicznymi, od szeregu grup nazywanych interesariuszami. Są nimi m.in. pracownicy firmy, ale i jej akcjonariusze, są klienci, media, środowisko, regulatorzy danego rynku, konkurencja... Katalog nie jest zamknięty i identyfikacja grup interesariuszy dla danego przedsiębiorstwa jest jednym z kluczowych zadań, które powinno być wykonane chociażby w celu właściwego zaadresowania komunikacji związanej z deklaracjami i oczekiwaniami natury etycznej.

Dotychczasowe miary skuteczności, czy też sukcesu przedsiębiorstw, tradycyjnie opisywane jako ekonomiczność i efektywność przestają być wystarczające w obliczu współczesnych wyzwań konkurencyjnych. Efektywność, czyli inaczej skuteczność, to stopień, w jakim wynik działania stanowi realizację założonego celu działania. Ekonomiczność to stosunek wyniku tego działania do nakładów poniesionych na jego wykonanie. Do ww. miar coraz częściej, przynajmniej na poziomie deklaracyjnym, dopisywana jest dziś także etyczność, rozumiana jako stopień (nie)szkodliwości społecznej, a może nawet – wskaźnik pokazujący, czy efektywność i ekonomiczność nie są aby osiągane nieakceptowanymi w danej grupie interesariuszy metodami.

Nadto coraz częściej okazuje się, że utrzymanie bezpieczeństwa przedsiębiorstw i zapobieganie nadużyciom nie jest tożsame z samym jedynie wydatkowaniem środków na odpowiednie narzędzia controllingowe, antykorupcyjne i antyfraudowe. Wszelkie systemy są zawsze w pewnym stopniu reaktywne i niejako dostrajane, dostosowywane i aktualizowane poprzez empirię ich administratorów. Etyczny przekaz organizacji, za którym idzie prawdziwa refleksja nad etycznością i wdrażanie jej elementów w praktykę biznesową, częstokroć okazuje się nie mniej skuteczny od zaawansowanej antyfraudowej infrastruktury. A zaangażowani i niepozbowiani przez pracodawcę godności osobistej pracownicy i pewni dostawcy są na rynku pracownika i w dobie czekających Polskę wyzwań demograficznych dodatkową wartością. Choćby dlatego intensywnie rozwija się w Polsce w ostatnich latach tzw. Employer Branding.

Z drugiej strony, rozwój sztucznej inteligencji i robotyki to także wyzwanie dla pracowników. Sprawny system compliance to także swoista umowa społeczna i platforma porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Zastosowanie nowych technologii może z czasem okazać się oszczędnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw, tym bardziej ważne jest, by więź i zaufanie pomiędzy nimi a pracownikami miały trwałe podstawy i nie były nadwyrężane.

Z poruszonymi zagadnieniami łączy się wyraźnie temat tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu, CSR. Nieprzypadkowo największe firmy giełdowe, ale i coraz mniejsze podmioty publikują osobne raporty CSR, w których starają się wykazać, że są nie tylko ekonomiczne i efektywne, ale także odpowiedzialne, tak ekologicznie, jak i społecznie. Zaczynają to doceniać także inwestorzy, dla których przeznaczone są specjalne indeksy giełdowe (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good czy RESPECT Indeks przy GPW), za pomocą których mogą wybrać spółki poddawane regularnym audytom etycznym. Wszystko to buduje odpowiedni klimat do refleksji nad dotychczasowym wdrażaniem programów etycznych i dalszymi wyzwaniami na tym polu. Także raportowanie niefinansowe, które dla wielu przedsiębiorstw stało się od tego roku obowiązkiem, okazuje się ważnym zewnętrznym impulsem. Co istotne, nie można poprzestawać jedynie na deklarowaniu określonych zachowań i mierzeniu ich liczbą wniesionych przeciwko spółce pozwów czy dofinansowanych obiadów.

Konsumenci bardzo szybko wymieniają się informacjami o braku realizacji obietnic, o złej jakości, o oszustwie. Dowiedzą się, choćby z takich portali jak gowork.pl, jak może wyglądać w praktyce traktowanie pracowników i dostawców i na ile jest ono różne od raportu CSR, zwłaszcza gdy raport ów był powodem nagrodzenia spółki przez specjalistów od raportowania zgodnego z GRI. To jest też wyzwanie, które towarzyszy tym raportom i polityce informacyjnej. I nie powinno być pomijane.

Jeżeli program etyczny czy szerzej system compliance ma być wyłącznie zbiorem procedur umieszczonym na firmowej stronie, deklarowanym, a nie realizowanym kodeksem postępowania, to lepiej wstrzymać prace nad wprowadzaniem funkcji compliance w organizacji albo zrezygnować z doradców, którzy utrzymują, że właśnie to jest istotą systemu compliance. Dodatkowo jeżeli w danym momencie brakuje poparcia czy jednogłośności wśród kluczowych interesariuszy, z najwyższym kierownictwem na czele, warto próbować zyskać to poparcie i argumentować uczciwie, że compliance

wymaga prawdziwego zaangażowania i często podejmowania bardzo trudnych decyzji. Wymaga nieraz dosłownego wyjścia do pracowników, zleceniobiorców, dostawców i – trudnej w polskich warunkach niskiego kapitału społecznego – otwartości w komunikacji oraz spójności tej komunikacji z praktyką.

Do tego celu nie jest wystarczające stworzenie wyłącznie formalnych ram. Te ramy jednak, co warto podkreślić, to z drugiej strony też ważny aspekt, szczególnie gdy mówimy o gwarancjach, jakie dana organizacja pragnie dać np. demaskatorowi nieuczciwych praktyk, czyli sygnaliście. To także istotne, gdy chcemy utrwalić ustalony porządek i wpisać go do kultury organizacyjnej za pomocą procedur, regulaminów, itp. Jednak pracy nad ich znajomością i świadomością znaczenia nie wolno w takim momencie zaprzestać. Nieustabilizowany system compliance poddaje się łatwo naporom organizacyjnym i może lec w gruzach w przypadku zaniedbania czy niekonsekwencji. Niezwykle trudno jest potem nadrobić ten czas i utracone zaufanie.

Tworzenie infrastruktury etycznej to proces, którego nigdy nie kończy tryumfalne obwieszczenie o zakończeniu wdrażania. To pewien powtarzalny cykl, który jest nieustannie poddawany próbie i weryfikowany przez interesariuszy. Zaczyna się od kadry zarządzającej, ale musi objąć całą organizację, by realnie istnieć i naprawdę działać. Co zrobić, by to budowanie nie zaczęło się i jednocześnie nie zakończyło na najwyższej kadrze kierowniczej danego przedsiębiorstwa? W jaki sposób dobrać narzędzia i właściwie zaadresować przesłanie do interesariuszy? Na te i wszystkie inne pytania trzeba sobie odpowiedzieć indywidualnie, biorąc poprawkę na niezliczone zmienne, zupełnie nieraz odmienne w różnych organizacjach, choćby nawet działających w tej samej branży. O sprawności infrastruktury etycznej w firmie, jak czytamy w literaturze przedmiotu, świadczy mechanika postępowania z dylematem etycznym. Każde odpowiedzialne przedsiębiorstwo, czyli dbające o interesy wszystkich swoich interesariuszy, powinno oferować w takiej sytuacji system wsparcia opierający się na wartościach etycznych. Wartości te pomagają dostrzec i uwzględnić szeroki

horyzont współzależności interesów firmy, klientów, pracowników w krótkiej oraz długiej perspektywie i dają pracownikowi wskazówki, czym się kierować przy podejmowaniu decyzji. W istocie od tego wsparcia – czyli aktywnej postawy zaangażowania, autentycznej troski i refleksji najwyższej kadry kierowniczej w sytuacji dylematu – zależy jakość podejmowanych przez pracowników decyzji w imieniu organizacji, a także umiejętność radzenia sobie z pokusami pójścia „na skróty”, z presją wyników i raportów okresowych premiujących w systemie menedżerskim właściwą proporcję przychodów do kosztów. Dopiero w takiej atmosferze i przy takim podejściu kadry menedżerskiej, ta – jak też w literaturze fachowej się ją określa – etyczna skrzynka narzędziowa, czyli Program Etyczny, jest i używana, i bardzo przydatna.

Co jednocześnie zauważalne, jedyna powszechnie uznawana regulacja określająca zasady tworzenia i zarządzania funkcją compliance w organizacjach ani razu nie wspomina o etyce. Opublikowana w grudniu 2014 roku norma ISO 19600 Compliance Management Systems wskazuje techniczne często zagadnienia pozwalające właściwie zaadresować funkcję compliance w przedsiębiorstwie i opisujące zadania, jakie ta funkcja ma wykonywać, i środki, które mają pozwolić je urzeczywistnić. Jednocześnie norma kładzie nacisk na silne rozpoznanie kontekstu organizacji, w której

ma nastąpić wdrożenie systemu. Cel trzeba sobie ustanowić jednak samodzielnie. Jeżeli system compliance ma pełnić doniosłą rolę organizacyjną i nie być jedynie egzotycznym tworem ds. zarządzania zgodnością, oparcie systemu na etyce i wartościach jest niezbędne. Jak jednak wybrać, które z wartości są czy mają być tymi właściwymi, które z jednej strony będą na tyle uniwersalne, by wpisywały się w daną kulturę organizacyjną, a z drugiej – na tyle konkretne, by nie stanowiły wyłącznie idealnego, nieosiągalnego i niemierzalnego drogowskazu? To pytanie musimy sobie zadać w każdej organizacji chcącej być „compliant” na początku procesu tworzenia i wdrażania tej funkcji.

W organizacji, w której pracujemy, funkcja compliance, w tym etyka będąca składową tej funkcji, zaczyna odgrywać coraz większą rolę. Wynika to m.in. z faktu, że Totalizator Sportowy jest spółką, w której i dla której nieposzlakowana opinia i bezpieczeństwo, w tym bezpieczeństwo graczy, są szczególnymi wartościami. Dobre imię spółki przekłada się na zaufanie klientów i jej wizerunek jako spółki nowoczesnej, etycznej i spełniającej najwyższe standardy krajowe i międzynarodowe. Ma to szczególne znaczenie w obliczu realizowanych obecnie wyzwań biznesowych stojących przed spółką, a wynikających z ostatniej nowelizacji ustawy o grach hazardowych obowiązującej od 1 kwietnia 2017 roku.

Dziesięć wyzwań dla osób zarządzających globalnymi programami etycznymi i compliance

Tomasz Kruk
i Joanna Kruk-Kubarska

Jak skutecznie zbudować dział *compliance*, podpowiadają Tomasz Kruk i Joanna Kruk-Kubarska. Autorzy wskazują na elementy kluczowe systemu etycznego i *compliance*, jednocześnie celnie argumentując za ich sensownością, a w niektórych przypadkach podając negatywne przykłady braku wdrożenia poszczególnych części układanki.

Dorośli Włosi nie przenoszą swoich starzejących się rodziców z wysokich kamienic bez windy do parterowych domków z ogródkiem. Nie powoduje nimi bezduszość. Argumentują, że mama lub tata w miesiąc przestanie się ruszać i za kwartał będzie na cmentarzu, podczas gdy teraz – kiedy codziennie musi trzy razy wejść na szóste piętro – ma lepszą formę niż niejeden wnuczek.

To oczywiście truizm, że kondycji nie zdobywa się, surfując po Internecie, ale poprzez systematyczne, odpowiednio dobrane ćwiczenia. Dobry program etyczny i *compliance* w przedsiębiorstwie wprowadza się i utrzymuje dokładnie tak, jak człowiek zdobywa i utrzymuje dobrą kondycję fizyczną³³.

33. Przez „program *compliance*” należy rozumieć wszystkie działania i dokumenty służące zapewnieniu zgodności działania przedsiębiorstwa z prawem; w niniejszym artykule zajmujemy się programem *compliance* z punktu widzenia przepisów antykorupcyjnych. Procedury *compliance* i kodeksy etyczne są elementami programu *compliance*.

Przyjrzyjmy się więc zestawowi popularnych „ćwiczeń”, czyli cech skutecznego programu *compliance* w przedsiębiorstwie, który na podstawie wieloletniej praktyki związanej z egzekwowaniem FCPA, tj. amerykańskiej ustawy o zagranicznych praktykach korupcyjnych, został opracowany przez Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych wspólnie z amerykańską Komisją Papierów Wartościowych i Giełd³⁴. Ten zestaw ćwiczeń znaleźć można w *Przewodniku po amerykańskiej ustawie o zagranicznych praktykach korupcyjnych*³⁵. Należą do nich:

1. Rzeczywiste zaangażowanie kadry kierowniczej;
2. Łatwo dostępne kodeksy etyczne i procedury *compliance*;

3. Odpowiednia osoba nadzorująca program *compliance*;
4. Właściwa identyfikacja i ocena ryzyk;
5. Działania na rzecz przyswojenia i faktycznego przestrzegania programu *compliance*;
6. System konsekwentnie stosowanych i proporcjonalnych w stosunku do naruszeń środków dyscyplinarnych;
7. Skuteczne sprawdzanie partnerów biznesowych (*due dilingence*);
8. Sprawne mechanizmy zgłaszania naruszeń;
9. Stała ocena przystawalności programu *compliance* do zmieniających się ryzyk;
10. Sprawdzenie potencjalnych ryzyk po stronie kontrahenta przed fuzją lub przejęciem.

34. *Securities and Exchange Commission*; SEC.

35. *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, <http://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>; *Foreign Corrupt Practices Act of 1977*, 15 U.S.C. §§ 78dd-1 i nast.: <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/docs/fcpa-english.pdf>

Podobne cechy programów *compliance* wymieniają również inne źródła: opublikowane przez Komisję Stanów Zjednoczonych ds. Wymiaru Kar (*United States Sentencing Commission*) Wytyczne Federalne w Sprawie Wymiaru Kar (*US Federal Sentencing Guidelines*, http://www.ussc.gov/Guidelines/2012_Guidelines/Manual_HTML/Chapter_8.htm); Komisja przyjęła w Wytycznych, że istnienie skutecznego programu obejmującego *compliance* oraz kwestie etyki w biznesie będzie traktowane jako jedna z okoliczności łagodzących ostateczny wymiar kary nakładanej na podmiot niebędący osobą fizyczną;

brytyjska ustawa o łapownictwie z 2010 r. (*United Kingdom Bribery Act*, http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf) wraz z Poradnikiem na temat procedur, które organizacje mogą wprowadzić dla przeciwdziałania korumpowaniu przez związane z nimi osoby (*Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*, <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>);

Konwencja OECD o zwalczaniu przekupstwa zagranicznych funkcjonariuszy publicznych w międzynarodowych transakcjach handlowych (Dz. U. z dnia 26 marca 2001 r. nr 23, poz. 264); Poradnik OECD poświęcony dobrym praktykom w zakresie kontroli wewnętrznej, etyki i *compliance* (*Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance*, <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf>).

Jeśli bliżej przyjrzymy się cechom programu *compliance*, zauważymy że każde przedsiębiorstwo – nawet takie, w którym słowo *compliance* jest całkowicie nieznane – posiada co najmniej kilka elementów programu *compliance*. Będą to np. szkolenia personelu, procedury czy środki dyscyplinarne względem nieuczciwych pracowników.

Tajemnicą sukcesu programu *compliance* jest umiejętne wprowadzenie w życie wszystkich jego elementów i ich właściwa koordynacja.

1. Rzeczywiste zaangażowanie kadry kierowniczej

Przykład idzie z góry. Jeśli kierownictwo nie angażuje się skutecznie w program *compliance* i własnym zachowaniem nie daje dobrego przykładu przestrzegania prawa, trudno wymagać krystalicznej uczciwości od pracowników. Tworzenie kultury *compliance* w przedsiębiorstwie wymaga jednoznacznego przekazu co do obowiązujących zasad. Na szczęście, przy odrobinie dobrej woli i z pomocą intuicji, nie jest to trudne.

Rzecz komplikuje się w środowisku wielokulturowym, w przedsiębiorstwie, które prowadzi operacje w wielu krajach. Tu intuicja i dotychczasowe doświadczenie mogą zawieść. Sugerowanie pewnych zachowań czy nawet dawanie dobrego przykładu pracownikom w Azji

powinno być dokonywane w taki sposób, aby nikt nie mógł domyślić się, kto był źródłem pomyłki lub nieprawidłowego działania. Tak zwany syndrom „utruty twarzy” może bowiem wywołać całkowitą blokadę komunikacji z personelem albo wręcz spowodować odejście kluczowych pracowników. Z kolei w byłych krajach kolonialnych w Afryce czy w Ameryce Łacińskiej, ale też na południu Włoch – gdzie istnieje silna kultura „drugiego obiegu” – zbyt natarciwy przykład z góry może zostać zrozumiany tak, że oficjalnie należy ładnie się zachowywać, ale w praktyce „każdy wie, jak robi się biznes”.

Z punktu widzenia centrali firmy międzynarodowej prawdziwym wyzwaniem jest właściwy wybór osób do lokalnej kadry kierowniczej. Lider zespołu w Rosji pełni zupełnie inną rolę niż w Chinach, w Szwajcarii czy w Szwecji. Naturalnie, nie sposób wychwycić wszystkich niuansów kulturowych, ale należy zdawać sobie sprawę z ich potencjalnego wpływu na program i kulturę *compliance* w przedsiębiorstwie i nigdy o tym nie zapominać.

2. Łatwo dostępne kodeksy etyczne i procedury *compliance*

Wszyscy słyszeli, że mamy program *compliance*, tyle tylko, że nikt go nie widział (a jak kiedyś nawet widział, to teraz nie może go nigdzie znaleźć). Jeśli pracownik nie styka się na co dzień z programem *compliance*, to znak, że programu nie ma. Wydaje się to oczywiste, ale w praktyce nadal niejednokrotnie okazuje się, że nie dla każdego, również w obszarze kultury zachodniej. Dlatego prawo w USA, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, a ostatnio również we Francji nakłada wymóg, aby elementem programu *compliance* było spisanie zasad, np. w formie kodeksu lub procedur.

Niestety, procedury rzadko można po prostu przenieść z jednego przedsiębiorstwa do drugiego. Aby przygotować adekwatną procedurę, trzeba dobrze znać firmę, jej działalność i procesy. Często nie tylko trzeba wskazać, jakich ogólnych zasad powinien przestrzegać pracownik, ale również zawrzeć w procedurze bardziej szczegółowe

rozwiązania dotyczące rachunkowości, systemu kontroli wewnętrznej, mechanizmów pozwalających na sygnalizację przypadków nieprzestrzegania zasad.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa prowadzącego działalność międzynarodową komplikację stanowi każda dodatkowa jurysdykcja. W każdym kraju procedurę czy też zasady postępowania należy (1) dostosować do lokalnego modelu biznesowego, potem (2) przepuścić przez sito krajowych przepisów i regulacji branżowych, (3) obrać format zgodny z miejscowym prawem pracy, tak aby można było zasady egzekwować od pracowników, a potem (4) przełożyć na miejscowy język. Czasem trzeba jeszcze (5) otrzymać „błogosławieństwo” miejscowej rady zakładowej, jak np. w Niemczech, by wreszcie (6) odpowiednio przeszkolić pracowników i w końcu (7) upowszechnić zasady w przedsiębiorstwie.

Dodajmy do tego ustawiczne zmiany prawa w poszczególnych krajach, pomnożmy przez liczbę państw, w których działa konkretne międzynarodowe przedsiębiorstwo, dorzućmy regulacje krajowe o zastosowaniu eksterytorialnym (*extraterritorial reach*), do których należy np. francuskie, amerykańskie, czy też brytyjskie prawo antykorupcyjne – i już mamy pełnoetatowe zajęcie dla kilku osób.

Gdy już uzyskamy pełny i jasny obraz krajowych przepisów, musimy skorygować go o poziom intensywności egzekwowania prawa. Weźmy na przykład reformy antykorupcyjne: kto by pomyślał, że w drugiej dekadzie XXI wieku w Brazylii zacznie się niesłychanie intensywna walka z korupcją? Kto jeszcze kilka lat temu spodziewał się we Francji ustawy zwanej Sapin II³⁶ czy utworzenia potężnego (przynajmniej z założenia) francuskiego odpowiednika polskiego CBA (**Agence Française Anticorruption** – AFA)? Polacy wiedzą

36. Francuska Ustawa antykorupcyjna Sapin II weszła w życie 1 czerwca 2017 roku. Dotyczy ona francuskich przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 500 pracowników i osiągających przychody przekraczające 100 milionów euro rocznie. Zgonie z zapisami Ustawy firmy mają obowiązek wdrożyć kompleksowe programy antykorupcyjne.

z własnego doświadczenia, że krajowa polityka antykorupcyjna może być istotnym czynnikiem determinującym priorytety programu *compliance*.

Wreszcie, w każdym kraju implementacja kodeksów czy procedur wygląda inaczej ze względów kulturowych. W Niemczech proces ustalania ostatecznej wersji procedury będzie niezwykle trudny, jednak dokument raz przyjęty będzie przestrzegany już od chwili ogłoszenia. Inaczej będzie w niektórych państwach postkomunistycznych, gdzie nikt nie będzie kruszył kopii o krajową wersję procedury, ale też po jej wdrożeniu niewielu będzie jej ściśle przestrzegało. Stosunek do procedury zmienia się dopiero po zastosowaniu pierwszych środków dyscyplinarnych. W jeszcze innych krajach pracownicy nie zabiorą głosu w sprawie procedury aż do dnia jej ogłoszenia. Wówczas przeczytają procedurę po raz pierwszy i oznajmią, że wymaga ona szeregu zmian i nie ma sensu przestrzegać jej w obecnej wersji.

Wobec tak wielu różnic i rozbieżności centrale przedsiębiorstw międzynarodowych powinny możliwie jak najbardziej ujednolicać procedury. Trzeba upraszczać i stosować jednakowe pojęcia, definicje i rozwiązania proceduralne. Tak długo jak pod tym samym pojęciem, np. konfliktu interesów czy darowizny każdy kraj rozumie coś innego, nie ma możliwości ustalenia spójnej metody rozwiązywania problemów albo określenia warunków akceptacji jakiegoś działania, czy nawet wymiany doświadczeń. Centrala jest więc zmuszona do unifikacji za wszelką cenę – o ile nie stoi temu na przeszkodzie prawo krajowe, które może ostrzej regulować konkretny element procedury.

3. Odpowiednia osoba nadzorująca program *compliance*

Gdyby trzeba było wskazać jeden element, bez którego program *compliance* nie mógłby powstać, wskazałibyśmy właśnie ten punkt.

W zdrowym ciele zdrowy duch. *Compliance officer* powinien mieć nie tylko krystaliczną reputację, odpowiednią wiedzę i kompetencje, ale też jak najlepszą kondycję fizyczną i psychiczną. Dobra forma przydaje się (1) kiedy

szefowi trzeba czasem powiedzieć „nie”, (2) kiedy do przedsiębiorstwa wchodzi policja i prokuratura, (3) kiedy tygodniami czeka się na decyzje przełożonych, które z punktu widzenia *compliance officer*a powinny nastąpić w kilka minut, aby ograniczyć ryzyko prawne w określonym obszarze działania firmy, (4) kiedy trzeba pozytywnie motywować innych, mimo odczuwanego zmęczenia.

Do podstawowych obowiązków *compliance officer*a powinno należeć: (1) bycie wsparciem, mentorem i skarbnicą wiedzy nt. programu *compliance* dla każdego pracownika, (2) podtrzymywanie świadomości *compliance* wśród pracowników przedsiębiorstwa, (3) tworzenie i koordynowanie programów edukacyjnych i szkoleń oraz uczestnictwo w nich, (4) monitorowanie sygnałów oraz reagowanie na przypadki naruszenia procedur, (5) prowadzenie dochodzeń wewnętrznych, (6) współpraca z audytem wewnętrznym, (7) nadzorowanie, monitorowanie i okresowa analiza programu *compliance*, a wreszcie (8) regularne składanie sprawozdań z działalności.

Dla dobra programu *compliance* nieodzowne jest odpowiednie umiejscowienie *compliance officer*a w strukturze przedsiębiorstwa. Z reguły powinien należeć do wyższej kadry zarządzającej i mieć bezpośredni dostęp do ciał decyzyjnych przedsiębiorstwa. Takie usytuowanie zapewni mu odpowiedni autorytet i automatycznie stosowne zasoby (ludzkie i materialne).

Dla osoby zarządzającej globalnym programem *compliance* największym problemem jest znalezienie dla każdej krajowej czy też lokalnej organizacji *compliance officer*a, który możliwie najściślej spełniałby powyższe wymogi.

4. Właściwa identyfikacja i ocena ryzyk

Jeżeli natomiast mielibyśmy wskazać kolejność kroków niezbędnych do zbudowania dobrego programu *compliance*, ten punkt byłby numerem 1 na liście.

Właściwie niespotykane są sytuacje, w których *compliance officer* dysponuje takimi zasobami, które pozwoliłyby na sprawne i zarazem drobiazgowo objęcie programem *compliance* analizy wszystkich ryzyk

Dla dobra programu compliance nieodzowne jest odpowiednie umiejscowienie compliance officera w strukturze przedsiębiorstwa.

przedsiębiorstwa. Dlatego właśnie identyfikacja i ocena, a potem ich priorytetyzacja stanowią tak bardzo istotny element programu *compliance*. Póki nie znamy choroby, nie wiemy, jakich użyć leków. Póki nie wiemy, która z chorób jest śmiertelna, a z którymi można żyć, nie wiemy, które leczenie rozpocząć w pierwszej kolejności.

Właściwa identyfikacja i ocena ryzyk wymaga analizy fundamentalnych procesów biznesowych, rozpoznania otoczenia prawnego, przeglądu relacji przedsiębiorstwa z władzą publiczną oraz z partnerami biznesowymi.

Prawidłowo wykonana analiza bez wątpienia doprowadzi do wniosku, że nie wszystkie oddziały spółki w poszczególnych krajach wymagają jednakowych programów *compliance*. W niektórych krajach taki program może być spisany na jednej kartce: tak będzie na przykład tam, gdzie sprzedaż towarów odbywa się wyłącznie poprzez transparentne przetargi lub aukcje internetowe. Doświadczenie uczy też, że programy *compliance* są mniej rozbudowane (czy też mogą mieć węższy zakres) w krajach Skandynawii, a bardziej – w Europie Środkowej czy w Azji i Afryce.

W praktyce w procesie analizowania ryzyk warto pamiętać o:

- Przeprowadzeniu pierwszej analizy niezwłocznie po rozpoczęciu pracy (dzięki temu dowiemy się, czy w przedsiębiorstwie istnieje rzeczywista wola

przeciwdziałania korupcji i poznamy w bezpośredniej rozmowie kluczowych pracowników);

- Dołączeniu do raportu opisującego obecny stan programu również wniosków, rekomendacji i planu działania (warto to zaplanować tak, aby przedstawić go przełożonym dość szybko, bo każdego kolejnego dnia będzie coraz trudniej uzasadnić ewentualną potrzebę zwiększenia wydatków na dodatkowych ludzi do zespołu czy dodatkowy budżet);
- Zaplanowaniu 3. do 5. wniosków z raportu na jednej stronie prezentacji; wnioski muszą jasno wskazywać, jak najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa może wspomóc program.

5. Działania na rzecz przyswojenia i rzeczywistego przestrzegania programu *compliance*

Nie da się egzekwować od pracowników reguł, których nie znają. W przedsiębiorstwie, które chce wprowadzić efektywny program *compliance*, konieczne są właściwe szkolenia. Szkolenia powinny być zawsze dostosowane do profilu danej grupy pracowników i zawierać nie tylko informacje na temat obowiązujących przepisów i procedur, ale przede wszystkim praktyczne porady na temat postępowania w rzeczywistych sytuacjach wraz z przykładami.

Edukację trzeba zacząć od góry. Błędem byłoby założenie, że zarząd i kadra kierownicza z racji swego doświadczenia zna i rozumie *compliance* (ta uwaga

dotyczy zarówno kadry na poziomie centrali, jak i na poziomie regionalnym i krajowym). Szkolenie przełożonych nie może jednak polegać na promocji wiedzy i doświadczenia konkretnego *compliance officer*a poprzez akademicki wykład o źródłach programów *compliance* na 60 slajdach. W przeciwieństwie do studentów, zarządzający mogą zadawać praktyczne pytania, np. jak „TO” wprowadzić, a dodatkowo muszą uwzględniać dziesiątki innych programów i specjalistów (finansistów, prawników, specjalistów od ochrony środowiska, jakości, komunikacji, itd.). Cała treść dotycząca programu *compliance* musi zmieścić się na 1 lub 2 stronach czy też slajdach i stanowić zapadający w pamięć przekaz (dla wzmocnienia tego przekazu zawsze można zacząć od prasówki nt. ostatnio ukaranych firm i skazanych prezesów).

Szkolenia dają możliwość kontaktu z pracownikami. Nie do przecenienia jest bezpośrednia styczność, ponieważ pozwala pokazać, że *compliance officer* to nie policja, nie prokurator, ale doradca i kolega. Często zdarza się, że w czasie takich szkoleń pracownicy poruszają zagadnienia, o których z nikim wcześniej nie rozmawiali.

Dla osoby zarządzającej globalnym programem *compliance* nic nie powinno być oczywiste. Należy więc bez wątpliwości ustalić, w oparciu o rozmowy z pracownikami na lokalnym czy też krajowym poziomie: (1) czy pracownicy byli szkoleni w języku, który znają, (2) czy szkolenia odnosiły się do konkretnych procedur i spisanych reguł zachowania w przedsiębiorstwie, a nie do ogólnych zasad, (3) czy szkolenia spełniały krajowe wymogi prawa pracy, dzięki czemu możliwe jest egzekwowanie zgodności zachowania pracownika z procedurami?

6. System konsekwentnie stosowanych i proporcjonalnych w stosunku do naruszeń środków dyscyplinarnych

Podejmowanie działań dyscyplinarnych wobec pracowników, którzy nie przestrzegają zasad postępowania, stanowi niezbędny element skutecznego programu *compliance*. Środki dyscyplinarne muszą być proporcjonalne w stosunku do naruszeń oraz muszą

być stosowane konsekwentnie wobec pracowników wszystkich szczebli przedsiębiorstwa.

Dobry system zawiera nie tylko środki dyscyplinarne, ale także rozwiązania motywujące do przestrzegania programu *compliance*.

Z punktu widzenia globalnego programu *compliance* należy pamiętać, że nie we wszystkich krajach można stosować takie same środki dyscyplinarne. Wiadomo, że prawo pracy nie jest identyczne w Chinach i we Francji. Mniej oczywiste są natomiast różnice kulturowe. W pewnych regionach świata zwolnienie z pracy wiąże się z naznaczeniem tak dużym stygmatem, że może skończyć się tragicznie dla pracownika. Gdzie indziej warto rozważyć, czy zwolnieniu pracownika z powodów dyscyplinarnych nie powinno towarzyszyć wytoczenie sprawy karnej. Jeszcze w innych krajach niewiele osób ma jakąkolwiek umowę o pracę i może się okazać, że „zatrudniano” osoby, które formalnie nigdy nie zostały pracownikami. Może to oznaczać, że firma nie mogła od nich egzekwować zachowania zgodnego nawet z najlepszymi procedurami.

Równie istotny jest czas reakcji na sprzeniewierzenie się przez pracownika obowiązującemu przepisowi lub zasadom postępowania. Niedostatecznie szybka naprawa wykrytych naruszeń zagraża dobremu imieniu oraz pozycji przedsiębiorcy. Brak reakcji w przewidzianym prawem czasie może uniemożliwić wyciągnięcie jakichkolwiek środków dyscyplinarnych względem pracownika w przyszłości.

7. Skuteczne sprawdzanie partnerów biznesowych (*due diligence*)

Dlaczego sprawdzanie partnerów biznesowych jest ważne? Chodzi o to, że przedsiębiorstwo może odpowiadać za działania niezgodne z prawem bez względu na to, czy działania takie podejmowane są bezpośrednio przez pracowników, czy też za pośrednictwem podmiotów trzecich, czyli poprzez agentów, pełnomocników, pośredników, przedstawicieli handlowych, konsultantów czy dystrybutorów.

Niektóre przedsiębiorstwa, same chcąc uchodzić za etyczne, zlecają „brudną robotę” na zewnątrz. Takie zabiegi dostrzegano od dawna i dlatego organy egzekwujące prawo przyglądają się im z uwagą. Wg OECD ¾ kar nakładanych na firmy w oparciu o FCPA pochodzi

z przestępstw dokonanych nie przez samych przedsiębiorców, ale właśnie pośrednio, poprzez strony trzecie. Dlatego musimy wiedzieć, kto jest naszym partnerem w biznesie.

Standardowo poziom *due diligence* partnerów biznesowych zależy od ryzyka związanego z (1) charakterem zlecanej usługi (z punktu widzenia prawa antykorupcyjnego, występowanie jako przedstawiciel przedsiębiorcy przy wnioskach o refundację leków jest znacznie bardziej ryzykownym zajęciem niż dostawa papieru do drukarek), (2) miejscem wykonania usługi (działanie w Rosji jest bardziej ryzykowne niż w Danii), (3) istnieniem dodatkowych ryzyk, tzw. „czerwonych flag” („red flags”) (np. brak doświadczenia partnera, brak kwalifikacji, żądanie nietypowych prowizji, wnioskowanie o płatność w kraju trzecim, na rzecz osoby trzeciej, żądanie zapłaty bez przedstawienia odpowiedniej dokumentacji, itd.).

Due diligence ma więc na celu poznanie kwalifikacji i możliwości partnerów biznesowych. Dopiero wówczas można właściwie ustalić w umowie obowiązki stron, warunki płatności, dostosować wysokość wynagrodzenia do panujących warunków rynkowych. Z reguły takie dodatkowe zabezpieczenia obejmują: (1) możliwość wypowiedzenia umowy w razie konkretnych nagannych zachowań partnera biznesowego, (2) zobowiązania partnera do wdrożenia własnych procedur regulujących pewne zachowania (np. zasady sprzedaży i promocji produktów wśród urzędników państwowych), (3) uprawnienia strony zlecającej usługę do badania i przeprowadzania audytów drugiej strony oraz odpowiednich ksiąg i rejestrów, (4)

zobowiązania partnera do wprowadzenia własnych szkoleń, (5) zakazu podzlecania, delegowania lub przydzielania jakichkolwiek praw lub zobowiązań związanych z wykonaniem umowy osobom trzecim bez uprzedniej pisemnej zgody strony zlecającej.

Co jest największym wyzwaniem dla osób zarządzających globalnymi programami *compliance*? Ograniczony czas i środki. Sprawdzanie (*due diligence*) partnerów biznesowych musi być mądre. Duże firmy mają takich partnerów setki i tysiące. Czy mają sprawdzać każdego? W jakim zakresie? Ile to będzie kosztowało? Ile osób będzie wykonywało te czynności? Sprawdzanie partnera biznesowego nie kończy się

przecież wraz z podpisaniem umowy. Jeżeli mamy do czynienia z partnerstwem podwyższonego ryzyka, *due diligence* powinno obejmować również inne czynności, do których będą należeć monitoring i audyt partnera czy regularne szkolenia jego pracowników. Działania te niejednokrotnie wymagają powołania całkiem sporego zespołu.

8. Sprawne mechanizmy zgłaszania naruszeń

Strategia „zawsze otwartych drzwi” do biura *compliance* *officera* jest dobra i godna polecenia, ale pozbawiona kontekstu. Czy taką samą strategię ma mieć cała firma? Czy polityka otwartych drzwi ma dotyczyć wszystkich osób zarządzających? Jeśli tak, to mamy stan prawie idealny. Prawie – ponieważ w rzeczywistości, w przedsiębiorstwie, które zatrudnia setki albo tysiące osób, zasadzie „otwartych drzwi” musi przyjść z pomocą technologia. Najczęściej firmy wspomagają się sprawdzoną w Stanach Zjednoczonych (i często obowiązkową) standardową „gorącą linią dla osób zgłaszających naruszenia” („*whistleblower hot line*”). Ten mechanizm pozwala każdemu, z zachowaniem poufności i bez obawy negatywnych konsekwencji, na zgłaszanie naruszeń oraz podejrzeń naruszeń obowiązujących zasad postępowania.

Jeśli nawet podobne instytucje znajdują się w krajowych systemach prawa, to najpewniej jeszcze długo sygnaliści („*whistleblowers*”) będą czekać na oficjalne wprowadzenie kolejnych amerykańskich rozwiązań, np. wynagrodzenia dla sygnalisty, które odpowiada określonej części kary wpłaconej przez firmę. Obecnie jednak sygnalista nie jest wystarczająco chroniony nawet w Szwajcarii.

Narodowe różnice są znaczne. O ile w pewnych krajach skorzystanie z „gorącej linii” będzie jednoznacznie postrzegane jako przejaw praworządności, to w innych krajach „gorąca linia” skojarzy się tylko z donosicielstwem. W firmie międzynarodowej, która z wielu powodów musi przestrzegać amerykańskich standardów (choćby dlatego, że ma oddział w Stanach Zjednoczonych, albo dlatego, że obrót odbywa się

w dolarach amerykańskich), taka „gorąca linia” to prawdziwy problem. We Francji czy w Niemczech na jej wprowadzenie należy uzyskać zgodę rady zarządkowej, w większości krajów istnienie takiej linii należy zgłosić do organu zajmującego się ochroną danych osobowych, istnieją też obowiązki wprowadzania odrębnych procedur regulujących zasady działania takiej linii.

Równie istotne jak same mechanizmy zgłaszania naruszeń są procedury pozwalające na skuteczną weryfikację zgłoszeń. Tutaj często wystarczy globalna procedura, która tylko w niektórych krajach wymaga większych zmian wynikających z konieczności jej dostosowania do lokalnych przepisów.

9. Stała ocena przystawalności programu *compliance* do zmieniających się ryzyk

Ten element programu jest tak oczywisty, że często przeoczany. Każda procedura po jakimś czasie wymaga poprawy, każde szkolenie wymaga dostosowania do nowych zasad, każde nowe dochodzenie wewnętrzne przynosi nowe informacje o efektywności programu. Program *compliance* musi na bieżąco być dostosowywany do zmian w prawie. Ocena aktualności programu powinna również uwzględniać inne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa.

W firmie międzynarodowej szczególną uwagę trzeba zwrócić na intensywność egzekwowania prawa. Na przykład, amerykańska ustawa o zagranicznych praktykach korupcyjnych (FCPA 1977) przez pierwsze 15 lat obowiązywania nie była tak aktywnie egzekwowana jak od momentu upadku komunizmu. Na intensywność egzekwowania przepisów antykorupcyjnych może mieć wpływ bieżąca sytuacja społeczna w regionie. Niektóre kraje Ameryki Łacińskiej, regionu powszechnie kojarzonego z korupcją i silnymi nierównościami społecznymi, teraz właśnie przechodzą rewolucyjne przemiany. Po raz pierwszy pojawiło się tam całe pokolenie, z silną klasą średnią, które stać na to, aby upomnieć się o uczciwą grę w polityce. Brazylijski prezydent Michel Temer został oskarżony o korupcję

w czerwcu 2017 roku, a poprzedni – Lula da Silva – walczy w sądzie, aby uniknąć ponad dziewięcioletniego wyroku więzienia za korupcję.

Choć ustawodawstwo antykorupcyjne w poszczególnych krajach jest coraz bardziej do siebie zbliżone, m.in. wskutek działań takich organizacji jak OECD, WTO czy ONZ, to jednak z punktu widzenia bezpieczeństwa przedsiębiorstwa prowadzącego działalność międzynarodową oraz jego pracowników nadal kluczowa będzie analiza krajowego i regionalnego otoczenia. W praktyce stałe monitorowanie programu *compliance* powinno być wspomagane przez okresową ocenę przez podmiot zewnętrzny, ponieważ w zwykłym toku spraw z czasem specjalista ds. *compliance* coraz więcej uwagi poświęca detalom, poszczególnym sprawom i traci świeże spojrzenie na całość programu *compliance*.

Warto również pamiętać, że w mniej rozwiniętych państwach może brakować odpowiednich regulacji prawnych. To, jaki program należy wprowadzić w oddziale przedsiębiorstwa, który ma działać w takim kraju, zależy od globalnej polityki firmy: może to być na przykład rozwiązanie najbardziej łagodne z punktu widzenia przeciwdziałania korupcji, rozwiązanie najostrzejsze lub zbliżone do rozwiązania przyjętego w kraju o najbardziej zbliżonej sytuacji społecznej i gospodarczej.

10. Sprawdzenie potencjalnych ryzyk po stronie kontrahenta przed fuzją lub przejęciem

Przedsiębiorstwo (jak również osoby zarządzające) może zostać pociągnięte do odpowiedzialności nie tylko za działania podmiotu trzeciego, za którego pośrednictwem prowadzi działalność na rynku, ale także za przeszłe działania przedsiębiorstwa przejętego. Z tego powodu, obok szczegółowego *due diligence* przed fuzją czy przejęciem, niesłychanie istotne jest przygotowanie planu włączenia nabytego przedsiębiorstwa do programu *compliance* i jak najszybsze ukrócenie wszelkich zidentyfikowanych ryzykownych praktyk biznesowych. Jest to jeden z niewielu elementów programu *compliance*, który wymaga udziału

najwyższego kierownictwa od początku transakcji do jej zakończenia.

Integracja nowych pracowników i nowo pozyskanych działów przedsiębiorstwa należy do obowiązków nabywcy. Amerykanie mają ściśle określony termin na analizę nabytego przedsiębiorstwa i poinformowanie właściwych organów o wszelkich nieprawidłowościach, których nie dało się wykryć podczas *due diligence*. Dotrzymanie terminu i ujawnienie nieprawidłowości uwalnia nabywcę od odpowiedzialności za zgłoszone nieprawidłowości. Jednak wszelkie inne niezgodności z prawem, także historyczne, obciążają rachunek nabywcy.

W przedsiębiorstwie międzynarodowym bardzo ważna jest świadomość tego, że to, co było przyjętą i skuteczną praktyką biznesową przed 10 laty, dziś może być przestępstwem i pociągać za sobą ogromne kary, a nawet wyroki więzienia. To oznacza również, że intuicyjnie ryzykowny, choć na dzień dzisiejszy wciąż jeszcze powszechny i dopuszczalny (lub nie zakazany) prawem sposób prowadzenia działalności prawdopodobnie nie będzie dozwolony za 5 lat.

Wiele wskazuje na to, że etyka w biznesie jakiś czas temu wyszła z etapu seminariów dla pięknoduchów i rozwinęła się w nieodwracalny trend. Mamy nadzieję, że powyższe uwagi pomogą Państwu lepiej zrozumieć nie tyle cel i sens, co tajniki projektowania, wdrażania i prowadzenia programu *compliance* w przedsiębiorstwie międzynarodowym.

System etyczny jako element systemu zarządzania ryzykiem

Aleksandra Stanek-Kowalczyk,
Deloitte

Na znaczenie analizy ryzyka braku zgodności zwraca uwagę Aleksandra Stanek-Kowalczyk, Senior Menedżer Deloitte, wskazując na istotne obszary i podpowiadając metody szacowania ryzyka nieetycznych zachowań.

Sprawnie funkcjonujący system etyczny może, a wręcz powinien być istotnym elementem zarządzania ryzykiem w organizacji. Dzięki niemu można skutecznie zarządzać szeregiem ryzyk reputacyjnych, ale też wspierać zarządzanie niektórymi ryzykami strategicznymi.

Warto podkreślić, że rola ryzyk reputacyjnych i ich znaczenie w ostatnich latach wzrosło. Traktowane kiedyś jako ryzyka, których materializacja nie ma znaczącego wpływu na działalność przedsiębiorstwa, obecnie coraz częściej są uważane za równie ważne, jak ryzyka operacyjne czy finansowe.

Aby jednak system etyczny spełniał wskazaną powyżej funkcję w systemie zarządzania ryzykiem, musi być nie tylko odpowiednio zaprojektowany, ale też wdrożony i zarządzany. Powinien być mocno zakorzeniony w kulturze organizacyjnej i poparty odpowiednim wzorcem zachowań kadry zarządzającej.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych wyznaczników zachowań pracowników. Definiuje system wartości organizacji, a także przekonań i poglądów, które wyznaczają podejście przedsiębiorstwa do prowadzenia biznesu zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

Silne kultury organizacyjne mają dwa wspólne elementy:

- Silny poziom zgodności dotyczący tego, co jest wartością – pracownicy nie mają wątpliwości, które wartości są ważne i na których opiera się ich organizacja;
- Silne związanie z tymi wartościami – pracownicy utożsamiają się z tymi wartościami i kierują się nimi w swojej codziennej działalności.

Kultura korporacyjna, oparta na etyce i uczciwości jest punktem początkowym dla budowania kultury zgodności i wdrażania systemu etycznego. Aby wdrożyć odpowiednie narzędzia, procedury i procesy będące elementami takiego systemu, niezbędne jest bowiem zbudowanie podstawy zakorzenionej w przekonaniach

i systemie wartości pracowników tożsamym z wartościami organizacji – czyli kultury etycznej.

Kultura etyczna charakteryzuje się:

- **Wartościami organizacyjnymi** – zestawem jasnych wartości, które, poza innymi elementami, podkreślają zgodność organizacji z regulacjami prawnymi i etyką biznesu;
- **Przykładem z góry** – kadra zarządzająca każdego szczebla zachęca pracowników i partnerów biznesowych do etycznych zachowań;
- **Spójnością komunikacji** – cele i zadania operacyjne są zgodne z komunikacją najwyższej kadry menadżerskiej dotyczącą etyki;
- **Odpowiednim zachowaniem kadry średniego szczebla** – managerowie średniego szczebla przekształcają wartości i zasady w praktykę codziennego działania;
- **Komfortem otwartej komunikacji** – pracownicy czują się komfortowo i bezpiecznie zgłaszając wątpliwości etyczne;
- **Zgodnością** – członkowie kadry zarządzającej dbają o to, aby zarówno oni sami, jak i ci, którzy do nich raportują, działali w zgodzie z prawem, politykami i zasadami organizacji.

Kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych wyznaczników zachowań pracowników. Definiuje system wartości organizacji, a także przekonań i poglądów, które wyznaczają podejście przedsiębiorstwa do prowadzenia biznesu zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

Wskazówki

Kultura etyczna jako podstawa systemu – jak ją wzmocnić?

Zdefiniuj wartości – określ (najlepiej wspólnie z pracownikami), jakie są główne wartości, na których opiera się organizacja;

Rekrutacja – już w procesie rekrutacji, sprawdzając kompetencje, wiedzę i doświadczenia potencjalnego pracownika, staraj się także sprawdzić, czy wartości, które są podstawą waszej działalności są mu bliskie;

Przykład idzie z góry – aby pracownicy rozumieli, że wartości są naprawdę ważne i należy się nimi kierować w swoich działaniach, muszą widzieć, że w ten sposób zachowują się wszyscy w organizacji, zaczynając od prezesa i całego zarządu;

Edukuj i komunikuj – chociaż teoretycznie może się wydawać, że dla wszystkich rozróżnienie między tym, co dobre, a co złe jest oczywiste, nie jest to prawdą. Należy pamiętać o edukacji pracowników w kwestiach etyki i wartości, komunikacji, rozmawianiu z nimi nie tylko o tym, jakie są kluczowe wartości organizacji, ale też co one oznaczają w praktyce;

Bądź konsekwentny – doceniaj pracowników, których postawa i zachowania są potwierdzeniem kultury etycznej organizacji, wyciągaj konsekwencje wobec tych, którzy obowiązujących zasad etycznych nie przestrzegają.

Przykład z góry

We wdrażaniu systemu etycznego kluczową rolę odgrywa kadra zarządzająca. Prezes oraz pozostali członkowie zarządu, a w dalszej kolejności menadżerowie średniego i niższego szczebla, definiują w praktyce znaczenie wartości, którymi kieruje się organizacja.

Robią to w dwóch wymiarach:

- Poprzez swoje własne postawy i zachowania,
- Poprzez budowanie systemu etycznego, w tym procesów, procedur i polityk, które pomagają zarządzać etyką w organizacji.

Jednak nawet najlepsze procedury i stale monitorowane procesy nie spełnią swojego zadania, jeśli nie będzie zgodności pomiędzy wartościami deklarowanymi a postawą i działaniami menadżerów.

Wskazówki

Kultura etyczna a rola zarządu – o czym warto pamiętać?

Walk the talk – wdroż i opublikuj zasady działania zarządu, które będą spójne z wartościami organizacji i będą określały konkretne obowiązki dotyczące zachowań etycznych;

Bądź obiektywny – gdy podejmujesz trudne decyzje dotyczące nieetycznych zachowań dotyczących kogokolwiek z grona managerów, miej świadomość, że zarówno całe zdarzenie, jak i twoja reakcja będą powszechnie znane w organizacji. Zastanów się, na ile twoja decyzja jest zbieżna lub w sprzeczności z wartościami organizacji;

Słuchaj tego, co mówią inni – wykorzystaj nowe technologie, żeby słuchać szumu korporacyjnego. Co mówią pracownicy, klienci i inni interesariusze w mediach społecznościowych i na innych platformach cyfrowych o firmowej kulturze organizacyjnej?

Nagradzaj odpowiednie wyniki – włącz kwestie etyki w cele wynikowe dla zarządu i powiąż je z wynagrodzeniem;

Inwestuj w kadre zarządzającą – weź pod uwagę wyniki dotyczące etyki, gdy awansujesz ludzi na wyższe pozycje managerskie, wykorzystaj to jako element planowania sukcesji.

Ocena ryzyk dotyczących etyki powinna być powiązana z innymi procesami dotyczącymi oceny ryzyk prowadzonymi w organizacji.

Ocena ryzyka

Wykorzystując odpowiednie, obiektywne metodyki pozwalające ocenić wpływ i prawdopodobieństwo materializacji danego ryzyka, przedsiębiorstwo powinno oceniać ekspozycję na ryzyka związane z kwestiami etycznymi, a w dalszej kolejności opracowywać strategię zarządzania poszczególnymi ryzykami.

Kluczowe obszary wpływu związane z potencjalną materializacją danego ryzyka:

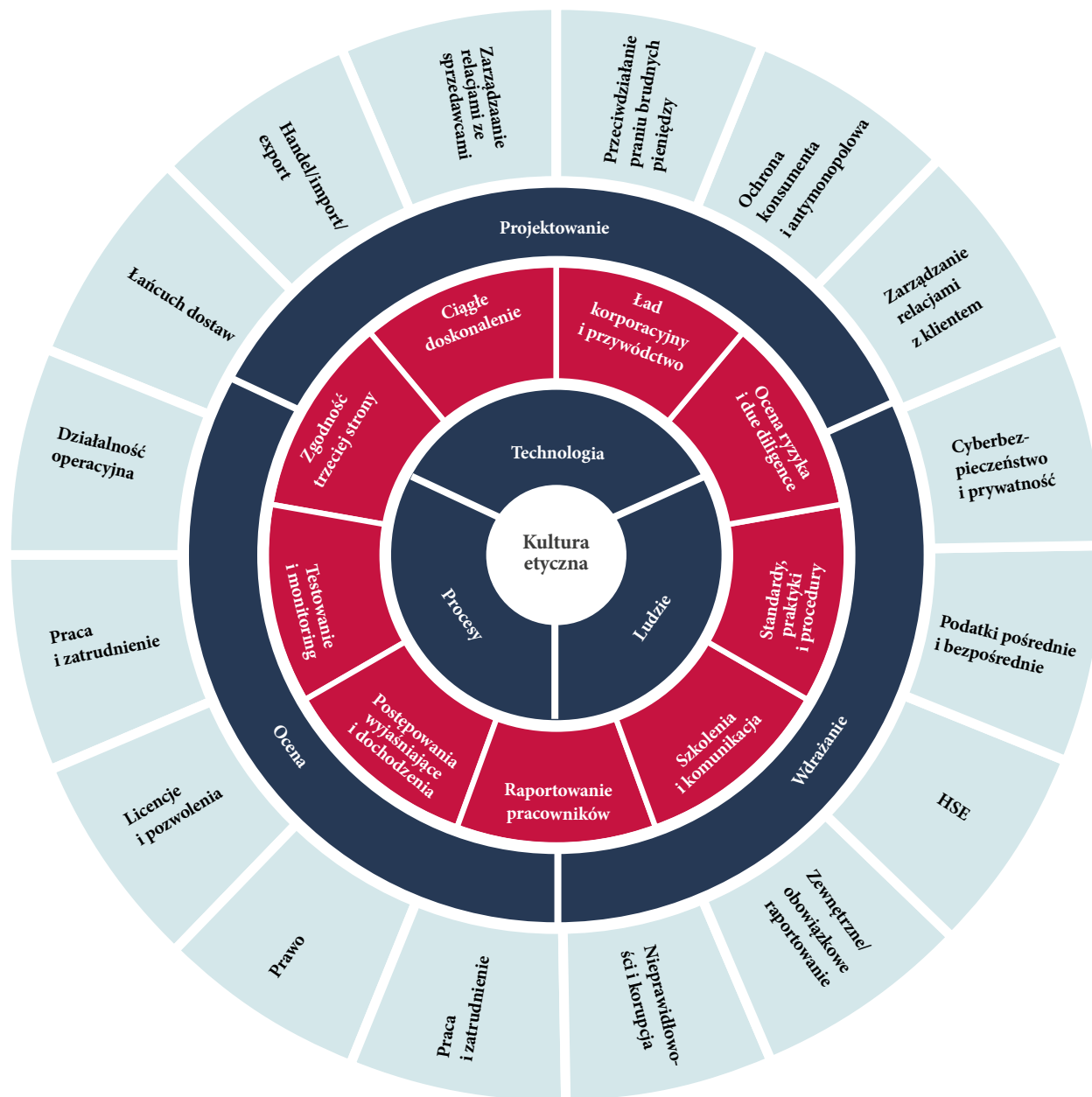
- **Wpływ regulacyjny** – działania prawne lub regulacyjne podjęte wobec organizacji lub jej pracowników, które mogą skutkować karami finansowymi lub niefinansowymi, pozbawieniem wolności czy zakazem produkcji danego produktu;
- **Wpływ finansowy** – negatywny wpływ na podstawową działalność organizacji, cenę akcji, potencjalne przyszłe zyski, utratę zaufania inwestorów;
- **Wpływ biznesowy** – wydarzenia takie jak embargo czy zamknięcie fabryki, które mogą w istotny sposób ograniczyć możliwość działalności operacyjnej organizacji;
- **Wpływ reputacyjny** – utrata reputacji organizacji lub danej marki, utrata zaufania klientów lub spadek morale pracowników.

Analiza ekspozycji na ryzyko pokazuje, że w każdej organizacji istnieje wiele obszarów, w ramach których brak zgodności i przestrzegania zasad etycznych może skutkować materializacją ryzyka i negatywnym wpływem w wymienionych wyżej obszarach np. nieprzestrzeganie zasad etyki w relacjach z klientem (mis-selling itp.) może skutkować nie tylko utratą zaufania klientów, ale też utratą klientów w ogóle, a w dalszej kolejności rosnącym kosztem pozyskania klienta (zła reputacja i niechęć do polecenia firmy).

Należy podkreślić fakt, że ryzyka związane z etyką dotyczą wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji, zarówno łańcucha dostaw, zatrudnienia, zakupów czy relacji z klientem (**rysunek 1**). Dlatego też niezwykle ważne jest, aby system etyczny swoje korzenie miał w kulturze organizacyjnej i obejmował całą organizację i wszystkich pracowników, a także relacje z interesariuszami zewnętrznymi. Tylko wtedy możliwe jest zapewnienie jego przestrzegania w ramach całej organizacji.

W procesie zarządzania ryzykiem kluczowym etapem jest ocena poszczególnych ryzyk: prawdopodobieństwa ich materializacji oraz wpływu na organizację.

Rysunek 1: program etyki i zgodności, ekspozycja na ryzyko: przykład



Źródło: Building world-class ethics and compliance programs: Making a good program great. Five ingredients for your program, Deloitte.

Oceniając ryzyka dotyczące etyki, warto wykorzystać zarówno ilościowe, jak i jakościowe miary dla każdej kategorii ryzyk i każdego obszaru. W przypadku ryzyk o wpływie finansowym powinna zostać obliczona konkretna wartość finansowa materializacji danego ryzyka. Zasięg wpływu może też zostać określony jakościowo. Przykładowo, dla ryzyka reputacyjnego mały wpływ może oznaczać brak albo niewiele informacji w mediach dotyczących danej kwestii, a wpływ istotny

będzie oznaczał wiele doniesień w ogólnokrajowych mediach o zabarwieniu negatywnym.

Cały proces oceny ryzyk ma pomóc organizacji określić, które z nich są kluczowe i którymi chce ona bardziej efektywnie zarządzać. Skuteczne zarządzanie ryzykiem może mieć na celu obniżenie prawdopodobieństwa jego materializacji, ale też ograniczenie negatywnych skutków z tym związanych.

Przykładowe pytania, które może sobie zadać organizacja, sprawdzając swoją ekspozycję na ryzyka dotyczące etyki:

- Jakie zdarzenia związane z nieprzestrzeganiem zasad etycznych mogą skutkować istotnym negatywnym wpływem na markę lub zniszczyć reputację organizacji? Czy ryzyka te mogą się zmaterializować w organizacji, łańcuchu dostaw czy w ramach relacji z innymi interesariuszami (trzecią stroną)? Jaki jest potencjalny wpływ takiej szkody na wartość organizacji, sprzedaż, zysk, lojalność klientów lub możliwość działania?
- Jakiego rodzaju niezgodne z etyką działania organizacji mogłyby skutkować brakiem możliwości sprzedaży lub dostarczania produktów/ usług w określonym czasie?
- W jaki sposób podejście do projektowania programu etycznego, wykorzystywane technologie i potrzebne zasoby powinny się zmieniać w świetle planowanego rozwoju organizacji, akwizycji lub rozwoju poszczególnych produktów i/lub usług?

-
- Czy organizacja robi wystarczająco dużo, aby informować swoich klientów, inwestorów i innych interesariuszy o swojej wizji i wartościach? Czy dba wystarczająco o to, by inwestycje w etykę i zarządzanie ryzykiem były wyróżnikiem spośród konkurencji?
 - Jakie są całkowite koszty zarządzania etyką – poza wynagrodzeniami i benefitami na poziomie centralnym – i w jaki sposób są one powiązane z kluczowymi ryzykami etycznymi, które mogłyby mieć wpływ na markę albo skutkować karami finansowymi lub niefinansowymi?
 - Jak spozycjonowana w organizacji jest funkcja zarządzania etyką? Czy osoba odpowiedzialna za te zagadnienia bierze udział w podejmowaniu strategicznych decyzji w organizacji?

Aby efektywnie zarządzać ryzykami etycznymi, niezbędne jest nie tylko kompleksowe podejście i zbudowanie sprawnego systemu etycznego, ale też wykorzystanie odpowiedniej metodyki dotyczącej zarządzania ryzykiem. Niezmiernie ważne jest zapewnienie podstaw funkcjonowania całego systemu, czyli kultury etycznej oraz odpowiednich postaw i zachowań kadry zarządzającej.

Wyzwania etyczne odpowiedzialnego biznesu – jak im sprostać?

Barbara Tęcza, Kierownik projektu,
Dział Sponsoringu Społecznego
i CSR, PKN ORLEN S.A.

PKN ORLEN jest jedyną firmą z Polski, która została wyróżniona przez niezależny międzynarodowy zespół ekspertów amerykańskiego Ethisphere Institute tytułem The World's Most Ethical Company. Barbara Tęcza z działu Sponsoringu Społecznego i CSR prezentuje podejście PKN ORLEN do wartości na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN S.A.

Od 2012 roku fundamentem kultury korporacyjnej Grupy ORLEN są *Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN S.A.*:

Odpowiedzialność	Szanujemy naszych klientów, akcjonariuszy, środowisko naturalne oraz lokalne społeczności.
Rozwój	Poszukujemy nowych możliwości.
Ludzie	Naszymi atutami są kompetencje, współpraca i uczciwość.
Energia	Działamy z entuzjazmem.
Niezawodność	Można na nas polegać.

Grupa ORLEN to ogromna, złożona struktura. Codziennie wielu ludzi podejmuje tu decyzje, które mają wpływ nie tylko na wyniki ekonomiczne, ale też na otoczenie, w którym funkcjonujemy, na naszych interesariuszy.

Stanowią one fundament relacji z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnątrz firmy. Dotyczy to partnerów biznesowych, społeczności lokalnych, stosunków z konkurencją oraz pozostałych interesariuszy. Dokument kompleksowo reguluje różne kwestie etyczne, w tym respektowanie praw człowieka, różnorodność, równość szans czy przeciwdziałanie korupcji. Uzupełniając strategię biznesową, kładzie nacisk na budowę relacji i wzajemnego zaufania w organizacji. Dzięki opisanym w nim codziennym sytuacjom oraz zachowaniom i postawom jest praktycznym podręcznikiem postępowania.

Innowacyjne podejście do tematu etyki pozycjonuje Grupę ORLEN w gronie liderów przygotowanych na nowe wyzwania przyszłości. W 2017 roku PKN ORLEN już po raz czwarty z rzędu, jako jedyna firma z Polski, został wyróżniony przez niezależny międzynarodowy zespół ekspertów amerykańskiego Ethisphere Institute tytułem The World's Most Ethical Company. Tytuł najbardziej etycznej firmy świata przyznawany jest co roku od ponad dekady przez zespół międzynarodowych specjalistów w dziedzinie etyki biznesu i dobrych praktyk handlowych.

Strategiczne podejście do budowania kultury etycznej wewnątrz organizacji

PKN ORLEN od 2015 roku realizuje strategię CSR, która zakłada, że „realizując strategię biznesową, zawsze pamiętamy, że wzrost wartości przedsiębiorstwa powinien być zgodny z interesami otoczenia, w którym funkcjonujemy, oraz opierać się o zrównoważone i odpowiedzialne korzystanie z zasobów”.

Tak więc firma jasno i wprost zadeklarowała, że Strategia CSR jest ściśle związana z biznesową. Na podkreślenie zasługuje to, że Strategia CSR bazuje na *Wartościach i zasadach postępowania PKN ORLEN S.A.* Dzięki temu precyzyjnie określone są zasady, jakimi należy kierować się w realizacji celów biznesowych. Strategia motywuje pracowników do poszukiwania nowych pomysłów oraz innowacyjnych rozwiązań. Wspierając biznes, buduje poczucie współodpowiedzialności za wdrażanie CSR w organizacji oraz promuje ideę odpowiedzialności i zaangażowania wśród interesariuszy.

Działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu stanowią wypadkową założeń ogłoszonej w grudniu 2016 roku strategii biznesowej PKN ORLEN na lata 2017 – 2021, której filarami są budowa wartości, ludzie i siła finansowa. Oparcie biznesu na takich zasadach to cecha firm, które postawiły na odpowiedzialne zarządzanie, a jednocześnie są świadome tego, że to jedyna droga do trwałego postępu i sukcesu.

Przykład PKN ORLEN to dowód na to, że pozycję na rynku można wzmocnić nawet w niekorzystnych okolicznościach zewnętrznych dzięki połączeniu profesjonalizmu i wysokich standardów etycznych. Tak było w okresie ogólnoswiatowego kryzysu. Już wtedy zarządzanie firmą opierało się nie tylko na skutecznym wzmacnianiu siły ekonomicznej, istotne było także to, w jaki sposób założone cele są osiąganе.

Kultura organizacyjna oparta o wartości

Wartości i zasady oraz konsekwentne wspieranie kultury organizacyjnej opartej o etyczne zachowania wzmacniają pozycję całego koncernu jako spójnego organizmu. Wartości Grupy ORLEN tworzą płaszczyznę wzajemnego zrozumienia i klimat współpracy, wspierając realizację wspólnych celów.

Głęboki kryzys gospodarczy, który miał miejsce w 2007 roku i jego skutki w latach późniejszych pokazały, jak wielkie straty poniosły firmy, które próbowały realizować swoje cele, wykorzystując do tego nieuczciwe praktyki. Kryzys udowodnił, że w każdej dziedzinie życia odejście od uczciwych zasad postępowania prowadzi do upadku, z którego niełatwo się podnieść.

Mimo niesprzyjających warunków zewnętrznych PKN ORLEN osiągnął wówczas zakładane cele. Firma wyciągnęła także wnioski z sytuacji, w jakiej znalazła się światowa gospodarka i uznała, że nadszedł czas, aby jej kultura organizacyjna ewoluowała. W roku 2012 *Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN S.A.* zastąpiły obowiązujący wówczas *Kodeks Etyczny*. Na tę decyzję miały wpływ nie tylko wydarzenia zewnętrzne. Była ona także wypadkową coraz silniejszego zaangażowania

spółki w projekty CSR oraz głębokiego przekonania, że zrównoważony rozwój to istotna przesłanka biznesowego sukcesu.

Grupa ORLEN to ogromna, złożona struktura. Codziennie wielu ludzi podejmuje tu decyzje, które mają wpływ nie tylko na wyniki ekonomiczne, ale też na otoczenie, w którym funkcjonujemy, na naszych interesariuszy. Dlatego tak ważne są precyzyjne zasady, którymi kierują się pracownicy koncernu, nie budzące wątpliwości reguły postępowania w różnych sytuacjach, które w efekcie pozwalają na zrównoważony rozwój firmy.

Do pełnego sukcesu potrzebne jest przekonanie pracowników do stosowania w praktyce firmowych wartości. Tylko wówczas przełożą się one na wyniki firmy i jej pozycję na rynku.

Ewolucja systemu etycznego

PKN ORLEN już w 2005 roku wdrożył *Kodeks Etyczny*, jeden z pierwszych w Polsce, stanowiący zbiór zasad i wartości, którymi powinni się kierować wszyscy pracownicy koncernu. Był on efektem dyskusji i konsultacji przeprowadzonych we wszystkich obszarach organizacji. Dokument ten, oparty na wartościach firmy, określał zasady, jakimi powinna kierować się spółka i jej pracownicy w relacjach z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Jego zapisy były uwzględnione w zarządzeniach operacyjnych stosowanych w procesie zarządzania. Procesem ciągłym, prowadzonym od chwili wdrożenia Kodeksu, były działania popularyzujące ten dokument wśród pracowników.

Zasady ogólne *Kodeksu Etycznego* oraz rozdział poświęcony relacjom wewnątrz firmy akcentowały obowiązek przestrzegania prawa i dobrych obyczajów oraz zasadę poszanowania godności każdego człowieka. Firma deklarowała w nim także szacunek dla narodowości, rasy, religii i orientacji politycznej swoich pracowników, współpracowników, klientów i partnerów biznesowych. Zobowiązywała się także do równego i sprawiedliwego traktowania wszystkich, bez względu na wymienione cechy oraz zajmowane

stanowisko, staż pracy w organizacji, przynależność do związków zawodowych czy wygląd zewnętrzny.

Kolejny ważny dokument to obowiązujące obecnie *Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN S.A.*, opublikowane w 2012 roku. Istotą procesu tworzenia tego dokumentu była pełna identyfikacja jego twórców z nowym systemem wartości, który sami mieli zbudować. Dlatego pierwszym elementem tworzenia

kodeksu wartości było badanie potrzeb i oczekiwań pracowników, zrealizowane przy wsparciu niezależnych ekspertów. Wartości miały być proste i jasne dla ich odbiorców, wspierać realizację strategicznych celów koncernu oraz stanowić dla pracowników przewodnik po świecie etyki, ułatwiając im podejmowanie codziennych decyzji. Te przesłanki pozwoliły na sformułowanie credo firmy oraz jej misji.

Credo: ORLEN. Napędzamy przyszłość.

Misja: Odkrywając i przetwarzając zasoby naturalne, napędzamy przyszłość.

Przed wszystkim jednak zdefiniowane zostały, wybrane spośród wielu innych propozycji, podstawowe wartości, którymi są odpowiedzialność, rozwój, ludzie, energia, niezawodność.

Równie dużo uwagi poświęcono trybowi wdrożenia wartości. Podstawą był przykład z góry. Dlatego w pierwszym etapie to właśnie kadra zarządzająca, a więc członkowie zarządu, dyrektorzy, menedżerowie uczestniczyli w cyklu warsztatów, które niektórym przypomniały, a innym uświadomiły, jak duży wpływ ma ich postawa na zachowanie pracowników. Zarząd i kluczowi menedżerowie zostali zaangażowani w tworzenie nowych rozwiązań. W następnym etapie do pracy zostały włączone kolejne grupy osób. Zadaniem menedżerów i pracowników było praktyczne zinterpretowanie wartości oraz określenie modelowych postaw odzwierciedlających wszystkie zidentyfikowane wartości. Tym działaniom towarzyszyła seria praktycznych szkoleń dla menedżerów, którzy mieli być ambasadorami projektu. Otrzymali praktyczne wskazówki jak przygotować spotkanie informacyjne dla zarządzanych przez siebie zespołów, skutecznie komunikować zmiany. Założeniem jakie zostało przyjęte był aktywny udział pracowników, dlatego spotkania miały formę warsztatów, co skłaniało do większej aktywności i konstruktywnej rozmowy o nowym systemie etycznym.

Nowemu systemowi towarzyszą oczywiście narzędzia pozwalające na kontrolowanie odstępstw od rekomendowanych praktyk oraz raportowanie nadużyć. Ważną rolę pełnią menadżerowie, którzy jako pierwsi powinni wspierać pracowników w rozwiązywaniu problemów. Szczególną rolę w tym systemie pełni Rzecznik ds. Etyki. Każdy pracownik ma możliwość bezpośredniego kontaktu z rzecznikiem, może także na bieżąco pozyskiwać informacje dotyczące procesu wyjaśniania zgłoszonego przez niego problemu. Wpływające wnioski są wnikliwie analizowane, każdy z nich może pomóc w wyeliminowaniu niepożądanych zdarzeń czy zachowań oraz udoskonalić procesy zarządcze.

W PKN ORLEN działa Komitet Kapitału Ludzkiego. Do jego zadań należy m.in. inspirowanie, opiniowanie i monitorowanie działań dotyczących kultury organizacyjnej koncernu. Komitet monitoruje przestrzeganie Wartości i zasad postępowania PKN ORLEN S.A., a w szczególności rozpatruje istotne naruszenia, podejmuje działania naprawcze, wydaje wytyczne.

Rozpatruje również istotne zagadnienia dotyczące kwestii etycznych.

Rola Rzecznika ds. Etyki

Wyjątkową rolę w PKN ORLEN pełni Rzecznik ds. Etyki, wybierany przez pracowników. Kultura korporacyjna firmy została zbudowana na fundamencie, którym był *Kodeks Etyczny*, a pracownicy, którzy uczestniczyli w jego tworzeniu, równie aktywnie brali udział w wyborach rzecznika. Tak było podczas wszystkich kolejnych wyborów. Istotną zmianę w pracy rzecznika stanowił rok 2012, w którym *Kodeks Etyczny* został zastąpiony przez *Wartości i zasady PKN ORLEN S.A.*

Rzecznik ds. Etyki w PKN ORLEN pełni swą funkcję społecznie. Jest wybierany przez pracowników spośród osób darzonych szczególnym zaufaniem. Osoba rzecznika to gwarancja otwartego, szczerego dialogu o dylematach etycznych. To także możliwość zgłaszania wszelkich dostrzeżonych nieprawidłowości, dzielenia się obawami i wątpliwościami. Każdy pracownik zgłaszający się do rzecznika ma zagwarantowaną pełną dyskrecję i poufność.

W PKN ORLEN to właśnie rzecznik jest jedną z pierwszych osób, z którą mają kontakt nowozatrudnieni i dotyczy to pracowników wszystkich szczebli. To sprawia, że już na początku dowiadują się, że właśnie wartości i zasady powinny leżeć u podstaw ich postępowania.

Rzecznik ds. Etyki podejmuje działania w celu wyjaśnienia i wyeliminowania zachowań niezgodnych z przyjętymi Wartościami i zasadami postępowania PKN ORLEN S.A. Rzecznik reaguje na zgłaszane sygnały świadczące o nieprzestrzeganiu wartości, kierując się zasadą bezstronności i obiektywnego osądu. Analizuje dylematy etyczne pracowników związane z pracą, wyjaśnia problemowe sytuacje w relacjach międzyludzkich, wspomaga pracowników w sprawach trudnych z etycznego punktu widzenia. Podczas indywidualnych spotkań prowadzi także działania edukacyjne, związane szczególnie z właściwą komunikacją i poszanowaniem godności każdego człowieka.

Budowanie właściwych postaw jest procesem ciągłym, także z powodu zmian pokoleniowych.

Budowanie właściwych postaw jest procesem ciągłym, także z powodu zmian pokoleniowych. Za ten proces nie jest odpowiedzialny tylko Rzecznik ds. Etyki. Każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska i pełnionej funkcji, jest zobowiązany do realizowania na co dzień reguł zapisanych w dokumencie *Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN S.A.* Ta świadomość towarzyszy wszystkim pracownikom w realizowanych przez nich działaniach i podejmowanych decyzjach.

Wpływ na interesariuszy

Po wielu latach doświadczeń trudno sobie wyobrazić, aby jakiegokolwiek ważne przedsięwzięcie w PKN ORLEN nie opierało się na Wartościach i zasadach postępowania PKN ORLEN S.A. Dość oczywiste jest, że stanowią one jeden z filarów strategii biznesowej, zaś cała Strategia CSR to zastosowanie głoszonych zasad w praktyce i w konkretnych projektach. Dotyczy to większości powstających w firmie dokumentów i realizowanych projektów. Praktycznie wszędzie znajdujemy odniesienia do filarów naszego postępowania.

Oczekujemy szacunku do naszych wartości i zasad oraz ich stosowania także przez naszych partnerów. Przykładem promowania wartości wśród partnerów jest Kodeks postępowania dla Dostawców PKN ORLEN. To właśnie ta inicjatywa, wdrażana w koncernie w ramach zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego łańcucha dostaw, doprowadziła do włączenia kryteriów

odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju do standardu zarządzania procesami zakupowymi. Koncern w ten sposób promuje ideę odpowiedzialności społecznej wśród swoich dostawców. Chce współpracować z kontrahentami, którzy przestrzegają praw człowieka i działają zgodnie z regulacjami prawnymi, zapewniają bezpieczne i godne warunki pracy, stosują najwyższe standardy etyczne, dbają o środowisko naturalne.

Kodeks postępowania dla Dostawców PKN ORLEN od kwietnia 2016 roku jest obowiązkowym kryterium stosowanym w procesie kwalifikacji kontrahentów. Stanowi obowiązujący standard w Grupie Kapitałowej, promując odpowiedzialność wśród interesariuszy i zachęcając do wdrażania odpowiedzialnych praktyk wśród dostawców.

Podobnie postępujemy wobec innych naszych interesariuszy, których własnym przykładem, ale także wymaganiami biznesowymi motywujemy i zachęcamy, aby również oni kierowali się wartościami i zasadami.

Myślenie o przyszłości

Standardy etyczne są współcześnie niezbędnym elementem strategii biznesowych odpowiedzialnych firm. Rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu, a nawet uregulowania formalne w zakresie raportowania danych niefinansowych skłaniają firmy, aby więcej uwagi poświęcały sposobom, w jakie osiągają

zyski. Ma to znaczenie dla sukcesu biznesowego firmy, pozwala jej ograniczać ryzyka. Coraz częściej staje się jednym z kryteriów wyboru dla osób poszukujących pracy, dla których kwestie etyczne, a także zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym mają coraz większe znaczenie. Jeśli ktoś ma wątpliwości, czy warto działać etycznie lub traktuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako koszt, powinien pamiętać, że to właśnie nieetyczne działania spowodowały wiele kryzysów, choćby wspomniany wcześniej kryzys gospodarczy w 2007 roku.

Brak etyki zmniejsza zaangażowanie pracowników, którzy mają problem z identyfikowaniem się z firmą, w której pracują. To z kolei wpływa na jakość ich pracy i wydajność. Ma też wpływ na wizerunek pracodawcy,

bo to w dużej mierze opinie pracowników kreują obraz przedsiębiorcy. I może okazać się, że szybki zysk za wszelką cenę nie jest wart utraty reputacji czy odejścia najlepszej części załogi.

PKN ORLEN jako lider rozwiązań etycznych oraz jedyna polska firma wyróżniona międzynarodowym tytułem The World's Most Ethical Company był współinicjatorem i od kilku lat jest partnerem konkursu „Etyczna Firma” nagradzającego firmy działające w Polsce z poszanowaniem zasad etyki biznesu.

Rosnąca coraz bardziej świadomość i oczekiwania różnych grup interesariuszy w połączeniu z doświadczeniami firm dają nadzieję, że działalność zgodna z etyką stanie się naturalną częścią biznesu.

Oparcie w wartościach gwarancją długoterminowego sukcesu firmy

Magdalena Rzeszotalska, Dyrektor
ds. Komunikacji Korporacyjnej
i CSR Polpharma SA

Dobre przykłady wdrażania kompleksowych programów etycznych znajdujemy wśród firm z różnych branż. O tym, jak oparcie w wartościach pozwala na osiągnięcie sukcesu firmy w branży farmaceutycznej w długoterminowej perspektywie napisała Magdalena Rzeszotalska, Dyrektor ds. Komunikacji Korporacyjnej i CSR Polpharma S.A.

Polpharma to największy koncern farmaceutyczny spośród 20 największych firm generycznych na świecie. Działamy na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, Kaukazu i Azji Centralnej. Zatrudniamy około 7500 osób w Polsce i na rynkach zagranicznych. Posiadamy 7 zakładów produkcyjnych w Polsce, Rosji i Kazachstanie oraz 6 ośrodków badań i rozwoju. Z powodzeniem konkurujemy na wysoko rozwiniętych rynkach Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych. Od ponad 80 lat tworzymy społeczność innowatorów i profesjonalistów w swojej dziedzinie, skupionych na dostarczaniu najwyższej jakości producent leków i substancji farmaceutycznych i rzetelnej wiedzy medycznej.

Reprezentujemy branżę, w której wytwarzane produkty mają wpływ na zdrowie i jakość życia wielu ludzi. Dlatego jest to sektor bardzo silnie regulowany i podany nadzorowi instytucji państwowych. Każdy etap naszej działalności, w tym

dopuszczenie produktu do obrotu, jego wytwarzanie, sprzedaż, a także reklama, jest obwarowany olbrzymią liczbą przepisów, zarówno krajowych, jak i europejskich. Z drugiej strony adresatem naszych działań jest człowiek, często chory i cierpiący. Z tego powodu ważną rolę w naszej branży odgrywają takie cechy, jak empatia, zaangażowanie i solidarność z pacjentem, co w przypadku Polpharmy odzwierciedla motto „Ludzie pomagają Ludziom”.

W branżach tak silnie regulowanych mamy niekiedy do czynienia z nadrzędnym traktowaniem sfery formalnej zgodności z przepisami prawa w stosunku do kwestii etycznych. To dość częsty dylemat wielu osób zarządzających, które wskazują na brak możliwości i czasu na rozwijanie siebie i swoich firm w obszarze wartości i etyki. Koncentracja uwagi na spełnianiu wymogów instytucji regulujących i nadzorujących dany rynek jest zrozumiała. Zaniedbania w tym zakresie mogą oznaczać utratę nie tylko społecznej, ale i zawodowej legitymacji do prowadzenia działalności. W każdym biznesie to czynnik o krytycznym znaczeniu, mogący przesądzić o „być albo nie być” na rynku.

Formalna zgodność z przepisami jest z pewnością warunkiem koniecznym dla długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa, nie jest ona jednak wystarczająca.

Przepisy to za mało

Kilkadziesiąt lat doświadczeń Polpharmy potwierdza, iż najbardziej szczegółowe przepisy czy procedury wewnętrzne nie zastąpią rozsądku i poczucia odpowiedzialności człowieka. Sfera zgodności z przepisami musi mieć bowiem solidny fundament w postaci systemu wartości. Najlepiej, gdy jest to system wspólny ludziom reprezentującym daną organizację i niezmienny w długim okresie. Przykłady liderów w swojej dziedzinie, w tym największych globalnych koncernów, dowodzą, że spójna i konsekwentna misja i wizja biznesu stanowią warunek długoterminowego rozwoju.

Nasza działalność polega na dostarczaniu pacjentom produktów ratujących zdrowie bądź poprawiających

jakość życia. Chcemy, aby nasze leki były nowoczesne, bezpieczne i skuteczne oraz spełniały najwyższe standardy jakości. Stale pracujemy nad ulepszaniem istniejących produktów i wprowadzaniem na rynek nowych. Wizja naszego biznesu odnosi się z kolei do etyki i wartości. Bezwzględna zgodność z przepisami prawa oraz wewnętrznymi procedurami jest u nas bezdyskusyjna. Podobnie traktujemy obowiązek przestrzegania regulacji branżowych oraz innych formalnych zobowiązań. Jednocześnie jednak przykładamy ogromną wagę do rozwoju kultury etycznej w oparciu o przyjęte wartości.

Znaczenie etyki w naszej działalności znajduje potwierdzenie w Strategii Społecznej Odpowiedzialności Grupy Polpharma. Etyczne prowadzenie biznesu to jeden z jej trzech głównych filarów.

Przekłada się ono na bardziej szczegółowe cele, do których zaliczamy: umacnianie kultury etycznej firmy, zapewnianie jakości produktów oraz bezpieczeństwa farmakoterapii, zapewnianie i promowanie podwyższonych standardów bezpieczeństwa pracy, dbanie o rozwój i zaangażowanie pracowników, budowanie kultury różnorodności, troskę o środowisko naturalne oraz budowanie odpowiedzialnego łańcucha dostaw.

Fundamentem dla tego rodzaju podejścia jest nasz system wartości oraz normy i zasady postępowania zawarte w *Kodeksie Etyki Grupy Polpharma*, przyjętym przez Zarząd i obowiązującym od początku 2015 roku. *Kodeks Etyki* jest jednym z najważniejszych dokumentów wewnętrznych funkcjonujących w firmie. Dokument ten nie miałby jednak tak silnego wpływu na każdą sferę naszego działania, gdyby nie stanowił części szerszego projektu, który nazwaliśmy Programem Etycznym Grupy Polpharma.

Nasza firma przez wiele lat realizowała działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, dla których etyka biznesu była stałym odniesieniem. Dynamiczny rozwój Grupy Polpharma, pozyskiwanie nowych spółek, posiadających własne regulacje i narzędzia zarządzania etyką, a także coraz większa aktywność na rynkach

Ważną rolę w naszej branży odgrywają takie cechy, jak empatia, zaangażowanie i solidarność z pacjentem, co w przypadku Polpharmy odzwierciedla motto „Ludzie pomagają Ludziom”.

międzynarodowych i współpraca z zagranicznymi partnerami, spowodowały konieczność uporządkowania i uspołnienienia rozwiązań w obszarze etyki biznesu. Zaistniała potrzeba zdefiniowania na nowo naszych wartości, tak aby odpowiadały one dzisiejszemu kształtowi i obecnej pozycji Grupy Polpharma na rynku. Naszym zamiarem było sprawienie, aby nasze wartości jednoczyły wszystkich pracowników wokół wspólnego celu, jakim jest długotrwały i zrównoważony rozwój grupy, umożliwiające oferowanie pacjentom jak najlepszych rozwiązań terapeutycznych. Chcieliśmy, aby autentyczne przywiązanie pracowników Grupy Polpharma do naszych wspólnych wartości stanowiło o sile i przewadze konkurencyjnej marki Polpharma oraz o motywacjach tworzących ją ludzi. Inicjatywa stworzenia spójnej wizji kultury organizacyjnej grupy opartej na wartościach wyszła ze strony Rady Nadzorczej i Zarządu Polpharmy. To ich przywództwo i zaangażowanie stało się gwarantem powodzenia trwającego niemal dwa lata procesu.

Głos pracowników

Decyzją zarządzających zwróciliśmy się do ogółu pracowników Grupy Polpharma, by to oni wskazali, jakie zagadnienia i normy zachowania uważają za ważne i wyróżniające nas jako firmową społeczność. W trakcie obszernych konsultacji zapytaliśmy o kwestie kluczowe dla kształtu przyszłego Kodeksu Etyki, ale także

o działania, jakie powinny być w przyszłości podjęte w ramach kompleksowego Programu Etycznego. Otwarcie na dialog z pracownikami, świadome założenie, iż proces ten będzie rozłożony w czasie i angażujący organizację, było trafną decyzją. Dało to osobom zarządzającym odpowiedni mandat do wprowadzenia nowych rozwiązań, ale też do przezwyciężania wątpliwości, jakie w naturalny sposób pojawiają się, gdy zachodzą zmiany w organizacji, zwłaszcza o takiej doniosłości i o tak szerokim zakresie, obejmującym wszystkich pracowników.

Etyka biznesu stanowi specyficzny temat komunikacji z pracownikami – wymagający nie tylko wiedzy merytorycznej, ale także wyczucia i wrażliwości. To obszar zagadnień, na który duży wpływ mają przekonania pracowników, ich osobisty system wartości oraz dotychczasowe doświadczenia związane z rozwiązywaniem dylematów etycznych w pracy i poza nią. Niezwykle ważne staje się zatem komunikowanie celów realizowanych działań i potwierdzanie ich odpowiednimi postawami członków kadry kierowniczej. Brak spójności deklaracji i postaw może uniemożliwić uczynienie Programu Etycznego realnym narzędziem budowy pożądanej kultury etycznej w firmie oraz sprawić, że sam Kodeks stanie się martwym dokumentem. Mając świadomość tych zagrożeń, starannie przygotowaliśmy się do realizacji projektu, pamiętając o jasnym określeniu jego celów, planie działania i przypisaniu

Z komunikowaniem kwestii etycznych wiąże się wiele obaw wyrażanych zarówno przez kadrę kierowniczą, jak i szeregowych pracowników firmy. Do najczęstszych argumentów przeciw angażowaniu się w budowę Programu Etycznego należą:

- Obawa, że w wyniku wprowadzenia Kodeksu Etyki i zachęcania do jego praktycznego stosowania zaczną w firmie dominować pomówienia, co z kolei doprowadzi do atmosfery wzajemnej podejrzliwości;
- Obawa, że otwartość komunikacji w obszarze etyki może mieć zły wpływ na reputację firmy, gdyż informacje o pojawiających się naruszeniach mogą przedostać się na zewnątrz;
- Obawa, iż kadra kierownicza nie jest przygotowana do radzenia sobie z nową sytuacją, wymagającą rozpatrywania w swoich zespołach sytuacji etycznie wątpliwych lub niejednoznacznych;
- Obawa, że nastąpi naruszenie dotychczas funkcjonujących modeli zachowań oraz relacji między kadrą kierowniczą i pracownikami wskutek promowania postaw, zachęcających do zgłaszania naruszeń zasad etycznych określonych w Kodeksie;
- Poczucie, iż publiczne zobowiązania etyczne przyczynią się do pogorszenia wyników handlowych na skutek wprowadzenia nowych obostrzeń w relacjach z innymi uczestnikami rynku.

Odpowiedź na zidentyfikowane obawy powinna zostać uwzględniona w przyjętej taktyce i planie realizacji projektu budowy Programu Etycznego.

odpowiedzialności za jego realizację. Powołany został Komitet Sterujący, w skład którego weszli przedstawiciele Zarządu Spółki oraz szefowie pionów, a także Zespół ds. ustanowienia Programu Etycznego w Grupie

Polpharma, złożony z menadżerów kluczowych obszarów, w tym prawa i compliance, zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji.

Pracownicy oczekują etycznego, uczciwego i odpowiedzialnego środowiska pracy. Wywiązywania się przez firmę ze zobowiązań w tym zakresie wymagają także nasi klienci i partnerzy biznesowi, którzy coraz częściej oceniają społeczną i rynkową wartość danego przedsiębiorstwa przez pryzmat poszanowania praw pracowniczych i szerzej – praw człowieka. Ważne jest też, by przyjęty w organizacji system wartości był w równym stopniu podzielany przez pracowników i pracodawcę. Brak równowagi w tej sferze może stać się przyczyną łamania przyjętych norm postępowania lub odejścia z pracy. Wiedza o tych mechanizmach przyczyniła się do tego, iż projekt budowy Programu Etycznego w Grupie Polpharma był przez nas od początku wyjaśniany i komunikowany wszystkim pracownikom, co stanowiło zachętę do aktywnego włączenia się w prowadzone konsultacje.

W efekcie w prace nad kształtem naszego Kodeksu Etyki zaangażowało się prawie 2 tysiące pracowników z różnych spółek grupy. W drodze dobrowolnych konsultacji mogli oni ocenić dotychczasową kulturę etyczną firmy i wskazać zagadnienia, które powinny zostać ujęte w projektowanym Kodeksie oraz założeniach Programu Etycznego. Budujące było to, że zdecydowana większość uczestniczących w konsultacjach pracowników uznała etykę za ważną w miejscu pracy, a zbiór wspólnych wartości etycznych za niezbędny dla właściwego rozwoju organizacji.

Na podstawie zgłoszonych opinii powołany zespół wypracował projekt Kodeksu, który poddano ponownym konsultacjom z pracownikami w formie spotkań bezpośrednich w poszczególnych spółkach grupy. Przyjęty ostatecznie Kodeks Etyki został wydany w formie książkowej. Każdy pracownik otrzymał własny egzemplarz od bezpośredniego przełożonego, co dodatkowo motywowało menadżerów do zaangażowania się w projekt i przemyślenia ich nowej roli w zarządzaniu etyką.

Nasze wartości

Kodeks Etyki określił wspólny system wartości etycznych Grupy Polpharma, którymi są: **szacunek,**

uczciwość, odpowiedzialność, solidarność i współpraca. Kodeks normuje kwestie etyczne w relacjach między współpracownikami, a także w relacjach firmy z partnerami biznesowymi i szeroko pojętym otoczeniem społecznym oraz konkurencją. Kodeks został opracowany we wszystkich językach narodowych używanych na rynkach, na których działamy. W ten sposób wszyscy pracownicy Grupy Polpharma bez jakichkolwiek barier mają zapewniony dostęp do treści Kodeksu. Jest on także publicznie dostępny w dwóch wersjach językowych na naszej stronie internetowej. Wartości etyczne komunikujemy także naszym dostawcom w ramach równoległego projektu budowy odpowiedzialnego łańcucha dostaw w Grupie Polpharma. Kluczowe jest dla nas, by firmy z nami współpracujące szanowały przyjęte przez wartości i nie podejmowały działań sprzecznych z naszymi standardami.

Wypracowany Kodeks Etyki jest najważniejszym, ale nie jedynym elementem Programu Etycznego. Pozostałe jego elementy mają na celu zapewnienie mechanizmów budujących i wzmacniających świadomość przyjętych rozwiązań, a także stojących na straży ich stosowania.



Program zakłada prowadzenie komunikacji na temat zagadnień etycznych oraz realizację działań edukacyjnych wewnątrz organizacji. Naszym celem jest stałe wzmacnianie świadomości pracowników i budowanie ich wrażliwości na kwestie etyczne. Rozwój i doskonalenie są na stałe wpisane w ideę Programu Etycznego. W związku z tym została utworzona specjalna zakładka w firmowym intranecie, poświęcona zagadnieniom etycznym. Tematyce tej poświęcone są także spotkania z pracownikami i projekty e-learningowe, pomocne w przypadku organizacji działającej w wielu lokalizacjach. Etyka jest również stale obecna w naszym magazynie firmowym.

Fundamentalne znaczenie ma dla nas efektywne działanie systemu zgłaszania potencjalnych naruszeń oraz wspierania pracowników w przezwyciężaniu dylematów etycznych. W Grupie Polpharma funkcjonuje stanowisko Compliance Officer jako osoby odpowiedzialnej za wyjaśnianie kwestii etycznych i prowadzenie postępowań. Wspierają go Zespoły ds. Etyki powołane w poszczególnych spółkach. Stworzyliśmy specjalny adres mailowy, służący pracownikom do zadawania pytań w kwestiach etycznych. Mamy też kilka innych kanałów zgłaszania naruszeń, w tym specjalnie do tego przeznaczoną linię telefoniczną i formularz na stronie internetowej. Przyjęte rozwiązania gwarantują zarówno pracownikom, jak i zewnętrznym interesariuszom możliwość zgłaszania zdarzeń stanowiących potencjalne naruszenie przyjętych zasad postępowania. Ważnym aspektem tego systemu jest zapewnienie wszystkim zgłaszającym pracownikom ochrony przed działaniami odwetowymi. Zarząd Polpharmy jednoznacznie określił je jako niedopuszczalne.

W czasie ponad dwóch lat funkcjonowania Programu Etycznego przyjęty Kodeks został rozwinięty w innych procedurach wewnętrznych, które stanowią uszczegółowienie zapisów Kodeksu. Dotyczą one m.in. unikania ryzyka wystąpienia konfliktu interesów, czy właściwego podejścia do przyjmowania i przekazywania w imieniu firmy upominków promocyjnych i innego rodzaju korzyści.

Perspektywa rynkowa

Etyka w zarządzaniu współczesnym biznesem od kilku lat zyskuje na znaczeniu. Cały czas jednak widoczny jest dualizm w podejściu firm do tej kwestii. Są organizacje, które etykę traktują jako wartość samą w sobie i podstawę modelu biznesowego. Firmy te sukcesywnie rozwijają kompleksowe programy etyczne, których celem jest uczynienie z etyki standardu postępowania w każdym wymiarze działalności. Takie podejście ma szansę zaowocować autentyczną i trwałą zmianą w przedsiębiorstwach i ich otoczeniu. Inne podejście polega na bardziej pragmatycznych motywach podejmowania działań w zakresie zarządzania etyką. Motywami tymi są najczęściej chęć uniknięcia kar z powodu niespełniania wszystkich wymogów prawa oraz presja otoczenia biznesowego, które nie chce nawiązywać relacji handlowych z firmami nieposiadającymi narzędzi takich jak kodeks etyki. W obu tych modelach firmy i ich otoczenie odnoszą korzyści. Jednak tylko pierwszy z nich – oparty na wartościach – dokonuje jakościowej zmiany w strategii firmy i skutkuje ograniczeniem ryzyka w działalności. Drugi model – wciąż częściej wybierany – zapewnia pewien doraźny sukces, nie wystarcza jednak, by stanowić rzeczywistą ochronę przedsiębiorstwa przed nieprawidłowościami, w tym poważnymi nadużyciami. Społeczeństwo preferuje firmy świadomie i odpowiedzialnie wybierające pierwszy model. Przedsiębiorcy i zarządzający nadal często obawiają się mówić o etyce, widząc w tym ograniczenie szans biznesowych i traktując ją jako element sfery osobistej, nie firmowej. Rynek – poprzez decyzje klientów – wcześniej czy później zweryfikuje prawdziwe intencje firm, a wtedy tylko te działające w pierwszym modelu odniosą długoterminowy sukces. Warto być w tym gronie.

Znaczenie polityki personalnej dla rozwoju kultury etycznej w dojrzałych organizacjach

Adam Ambozik, Corporate Affairs Manager, Grupa VELUX

Adam Ambrozik, Corporate Affairs Manager Grupy VELUX zwraca uwagę na znaczenie wysiłku na rzecz budowania świadomości i wrażliwości etycznej wśród pracowników od momentu rekrutacji aż po jego ostatni dzień w firmie.

Kultura etyczna w firmie coraz częściej przestaje być jedynie zagadnieniem teoretycznym z obszaru CSR i wkracza w sferę codziennego biznesu. Duże firmy, a szczególnie międzynarodowe korporacje, od wielu lat podejmują działania nakierowane na podnoszenie standardów i wzorców zachowań, które są zgodne z filozofią firmy i powszechnie uznawane za godne do naśladowania.

Znaczenie systemu wartości w przedsiębiorstwach

Mówiąc o wzorcach postępowania i etyce, zawsze będziemy odnosić się do postaw ludzkich, bowiem, pomimo postępującej cyfryzacji i robotyzacji, wciąż to pracownicy uważani są za najważniejsze „aktywa” każdej firmy. W związku z tym, wiele przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji na rynku wkłada duży wysiłek organizacyjny i finansowy, aby budować wśród pracowników i w otoczeniu firmy świadomość wartości, których dochowanie jest istotne dla niej samej. System wartości traktuje

się jako niezbędny element budowania wizerunku organizacji. Należy więc pamiętać, że może on uciepnieć w wyniku jednorazowego działania pracownika, nawet niezwiązanego bezpośrednio z pracą zawodową.

Niemal każdy miał styczność, albo przynajmniej słyszał o przypadku, gdy działanie pracownika przyniosło negatywne skutki dla firmy, np. historia kierowcy, który prowadząc służbowy samochód z logo firmy, dopuścił się rażącego złamania przepisów drogowych, sprowadzając tym samym zagrożenie dla innych uczestników ruchu drogowego. Nie trzeba nikogo przekonywać, że takie sytuacje nie dodają firmie chluby, a czasami odbudowanie nadszarpniętej reputacji trwa miesiącami lub nawet latami, generując dodatkowe koszty poniesione na działania w obszarze komunikacji. Stąd rosnąca troska przedsiębiorstw o to, aby ich pracownicy wykazywali się wysokimi standardami etyki działania nie tylko w pracy, ale też w życiu prywatnym, jeśli może to mieć jakikolwiek wpływ na reputację pracodawcy.

Poza czysto biznesowymi motywacjami, standardy etyki bardzo często mają też swoje źródła w **filozofii firmy**, której korzenie sięgają początków jej działalności lub została ona sformułowana przez właściciela. Na przykład założyciel firmy VELUX spisał w 1965 roku definicję Przedsiębiorstwa Modelowego, które „tworzy produkty potrzebne społeczeństwu, traktując jednocześnie swoich klientów, dostawców, pracowników i współudziałowców lepiej niż większość innych firm”. Ta filozofia, przez lata twórczo rozwijana i pielęgnowana, wyewoluowała do postaci całego systemu aktywności ukierunkowanych na wytyczanie najwyższych standardów we wszystkich obszarach działalności firmy.

Od rekrutacji po rozstanie z firmą

Etyka jest nieodzownie związana z działalnością człowieka, stąd niemal wszystkie działania związane z etyką powinny dotyczyć właśnie ludzi, którzy tworzą kulturę firmy i budują jej wizerunek w otoczeniu. Kluczem do zbudowania głęboko zakorzenionych standardów etycznych u pracowników jest stworzenie

długoterminowej, silnej więzi i wzajemnej lojalności – pracownika wobec firmy, ale i firmy wobec pracownika. Dojrzała organizacja dba o to, by nie tylko każdy pracownik, ale i kandydat na pracownika na każdym etapie kontaktu z firmą miał poczucie, że wartości etyczne są czymś, co dla organizacji jest ważne, co jest przestrzegane i co obowiązuje każdego, kto do organizacji dołączy. Dlatego budowanie szacunku i przywiązania do wysokich standardów etyki powinno znajdować odzwierciedlenie w relacji pracownik-pracodawca już od wczesnego etapu rekrutacji, aż po rozstanie firmy z pracownikiem. To pracodawca swoim postępowaniem i zachowaniem musi wyznaczać wzorce, których naśladowania oczekuje od swoich pracowników. Tylko firma, który postępuje etycznie, uczciwie i lojalnie wobec swoich pracowników może oczekiwać analogicznych postaw z ich strony. Zupełną stratą czasu jest spisywanie kodeksów etycznych, wprowadzanie katalogów pozytywnych zachowań, jeśli pracodawca sam nie narzuca sobie najwyższych standardów działania i nie traktuje swoich pracowników z szacunkiem.

a) Wzorcową rekrutacją

Ważne jest, aby już na etapie rekrutacji przyszły pracownik miał pewność, że firma, do której aplikuje dba o przestrzeganie najwyższych standardów etycznych. Wszystkie procesy rekrutacyjne muszą być realizowane w atmosferze pełnego profesjonalizmu, wzajemnego szacunku oraz otwartej i przyjaznej komunikacji. Proces rekrutacyjny to wzajemne poznawanie się oraz obustronne dopasowanie oczekiwań i możliwości. Z tego właśnie względu kluczowe jest jasne komunikowanie i ustalenie zasad współpracy. Przyszły pracownik nie powinien być rozczarowany tym, co zastanie w firmie po rozpoczęciu pracy. Zgubny wpływ na relacje pracodawcy z pracownikiem, a w konsekwencji na jego postawę wobec firmy, ma zatem niedotrzymanie obietnic. Dobrą praktyką jest spisanie ustaleń z rozmowy kwalifikacyjnej w formie listu intencyjnego, który następnie będzie podstawą do przygotowania umowy finalnej. To również pozwala uniknąć nieporozumień. Obie strony – pracownika i pracodawcę – powinna zawsze obowiązywać zasada:

„Nigdy nie obiecujemy więcej, niż możemy zrobić, ale staramy się robić więcej, niż obiecaliśmy”. Pracownik będzie takiej zasady przestrzegał tylko, jeśli sam może liczyć na podobne traktowanie.

Coraz częściej spotykaną praktyką są rekrutacje wewnętrzne i tzw. „polecenia” kandydatów. Rekrutacje wewnętrzne, przy całym szeregu zalet stricte merytorycznych, mają też bardzo pozytywny wpływ na kształtowanie wysokiego morale zespołu. Sformułowanie przejrzystych zasad rekrutacji i wprowadzenie reguły, że oferty pracy w pierwszej kolejności trafiają do osób wewnątrz firmy, dają sygnał, że jesteśmy częścią zespołu, na którego kształt mamy wpływ. Mamy szansę współpracować z ludźmi, których znamy, którym ufamy, i co najważniejsze – za których też ręczymy. Taki mechanizm powoduje, że rośnie liczba osób, które nie tylko cechuje etyka działania, ale także które dbają o etykę działania innych – tych, których wcześniej polecili.

Znane powiedzenie „Nie rób drugiemu, co tobie niemiłe” ma zastosowanie także w biznesie. Firma VELUX od lat przestrzega zasady niezatrudniania pracowników konkurencji. W wielu branżach to bardzo trudne wyrzeczenie, które jednak może się opłacać. Firma, która aspiruje do bycia liderem standardów etycznych, powinna dawać jasny sygnał otoczeniu, że „nie chodzimy na skróty” i traktujemy naszych konkurentów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani. Pracownicy, których zatrudnimy, dzięki tej zasadzie również mają świadomość, że nie ma przyzwolenia na jakiegokolwiek działania noszące znamiona nieuczciwej konkurencji. Możemy też liczyć na to, że po kilku latach funkcjonowania w takiej kulturze nasi pracownicy przed ewentualnym podjęciem pracy u konkurencji dokładnie przemyślą taką decyzję.

b) Wdrożenie do pracy – zapoznanie z wartościami firmy

Bardzo ważnym momentem w budowaniu odpowiednich relacji pracodawcy z pracownikiem jest etap jego wdrożenia do pracy. Dojrzała organizacja musi ten

proces dobrze przygotować i przeprowadzić. Pierwsze tygodnie to moment, kiedy pracownik poznaje firmę i wyrabia sobie o niej zdanie. Oczywiście działa to też w drugą stronę – firma poznaje swojego nowego pracownika i dokonuje jego oceny – czy wybrany kandydat faktycznie spełnia pokładane w nim oczekiwania.

Pracownicy w Grupie VELUX na minimum dwa tygodnie przed rozpoczęciem pracy otrzymują swój zindywidualizowany plan wdrożenia. Proces wdrożenia kandydata, poza jego przygotowaniem merytorycznym do pracy na określonym stanowisku, powinien zawierać elementy zapoznania się z filozofią i wartościami firmy. Bardzo ważne jest, aby pracownik rozumiał, że wymaga się od niego nie tylko realizacji celów stricte biznesowych, ale także poszanowania dla określonych zasad i metod pracy. Nowoczesna i rozwinięta organizacja pyta swojego pracownika nie tylko o to, czy cele zostały zrealizowane, ale też jak je osiągnięto. Na etapie wdrożenia należy jasno i wielokrotnie komunikować, że nie ma akceptacji dla realizacji zadań bez poszanowania wartości etycznych i zasad korporacyjnych.

Pracownik musi mieć też poczucie pewnej tolerancji na błędy. Dopuszczanie pomyłek jest kluczowe, aby zapewnić szczerłość i otwartość pracownika. Te zasady muszą być jasno zakomunikowane pracownikowi i powinny być szczegółowo omówione na etapie wdrażania. Już na wczesnym etapie pracy wyrobi to u pracowników przekonanie, że etyka jest czymś praktycznym i nadrzędnym, co stosujemy w codziennej pracy i w życiu prywatnym.

Przed formalnym podjęciem pracy nie należy przekazywać żadnych dokumentów firmowych pracownikowi. Przede wszystkim związane jest to z bezpieczeństwem danych będących tajemnicą przedsiębiorstwa. Z drugiej strony nie należy obciążać zadaniami osoby, która formalnie jeszcze nie jest pracownikiem, choćby miałyby to być wyłącznie zadania w postaci przeczytania materiałów. Będzie to wyraz poszanowania dla jej prywatnego czasu i planów, a z góry zaplanowany kalendarz wdrożenia pozwoli płynnie wejść w nowe obowiązki. W przypadku dojrzałych organizacji, które

stosują zasady społecznej odpowiedzialności, to właśnie tego typu drobne działania stanowią o wyznaczeniu wysokich standardów w zakresie budowania relacji z pracownikiem, które owocują dużym przywiązaniem do wartości firmy.

Dojrzała organizacja dba o to, aby pracownicy mieli poczucie szeroko rozumianego bezpieczeństwa pracy. Pracodawca powinien zadbać o odpowiedni komfort pracy, który obejmuje przekazanie niezbędnej wiedzy odnośnie zasad, procedur i obowiązujących procesów. Jasno zdefiniowane zadania i odpowiedzialność to istotne kwestie, ale świadomość konsekwencji podejmowanych działań jest jeszcze ważniejsza. Menadżer podejmujący kluczowe decyzje w firmie musi mieć poczucie osobistego bezpieczeństwa i zaufania ze strony firmy. Organizacja, która zbyt restrykcyjnie „karze” pracowników za błędy, naraża się na ryzyko ukrywania problemów i niekomunikowania trudnych sytuacji.

c) Codzienna praca a wartości

Wiele firm buduje różnego rodzaju katalogi dobrych praktyk czy wzorców do naśladowania. Grupa VELUX sformułowała 5 zasad, które przez cały okres zatrudnienia są podstawą do budowania relacji pracodawca-pracownik. Są to następujące zasady:

- **zaangażowanie** – wspólnie dążymy do osiągnięcia najlepszych rezultatów;
- **wzajemny szacunek** – traktujemy innych tak, jakbyśmy chcieli być traktowani;
- **doskonalenie** – pracujemy tak, by doskonalić się każdego dnia;
- **inicjatywa lokalna** – podejmujemy działania i współpracujemy, by osiągać nasze cele;
- **sumienność** – wkładamy w naszą pracę odpowiedni wysiłek, w odpowiednim miejscu i odpowiednim czasie.

Te lub dowolne inne zasady pozostaną jednak w sferze martwych zapisów, jeśli nie będą codziennie pielęgnowane przez pracodawcę. Dojrzała organizacja dba o to, aby sformułowane zasady, były stałym elementem

funkcjonowania firmy. Nowe projekty i inicjatywy powinny zawsze wpisywać się w ustalone normy. Pracownicy powinni wiedzieć, którą zasadę i w jakim zakresie realizujemy. Zadaniem pracodawcy jest też egzekwowanie, by pracownicy, zgłaszający propozycje działań, uzasadniali je z poszanowaniem i odwołaniem się do konkretnej normy obowiązującej w firmie. Dzięki temu bardzo szybko w świadomości naszego zespołu powstanie przekonanie, że zasady są ważne, prawdziwe i mają praktyczne zastosowanie. Uzupełnieniem tego może być program nagród dla tych, którzy wykazują wyjątkowe zaangażowanie w realizację zasad etycznych firmy.

Dojrzała organizacja powinna dostrzegać też nadzwyczajne sytuacje w życiu swoich pracowników i oferować wsparcie w trudnych problemach życiowych. W Grupie VELUX już od 25 lat działa Fundacja Pracownicza, która finansowo pomaga pracownikom i ich rodzinom w wielu trudnych sytuacjach życiowych. Wsparcie może mieć różne formy, może dotyczyć pracownika, ale też członka najbliższej rodziny. Finansowanie leczenia i rehabilitacji, zakup wyposażenia medycznego, renta dla członków najbliższej rodziny. Zakres pomocy każda firma powinna ustalić we własnym zakresie. Pracownicy powinni mieć jednak poczucie, że ich pracodawca jest partnerem, także na trudne czasy.

d) Rozstanie z pracownikiem

Każda firma wcześniej czy później będzie musiała się rozstać z zatrudnionym pracownikiem. Powody rozstania mogą być różne – zmiana miejsca pracy przez pracownika, emerytura, restrukturyzacja zatrudnienia, zwolnienie czy też śmierć pracownika. Pracodawca, który spełnia najwyższe standardy etyczne, musi zadbać, aby każde rozstanie przebiegało w sposób profesjonalny z poszanowaniem odchodzącego pracownika. To bardzo ważne z punktu widzenia szacunku do osoby, która odchodzi z firmy, ale chyba jeszcze ważniejsze z punktu widzenia budowania relacji z tymi, którzy zostają. Każdy pracownik zdaje sobie bowiem sprawę z tego, że dla niego też kiedyś przyjdzie moment rozstania i że może zostać on podobnie potraktowany.

Duże firmy, a szczególnie międzynarodowe korporacje, od wielu lat podejmują działania nakierowane na podnoszenie standardów i wzorców zachowań, które są zgodne z filozofią firmy i powszechnie uznawane za godne do naśladowania.

Ogólne zasady odejścia muszą być znane i zapisane w umowie łączącej strony. Podstawowe standardy wynikają z obowiązującego prawa. Warto zadbać o to, aby kluczowi pracownicy mogli liczyć na bardziej korzystne warunki rozstania, niż te wynikające z regulacji prawnych. Pamiętajmy, że nawet byli pracownicy mogą być świetnymi ambasadorami firmy, jeśli zostaną odpowiednio potraktowani.

W Grupie VELUX menadżerowie z odpowiednim stażem pracy zawierają umowy o zakazie konkurencji. Ich efekt jest podwójny – z jednej strony zabezpieczają firmę przed przechodzeniem pracowników do konkurencji. Jednak dzięki takim umowom zwiększamy także w pewnym stopniu bezpieczeństwo finansowe pracowników na wypadek utraty pracy. Pracownik, który nie musi na co dzień martwić się o źródła przychodów, jest zdecydowanie bardziej efektywny, otwarty i potrafi komunikować także problemy, których ukrywanie mogłoby zaszkodzić firmie.

Podsumowanie

Opisane działania wymagają od pracodawcy dużego wysiłku, zaangażowania osób i środków finansowych. To ostatnie staje się czasem argumentem na rzecz ograniczania aktywności mającej na celu promowanie etyki w biznesie do niezbędnego minimum. Zarządy dojrzałych organizacji, które aspirują do bycia postrzeganymi jako przestrzegające najwyższych standardów, powinny jednak spojrzeć na te koszty jako dobrą inwestycję w długookresowe budowanie pozycji firmy na rynku. Doświadczenie pokazuje, że systematyczna praca z ludźmi, codzienne i praktyczne stosowanie zasad etycznych w biznesie bardzo szybko przynosi wymierne efekty. Firma VELUX jest postrzegana jako jeden z najlepszych pracodawców w regionach, w których prowadzi działalność, co przekłada się na niższy wskaźnik rotacji w porównaniu do średniej na rynku. To ogranicza koszty rekrutacji, szkoleń i wdrażania nowo zatrudnionych, a także strat wizerunkowych. To umożliwia wreszcie prowadzić skuteczne rekrutacje, nawet w sytuacji dobrej koniunktury gospodarczej, gdy powszechnie uważa się, że na rynku brakuje „rąk do pracy”

Czego boją się pracownicy, czyli jak budować efektywny system wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości?

Anna Wojciechowska-Nowak,
Członek Zarządu Linii Etyki
Sp. z o.o.

Z wyników badań Global Fraud Report 2015 wynika, że sygnaliści przyczynili się do ujawnienia 41% nadużyć finansowych na świecie. Jednak aby taki system mógł działać, konieczne jest zbudowanie zaufania wśród pracowników oraz zagwarantowanie braku jakichkolwiek działań odwetowych ze strony pracodawcy na skutek zgłoszenia naruszenia. Bez tego nie jest możliwe wdrożenie skutecznego systemu zgłaszania naruszeń w organizacji, o czym przekonuje Anna Wojciechowska-Nowak, Członek Zarządu Linii Etyki Sp. z o.o. Odwołując się do doświadczenia oraz licznych badań podpowiada, w jaki sposób odpowiedzieć na najważniejsze obawy pracowników związane z wykorzystywaniem wewnętrznych systemów zgłaszania naruszeń.

„Zasygnalizowanie nieprawidłowości to coś, co na zawsze zmienia twoje życie. Pierwszy krok jest najtrudniejszy, bo wiesz, że nie możesz go cofnąć. A jednak jeszcze trudniej jest go nie zrobić i pozwolić, aby skutki milczenia trwały, bo masz świadomość, że mogłeś im zapobiec”.

Tymi słowami jednego z amerykańskich sygnalistów zaczyna się *Przewodnik przetrwania dla korporacyjnych sygnalistów*³⁷ wydany przez amerykańską organizację Government Accountability Project (GAP). Słowa brzmią jak podsumowanie dylematów, wobec których staje pracownik obserwujący nieprawidłowości w swoim miejscu pracy. A ponieważ GAP od blisko 40 lat gromadzi wiedzę i doświadczenie na temat *whistle-blowingu*, zakładać można, że wie, co mówi. Autorzy przewodnika prowadzą potencjalnego sygnalistę przez meandry i złożoności procesu decyzyjnego, pomagając podjąć decyzję – jeśli nie najlepszą, to optymalną z jego punktu widzenia.

Nietrudno sobie wyobrazić, jaka byłaby decyzja pracownika, optymalna z punktu widzenia pracodawcy. Każda organizacja – czy komercyjna, czy też ze sfery publicznej – chce chronić swoją reputację, zaufanie konsumentów i opinii społecznej. Czy w związku z tym we wspomnianym procesie decyzyjnym jest miejsce i rola dla pracodawcy? Czy pracodawca może zniwelować rozterki potencjalnego sygnalisty i sprawić, że ten zwróci się do niego z informacją o potencjalnym problemie? W jaki sposób w tego typu komunikacji pracodawca może stać się wiarygodnym partnerem dla pracownika?

System sygnalizowania nieprawidłowości wraz z procedurą zgłaszania naruszeń – to rozwiązania coraz częściej stosowane również przez polskich pracodawców. Ich skuteczność przekonuje nie tylko środowiska specjalistyczne audytorów wewnętrznych czy specjalistów od zarządzania ryzykiem, ale również ustawodawcę.

37. T. Devine, T. F. Maassarani, *The Corporate Whistleblower's Survival Guide*, Government Accountability Project, 2011

Obecnie za sprawą regulacji unijnych obowiązków wdrożenia wewnętrznego systemu sygnalizowania mają podmioty na rynku kapitałowym³⁸ oraz finansowym³⁹, a co za tym idzie Komisja Nadzoru Finansowego⁴⁰. Natomiast jeśli chodzi o sektor publiczny, Komisja Europejska rekomenduje ich stosowanie instytucjom zaangażowanym w dystrybucję środków pochodzących z funduszy europejskich⁴¹. Niezależnie jednak od obliwa prawnego organizacje z zaciekawieniem przyglądają się nowym narzędziom umożliwiającym ograniczanie zagrożeń dla ich interesów w oparciu o zaangażowanie pracowników.

Czy każdej z organizacji, która wdrożyła system sygnalizowania, uda się wzbudzić zaufanie pracowników i sprawić, że będzie to instrument żywy, czy też jego wdrożenie pozwoli jedynie odhaczyć wykonane zadanie, które jednak nie przyniesie organizacji realnej zmiany? Odpowiedź zależy od tego, w jakim stopniu pracodawca, wdrażając system, odpowie na zasadnicze obawy pracowników, podnoszone w kontekście zgłaszania nieprawidłowości. Spójrzmy więc na kluczowe rozterki potencjalnego sygnalisty.

To nie moja sprawa

W 2012 roku na zlecenie Fundacji Batorego CBOS zapytał Polaków, co myślą o sygnalizowaniu w miejscu pracy⁴². I mimo że upłynęło kilka lat, badanie nie traci na aktualności. „Nie zasygnalizowałbym nieprawidłowości przełożonemu, bo to nie moja sprawa.” – to najczęściej podawane uzasadnienie biernej postawy.

Od czego zależy ocena, co jest, a co nie jest moją

38. Zob. art. 3b Ustawy o nadzorze nad rynkiem kapitałowym.

39. Zob. art. 9 ust. 2a i 2b Ustawy – Prawo bankowe.

40. Zob. art. 3a Ustawy o nadzorze nad rynkiem kapitałowym.

41. Zob. pkt 4.3.3. *Mechanizmy zgłaszania nadużyć*, w: *Ocena ryzyka nadużyć finansowych oraz skuteczne i proporcjonalne środki zwalczania nadużyć finansowych*, Komisja Europejska, 2014.

42. *Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w miejscu pracy*, Fundacja Batorego, Warszawa, 2012.

System sygnalizowania nieprawidłowości wraz z procedurą zgłaszania naruszeń – to rozwiązania coraz częściej stosowane również przez polskich pracodawców.

sprawą? Od dwóch kwestii: rangi zagrożonego dobra i jego „właściciela”. Mówiąc obrazowo, o ile Polacy w większym stopniu akceptują sygnalizowanie mobbingu (68%), łapownictwa (65%) czy zagrożeń dla takich dóbr jak życie i zdrowie (74%), to trudniejsze do zaakceptowania jest sygnalizowanie okoliczności, że kolega z pracy chodzi na „lewe” zwolnienia lekarskie (54%) czy współpracuje z konkurencją pracodawcy (48%). Zagrożenia dla interesu pracodawcy są postrzegane jako te, które w znacznie mniejszym stopniu uzasadniają interwencję ze strony pracownika.

Rekomendacja nr 1

Jaka stąd wskazówka dla pracodawcy? System sygnalizowania nieprawidłowości będzie tym bardziej skuteczny, im bardziej pracownicy identyfikują się ze swoim środowiskiem pracy, a interes zakładu pracy postrzegają – choć w części – jako swój. Tam, gdzie pracownicy w powołaniu pracodawcy widzą szansę dla realizacji swoich planów i aspiracji oraz tam, gdzie identyfikują się z misją organizacji, organizacja może liczyć na ich lojalność. Wdrażając system i dokonując jego okresowej ewaluacji, warto postawić pytanie: jakie

nastroje panują w zespole? Czy ludzie przychodzą do pracy wyłącznie w celach zarobkowych, czy mają szansę na realizację również innych celów?

To i tak niczego nie zmieni

Polacy – tak wynika z badania CBOS – obawiają się, że poinformowanie przełożonego o nieprawidłowościach niczego nie zmieni. Jest to drugi najczęściej podawany powód biernej postawy Polaków w miejscu pracy. W tym przypadku bierna postawa jest wynikiem prostej kalkulacji – skoro nie mam realnego wpływu na rzeczywistość, nie warto się narażać. Przekonanie o braku wpływu zwalnia również pracowników z poczucia odpowiedzialności za to, jak wygląda środowisko pracy. Wdrażając system sygnalizowania nieprawidłowości trzeba więc zadbać o następujące kwestie.

Rekomendacja nr 2: Badajmy zasadność każdego (!) zgłoszenia.

I róbmy to rzetelnie. Aby to zapewnić, badanie zgłoszeń powierzmy możliwie niezależnemu organowi – osobie lub osobom na względnie niezależnych stanowiskach,

których warunki pracy nie zależą na przykład od kadry zarządzającej średniego szczebla. Najlepiej przy tym, aby było to ciało kolegialne, np. komisja etyki. Warunkiem rzetelności jest również weryfikacja zgłoszenia w rozsądnym terminie. W jakim – to zależy od specyfiki organizacji. Naszym klientom rekomendujemy, aby termin nie przekraczał 30 dni.

Rekomendacja nr 3: Usuwać sygnalizowane nieprawidłowości.

Jeśli zgłoszenie okaże się zasadne – powinno wywołać widoczną dla zespołu zmianę. Reakcja na nieprawidłowości to dla organizacji test, na ile poważnie traktuje swoje przywództwo etyczne. Zazwyczaj jest to sprawdzian, którego rezultat z uwagą śledzą pracownicy i dostosowują swoje działania do tonu nadanego przez kierownictwo organizacji. Często nieprawidłowości to tajemnica poliszynela, powszechnie o nich wiadomo. Ucięcie procedury, niekoniecznie w świetle reflektorów, nie umknie uwadze pracowników i uwiarygodni system. Dajmy szansę pracownikom przekonać się, że organizacja rzeczywiście usuwa nieprawidłowości.

Rekomendacja nr 4: Bądźmy w kontakcie z sygnalistą.

Po pierwsze, potwierdźmy, że zgłoszenie zostało przyjęte, a sprawa jest wyjaśniana. Po drugie, słuchajmy sugestii uzupełniających osoby zgłaszającej. I po trzecie, poinformujmy ją o wyniku sprawy.

Jaka stąd korzyść dla organizacji? Pisanie na przysłowiowy Berdyczów pozostawia nadawcę z przekonaniem, że pisać nie warto. Można przypuszczać, że on sam już tego nie powtórzy. Co więcej można zakładać, że jego doświadczenie rezonować będzie w zespole. Zazwyczaj nie doceniamy wagi rozmów „kuchенно-korytarzowych” w pracy. Mimochodem rzucona uwaga pracownika, który nie doczekał się żadnej informacji zwrotnej, buduje nastawienie do systemu wśród pozostałych. Może się również okazać, że sygnalista jest w posiadaniu informacji (lub je nabędzie po zgłoszeniu) cennych np. z punktu widzenia weryfikacji i dowodów. I rzecz ostatnia, lecz nie mniej ważna, bądźmy lojalni wobec pracowników, jeśli chcemy liczyć na ich lojalność.

System sygnalizowania nieprawidłowości będzie tym bardziej skuteczny, im bardziej pracownicy identyfikują się ze swoim środowiskiem pracy, a interes zakładu pracy postrzegają – choć w części – jako swój.

Rekomendacja nr 5: Promujmy system sygnalizowania potencjalnych nieprawidłowości w zespole.

Jeden z błędów wdrożeniowych decydujących o późniejszym zamieraniu systemu to brak właściwej informacji o systemie. Taka informacja potrzebna jest na trzech etapach.

Po pierwsze, po wdrożeniu systemu zespół powinien otrzymać wyczerpującą informację o jego działaniu, funkcjonalnościach i celu, jakiemu ma służyć. Ponieważ mamy tendencję do mylenia sygnalizowania z donoszeniem i – jak pokazuje badanie CBOS – nie dostrzegamy punktów stycznych pomiędzy interesem pracodawcy i pracownika, warto informację o systemie wpieścić w warsztaty, w czasie których będzie okazja do przepracowania nieporozumień i mitów na temat sygnalizowania oraz wskazania możliwości zbudowania środowiska pracy komfortowego dla pracowników. Ważne, aby szkolenia (lub informacja) zeszły na sam dół hierarchii pracowniczej i objęły również osoby na stanowiskach szeregowych.

Po drugie o systemie, podobnie zresztą jak o etyce w organizacji, trzeba cyklicznie przypominać. Potrzebne są więc jeśli nie regularne szkolenia, to włączenie problematyki sygnalizowania i systemu w danej organizacji do regularnych szkoleń.

Po trzecie pokażmy nie tylko sygnaliście, ale pozostałej części zespołu, że system działa. Jak to zrobić, mając na uwadze, że przedmiotem sygnału bywają informacje poufne? Naszym klientom rekomendujemy, aby okresowo, np. raz na rok, przekazywali pracownikom zbiorczą informację o systemie, kładąc nacisk na to, co udało się dzięki pracownikom w organizacji poprawić. Ten aspekt, nie zaś szczegóły konkretnych spraw, jest istotny z punktu widzenia budowania wiarygodności systemu.

Rekomendacja nr 6: Ewaluacja – sprawdzajmy, co wprawdzie piszczy.

System sygnalizowania to narzędzie często szyte na miarę danej organizacji – jej specyfikę, potrzeby oraz

potrzeby zespołu. Z tego powodu warto cyklicznie dokonywać jego przeglądu, aby wiedzieć, czy pracownicy z niego korzystają, a jeśli nie – dlaczego. Najczęściej przyczyną jest niedopilnowanie jednej z rekomendacji, o których mowa w tym tekście.

Czy jestem bezpieczny?

Poczucie bezpieczeństwa u potencjalnego sygnalisty to trzecia kluczowa kwestia w budowaniu wiarygodności systemu sygnalizowania nieprawidłowości. Organizacja powinna zadbać o to, aby pracownicy czuli się bezpiecznie w dwóch wymiarach.

Po pierwsze w wymiarze relacji między pracownikami. Badanie CBOS potwierdza tezę podsuwaną przez intuicję, że hamulcem powstrzymującym pracownika przed sygnalizowaniem jest obawa o reakcję środowiska zawodowego. Zagregowane dane wskazują, że większość badanych (blisko 60%) spodziewałaby się negatywnej reakcji kolegów i koleżanek pana Nowaka, który zawiadomił zwierzchnika o tym, że jeden z kolegów tankuje do prywatnego samochodu paliwo zakupione na koszt firmy – od reakcji polegającej na milczącym dystansowaniu się do Nowaka (27%), przez złośliwe docinki (20%), po wykluczenie z zespołu koleżeńkiego i odmowę pomocy (19%), a w końcu - odmowę podania ręki (8%). Po drugiej stronie stoi – można powiedzieć garstka, bo 21% – badanych, którzy przewidują reakcję pozytywną zespołu wobec pana Nowaka. W przekonaniu tej grupy współpracownicy Nowaka „wprost mówiliby „dobrze zrobiłeś” lub „dawaliby wyraz cichej akceptacji i patrzyli z szacunkiem”⁴³. Wnioski płynące dla pracodawcy wdrażającego system sygnalizowania wydają się więc dość oczywiste:

43. Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w miejscu pracy, Fundacja Batorego, Warszawa, 2012, s. 8

Rekomendacja nr 7: Chrońmy dane osobowe sygnalisty (po stokroć!).

Można to zrobić na dwa sposoby. Absolutne minimum to zobowiązanie pracodawcy, obwarowane szczegółowymi gwarancjami praktycznymi zawartymi w procedurach, że dane sygnalisty pozostaną do wyłącznej wiedzy osób przyjmujących jego zgłoszenie. Rozwiązaniem, które rekomendujemy naszym klientom prócz wspomnianego standardu minimum, przewiduje możliwość anonimowego sygnalizowania.

Anonimowość zgłoszeń budzi obawy, przede wszystkim o ich merytoryczną jakość. Rzeczywiście badania potwierdzają, że zgłoszenia imienne częściej okazują się zasadne. Jednak różnica jest niewielka – rzędu kilku procent⁴⁴. Z drugiej strony, dopuszczając wyłącznie zgłoszenia imienne, pozbawiamy się kontaktu z liczną grupą pracowników, którzy w ten sposób nie są gotowi się komunikować. Z cytowanego badania CBOS wynika, że jest to ponad połowa badanych, którzy zadeklarowali, że zgłosiliby nieprawidłowość przełożonemu. Podobne wnioski płyną z powtarzanego co dwa lata globalnego badania nad nieprawidłowościami w miejscu pracy realizowanego przez Stowarzyszenie Ekspertów ds. Przeciwdziałania Oszustwom, Nadużyciom Gospodarczym i Korupcji ACFE. Spośród różnych źródeł sygnałów prowadzących do wykrycia nadużyć (pracownik, klient, konkurencja, udziałowiec, sprzedawca) sygnał anonimowy to 14%⁴⁵. Zakładać też można, że istotny powód, dla którego jakość zgłoszeń anonimowych jest niższa, to brak kontaktu zwrotnego z sygnalistą, w wyniku którego możliwe byłoby uszczegółowienie lub uzupełnienie podanych faktów. Warto więc skorzystać z narzędzi, które taką możliwość dają.

Po drugie, pracodawca powinien zadbać o poczucie bezpieczeństwa sytuacji zawodowej potencjalnego sygnalisty.

44. Carrie Penman, Ian Painter; 2017 EMEA & APAC Whistleblowing Hotline & Incident Management Benchmark Report, s. 23

45. Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, Association of Certified Fraud Examiners, s. 26

Rekomendacja nr 8: Zagwarantujmy, że sygnalizowanie nie wpłynie negatywnie na sytuację zawodową sygnalisty – warunki pracy oraz możliwości rozwoju.

Wydawałoby się, że sygnalizowanie wewnętrzne w organizacji, która dedykuje czas i środki na system raportowania, nie powinno budzić wśród pracowników obaw o działania odwetowe ze strony przedstawicieli tejże organizacji. W praktyce jest jednak inaczej. Wyniki jednego z badań mówią, że 56% respondentów nie zasygnalizowałoby swoich wątpliwości w trosce o swoją karierę zawodową⁴⁶. Obawy – w części prawdopodobnie wynikające z nieprawidłowej komunikacji wewnętrznej oraz niedostatków działań uwiarygodniających system – mogą okazać się zasadne w przypadku, gdy bezpośredni przełożeni sygnalisty nie identyfikują się ze standardami etycznymi organizacji. Do zagrożenia sytuacji zawodowej sygnalisty może w szczególności dochodzić w dużych zakładach pracy o wieloszczeblowych strukturach hierarchicznych, gdzie komunikacja pracowników na niższych szczeblach z kierownictwem nie jest codziennym doświadczeniem.

Mimo to organizacje nierzadko pomijają gwarancje stabilności sytuacji zawodowej w procedurach wewnętrznych, popełniając tym samym błąd, który będzie osłabiał wiarygodność systemu w oczach zespołu jak i – zakładam, że w skrajnych sytuacjach – stwarzał realne ryzyko dla potencjalnych sygnalistów.

Na koniec rekomendacja natury ogólnej, jednak nie mniej ważna:

Rekomendacja nr 9: Traktujmy system sygnalizowania nieprawidłowości jako element szerszej kultury etycznej organizacji.

System sygnalizowania zwiększa szanse na realne oddziaływanie jakościowe w tych organizacjach, które zbudowały lub równolegle budują swoją kulturę

46. Carrie Penman, Ian Painter; 2017 EMEA & APAC Whistleblowing Hotline & Incident Management Benchmark Report, s. 6

etyczną, wdrażając kodeks etyki, któremu towarzyszą szkolenia oraz komunikacja wewnętrzna na ten temat. Kodeks etyki jest wówczas dla pracownika punktem odniesienia, co jest, a co nie jest dobrze widziane w organizacji i w zespole. Mówiąc krótko, pracownik zyskuje lepszą orientację na temat tego, jakie sprawy powinny być sygnalizowane.

W ramach podsumowania dwie dobre informacje. Pierwsza – Polacy mimo dylematów chcą reagować na nieprawidłowości obserwowane w miejscu pracy i raportować je swoim przełożonym. Taką chęć deklaruje ok. 70% Polaków badanych przez CBOS⁴⁷. Również własne badania Linii Etyki prowadzone w zespołach pracowniczych naszych klientów potwierdzają, że ludzie chcą pracować w etycznych środowiskach. Wyniki powtarzają się niezależnie od tego, czy pytamy pracowników dużych firm produkcyjnych, usługowych czy instytucji publicznych. I druga dobra wiadomość – Polacy uważają, że nieprawidłowości powinno się zgłaszać przede wszystkim swojemu pracodawcy⁴⁸. Temu ostatniemu więc pozostaje jedynie stworzyć ku temu właściwe warunki.

47. *Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w miejscu pracy*, Fundacja Batorego, Warszawa, 2012, s. 5.

48. *Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w miejscu pracy*, Fundacja Batorego, Warszawa, 2012, s. 17.

Zapobieganie nadużyciom w procesach zakupowych

Andrzej Zawistowski, Członek Zarządu, Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów

Badania dotyczące nadużyć gospodarczych wskazują na działy szczególnie narażone na występowanie nadużyć. Należą do nich działy zakupów. O tym, jak zapobiegać nadużyciom w procesach zakupowych, dowiadujemy się z artykułu Andrzeja Zawistowskiego, Członka Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów.

Kluczowym wyzwaniem stojącym przed organizacjami w procesie zakupowym jest:

- oparcie procesu zakupowego na zasadach etycznych;
- maksymalne ograniczenie ryzyka nadużyć przy wyborze konkretnego rozwiązania i dostawcy.

Można powiedzieć, że proces zakupowy to rodzaj gry, w której uczestnicy (klient wewnętrzny – który jest użytkownikiem kupowanego rozwiązania, dostawca oraz kupiec) mają własne interesy i cele. Z reguły tylko w niewielkim stopniu są one zbieżne – najczęściej sprzeczne. W takich uwarunkowaniach najważniejsze jest, aby proces zakupowy był transparentny, tzn. gwarantował przejrzystość podejmowanych decyzji i jasne zasady wyboru konkretnego rozwiązania i dostawcy.

Pierwszym krokiem jest ustalenie przez dział zakupów z partnerem wewnętrznym, jaką potrzebę biznesową ma pomóc zrealizować produkt czy usługa, którą będziemy

kupować. Użytkownik wewnętrzny musi jasno określić tę potrzebę – nie wystarczy standardowe przekazanie opisu czy specyfikacji konkretnego rozwiązania, z którego do tej pory korzystano. Szukajmy zawsze nowych innowacyjnych rozwiązań i nie powielajmy zachowań z przeszłości.

Rolą nowoczesnego działu zakupów jest analiza aktualnego rynku produktów i usług oraz dostawców, a także zaproponowanie partnerowi wewnętrznemu rozwiązania najlepiej realizującego jego potrzebę biznesową, przy jednoczesnym zagwarantowaniu, iż jest ono również optymalne z punktu widzenia celów strategicznych całej organizacji.

Kolejnym elementem zapewnienia przejrzystości podejmowanych decyzji zakupowych jest jasne określenie tzw. kryteriów wyboru i ich wag. Nasz partner wewnątrz organizacji musi jasno określić:

- jak będziemy wybierać firmy, które zaprosimy do konkretnego procesu zakupowego; tzw. kryteria selekcji (posiadane certyfikaty, normy ISO, technologie, doświadczenie, referencje, innowacyjność, itp.). Kryteria te powinny być jasno określone: wskażmy konkretne certyfikaty i normy (np. jeżeli poszukujemy firmy eventowej do organizacji dużego wydarzenia, to do pierwszego etapu wybieramy firmy, które w ostatnim okresie zorganizowały np. jedną imprezę na ponad 500 osób i co najmniej dwie na ponad 300 osób). Dostawcy, którzy nie zostali zaproszeni, znają powód i wiedzą, co powinny zrobić, aby w przyszłości dostać zaproszenie;
- na podstawie jakich kryteriów będziemy podejmować decyzję o wyborze ostatecznego rozwiązania/dostawcy w konkretnym postępowaniu zakupowym. Dla większości postępowań są one różne, gdyż każde związane jest z realizacją innych potrzeb biznesowych.

Znając dokładnie nasz cel biznesowy, bardzo łatwo możemy określić kryteria wyboru. Jeżeli naszym celem biznesowym jest np. zahamowanie sprzedaży konkretnego produktu czy zwiększenie świadomości

marki w grupie 18–25 lat, to łatwo będzie nam określić według jakich zasad (kryteriów) będziemy wybierali zaoferowane pomysły – możemy wtedy nawet podzielić wynagrodzenie przyszłego dostawcy na część stałą oraz wynagrodzenie za wynik).

Unikajmy sytuacji, w której głównym kryterium jest cena, gdyż nasz wybór nie będzie optymalny. Jeżeli kupujemy np. usługi standardowe, z których korzystają prawie wszyscy w firmie (np. materiały biurowe czy usługi kurierskie), bardzo ważne jest wybranie dostawcy, który oferuje również platformę on-line ułatwiającą proces zamawiania przez konkretnego użytkownika. Koszty tego wewnętrznego procesu bez wsparcia aplikacyjnego są kilka razy wyższe niż wartość zamawianych materiałów biurowych czy cena przesyłki kurierskiej.

Kryteria wyboru i ich wagi powinny być przekazywane dostawcom, aby ich oferty były jak najbardziej dopasowane do naszych oczekiwań. Jasno zdefiniowane wymagania i ich wagi gwarantują transparentność podejmowanych decyzji zakupowych i eliminują naciski poszczególnych członków zespołu decyzyjnego, kierujących się swoimi wewnętrznymi interesami.

Rola zakupów na tym etapie jest szalenie istotna. Musi „pogodzić” krótkookresowe korzyści partnera wewnętrznego z długofalowym interesem całej firmy. Stosując model całkowitych kosztów życia produktu i usług, z punktu widzenia firmy często korzystniej jest zapłacić wyższą cenę za najlepsze rozwiązanie, ponieważ całkowite koszty jego użytkowania w dłuższym okresie będą znacznie niższe niż w przypadku produktu, którego cena zakupu jest niższa.

Przykładowo, jeżeli wybieramy posadzkę do sali operacyjnej w szpitalu, powinniśmy pamiętać, iż w całkowitych kosztach jej użytkowania w okresie np. 3 lat cena zakupu stanowi tylko ok. 30% tych kosztów. Reszta to koszty jej utrzymania w czystości i sterylności. Patrząc z perspektywy tych 3 lat, korzystniej może być zapłacić drożej, ale istotnie ograniczyć późniejsze koszty sprzątnięcia. Może to powodować konflikt

pomiędzy aktualnym budżetem (musimy wydać więcej), a długofalowym interesem szpitala. Dodatkowo jeżeli w takiej sytuacji nie określiliśmy jasnych kryteriów wyboru i podejmowania decyzji, zakup po wyższej cenie jednostkowej może budzić podejrzenia.

Określenie kryteriów wyboru i ich wag, umożliwia również przejrzystą informację zwrotną dla firm, które nie zostały wybrane i mogą poznać dokładny powód. Możemy łatwo wskazać ich mocne i słabe strony w tym konkretnym postępowaniu. Brak jasnych kryteriów wyboru i ich ważności oraz informacji zwrotnej jest najczęściej wymienianym przez dostawców powodem wątpliwości co do etyczności i transparentności danego procesu zakupowego.

Jednym z istotnych wyzwań jest otwarcie procesu zakupowego dla wszystkich potencjalnych dostawców. Nie jest to łatwe, ponieważ im więcej dostawców zapraszamy do konkretnego procesu, tym więcej mamy pracy jako zakupowcy. Dlatego często zapraszamy tę samą grupę firm, którą znamy, bo nie mamy czasu na analizę rynku nowych dostawców (na przykład dlatego, że klient wewnętrzny oczekuje zakończenia procesu „na wczoraj”). Rodzi to też ryzyko nadużyć – zapraszamy tylko konkretne firmy, bo możemy mieć w tym nasz indywidualny interes. Aby to wyeliminować, powinniśmy korzystać z wsparcia technologii informatycznych, które umożliwiają wszystkim dostawcom zarejestrowanie się na platformie w naszej bazie danych i dostarczenie w systemie wszystkich potrzebnych informacji wstępnych (dokumenty finansowe, certyfikaty, normy, referencje, technologie, doświadczenie, itp.). Dostawcy są też odpowiedzialni za ich stałą aktualizację.

Prowadząc konkretne postępowanie zakupowe powinniśmy zaprosić do niego wszystkich dostawców z naszej bazy, którzy spełniają kryteria ustalone z naszym partnerem wewnętrznym. Taki proces umożliwia negocjowanie z dostawcą, który nie jest zarejestrowany i który nie spełnia tych kryteriów. Nie możemy również nie zaprosić firmy, która jest w tej bazie i spełnia te kryteria.

Jeżeli mówimy o możliwości działań nieetycznych w naszej organizacji, to pamiętajmy, iż ryzyko korupcji nadal jest duże, co potwierdzają poniższe analizy (E&Y World Fraud Survey 2017):

- 20% ankietowanych deklaruje gotowość do nadużyć dla rozwoju swojej kariery zawodowej;
- 40% uważa, że ich współpracownicy mogą działać nieetycznie, aby otrzymać awans;
- Ponad jedna czwarta respondentów z działów sprzedaży i marketingu akceptuje oferowanie prezentów w celu zdobycia bądź utrzymania relacji biznesowej;
- 25% pokolenia „Y” złoży propozycję korupcyjną, jeżeli pomoże to w utrzymaniu czy zdobyciu nowego kontraktu.

ALE JUŻ 33% wśród członków zarządu i wyższej kadry kierowniczej

- 39% respondentów uważa, iż praktyki korupcyjne są powszechne w ich biznesie.

Główne zagrożenia w procesach zakupowych to:

- Świadome podejmowanie nieoptymalnych decyzji w procesie wyboru dostawcy;
- Zaniechanie działań w stosunku do określonego partnera (np. brak egzekwowania kar umownych);
- Przekazywanie na zewnątrz istotnych dla firmy informacji (coraz częstsze cyber nadużycia).

Jak ograniczyć te zagrożenia?

Z jednej strony przez budowanie kultury działań etycznych (kodeksy, szkolenia, itp.). Ale czy to wystarczy? Należy wziąć pod uwagę, że:

- Nawet restrykcyjny kodeks etyczny, który nie jest monitorowany, nie eliminuje działań nieetycznych;
- Transparentny proces zakupowy ogranicza dostawcy możliwość „finansowania” nadużyć wyższą ceną sprzedaży.

Wniosek? Poświęćmy co najmniej tyle uwagi i czasu na poprawę procesu zakupowego, co na tworzenie kodeksu etycznego i jego formalne egzekwowanie.

Podsumowując, pamiętajmy o poniższych elementach gwarantujących, iż nasz proces zakupowy będzie transparentny, a ryzyko działań nieetycznych ograniczone do minimum:

- Odbiorca produktu czy usługi (partner wewnętrzny) nie może sam decydować o wyborze dostawcy;
- Odbiorca produktu czy usługi (partner wewnętrzny) nie może sam definiować specyfikacji (zagrożenie: tworzenie specyfikacji pod konkretnego dostawcę: bo tak robimy od dawna, bo go znamy i po co zmieniać, bo go lubimy, lub z innych powodów tego rodzaju);
- Partner wewnętrzny powinien określić swoją potrzebę (cel) biznesowy dla danego zakupu (jakie efekty biznesowe chce osiągnąć), a dział zakupów jest odpowiedzialny za przedstawienie mu różnych opcji ich osiągnięcia. Finalna specyfikacja musi być zdefiniowana zespołowo;
- Jasne określenie przed rozpoczęciem procesu zakupowego skali ważności głównych elementów warunków handlowych czyli tzw. kryteriów wyboru i ich wag, eliminacja subiektywnych ocen oraz nacisków po otrzymaniu ofert;
- Jak najwięcej kontraktów ramowych i zakupów katalogowych (materiały biurowe, standardowe części zamienne, gadżety reklamowe, itp.). Użytkownik wewnętrzny nie ma możliwości zakupu od innego dostawcy niż ten wybrany dla firmy;
- Firma nie akceptuje żadnych faktur, na które nie powstało zamówienie oraz nie ma zamówień wstecznych;
- Posiadamy obiektywny system oceny dostawcy i egzekwujemy kary za dostawy poniżej ustalonych parametrów;
- Analizujemy przed podjęciem decyzji wszystkie koszty związane z danym zakupem: metodologia TCO (Total Cost of Ownership) całkowitego kosztu użytkowania;

- » decyzja o wyborze danego rozwiązania oparta na wszystkich kosztach, a nie tylko na cenie, terminie dostawy i warunkach płatności;
- » negocjujemy wszystkie elementy kosztowe z dostawcą i nie pozostawiamy żadnych obszarów bez analizy.

Nie zapominajmy również o pracownikach i zadbajmy o:

- Budowanie poczucia wspólnoty, szacunek dla pracownika, jego zadowolenie – to również istotne narzędzie eliminacji nadużyć;
- Zrozumienie przez pracowników celów firmy i stojących przed nią wyzwań;
- Jasne i zrozumiałe zasady pracy w dziale zakupów – HR zatrudnia fachowców! Z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem;
- Konkurencyjne wynagrodzenia w zakupach i odpowiednie ich umiejscowienie w strukturze firmy;
- Pełna świadomość sankcji za jakiegokolwiek naruszenia zasad (właściwie udokumentowane);
- Zrozumienie procesu zakupowego danej kategorii przez audyt wewnętrzny;
- Gwarancję zatrudnienia dla wydajnych pracowników o wysokich standardach etycznych.

Pamiętajmy również o sygnalistach i zadajmy sobie następujące pytania:

- Czy mam w firmie system zgłaszania wątpliwych sytuacji wskazujących na możliwość nadużyć?
- Czy budujemy w firmie kulturę zachęcającą do dzielenia się takimi informacjami i chronimy takie osoby?

ZGŁOSZENIA NIE TYLKO PRZEZ PRACOWNIKÓW, ALE RÓWNIEŻ PRZEZ DOSTAWCÓW

- Global Fraud Report 2015 – sygnaliści przyczynili się do ujawnienia 41% nadużyć finansowych na świecie (sygnaliści a nie powołane do tego funkcje jak audyt wewnętrzny czy compliance).

Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw – doświadczenia branży odzieżowej

Anna Miazga, LPP,
Liliana Anam, CSRinfo

Odpowiedzialność etyczna to również dbałość o spełnianie standardów etycznych w łańcuchu dostaw. Pod kątem organizacyjnym jest to jedno z trudniejszych wyzwań stojących zwłaszcza przed tymi organizacjami, których podwykonawcy i dostawcy znajdują się w Azji i Afryce. Nie wystarczy wymagać od podwykonawcy czy dostawcy spełniania takich czy innych wytycznych. Dojrzałe organizacje również wspomagają podwykonawców i dostawców w spełnianiu wytycznych, ale również prowadzą skrupulatne audyty. Przykładowe podejście do zarządzania ryzykami etycznymi w łańcuchu dostaw prezentują Anna Miazga z LPP oraz Liliana Anam z CSRinfo.

Dzisiaj stabilny i konkurencyjny łańcuch dostaw składa się w coraz większym stopniu na sukces przedsiębiorstw, które dzięki globalizacji gospodarki mają możliwość zakupu usług i produktów u firm z całego świata, reprezentujących różne modele biznesowe, kultury i wartości. Dla 45% badanych przedsiębiorstw łańcuch dostaw stanowi strategiczny zasób firmy⁴⁹. Szczególnie wysoko oceniały wagę łańcucha dostaw

49. Next generation supply chains. Efficient, fast, tailored, Global Supply Chain Survey 2012, PwC.

branże technologiczne, samochodowe, chemiczne, farmaceutyczne czy branża retail. Badania pokazują również, że firmy koncentrujące się na poprawie wyników w ramach łańcucha dostaw osiągnęły lepsze wyniki finansowe niż ich konkurenci⁵⁰.

Żadne przedsiębiorstwo nie istnieje samodzielnie, do jego funkcjonowania niezbędny jest szereg innych, mniejszych i większych przedsiębiorstw i organizacji. Zaliczają się do nich dostawcy, usługodawcy, producenci, importerzy, zaopatrzenie i wiele innych. Powstała w ten sposób sieć nazywana jest łańcuchem dostaw. Jest to termin z zakresu zarządzania i logistyki. Sieć wymienia się nie tylko produktem, od surowca do fazy końcowej, ale także wiedzą, zasobami ludzkimi, informacjami⁵¹. Produkt czy usługa powstająca podczas tego procesu nabiera specyficznych cech na każdym etapie jej tworzenia, cech nadanych przez kolejnych jej „właścicieli” w łańcuchu.

Zrównoważony rozwój w łańcuchu dostaw

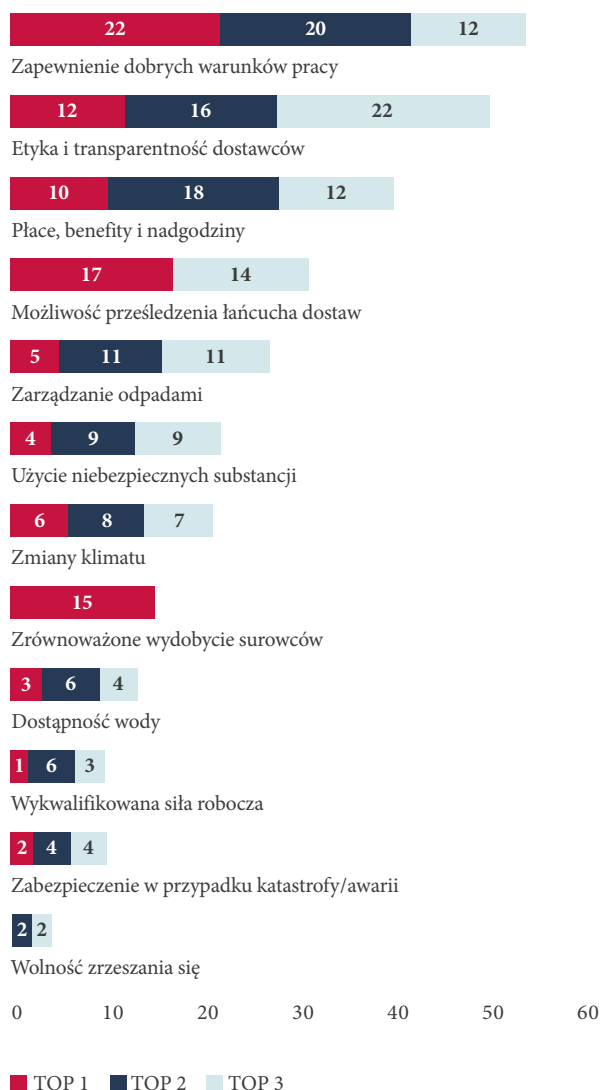
Zarządzanie łańcuchem dostaw staje się coraz bardziej kompleksowe, wraz ze wzrostem liczby czynników wpływających na jego kondycję. Wśród siedmiu⁵² lewatorów podnoszących wartość łańcucha dostaw wymienia się następujące:

1. Wydajność dostaw
2. Ograniczanie kosztów
3. Wolumen, elastyczność i szybkość reakcji
4. Zarządzanie
5. Ograniczenie ryzyk
6. Zrównoważony rozwój
7. Optymalizacja podatkowa

W ostatnich latach obserwujemy szybki wzrost dwóch czynników: zarządzania ryzykami oraz kwestii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu,

do których należą m.in. takie zagadnienia jak etyka współpracy, prawa człowieka, bezpieczeństwo pracy, warunki zatrudnienia, odpady i emisje, wpływ na lokalne społeczności.

Ryc. 1. Najważniejsze wyzwania w łańcuchu dostaw⁵³



50. Ibidem, s.9.

51. C.B. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Gliwice 2007, s. 30.

52. Ibidem, s.11.

53. The state of sustainable business 2015. Results of the 7th annual survey of sustainable business leaders, BSR 2015.

Skutki zakupów przedsiębiorstw, szczególnie w skali globalnej, nie ograniczają się do skutków ekonomicznych. Wybór dostawcy oznacza dzisiaj również wybór standardów pracy i bezpieczeństwa, wpływ na środowisko naturalne czy wpływ na lokalną społeczność. W efekcie coraz więcej przedsiębiorstw integruje kwestie zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

Praktyki zarządzania zrównoważonym rozwojem w łańcuchu dostaw

Firmy wykorzystują szereg praktyk w zarządzaniu łańcuchem dostaw: od podnoszenia świadomości dostawców, którego celem jest promocja kwestii zrównoważonego rozwoju wśród dostawców i tworzenie ich profili, po podejście bardziej systemowe, które obejmuje mapowanie ryzyk w łańcuchu dostaw, rating kluczowych dostawców, jak również ich monitoring i kontrolę.

Praktyki zarządzania zrównoważonym rozwojem w łańcuchu dostaw⁵⁴ wśród liderów

Praktyka	% firm, w których obecna jest praktyka
Implementacja kodeksu postępowania wśród dostawców	84%
Regularne monitorowanie i audyty dostawców	69%
Uczestnictwo w inicjatywach dot. współpracy w łańcuchu dostaw	64%
Uwzględnianie zrównoważonego rozwoju w strategiach zakupowych	61%
Gromadzenie danych dot. zrównoważonego rozwoju od dostawców	56%
Włączenie kwestii zrównoważonego rozwoju do przetargów	48%
Adresowanie ryzyk zrównoważonego rozwoju wśród dostawców pochodzących spoza tzw. pierwszej linii (Tier 1)	47%
Szkolenia dla dostawców dot. zrównoważonego rozwoju	47%
Określanie celów dot. zrównoważonego rozwoju dla dostawców	35%

54. The state of sustainable business 2016. Results of the 8th annual survey of sustainable business leaders, BSR 2016.

Wybór dostawcy oznacza dzisiaj również wybór standardów pracy i bezpieczeństwa, wpływ na środowisko naturalne czy wpływ na lokalną społeczność.

Dzisiaj 53% badanych menedżerów ocenia podejmowane przez ich firmy działania dot. łańcucha dostaw jako dość skuteczne w adresowaniu najbardziej krytycznych kwestii zrównoważonego rozwoju⁵⁵. Lepiej działania oceniają menedżerowie z branży retail.

Standardy zarządzania zrównoważonym rozwojem w łańcuchu dostaw

Wzrost znaczenia i rozpowszechnienie praktyk integrujących kwestie zrównoważonego rozwoju w praktykach zakupowych spowodowały potrzebę ich ujednolichenia i przekształcenia w standardy i wytyczne branżowe, które ułatwiają komunikację między przedsiębiorstwami niezależnie od kultury czy regionu geograficznego.

Możemy wyróżnić:

1. Uniwersalne międzynarodowe wytyczne, jak Wytyczne OCED dla przedsiębiorstw wielonarodowych czy Zasady Global Compact;
2. Inicjatywy tematyczne, jak Forest Stewardship Council dot. pozyskiwania i obrotu drewnem;
3. Wytyczne branżowe, jak Railsponsible dot. branży kolejowej;
4. Wytyczne i normy, w tym poddawane certyfikacji np. SMETA/Aim Progress;

5. Platformy dla dostawców i ich klientów gromadzące dane dot. wyników zrównoważonego rozwoju i profilujące dostawców np. ecovadis.

W 2017 roku pojawiła się finalna wersja normy ISO 20400 *Sustainable procurement*, która porządkuje kwestie definicyjne oraz wyznacza podstawowe, globalnie przyjęte standardy w zakresie włączenia zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw. Norma jest spójna z normą ISO26000 dot. społecznej odpowiedzialności.

Kontrola łańcucha dostaw – case study LPP

W krajach rozwiniętych funkcjonuje model biznesowy oparty na przeniesieniu etapu produkcji do krajów charakteryzujących się niskimi kosztami produkcji. Najwięksi producenci, chociaż właściwie należy ich nazwać dystrybutorami, korzystają z dostawców z krajów mniej rozwiniętych, głównie z Azji. Etap projektowania i dystrybucji jest realizowany przez samą firmę, natomiast produkt wykonywany jest czasami kilkanaście tysięcy kilometrów od miejsca jego projektowania i zbytu. Dobrym przykładem takiego newralgicznego łańcucha dostaw jest branża odzieżowa, której liderem w Polsce jest LPP. LPP produkuje swój asortyment w Europie (Polska, Rumunia, Serbia, Turcja, Włochy, Portugalia) oraz w Azji, gdzie głównymi krajami produkcji są Chiny i Bangladesz. Rozproszony łańcuch dostaw, różnorodność kulturowa, inne wartości etyczne, a tym samym różnice w rozwiązaniach

55 The state of sustainable business 2017. Results of the 9th annual survey of sustainable business leaders, BSR 2017.

prawnych mogą stwarzać ogromny dysonans etyczny. Zwracają na to uwagę, przede wszystkim, organizacje pozarządowe oraz media, stale kontrolujące warunki pracy w fabrykach⁵⁶. Dla przykładu, jednym z największych producentów asortymentu na rynek europejski są Chiny, które praktycznie nie posiadają uregulowań w kontekście praw zwierząt czy ochrony środowiska. Od niedawna zmieniają się warunki pracy w tym kraju, głównie pod wpływem nacisków zachodnich korporacji, a właściwie ich klientów i organizacji pozarządowych. Oznacza to jednak także podniesienie kosztów produkcji, a tym samym zainteresowanie i zwiększenie produkcji w krajach „tańszych”. Wiele wskazuje na to, że i Azja zaczyna być mniej konkurencyjna i niektóre firmy odzieżowe co raz przychylniejszym okiem patrzą w kierunku Afryki. Przeniesienie produkcji do nowego, mniej rozwiniętego kraju wiąże się z takimi samymi ryzykami z jakimi mieliśmy do czynienia na początku współpracy w krajach azjatyckich. Czy wypracowane przez ten czas modele kontroli łańcucha dostaw będą efektywne?

Wyzwania odpowiedzialnej produkcji

Przedsiębiorstwa działające według opisanego powyżej modelu biznesowego, na co dzień funkcjonują w przestrzeni europejskiej, dotyczą ich międzynarodowe uregulowania prawne, a dodatkowo posiadają klientów o w miarę tożsamy wartościach etycznych. Nie dziwi więc, że co raz więcej firm stara się kontrolować swój łańcuch dostaw. Pomimo różnic prawnych czy kulturowych produkt, który otrzymuje klient, musi zawierać w swoim DNA wartości firmy. W jaki sposób zarządzać tak rozproszonym łańcuchem, znajdującym się daleko od centrali firmy?

Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem jest zawarcie dodatkowych warunków umownych (poza zamówieniem i specyfikacją), na co pozwala *freedom of contract*,

w prawie polskim zwana zasadą swobody umów. Owe dodatkowe warunki formułowane są często w formie Code of Conduct (Kodeks postępowania) i zawierają zazwyczaj uregulowania dotyczące polityki wynagrodzeń, wolności zrzeszania się, standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, zakazu zatrudniania dzieci, a także zasad ochrony środowiska. Chociaż wprowadzenie kodeksu postępowania oraz jego treść leży w gestii przedsiębiorstwa, to pewnym drogowskazem czy fundamentem aktu mogą być postanowienia Międzynarodowej Organizacji Pracy i zapisy Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka. Na tej podstawie w 2013 roku LPP przygotowało swój kodeks postępowania dla zagranicznych dostawców⁵⁷. Bardzo ważne jest zbadanie ryzyk istniejących na danym terenie przed spisaniem kodeksu. Branża, lokalizacja, kultura, regulacje prawne na danym terenie oraz inne czynniki sprawiają, że możemy spotykać się z szeregiem różnych wyzwań. Kodeks to nie tylko zakazy i nakazy, to także forma przedstawienia naszym dostawcom wartości, z którymi się identyfikujemy.

Spisanie i przedstawienie kodeksu nie jest wystarczające. Kontrola realizacji postanowień i wsparcie w ich wprowadzeniu są niezbędne, by narzędzie w formie kodeksu mogło funkcjonować. Podpisanie Code of Conduct w przypadku LPP odbywało się zawsze przy osobistym udziale przedstawiciela firmy, dzięki temu możliwe było przedstawienie zawartych w dokumencie zasad. W większości przypadków dostawcy podpisali już podobne kodeksy z innymi odbiorcami i znany jest im ten mechanizm, czasami jednak potrzebna jest dodatkowa informacja. Ponadto LPP korzysta z 3 narzędzi weryfikacji wprowadzenia zasad kodeksu: audytów prowadzonych przez swoich pracowników, zewnętrznych specjalistów od kwestii socjalnych, a w kwestii bezpieczeństwa współdziała z międzynarodowym stowarzyszeniem firm z branży odzieżowej. W ramach struktury firmy utworzono dział audytu, który odpowiedzialny jest za budowanie standardów

56. Przykładowy raport o sytuacji pracowników fabryk w Bangladeszu, Grubymi nićmi szyte, http://www.ekonsument.pl/materialy/publ_585_grubymi_nicmi_szyte_raport_ccp.pdf z dnia 09.01.2017.

57. <http://www.lppsa.com/odpowiedzialnosc-csr/odpowiedzialna-produkcja/kodeks-postepowania>

i wymogów wobec dostawców, a także za ich efektywną weryfikację. Ponadto w Bangladeszu, gdzie wyzwania są największe, otwarto biuro LPP. 21 pracowników biura w Dhace jest odpowiedzialnych za kontakty z dostawcami. Mają oni też możliwość osobistego, regularnego odwiedzania fabryk. Za działania strategiczne i wyznaczenie kierunków zmian odpowiada z kolei dział komunikacji i zrównoważonego rozwoju, zlokalizowany w centrali firmy. Ponadto w procesie audytowania fabryk LPP wspierają uznane, profesjonalne firmy zewnętrzne specjalizujące się w tego typu działalności. Obecnie w zakresie oceny ryzyk w obszarze przestrzegania Kodeksu Postępowania LPP przez fabryki, którym zleca produkcję swoich kolekcji, spółka współpracuje z międzynarodową firmą audytorską SGS. Audyty zostały opracowane na podstawie postanowień Kodeksu Postępowania LPP, odnoszą się więc bezpośrednio do najważniejszych dla firmy aspektów. Podczas audytu w fabryce sprawdzana jest przede wszystkim realizacja zapisów dotyczących godnych wynagrodzeń, płatności za nadgodziny, możliwości zrzeszania się czy warunków zatrudnienia osób poniżej 18 roku życia, nazywane są więc audytami socjalnymi.

Poza kwestiami socjalnymi produkcja w Bangladeszu wiąże się z ryzykiem warunków i bezpieczeństwa pracy. Fabryki niekiedy są zlokalizowane w nieprzystosowanych do tego obiektach, z niesprawną instalacją elektryczną i brakiem odpowiednich zabezpieczeń przeciwpożarowych. Tymi aspektami zajmuje się, powołane przez branżę odzieżową, stowarzyszenie ACCORD (Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh). We wszystkich przypadkach model działania jest podobny, przedstawię to na przykładzie audytów socjalnych. Firma SGS, na zlecenie i we współpracy z LPP, przeprowadza audyty na terenie zakładu dostawcy. Przedmiotem kontroli jest wypełnianie przez dostawcę zapisów Kodeksu Postępowania LPP oraz analiza i ocena ryzyk w łańcuchu dostaw. Weryfikacja odbywa się na podstawie dokumentacji, wizytacji fabryki oraz wywiadów z wybraną grupą pracowników. Informację o wszelkich uchybieniach i zagrożeniach audytorzy SGS przekazują niezwłocznie

firmie LPP. Na podstawie pozyskanych informacji oraz spotkaniu z właścicielem fabryki, w razie zaistnienia takiej potrzeby, na miejscu podejmowana jest decyzja o wprowadzeniu planu naprawczego (Corrective Action Plan). Plan posiada jasne postulaty zmian wraz z przypisaniem osoby odpowiedzialnej i terminu. Dokument sprawdzany jest z właścicielem lub dyrektorem zakładu i przez niego podpisany, czyli przyjęty. Postęp realizacji planu naprawczego weryfikowany jest na bieżąco. W przypadku identyfikacji ryzyka w krytycznych obszarach działalności dział audytu wraz z Zarządem LPP podejmuje indywidualne decyzje dotyczące dalszej współpracy z dostawcą. Brane pod uwagę są opinie pracowników LPP współpracujących z dostawcą, podejście dostawcy do zmian oraz analiza szans i zagrożeń. W takim systemie kładziony jest nacisk na to, by realizować działania naprawcze wraz z partnerami biznesowymi firmy. Taki sam system pracy przyjęty jest w ramach stowarzyszenia ACCORD. Jego wyniki wykazują, że poprawa warunków jest możliwa:

- w 91% fabryk wymieniono już lub zmodernizowano instalacje elektryczne;
- w 78% podmiotów zainstalowano dodatkowe zabezpieczenia przeciwpożarowe;
- w 66% zakładów zgodnie z zaleceniami wzmocniono konstrukcję budynków, a w wielu przypadkach przeniesiono produkcję do nowych obiektów.

Zmiana jednak jest możliwa tylko w przypadku dobrej współpracy z dostawcą przez cały okres wprowadzania ulepszeń. Wyobraźmy sobie, że prowadzimy firmę i klient próbuje swoje standardy przenieść na nas – może to być bardzo kłopotliwe i trudne do zaakceptowania. Szczególnie kwestie bezpieczeństwa wiążą się ze sporymi nakładami finansowymi i reorganizacją działania całej firmy. Nie dziwi więc, że firma wymagająca zmian, musi wesprzeć dostawcę w zachowaniu stabilności finansowej, np. poprzez zapewnienie stałych cen lub ilości zakupów. Współpraca w zakresie kontroli łańcucha dostaw jest więc mocno uzależniona od strategii biznesowej przedsiębiorstwa.

LPP w dalszym ciągu rozwija swoje podejście do odpowiedzialnej produkcji. Istotne dla firmy kierunki określa nowa strategia CSR, wiosną 2018 roku LPP opublikowało pierwszy raport zintegrowany, w którym przedstawiło jak funkcjonuje branża odzieżowa i jakie wyzwania przed nią się piętrzą. LPP stale monitoruje sytuację w krajach produkcji, by jak najefektywniej i najszybciej odpowiadać na nowe wyzwania. Co równie ważne, coraz szerzej wychodzi z komunikacją na temat swoich działań w mediach tradycyjnych i społecznościowych. Obszerna komunikacja zwiększa transparentność, a transparentność – zaufanie do marki.

Zagadnienie nierównego traktowania pracowników nie dotyczy tylko i wyłącznie krajów azjatyckich. Kontrola oraz monitoring krajów europejskich nadal pokazuje częste naruszenia podstawowych norm prawnych, o etycznych nie wspominając. Raport na temat płacy i warunków pracy w przemyśle odzieżowym w Polsce przygotowany przez organizację Clean Clothes Poland wykazał wiele naruszeń w zakresie form zatrudnienia, niestabilności zatrudnienia, rozdzwień między minimalną płacą a godną płacą⁵⁸. W Turcji w roku 2016 telewizja BBC podczas wizytacji szwalni odkryła, że nielegalnie pracowali tam uchodźców, także nieletni, których dyskryminowano względem innych pracowników⁵⁹. Właściciele szwalni i fabryk, wcześniej prowadzący działalność zgodnie z obowiązującymi w Turcji przepisami, niejako wykorzystali sytuację, która pozwalała na zwiększenie ich zysków kosztem osób, które nie mogły skorzystać z legalnych narzędzi obrony swoich praw.

58. B. Kłos, *Płaca minimalna w państwach członkowskich Unii Europejskiej*, biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_05/i-1129.pdf z dnia 09.01.2017.

59. *Child refugees in Turkey making clothes for UK shops*, <http://www.bbc.com/news/business-37716463> z dnia 20.10.2016.

Budowa reputacji firmy jako etycznej

Anna Drewniak, Consulting Director,
CSR & Education, Havas PR

Badania przeprowadzone przez Havas Media w maju 2017 roku na reprezentatywnej grupie polskich konsumentów pokazują, że blisko 70% z nas uważa za istotne, by przedsiębiorstwa w swojej działalności kierowały się etycznym zobowiązaniem, aby działać bez szkody dla otoczenia, a przeszło połowa respondentów deklaruje, że świadomie unika kupowania produktów firm, które ten negatywny wpływ wywierają. Budowaniu reputacji firmy jako etycznej w odpowiedzi na oczekiwania współczesnych konsumentów poświęciła swój tekst Anna Drewniak, Consulting Director, CSR & Education w Havas PR.

Odpowiedzialne, transparentnie, świadome, wiarygodne, uczciwe traktujące pracowników oraz kontrahentów. Oczekiwanie, by firmy działały etycznie i w szerszym interesie społecznym z roku na rok się zwiększa. Badania przeprowadzone przez Havas Media w maju 2017 roku na reprezentatywnej grupie polskich konsumentów pokazują, że zdaniem blisko 70% respondentów celem działalności gospodarczej jest nie tylko zysk, ale aktywność na rzecz wspólnego dobra w zakresie wykraczającym poza regulacje prawne i potrzeby samej organizacji. Korporacje, wraz z rosnącym wpływem ekonomicznym, stały się w świadomości społecznej odpowiedzialne za przeciwdziałanie globalnym zagrożeniom cywilizacyjnym, takim jak zmiany klimatyczne, nadmierne eksploatowanie kurczących się zasobów naturalnych, zanieczyszczenia środowiska, kryzysy związane z dostępem do wody oraz pożywienia. Badani zdają sobie sprawę z ogromu władzy będącej w rękach biznesu i przeszło połowa

Zdaniem blisko 70% respondentów celem działalności gospodarczej jest nie tylko zysk, ale aktywność na rzecz wspólnego dobra w zakresie wykraczającym poza regulacje prawne i potrzeby samej organizacji.

z nich widzi w tym możliwości zmiany świata na lepsze. Coraz częściej chcemy wiedzieć, kto wytwarza produkty, które kupujemy (68%), a tym samym rośnie znaczenie budowania reputacji firmy jako etycznej⁶⁰.

Należy podkreślić, że reputacja jest pojęciem złożonym, niejednoznacznym i amorficznym, co sprawia, że poglądy na jej istotę oraz funkcje są zróżnicowane w zależności od perspektywy stanowiącej punkt wyjścia dla rozważań. Inaczej postrzegają reputację socjologowie, odmienny punkt widzenia charakteryzuje badaczy specjalizujących się w teorii organizacji, zarządzania, finansów, ekonomii⁶¹. Na potrzeby niniejszych rozważań przyjęty został kontekst komunikacyjny, co oznacza zwrócenie uwagi na percepcyjny charakter reputacji. W tej perspektywie jest ona definiowana jako ocena przedsiębiorstwa dokonywana przez poszczególne grupy interesariuszy: klientów, partnerów biznesowych, pracowników, inwestorów, administrację publiczną, media i lokalne społeczności. Cytując K. Walkera, reputacja stanowi „względnie trwały wynik zagregowanej oceny dotychczasowej działalności

przedsiębiorstwa i perspektyw jego rozwoju na tle określonych standardów”⁶².

O rosnącym znaczeniu reputacji w budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej decydują trendy kluczowe dla otoczenia biznesowego, w tym:

- a. Globalizacja, a co za tym idzie standaryzacja produktów;
- b. Postępująca mediatyzacja, tempo rozwoju oraz dyfuzji technologii informacyjno-komunikacyjnych, który oznacza, że firmy funkcjonują w dużo bardziej transparentnym otoczeniu niż dotychczas⁶³;
- c. Coraz większy wpływ otoczenia na zarządzanie i wyniki finansowe przedsiębiorstwa, kreujący potrzebę ciągłego dialogu z szeroko rozumianymi interesariuszami;
- d. Postępująca degradacja środowiska naturalnego oraz ograniczenie zasobów surowców naturalnych.

60. Dane za: Havas Media, Świadomość konsumentów oraz ich oczekiwania w zakresie działań CSR w Polsce, Warszawa 2017.

61. Zob. K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 57.

62. K. Walker, *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory*, “Corporate Reputation Review” 2010, 12(4), s. 370.

63. M. Molęda-Zdziech, *Czas celebrytów. Mediatyzacja życia publicznego*, Difin, Warszawa 2013.

Celem artykułu jest analiza procesu zarządzania reputacją oraz pokazanie roli komunikacji oraz prezentacja rekomendacji dotyczących doboru narzędzi pozwalających w sposób efektywny, wiarygodny i angażujący informować o etycznych działaniach przedsiębiorstw.

Komunikacja w procesie zarządzania reputacją

Wzrost znaczenia reputacji sprawia, że zarządzanie nią staje się coraz trudniejsze, wymagające rozbudowanych systemów planowania, organizowania i koordynowania działań we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. Proces ten można przedstawić jako zamknięty cykl czterech zasadniczych aktywności⁶⁴.

Krok 1 Kształtowanie tożsamości przedsiębiorstwa

Punktem wyjścia jest określenie tożsamości przedsiębiorstwa, czyli zespołu elementów identyfikujących i wyróżniających firmę spośród innych podmiotów, zwłaszcza bliskich konkurentów⁶⁵. W procesie jej kształtowania pomocna będzie próba odpowiedzi na pytania sformułowane przez Wally'ego Ollinsa ze Saffron Brand Consultants: Kim jesteśmy jako organizacja? Kim chcielibyśmy być? Czym się zajmujemy? Co robimy⁶⁶?

Krok 2 Identyfikacja i priorytetyzacja grup interesu

Ponieważ reputacja powstaje w wyniku percepcji otoczenia, niezwykle istotne jest precyzyjne zidentyfikowanie grup interesu, poznanie ich potrzeb, wartości, celów oraz oczekiwań. W procesie mapowania podmiotów z którymi firma wchodzi bądź może wejść w relacje, przydatne są typologie interesariuszy. Najprostsze

klasyfikacje oparte są na jednym lub dwóch kryteriach, może to być pochodzenie (i tak dzielimy interesariuszy na wewnętrznych i zewnętrznych), znaczenie dla firmy (pierwszo i drugoplanowi), charakter relacji zachodzącej między interesariuszami a organizacją (substanowujący, kontraktowi, kontekstowi), czy potencjał zagrożenia i współpracy (niebezpieczni, wspierający, marginalni). W teorii oraz praktyce biznesowej stosuje się także bardziej pogłębione podziały, bazujące chociażby na przyporządkowaniu grupom interesu jednego bądź kilku atrybutów takich jak: siła, legitymizacja, pilność.

Mapowanie interesariuszy, jest niezwykle istotne zarówno dla procesu zarządzania relacjami z otoczeniem (kolejny etap procesu budowania reputacji), jak i działań z obszaru komunikacji. Pozwala m.in. na rozpoznanie liderów opinii nowego typu. Wcześniej w komunikacji korporacyjnej istotne były przede wszystkim media. W czasach silnego rozproszenia środowiska sieciowego, dostrzega się rosnące znaczenie osób bądź organizacji aktywnie produkujących informację na temat firmy. Pełnią one rolę wiarygodnego punktu odniesienia dla klientów, często o zasięgu oddziaływania dużo większym niż czołowe tytuły prasowe. Przez przypisywaną im obiektywność oraz zakładane działanie w interesie społecznym ich głosy nieproporcjonalnie zyskały na znaczeniu, częstokroć wpływając na decyzje globalnych korporacji.

Krok 3 Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Zróźnicowanie interesariuszy determinuje sposób budowania relacji z poszczególnymi grupami. I. Jawahar oraz G. McLaughlin zaproponowali cztery sposoby odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy⁶⁷:

- a. Proaktywność – aktywne kształtowanie relacji;
- b. Dostosowanie – sukcesywne spełnianie oczekiwań;

64. T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako element kształtowania reputacji i zaufania do banku*, „Bezpieczny Bank”, 2010, 3(42), s. 122.

65. W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy, monografie i opracowania*, AGH, Warszawa 2002, str. 28.

66. A. M. Nikodemka-Wołowik, *Corporate identity – wizja czy badania?*, *Marketing w Praktyce* nr 1/2005, str. 29;

67. I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*, „Academy of Management Review”, 2001, 26(3).

- c. Obrona – spełnianie wymagań określonych prawnie lub w dokumentach wewnętrznych;
- d. Ignorowanie/sprzeciw – niedostrzeganie oczekiwań grup interesu lub otwarte wystąpienie przeciwko nim.

Krok 4 Komunikacja

Komunikacja, w zaproponowanym schemacie stanowi ostatni element (łączy bowiem otoczenie z przedsiębiorstwem), jej rolą jest umożliwienie wzajemnego zrozumienia, wyjaśnienia i bieżącej identyfikacji potencjalnych nieporozumień, a tym samym zapobieganie sytuacjom kryzysowym.

Rekomendacje dotyczące komunikacji

1. Przechodzenie od monologu do dialogu

Jednostronna, hermetyczna, sztywna komunikacja ustępuje dziś bardziej prywatnej, przystępnej, angażującej. Nowy język oraz globalne wyzwania wymagają budowania dialogu w szerszym kontekście, wychodzącym poza produkt czy usługę firmy.

Przykład: Jednym z najbardziej rozpoznawalnych przykładów prowadzenia aktywnego dialogu z interesariuszami są działania firmy Orange Polska. Podstawą tych rozmów (prowadzonych według standardu AA 1000) są kluczowe wyzwania społeczne, takie jak potrzeby osób starszych i z niepełnosprawnościami, bezpieczeństwo dzieci w sieci, zarządzanie różnorodnością w firmie, a ich efektem liczne programy edukacyjne oraz współpraca z organizacjami społecznymi np. z Fundacją Widzialni w zakresie dostępności strony internetowej dla osób z niepełnosprawnościami.

2. Dywersyfikacja przekazu do wszystkich grup otoczenia

Komunikacja rozproszona oraz sieciowa wymaga dostosowania przekazu do konkretnych grup odbiorców. Firmy powinny uświadomić sobie, że specyfika i atrybuty nowoczesnych mediów, ze szczególnym uwzględnieniem ich interaktywności, sprawiają, że nie istnieje jeden uniwersalny komunikat. Skuteczna

komunikacja to taka, dla której perspektywa i potrzeby odbiorcy są kluczowe.

Przykład: IKEA Retail publikując swój pierwszy raport niefinansowy (we wrześniu 2016 roku) przygotowała strategię komunikacji dostosowaną do najważniejszych grup interesu. I tak – raport „IKEA. Made in Poland” powstał w kilku wersjach – od tradycyjnej papierowej, po nieszablonową formę – nagranie filmu VR oraz stworzenie grafik 360°, które zostały umieszczone w kanałach firmy w social media oraz na specjalnie stworzonej w tym celu stronie ikeawpolsce.pl. To pierwsze wykorzystanie rozszerzonej rzeczywistości w działaniach promujących dane niefinansowe.

3. Proaktywne budowanie wiarygodności w kluczowych grupach interesariuszy

Obecnie w zarządzaniu reputacją niezwykle istotny jest monitoring kluczowych „węzłów informacyjnych”, czyli obszarów, w których tworzy się opinia o przedsiębiorstwie. Szczególnie zaniedbanym obszarem, w praktyce polskich przedsiębiorstw, jest komunikacja wewnętrzna.

Badania: Wyniki badań sondażowych przeprowadzonych przez Grate Place to Work Institute Polska na reprezentatywnej grupie pracujących Polaków pokazują, że jedynie niespełna 40% firm zasięga opinii pracowników i bierze je pod uwagę w procesach decyzyjnych, a 31% bada poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników.

4. Strategiczne podejście do komunikacji kryzysowej

Dobra reputacja stanowi solidny parasol ochronny w czasie gorszej koniunktury oraz w sytuacjach kryzysowych. Jednak żeby uniknąć jej nadwyżnienia niezwykle istotna jest otwarta polityka informacyjna i dotarcie z kluczowymi komunikatami firmy do wszystkich zainteresowanych w najszybszym terminie.

Badanie: 71% prezesów firm w badaniu Safeguarding Reputation stwierdziło, że w odbudowaniu reputacji po kryzysie służy natychmiastowe zajęcie stanowiska przez firmę.

W dobie fake newsów – przy tak niewielkim zaufaniu do mediów oraz względności tradycyjnych autorytetów, zarządzanie reputacją oraz jej budowanie stanie się coraz trudniejsze. W tej sytuacji rośnie znaczenie umiejętnej identyfikacji grup docelowych, prowadzenia ciągłego dialogu wokół tematów, które mają znaczenie dla konsumenta, rezygnacja z języka korporacyjnego na rzecz takiego, który skróci dystans pomiędzy firmą a otoczeniem, proaktywnej komunikacji i dobrego przygotowania do sytuacji kryzysowych. Przede wszystkim jednak skuteczne i angażujące komunikowanie będzie wymagało łamania dotychczasowych schematów i podążania nieutartymi ścieżkami.

Etyka w komunikacji kryzysowej w kontekście nowych mediów

dr hab. Monika Marta Przybysz,
prof. UKSW

Jednym z podstawowych elementów budowania reputacji jest odpowiednia komunikacja w mediach społecznościowych. Na ten element zwraca uwagę Monika Przybysz, profesor UKSW. W dzisiejszych czasach każdy może zadać pytanie firmie, a firma nie może pozwolić sobie na utratę wiarygodności i nie odpowiadać na nie, gdyż to właśnie jedno pytanie lub opublikowana w internecie krytyka może doprowadzić firmę do poważnych problemów, a nawet spadku jej wartości na giełdzie. Konsument może wywołać lawinę informacyjną jednym postem, ma poparcie innych w sieci, a grupa ta może doprowadzić do powstania złej opinii w internecie o firmie, bojkotu produktów, a nawet do kłopotów finansowych. Artykuł profesor Moniki Przybysz to istotne dla firm praktyczne rozważania na temat etyki w komunikacji kryzysowej właśnie w kontekście nowych mediów.

Liczba użytkowników mediów społecznościowych w największym światowym serwisie social media mogłaby stworzyć trzecie co do wielkości państwo na świecie. Facebook, mimo krytyki i wieszczona mu przez niektórych analityków upadku, nadal jest miejscem publikacji kilkudziesięciu miliardów postów na miesiąc i korzystają z niego ponad 2 miliardy ludzi na świecie. Twitter, jako narzędzie szybkiej

publikacji informacji i błyskawicznej interakcji jest przestrzenią, w której pojawia się kolejne 10 tysięcy wpisów dziennie. Materiału wideo każdego dnia wrzuca się do sieci tyle, w tym między innymi na YouTube (jednocześnie drugiej co do wielkości wyszukiwarce internetowej), ile kiedyś produkowano w kilka tygodni. W wyszukiwarce Google trwa natomiast walka o pozycjonowanie wpisów jak najwyżej w wynikach (najlepiej w pierwszej piątce), gdyż użytkownicy zdołają przejrzeć w większości jedynie pierwszą stronę organicznych wyników wyszukiwania.

Poważne i profesjonalne firmy zdają sobie sprawę, że muszą być transparentne w swoich działaniach, odpowiedzialne społecznie, ale także muszą umieć korzystać z nowoczesnego marketingu, który potrafi skutecznie zapewnić przewagę konkurencyjną, pozytywny wizerunek, a także przynieść konkretny finansowy zysk. W dzisiejszych czasach każdy może zadać pytanie firmie, a firma nie może pozwolić sobie na utratę wiarygodności i nie odpowiadać na nie, gdyż to właśnie jedno pytanie lub opublikowana w internecie krytyka może doprowadzić firmę do poważnych problemów, a nawet spadku jej wartości na giełdzie. Pojedynczy konsument może wywołać lawinę informacyjną jednym postem, ma poparcie innych w sieci, a grupa ta może doprowadzić do powstania złej opinii w internecie o firmie, bojkotu produktów, a nawet do kłopotów finansowych. Problemów przysporzyć może do tego wszystkiego zjawisko fake news, które rozprzestrzenia się w sieci błyskawicznie. Doświadczyło tego wiele firm, ale chyba najbardziej znaną sytuacją jest plotka dotycząca Nutelli i jej szkodliwości jako produktu wywołującego nowotwory. Czasem jednak same firmy wytwarzają fake news, jak miało to miejsce z firmą Reserved oraz akcją #polishboy. Internauci zaufali bowiem opowieści Amerykanki o poszukiwanym polskim chłopaku „Wotku” i zaangażowali się w udostępnianie tego apelu. Po kilku dniach poczuł się oszukani, kiedy okazało się, że jest to akcja marketingowa polskiej marki odzieżowej. Zaangażowani w pomoc internauci nie pozostawili na działaniach firmy „suchej nitki” w komentarzach.

Podobnie jak w przypadku założeń klasycznego crisis management, zarządzanie kryzysem w mediach społecznościowych można podzielić na działania proaktywne i reaktywne. Te pierwsze są szczególnie istotne, gdyż, jak zauważył Jeremia Owyang, aż 76% sytuacji kryzysowych w mediach społecznościowych można by uniknąć, gdyby wcześniej przygotowane zostały działania antykryzysowe⁶⁸. Tymczasem w Polsce zdecydowana większość firm obecnych w social media nie jest przygotowana na ewentualny kryzys⁶⁹.

Działania proaktywne

Kluczowym zadaniem przygotowującym specjalistę PR do profesjonalnego zarządzania komunikacją w kryzysie w social media i często zapobiegającym sytuacjom trudnym jest wdrożenie systemu monitoringu mediów⁷⁰, w tym również społecznościowych. Bieżąca analiza raportów o działaniach internautów powinna wejść w proces zarządzania instytucją i stać się jednym z podstawowych obowiązków zespołu PR⁷¹. Reagowanie na komunikaty użytkowników i interakcja z grupami otoczenia umożliwiają poznanie nastawienia internautów do organizacji i uświadomienie sobie istnienia problemów związanych z różnymi płaszczyznami jej działalności⁷². Jest to przyczynek do oceny ryzyka i przygotowania scenariuszy kryzysowych dla instytucji.

Niezbędnym elementem zarządzania proaktywnego jest więc opracowanie polityki funkcjonowania organizacji

68. Por. C. Syme, *5 Elements to Have in Place Before a Crisis Hits*, <http://socialmediatoday.com/chrisssyme/994396/5-elements-have-place-crisis-hits> (dostęp 03.06.2017); Kryzys w social media – jak sobie z nim radzić?, <http://oxpress.pl/kryzys-w-social-media-jak-sobie-z-nim-radzic/> (dostęp 03.05.2017).

69. Por. Internet standard, *Kryzys w social media*, s. 10, <http://www.internetstandard.pl/promocje/pobierz-Kryzys-w-social-medpdf/> (dostęp 23.05.2017).

70. Por. M. Kaczmarek-Śliwińska, *Internet public relations. Polskie realia działań public relations w sieci*, Koszalin 2010, s. 139-141.

71. Por. R. Bridgeman, *Komunikacja kryzysowa i internet*, art. cyt., s. 185.

72. Por. C. Syme, *5 Elements to Have in Place Before a Crisis Hits*, art. cyt.

w mediach społecznościowych (social media policy). Dokument ten powinien być fragmentem większego programu dotyczącego zarządzania komunikacją organizacji z otoczeniem i jednocześnie powinien także wyznaczać ramy, w jakich należy się poruszać, będąc obecnym w wirtualnych społecznościach i jednocześnie odpowiedzialnie budując markę organizacji⁷³. Polityka działań organizacji w mediach społecznościowych powinna definiować trzy kategorie obecności: uczestnictwo, profesjonalizm w postaci przestrzegania etyki branży PR⁷⁴ oraz poziom operacyjny.

Pierwsza z tych kategorii wskazuje, w jaki sposób organizacja powinna uczestniczyć w życiu wirtualnych społeczności. Chodzi tu o określenie sposobu użytkowania informacji uzyskanych dzięki partycypacji, wytypowanie pracowników legitymowanych do udzielania wypowiedzi w imieniu instytucji, uściślenie ich działań komunikacyjnych oraz wyznaczenie granic tego uczestnictwa. Chodzi tu również o przeszkolenie pracowników odpowiedzialnych za kontakt z internautami nie tylko w zakresie działalności firmy, a także o precyzyjne sformułowanie oczekiwań odnośnie do aktywności firmy w sieci.

Kategoria etyczna obejmuje profesjonalizację działań, a więc dobre i złe praktyki w mediach społecznościowych. W public relations obowiązują trzy podstawowe zasady etyczne: prawdy (interpretowanej jako zasada rzetelności informacyjnej), otwartości informacyjnej i otwartości na prowadzenie dialogu oraz partnerskiego traktowania grup otoczenia⁷⁵. Ważne jest w przypadku crisis management w social media określenie między innymi, jakie informacje nadają się do opublikowania

oraz sporządzenie kodeksu postępowania, w którym będą wymienione pożądane działania zarówno dla pracowników, jak i klientów. Jednak kwestie etyczne i profesjonalizm odnoszą się do trzech pojęć, bez których PR nie istnieje: „Etyka, prawda, wiarygodność” – stwierdza F.P. Seitel – „to wartości, które wskazują, czym są dobre public relations. Mistyfikacja, zniekształcanie i ukrywanie informacji stanowią ich antytezę”⁷⁶. Upraszczając nieco zagadnienie, można za J. Mirońskim powiedzieć, że wiarygodność jest wartością, którą organizacja buduje i o którą troszczy się wobec siebie samej, w stosunku do siebie; jest jednym z najważniejszych elementów, które public relations powinny wносить do działalności instytucji⁷⁷. Zaufanie natomiast stanowi wartość, o którą organizacja troszczy się wobec otoczenia, zyskując ją jako odpowiedź otoczenia na swoją wiarygodność. Wiarygodność i zaufanie zdobyte w czasach stabilizacji sprawiają, że komunikacja podczas kryzysu jest skuteczniejsza.⁷⁸

Z kolei poziom operacyjny wykracza poza obręb e-społeczności i wyznacza strategiczne cele, dla których instytucja zdecydowała się na uczestnictwo w wirtualnych społecznościach. Ponadto kategoria ta opisuje, czego w tym aspekcie mogą wymagać od instytucji jej pracownicy i klienci oraz określa środki ostrożności związane z korzystaniem z mediów społecznościowych⁷⁹.

Częścią polityki funkcjonowania organizacji w mediach społecznościowych powinna być Instrukcja Zarządzania Sytuacją Kryzysową, zawierająca podstawowe zasady antykryzysowej taktyki danej instytucji. W Instrukcji należy określić procedury ułatwiające zarządzanie kryzysem, wskazać osoby wypowiadające się w czasie

73. Por. tamże.

74. Więcej na ten temat w ważnej publikacji J. Olędzkiego poświęconej zagadnieniom etycznym w polskim PR i zawierającej unikalne badania branży PR w Polsce. Por. J. Olędzki, *Etyka w polskim public relations. Refleksje badawcze*, Warszawa 2009. Zob. także: K. Stasiuk-Krajewska, *Etyka public relations. Konteksty. Konceptcje. Kontrowersje*, Wrocław 2011.

75. Por. K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005, s. 96–104.

76. F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Warszawa 2003, s. 16.

77. Por. J. Miroński, *Komunikowanie marketingowe*, [w:] B. Jung (red.), *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, Warszawa 2001, s. 143.

78. Por. K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, dz. cyt., s. 192.

79. Por. A. Webber, *Guarding the Social Gates: The Imperative for Social Media Risk Management*, <http://www.slideshare.net/Altimeter/guarding-the-social-gates-the-imperative-for-social-media-risk-management> (dostęp 06.06.2017).

kryzysu, ustalić skład sztabu antykryzysowego (zawierającego również specjalistę od SEM – search engine marketingu, a więc marketingu w wyszukiwarkach), opracować typologię kryzysów oraz ich potencjalne scenariusze. Z racji dynamiki mediów społecznościowych Instrukcja nie powinna być zbyt szczegółowa, gdyż kryzys może okazać się odmienny od wcześniejszych przewidywań. Należy za to zadbać o dogłębne monitorowanie internetu, ciągłą ocenę ryzyka oraz tworzenie na bieżąco scenariuszy kryzysowych⁸⁰. Cały dokument social media policy należy aktualizować co pół roku⁸¹, szkolić jednocześnie pracowników obsługujących social media w tym zakresie. Dynamika rozwoju mediów społecznościowych jest bowiem intensywna i wymaga częstych korekt prowadzonych działań, a przynajmniej ich weryfikacji.

Ważnym działaniem proaktywnym jest wdrożenie systemu zarządzania w mediach społecznościowych (social media management system)⁸². Istnieje wiele takich systemów, a przy wyborze jednego należy kierować się dopasowaniem funkcji, jakie on oferuje – do własnych wymagań. Można wymienić cztery główne działania, w których używa się omawianego systemu zarządzania. Instytucja powinna określić, które z nich jest priorytetowe i w ten sposób wybrać odpowiedni dla siebie system. Każde z podjętych działań wiąże się bowiem z innymi funkcjami, oferowanymi w różnym stopniu przez różne systemy.

80. Por. A. Małek, *Kryzys w social media czyli miejmy trochę wyobraźni*, <http://nafejsie.pl/2011/11/kryzys-w-social-media-czyli-miejmy-troche-wyobrazni/> (dostęp 06.06.2017); I. Grzywińska, „Upewnijcie się, że jesteście przygotowani na najgorsze, ponieważ najgorsze się wydarzy. I to szybko” – czyli o zarządzaniu kryzysem w social media słów kilka, <http://www.webkomunikacja.pl/nawosci/%E2%80%9EUpewnijcie-sie-ze-jestescie-przygotowani-na-najgorsze-poniewaz-najgorsze-sie-wydarzy-i-to-szybko%E2%80%9D-%E2%80%93-czyli-o-zarzadzaniu-kryzysem-w-social-media-slow-kilka/> (dostęp 06.06.2017); R. Bridgeman, *Komunikacja kryzysowa i internet*, art. cyt., s. 185.

81. Por. A. Webber, *Guarding the Social Gates: The Imperative for Social Media Risk Management*, art. cyt.

82. Por. C. Syme, *5 Elements to Have in Place Before a Crisis Hits*, art. cyt.

Pierwsze z tych działań to intensyfikacja zaangażowania klientów. Systemy, które to umożliwiają, bazują między innymi na narzędziach monitorujących i alarmujących, analizujących opinie użytkowników oraz wyznaczających drogę rozwoju. Drugie z działań to społecznościowa transmisja informacji, która opiera się na funkcjach umożliwiających publikowanie w różnych rodzajach mediów społecznościowych, kierowanie wiadomości do wyselekcjonowanych osób oraz tworzenie biblioteki zawartości merytorycznej. System zarządzania w mediach społecznościowych pozwala również na prowadzenie kampanii marketingowych. Aby skutecznie mógł być do tego używany, powinien posiadać funkcje pozwalające na przykład na różnorodność konfiguracji, tworzenie konkursów, interakcję i handel. Z kolei by system zarządzania mógł być używany do dystrybucji treści, musi być wyposażony w opcje prowadzenia komunikacji z dużą liczbą użytkowników w różnych serwisach społecznościowych oraz zarządzania wieloma uprawnieniami⁸³.

Zarządzanie proaktywne polega także na stworzeniu bazy wszystkich kont, których organizacja używa w mediach społecznościowych, wraz z hasłami dostępu. Umożliwia to usunięcie nieużywanych kont oraz swobodne publikowanie informacji na każdym profilu w sytuacji zagrożenia. Ważne jest również ustanowienie jednej osoby odpowiedzialnej za całość komunikacji w e-społecznościach (community manager). Dzięki temu zarządcy możliwa jest spójność wysyłanych wiadomości oraz działań kształtujących wizerunek instytucji, szczególnie w przypadku kryzysu.⁸⁴

83. Por. J. Owyang, *A Strategy for Managing Social Media Proliferation*, http://www.slideshare.net/jeremiah_owyang/smms-report-010412finaldraft?ref=http://www.web-strategist.com/blog/2012/01/05/buyers-guide-a-strategy-for-managing-social-media-proliferation-altimeter-report/ (dostęp 03.06.2017).

84. Por. C. Syme, *5 Elements to Have in Place Before a Crisis Hits*, art. cyt.

Zarządzanie reaktywne

W sytuacji, kiedy kryzys już nastąpił, niezwykle ważna jest jak najszybsza reakcja komunikacyjna ze strony instytucji. Im większe opóźnienie, tym większa szansa na niepożądany rozwój kryzysu. W przypadku mediów społecznościowych maksymalny czas na pierwszą reakcję to jedna godzina. Wystarczy, że będzie to nawet krótka informacja czy zapowiedź reakcji w terminie późniejszym (zapowiedź publikacji oświadczenia prasowego lub briefingu) – jest ona zdecydowanie lepsza niż milczenie. Każda chwila pozostawienia kryzysu bez odpowiedzi powoduje generowanie większej liczby napisanych przez internautów negatywnych w stosunku do organizacji wypowiedzi, które decydują o wizerunku instytucji w internecie. Szczególny nacisk należy położyć na monitorowanie sieci i szybką odpowiedź w czasie weekendów oraz wieczorami, gdyż właśnie wtedy obserwuje się największą aktywność członków wirtualnych społeczności – wówczas użytkownicy mają czas tworzyć treści w sieci, a więc wówczas może dojść i najczęściej dochodzi do wybuchu kryzysu w mediach społecznościowych⁸⁵.

Zarządzanie reaktywne polega na utrzymywaniu dialogu ze wszystkimi interesariuszami w sposób ciągły, nie tylko oczekując na zapytania ze strony różnych grup, ale także uprzedzając to zainteresowanie, aby dbać o wiarygodność komunikacji i budować społeczne zaufanie. Nie wolno ignorować postów napisanych przez internautów, ale należy je monitorować i sukcesywnie na nie odpowiadać (przynajmniej na ich część, gdy jest ich dużo). Z drugiej strony, niewskazane jest wchodzenie w dyskusje na

poszczególnych forach internetowych, gdyż to może rozjuszyć internautów, a późniejsze wycofanie się w trakcie dyskusji będzie źle odebrane. Lepiej jest kierować użytkowników do jednego centrum komunikacji, troszczyć się o jedno źródło informacyjne i zapewnić internautom możliwość interakcji na własnych profilach, bowiem panujemy wówczas nad rozwojem sytuacji i monitorujemy dyskusję, a także możemy ją moderować⁸⁶.

Samo wystosowanie oświadczenia może okazać się mało skuteczne. Obecność w internecie wymaga komunikacji dwustronnej, a nie jednostronnej. W tym aspekcie karygodne jest również usuwanie przez instytucję postów swoich klientów, jeśli nie naruszają one zasad kultury i regulaminu serwisu, o czym należy poinformować, tworząc przestrzeń wirtualną do dyskusji w czasie niekryzysowym. Praktyka usuwania postów eskaluje kryzys i godzi w podstawową zasadę zarządzania kryzysowego w mediach społecznościowych, jaką jest transparentność. Należy pozostawiać negatywne komentarze, nawet te, które bazują tylko na emocjach. Warto odnosić się jedynie do merytorycznych wypowiedzi, wykorzystując możliwości, które dają serwisy społecznościowe i zarządzać treściami w taki sposób, by internauci widzieli odpowiedzi organizacji, nieprzysłonięte wielością komentarzy użytkowników. Internauci mogą przewidzieć kasowanie przez organizację ich komentarzy, dlatego, aby mieć dowód zamieszczenia postów i ich późniejszego usunięcia, stosują tak zwany zrzut ekranu (*print screen*). Mogą oni te zrzuty upowszechniać, publikując je w innych serwisach społecznościowych. Skutkiem takiego posunięcia może być tzw. efekt Straisand, inaczej zwany „snowball”⁸⁷, czyli sytuacja, w której pomimo prób usunięcia przez

85. Por. Kryzys w social media – jak sobie z nim radzić?, art. cyt.; G. Miller, Kryzys w mediach społecznościowych. Jak nim zarządzać?, w: K. Kubiak (red.), Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, Warszawa 2012, s. 51; A. Małek, Kryzys w social media czyli miejmy trochę wyobraźni, art. cyt.; D. M. Scott, Marketing i PR w czasie rzeczywistym, Warszawa 2012, s. 89–90; The Fail Trail: Analyzing the impact of a PR Crisis, <http://content.alterian.com/resources/presentations/Hot-Topic-Demos/Alterian-Hot-Topic-PR-Crisis.pdf> (dostęp 01.06.2017).

86. Por. „Upewnijcie się, że jesteście przygotowani na najgorsze, ponieważ najgorsze się wydarzy. I to szybko” – czyli o zarządzaniu kryzysem w social media słów kilka, art. cyt.; Kryzys w social media – jak sobie z nim radzić?, art. cyt.

87. Por. M. Czaplicka, Zarządzanie kryzysem w social media, Gliwice 2014, s. 23–26.

Pojedynczy konsument może wywołać lawinę informacyjną jednym postem.

instytucję danej publikacji staje się ona coraz bardziej popularna. Jednak z drugiej strony nie wolno tolerować wulgaryzmów, bezpodstawnych ataków i w ogóle wszelkich działań internautów naruszających netykietę. W tym przypadku dopuszczalne jest nawet odebranie prawa do komunikacji niektórym członkom e-społeczności⁸⁸.

Jeśli chodzi o stronę merytoryczną wypowiedzi, to przede wszystkim należy respektować wspomnianą już transparentność. Trzeba więc być szczerym i otwartym. Oszustwo naruszające zasady profesjonalizmu w PR może skończyć się zdemaskowaniem i bardzo pogłębić kryzys, a także zniszczyć zaufanie pokładane w instytucji i jej wiarygodność. W wypowiedziach należy unikać szablonu korporacyjnego i prób wycofania się z dialogu, czyli postawy defensywnej. Ceniona jest za to wysoka kultura wypowiedzi. Jeśli wina leży po stronie organizacji, powinna ona przeprosić za zaistniałą sytuację i popełnione błędy. Taki akt budzi sympatię internautów i angażuje e-społeczność. Można nawet

spróbować prowadzić dialog z lekką dozą humoru, gdyż media społecznościowe dają taką możliwość pod warunkiem, że sytuacja konfliktowa nie jest poważnym uchybieniem ze strony firmy. Ważne jest również, aby dokładnie słuchać interesariuszy (sami czasem podpowiadają rozwiązania), nie działać impulsywnie i zachować spokój. Należy więc udzielać przemyślanych odpowiedzi, odnoszących się do pytań, wątpliwości i zarzutów internautów⁸⁹.

Niezwykle trudną, ale pożyteczną umiejętnością w public relations jest talent do przekuwania kryzysu w sukces poprzez różne formy zadośćuczynienia, na przykład dla szerszego i nieposzkodowanego bezpośrednio gremium internautów poprzez konkurs czy nagrodę w sprawach niewielkiej wagi, a także w bezpośredni sposób, wynagradzając osobę pokrzywdzoną. Zgodnie z klasyczną regułą w zarządzaniu kryzysowym należy również obiecać poprawę, dokonać ewaluacji, czasem także dziękując internautom za czujność i wyciągnąć wnioski, by być przygotowanym na następny kryzys⁹⁰.

88. Por. tamże; A. Małek, *Kryzys w social media czyli miejmy trochę wyobraźni*, art. cyt.; R. Bridgeman, *Komunikacja kryzysowa i internet*, art. cyt., s. 185–186; I. Grzywińska, „Upewnijcie się, że jesteście przygotowani na najgorsze, ponieważ najgorsze się wydarzy. I to szybko” – czyli o zarządzaniu kryzysem w social media słów kilka, art. cyt.; K. Kaczmarek, *Kryzys wizerunkowy w Social Media – upadek czy szansa?*, <http://www.artweb-media.com/pl/blog/entry/kryzys-wizerunkowy-w-social-media-upadek-czy-szansa.html> (dostęp 01.06.2017);

89. or. R. Bridgeman, *Komunikacja kryzysowa i internet*, art. cyt., s. 185; A. Małek, *Kryzys w social media czyli miejmy trochę wyobraźni*, art. cyt.; *Kryzys w social media – jak sobie z nim radzić?*, art. cyt.; E. Gadomska, *Poradź sobie z kryzysem w social media*, <http://ewagadomska.pl/sm/poradz-sobie-z-kryzysem-w-social-media/#more-228> (dostęp 29.06.2017).

90. Por. tamże, K. Kaczmarek, *Kryzys wizerunkowy w Social Media – upadek czy szansa?*, art. cyt.

Media społecznościowe wcale nie ułatwiają realizacji zasad i założeń crisis management. Aby działania te prowadzić profesjonalnie, warto przestrzegać zasad etyki. Wyznacznikiem ich jest nie tylko wypełnianie zawodowych kodeksów branży public relations⁹¹, ale przede wszystkim wynikają one z samej istoty ludzkiej – bycia w dialogu, w którym niekiedy bardziej trzeba słuchać niż mówić. Nie do przyjęcia jest także przemawianie z pozycji dominacji, a konieczne – z pozycji zaangażowania. Warto powtórzyć za Claudem-Jeanem Bertrande: „Bycie etycznym opłaca się” („Being ethical is a good business”).

91. Materiały źródłowe z kodeksami etycznymi branży public relations w: J. Olędzki, *Etyka w polskim public relations. Refleksje badawcze*, dz. cyt., s. 182-257.

W jaki sposób budować i prowadzić skuteczną i zrozumiałą komunikację z pracownikami i otoczeniem na temat etyki w biznesie?

dr hab. Anna Ryłko-Kurpiewska
prof. UG, dr Małgorzata Łosiewicz

Szacunek do odbiorcy komunikatu i precyzja to podstawowe cechy skutecznej komunikacji. O zasadach, jakich warto przestrzegać, konstruując strategie komunikacji przypominają, dr hab. Anna Ryłko-Kurpiewska, prof. UG i dr Małgorzata Łosiewicz.

Na często zadawane przez przedsiębiorców pytanie, jak komunikować na temat etyki w biznesie, jest tylko jedna odpowiedź – skutecznie. Nie jest to stwierdzenie odkrywcze. Powszechnie wiadomo, że skuteczna komunikacja wpływa na efektywność działań organizacji. To ważny element jej funkcjonowania, który odnosi się zarówno do zasad budowania przekazu (czytelnego wyrażania treści i intencji komunikatu), jak i relacji między nadawcą i odbiorcą (uwzględnienia podmiotowości stron, wzajemnego szacunku, obustronnej akceptacji oraz form współdziałania)⁹².

92. E. Laskowska, *Reguły zachowań językowych*. Źródło: www.ukw.edu.pl/download/1242/regzachjez.doc; data dostępu 15.08.2017 r.

Ustalenie pojęcia skutecznej komunikacji i norm jej stosowania oraz wskazanie ich diagnozy wymaga uporządkowania wyjściowego stanu definicyjnego, a następnie wskazania korzyści wynikających z przygotowania skutecznych i zrozumiałych form komunikacji z pracownikami i otoczeniem na temat etyki w biznesie.

Porządek definicyjny

Komunikowanie to przepływ informacji pomiędzy podmiotami (nadawcami i odbiorcami) poprzez wybrane przez nich kanały i otoczenie (warunki kontekstowe). Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, doświadczeniami, które mają służyć jednakowemu rozumieniu prezentowanej **treści**. Warunkiem koniecznym jest również wzajemnie rozumienie przez odbiorców i nadawców swych **intencji**. Współlistnienie tych wyznaczników jest podstawą efektywnej komunikacji.

Proces komunikacji odbywa się w określonych warunkach nazywanych kontekstem, co odnosi się do okoliczności zewnętrznych: miejsca, czasu i konwencji komunikatu oraz jego wewnętrznego uporządkowania. W akcie komunikacji biorą udział uczestnicy (nadawcy inicjujący przekaz i odbiorcy, do których został skierowany). Przy pomocy kodowania (języka i form przekazu wypowiedzi) oraz dekodowania (sposobu odczytania) przekazują zaszyfrowaną treść wybranym kanałem. Podczas drogi od nadawcy do odbiorcy komunikat napotyka szumy, które wpływają na jego jakość. Reakcja odbiorcy (sprzężenie zwrotne) pokaże, czy treść została przez niego zaakceptowana czy odrzucona⁹³.

Organizacja jako uczestnik procesu komunikacji powinna posiadać wiedzę dotyczącą jego specyfiki i uwarunkowań oraz umiejętności najbardziej

optymalnego wykorzystania kolejnych etapów komunikowania, które winny być dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa.

Kolejnym pojęciem jest etyka biznesu. Pojmowana jako zbiór zasad określających standardy postępowania w biznesie, opiera się na dwóch fundamentach, moralności i prawie. Otoczenie gospodarcze dokłada do tego jeszcze jedną kategorię. Jest nią interes organizacji lub jednostki. Zatem przekaz na temat etyki w biznesie powinien odnosić się do sposobów komunikowania dotyczących realizowania własnych celów z poszanowaniem innych osób i organizacji w myśl zasad moralnych i obowiązującego prawa. Kluczowa w tym procesie jest czytelność intencji komunikującego, które mają taką samą wartość informacyjną, jak treści wyrażone w komunikacie. Zrozumiałość intencji i treści komunikatu jest podstawowym warunkiem etyczności wypowiedzi.

Gdzie jesteśmy

Komunikacja na temat etyki w biznesie jest naturalnym elementem kultury organizacyjnej. W wielu organizacjach jest to kwestia na tyle oczywista, że nikt nie zadaje sobie trudu, żeby problematykę zachowań etycznych w ogóle poruszać. Zgodnie z taką logiką jesteśmy w punkcie wyjścia. Praktyka pokazuje, że o etyce w biznesie mówi się incydentalnie, przy okazji jubileuszy czy oficjalnych spotkań. Wtedy pełni rolę sloganu, który na poziomie ogólności dobrze wpisuje się w wystąpienia mówców, ale ma niewiele wspólnego z odniesieniem do realnej gospodarczej codzienności, gdzie etykę i biznes nierzadko traktuje się jako pojęcia przeciwstawne.

W komunikacji wewnętrznej organizacji głośniejszy temat działań etycznych jest w czasie aplikowania o certyfikaty jakości czy przy okazji akcji audytowych. Poza tymi momentami etyka jest wypierana przez „ważniejsze” sprawy dotyczące bieżącego funkcjonowania. W ten sposób powstaje wrażenie, że komunikacja na temat zagadnień etycznych może być odsuwana na plan dalszy, bo jej ranga nie jest dla firmy wysoka.

93. Elementy procesu komunikowania zgodne ze specyfikacją B. Dobek-Ostrowskiej, *Podstawy komunikowania społecznego*, ASTRUM, Wrocław 2004 oraz A. Ryłko-Kurpiewskiej *Kontrowersje wokół tradycji badań nad komunikatem reklamowym*. „Studia Medioznawcze” 2007, nr 4, s. 51–73.

Gdy takie praktyki są częste, dochodzi do dewaluacji znaczenia samych zachowań.

Otoczenie zewnętrzne organizacji oferuje badania naukowców, publikacje i dyskurs akademicki na temat etyki. Sporadycznie jednak pojawiają się analizy z obszaru etyki biznesu. Niewiele jest forów wymiany wiedzy, poglądów i doświadczeń pomiędzy środowiskami praktyków i teoretyków. Jeśli takie gremia powstają, to najczęściej obserwuje się rozproszenie ich działań. Brak synchronizacji wątków odbywających się spotkań czy wypracowanych stanowisk na ogólnodostępnych platformach. Do tego dochodzi niewielkie zainteresowanie ze strony mediów, które o etyce biznesu mówią okazjonalnie, najczęściej w związku z występowaniem wykroczeń, naruszaniem czy łamaniem prawa.

Do diagnozy sytuacji dodać jeszcze należy wszechobecne przeciążenie informacyjne firm i ich pracowników. Natłok informacji sprawia, że odbiorcy coraz częściej stosują filtry odsiewające informacje o niższym statusie ważności.

Przedstawiony obraz jest wycinkiem rzeczywistości, w której funkcjonują firmy. Odpowiedź na pytanie o sposoby budowania i prowadzenia skutecznej komunikacji na temat etyki w biznesie wymaga identyfikacji najczęściej pojawiających się zakłóceń.

Zakłócenia w komunikacji

Zakłócenia są problemem wielu organizacyjnych systemów komunikowania i przyczyniają się do pogorszenia ich jakości. To wpływa na efektywność przekazu i powoduje wiele perturbacji. Najczęściej budowę i prowadzenie skutecznej i zrozumiałej komunikacji na temat etyki w biznesie zakłócają:

- niejasny, źle przygotowany, niedoprecyzowany cel komunikacji;
- brak rozpoznania grupy docelowej i wyboru właściwego kodu (inaczej należy komunikować do swoich pracowników, inaczej do otoczenia zewnętrznego);

- częste stosowanie jednostronnego przekazu;
- brak płaszczyzny do swobodnej dyskusji, dzielenia się wiedzą, wymiany poglądów, obaw;
- brak refleksji i dyskusji nad informacją zwrotną;
- brak czytelności intencji;
- komunikowanie „falami uderzeniowymi” wtedy, gdy zaczynają się problemy takie jak przekroczenie norm i zasad;
- niedopasowanie kanałów komunikacji do grupy odbiorców;
- niewłaściwa struktura wypowiedzi, w której brak werbalnego i pozawerbalnego (wizualnego, typograficznego) uporządkowania informacji;
- nadużywanie bezosobowych form czasownika i liczby mnogiej wskazujących na powszechność wyrażanych sądów;
- zbyt krótka (umożliwiająca zbyt szeroką interpretację) forma wypowiedzi lub przeciwnie, zbyt obszerna zawartość treści zakłócająca odczytanie komunikatu;
- brak właściwie wyrażonej relacji między nadawcą, a odbiorcą lub wzajemne uprzedzenia stron komunikacji;
- brak aktualizacji zamieszczanych tematów w mediach społecznościowych;
- nadawanie etykiet ważności wszystkim komunikatom przesyłanym na e-maile pracowników, co powoduje zamieszanie, którego efektem jest obniżenie czujności odbiorców na sprawy wymagające uwagi;
- brak stałych miejsc, w których informacje z zakresu etyki byłyby dostępne (np. korporacyjnych e-magazynów z działami tematycznymi).

Wystąpienie zakłóceń stanowi istotną przeszkodę w procesie komunikowania, niejednokrotnie zaburzając jego efektywność i prowadząc do niewłaściwego odczytania treści i intencji nadawczych. Stąd zaleca się szczególną dbałość w przygotowywaniu poszczególnych etapów procesu komunikacji, by wyeliminować poszczególne rodzaje występujących zakłóceń, mogących negatywnie wpłynąć na **proces** porozumiewania i osłabienie rangi komunikowania na temat etyki w biznesie.

Budować wiedzę w poszanowaniu adresata

Standard konstruowania przekazu zgodnego z zasadami etycznej komunikacji zakłada, że przekazywana informacja ma być przygotowana z myślą o odbiorcy (przy uwzględnieniu jego potrzeb i wyrażeniu szacunku), dostępna, zrozumiała i czytelna. To cechy, które postulują w komunikacji zarówno językoznawcy, jak i projektanci poczytujący za sukces procesu komunikowania wywołanie takiej reakcji odbiorcy, która wskazywać będzie na wystąpienie świadomości problemu oraz przekładać się na przyszłe działania⁹⁴.

Aby proces ten mógł przebiegać właściwie, konieczne jest ustalenie relacji między stronami komunikacji, gdzie widoczne będzie wzajemne poszanowanie stron komunikacji przy uwzględnieniu akceptacji partnerów komunikowania. Dotyczy to zarówno projektowania informacji od strony graficznej, jak i środków językowych zastosowanych w komunikacji. Sytuację tę można obrazowo przedstawić, odwołując się do sposobów posługiwania się przez firmy zwrotami do adresatów, niejednokrotnie inicjującymi proces komunikacji. Wykładowcy tego typu relacji zaobserwować można często w różnych formach i przejawach komunikacji przedsiębiorstw z rynkiem. Nie bez powodu firmy winetyczne nie nazywają osób zaciągających pożyczki dłużnikami, ale klientami. Natomiast nie mianem klientów, ale gości określa się osoby korzystające z usług hotelarskich czy gastronomicznych. Szacunek odbiorcy okazać też można poprzez właściwą gradację treści: wskazanie celu i intencji komunikowania, a następnie budowę spójnego pod względem merytorycznym i stylistycznym przekazu. W ten sposób tworzy się wspólnotę komunikacyjną między nadawcą a odbiorcą, która przyczynia się do wzajemnego zrozumienia, a tym samym efektywności wypowiedzi.

Horyzont przyszłości

Postulat skutecznego i zrozumiałego komunikowania z pracownikami i otoczeniem biznesowym w myśl poszanowania zasad etyki promuje od wielu lat Zespół Etyki Słowa Polskiej Akademii Nauk, postrzegający komunikację jako współdziałanie w myśl wspólnego dobra. Celem zespołu jest m.in. „promowanie zasad szacunku dla każdego człowieka, podstawowej życzliwości, chęci rozumienia inności, starania o porozumienie i zgodę” oraz „ochrona **obszarów komunikacji przed manipulacją i agresją językową**”⁹⁵. Na stronie internetowej Zespołu opublikowano szereg treści (artykułów, wystąpień, myśli) promujących etyczną komunikację w biznesie i przestrzeni publicznej. Zapraszając do ich lektury zachęcamy wszystkich komunikujących do wspólnej dbałości o to, by etyka w komunikacji przestała być pustym słowem, a nierozzerwalnie łączyła się z wszelkimi formami porozumiewania.

94. Por. Karel van der Waarde, *Projektowanie informacji*, „2+3D” 2001, nr 1, s. 18–21.

95. <http://www.etykaslowa.edu.pl/>, data dostępu 15.08.2017 r.

Etyka dialogu z interesariuszami

Monika Kulik, Ekspert ds.
Społecznej Odpowiedzialności
Biznesu, Orange Polska

Zaawansowaną strategią, którą posługują się firmy prowadząc komunikację z otoczeniem zewnętrznym, jest dialog z interesariuszami. Monika Kulik, Ekspert ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w Orange Polska podpowiada na co zwrócić uwagę w dialogu z interesariuszami.

Etykę w biznesie możemy zdefiniować w oparciu o relacje pomiędzy firmą a jej klientami, partnerami biznesowymi, pracownikami, konkurencją, partnerami społecznymi i środowiskiem naturalnym. Relacje te muszą być zgodne z obowiązującym prawem oraz z przyjętymi regułami postępowania ustalonymi przez społeczeństwo. A skoro mowa o relacjach, to nie ma ich bez dialogu.

Dialog z interesariuszami może być dobrym instrumentem do budowania takich relacji opartych na zaufaniu, poszanowaniu i transparentności oraz do budowania społecznej odpowiedzialności firmy.

Szacunek dla interesariuszy

Kwestie etyki w kontekście dialogu z interesariuszami możemy rozpatrywać w kilku aspektach. Pierwszy z nich to szacunek.

Jak prowadzić dialog z interesariuszami, podpowiadają nam standardy AA1000. Ideą przewodnią tych standardów jest budowanie relacji, prowadzenie dialogu i angażowanie interesariuszy do budowania wartości przedsiębiorstwa, stymulowania innowacyjności, zarządzania ryzykiem oraz kształtowania relacji z otoczeniem.

Norma ISO 26 000 wśród zasad CSR mówi, że organizacja powinna szanować, brać pod uwagę i uwzględniać oczekiwania swoich interesariuszy. Szacunek oznacza liczenie się z ich zdaniem, branie pod uwagę ich opinii oraz potrzeb i odpowiadanie na nie w sposób transparenty i otwarty.

Oczekiwania interesariuszy są wspólną wartością firmy, co oznacza, że każda ich grupa zasługuje na uwagę. Zadowolenie i skłonność do współpracy ze strony różnych grup interesariuszy są zasobem ważnym dla firmy, jej rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej.

Zgodnie z teorią interesariuszy E. Freemana, możemy wyróżnić:

- Interesariuszy pierwszego stopnia, których łączą z przedsiębiorstwem formalne umowy, kontrakty oraz porozumienia i od zaangażowania których zależy rozwój firmy; najważniejsze ich grupy tworzą akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy;
- Interesariuszy drugiego stopnia, którzy pozostają pod wpływem lub wywierają wpływ na

funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale nie prowadzą z nim żadnych transakcji; są to podmioty otoczenia opiniotwórczego, społeczność lokalna, media, organizacje społeczne itp.

Zasady dialogu

To, w jaki sposób powinniśmy prowadzić dialog z interesariuszami, podpowiadają nam standardy AA1000⁹⁶. Ideą przewodnią tych standardów jest budowanie relacji, prowadzenie dialogu i angażowanie interesariuszy do budowania wartości przedsiębiorstwa, stymulowania innowacyjności, zarządzania ryzykiem oraz kształtowania relacji z otoczeniem.

Odpowiedzialność organizacji obliguje ją do angażowania interesariuszy w proces identyfikacji, definiowania i odpowiadania na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem oraz do raportowania, wyjaśniania

96. Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu, CSR info

i odpowiadania na głosy interesariuszy w związku z decyzjami, działaniami i wynikami organizacji.

O zasadach i sposobie angażowania interesariuszy mówią nam standardy:

- **AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS)** – Standard AA1000 Zasady Odpowiedzialności określa zasady, jakimi warto kierować się przy angażowaniu interesariuszy. Pozwala określić, co firma już robi w tym zakresie, a co jeszcze mogłaby robić w celu zwiększenia swojej odpowiedzialności.
- **AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)** – Standard AA1000 Zaangażowanie Interesariuszy pokazuje, w jaki sposób angażować interesariuszy. Wskazuje konkretne wytyczne do stosowania w organizacji. Standard ten jest przede wszystkim wsparciem dla firm, które chcą angażować swoich interesariuszy w proces dialogu.

Wszystkie standardy AA1000 opierają się na trzech głównych zasadach:

- **Włączenie (ang. inclusivity)** – oznacza udział interesariuszy w rozwijaniu i osiąganiu przez organizację odpowiedzialnego i strategicznego podejścia do zrównoważonego rozwoju. Organizacja umożliwia swoim interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym partycypację w identyfikacji tematów i wyszukiwaniu rozwiązań dla zidentyfikowanych kwestii. Punktem wyjścia w zarządzaniu CSR staje się identyfikacja poszczególnych grup interesariuszy oraz form powiązań łączących ich z firmą i wyselekcjonowanie tych grup, bez zaangażowania których firmy nie mogą przetrwać ani się rozwijać. Ważne jest, aby zaprosić reprezentatywną grupę interesariuszy, nie tylko tych współpracujących z nami lub pozytywnie nastawionych, ale także tych, którzy mają krytyczne zdanie o naszej firmie. Należy zwrócić również uwagę na interesariuszy, których głos może być słabiej słyszalny dla firmy – np. klientów wrażliwych.
- **Istotności (ang. materiality)** – oznacza identyfikację i określenie istotnych kwestii ważnych dla firmy

i wpływających na nią interesariuszy.

Czasami firmy mają pokusę, aby rozmawiać tylko o rzeczach „bezpiecznych”, tymczasem dialog oznacza, że rozmawiamy na tematy, które są ważne dla naszych interesariuszy, a nie tylko dla firmy. Dialog to podejmowanie trudu, aby dowiedzieć się, co myśli druga strona, zadanie jej pytań i nie dziwienie się, że czasami odpowiedź jest inna, niż się spodziewaliśmy.

- **Odpowiadania (ang. responsiveness)** – oznacza, że organizacja odpowiada na kwestie podnoszone przez interesariuszy – podejmując odpowiednie decyzje i działania.

Każde pytanie zgłaszane przez interesariuszy wymaga odpowiedzi. Nie znaczy to, że powinniśmy spełnić wszystkie oczekiwania, niemniej jednak każda negatywna odpowiedź powinna być wyjaśniona.

Proces dialogu implikuje działania i konkretne zmiany w firmie. Powinniśmy jasno zakomunikować naszym interesariuszom, do czego się zobowiązujemy i kiedy to zobowiązanie zostanie spełnione. A każdy interesariusz może powiedzieć potem „sprawdzam” i rozliczyć firmę ze spełniania obietnic.

Rola nowych technologii w dialogu

Kolejną dyskusyjną kwestią jest sposób prowadzenia dialogu.

Angażowanie interesariuszy w działania przedsiębiorstwa może przybierać różne formy, podobnie jak nawiązywanie z nimi współpracy, także jej intensywność może być różnorodna. W standardach AA1000 mowa jest o różnych formach angażowania interesariuszy, tj. komunikacja, konsultacje, partnerstwo czy dialog. Ważne jest, aby sposób prowadzenia komunikacji i dobór narzędzi dostosowany był do potrzeb i wymagań naszych interesariuszy.

Kwestie etyki biznesu odnoszą się nie tylko do samej etyki działań organizacji biznesowych, ale również do

etyki sposobu komunikowania z otoczeniem i dialogu z interesariuszami. Nabiera to szczególnej wagi obecnie, w dobie mediów elektronicznych.

Internet jest medium oferującym nieograniczony dostęp do informacji bez ograniczeń czasowych czy organizacyjnych – tanim, prostym w eksploatacji i w odróżnieniu od mediów tradycyjnych – interaktywnym. Dzięki internetowi model komunikacji firm zmienia się z jednostronnego monologu do interaktywnego dialogu z interesariuszami.

W 2016 roku 80% polskich gospodarstw domowych miało dostęp do internetu, co oznacza, że pod koniec 2016 roku z internetu korzystało 27,5 mln osób w wieku od 7 lat. (GUS, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 roku*). Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych obserwowany współcześnie wywołuje istotne zmiany w życiu i zachowaniach konsumentów. Szeroki dostęp do internetu w sposób istotny wpływa na sposób komunikacji, tryb pracy, style zakupów, uczenia się i utrzymywania kontaktu z innymi.

Social media w komunikacji z interesariuszami

W ostatnich latach postęp w dziedzinie technologii internetowych to przede wszystkim rozwój sieci społecznościowych, które stworzyły nowe formy konkurowania pomiędzy przedsiębiorstwami.

Z raportu *Digital in 2017 Global Overview*⁹⁷ wynika, że liczba aktywnych użytkowników social media na świecie wynosi obecnie 2,789 miliarda, z czego aż 2,549 miliarda korzysta z nich za pomocą urządzeń mobilnych, a wszyscy użytkownicy social media stanowią w sumie 37 procent całkowitej populacji. W Polsce już 39 procent osób aktywnie korzysta z mediów społecznościowych, średnio przeznaczając na to zajęcie 1 godzinę i 45 minut każdego dnia.

Komunikację firmy znacząco zmieniło pojawienie się mediów społecznościowych. Potencjał social media przyczynił się do powstania nowego paradygmatu komunikacyjnego, który jest oparty na informacji internetowej tworzonej, rozprzestrzenianej i wykorzystywanej przez konsumentów do wzajemnej edukacji o produktach, markach i usługach. Social media stały się głównym czynnikiem wpływającym na przeobrażenie zachowań konsumentów, w tym na ich świadomość, sposób pozyskania informacji, opinie, postawy, zachowania zakupowe, jak również pozakupową komunikację i ocenę.

Social media zapoczątkowały kulturę uczestnictwa w sieci opartą na interakcji użytkowników, tworzeniu wiedzy i dzieleniu się nią w środowisku wirtualnym. Wraz z pojawieniem się nowych możliwości firmy mogą wyjątkowo szybko docierać z informacją do konsumenta, ale również korzystać z pomysłów i sugestii wynikających z zaangażowania klientów.

Wzrastająca tendencja do wykorzystywania platform społecznościowych jako źródła informacji przez konsumentów prowadzi do założenia, że media społecznościowe oprócz tradycyjnych instrumentów komunikacji marketingowej wywierają istotny wpływ na sukces marki. Social media uważane są za wiarygodniejsze źródło informacji niż tradycyjne instrumenty komunikacji marketingowej stosowane przez przedsiębiorstwa.

Dodatkowo social media to ważne narzędzie do podtrzymywania kontaktów z udziałowcami firm, takimi jak dostawcy technologii i dystrybutorzy. Media społecznościowe mogą być postrzegane jako szansa dla działów badań i rozwoju, ponieważ pozwalają uzyskać natychmiastową informację zwrotną na temat produktu w celu dokonania ewentualnej korekty, a następnie podjęcia kolejnych wyzwań. Uwzględnianie klientów w procesie rozwoju produktu daje firmom możliwość budowania z nimi więzi promujących długoterminową lojalność wobec produktu oraz marki. Ponadto social media dają wiele możliwości wzmocnienia i rozszerzenia komunikacji między pracownikami.

97. *Digital in 2017 Global Overview*, We are Social i Hootsuite

Jednakże komunikacja za pośrednictwem mediów społecznościowych stawia przed firmą większe wyzwania, także etyczne, niż tradycyjne media.

Kontrola i odpowiedzialność

Powstanie bazujących na internecie mediów społecznościowych sprawiło, że generowana przez konsumentów wzajemna komunikacja stała się bardzo istotna. Zarówno treść przekazów, jak i czas oraz częstotliwość rozmów na portalach społecznościowych są poza bezpośrednią kontrolą firmy. Stoi to w przeciwieństwie do tradycyjnego modelu komunikacji marketingowej, przez co obecny jest wysoki stopień kontroli społecznej. Dlatego firmy muszą nauczyć się kształtować dyskusje konsumentów w sposób, który jest spójny z misją i celami działalności przedsiębiorstwa. Metody, które to umożliwiają, polegają na zapewnieniu konsumentom platform sieciowych oraz wykorzystaniu blogów, narzędzi społecznościowych i promocyjnych w celu zainteresowania i zaangażowania klientów.

Siła konsumentów

Internet dał konsumentom możliwości nie tylko bardziej bezpośredniego i szybszego porozumiewania się z firmą, ale też z innymi konsumentami, jakich nie mieli wcześniej. Wymiana informacji na temat produktu czy usługi stała się łatwa i dostępna. Każdy konsument może za pośrednictwem sieci przekazać informacje zwrotne firmie, ale również podzielić się swoją opinią na temat produktu z innymi internautami.

Niestety obecnie na polskim rynku siła konsumentów nie jest jeszcze w pełni wykorzystywana, choć można przytoczyć kilka udanych działań, takich jak akcja klientów jednego z banków, która wymusiła na tej instytucji zmiany w regulacjach związanych z kredytami hipotecznymi. Na Zachodzie Europy i w USA kampanie konsumenckie mają szerszy wymiar i zmuszają znane światowe marki do modyfikacji polityk, np. w zakresie przestrzegania praw pracowniczych czy ochrony środowiska.

Wykorzystanie danych

Kwestie związane z bezpieczeństwem są coraz bardziej istotne dla użytkowników sieci. Według badania IAB Polska *Prywatność w sieci 2016/2017*⁹⁸ 67% polskich użytkowników internetu stosuje zabezpieczenia prywatności oparte na kontroli cookies – czyści historię przeglądania, kasuje ciasteczka albo korzysta z przeglądarki w trybie incognito.

Internauci zaczynają świadomie zarządzać dostępem do informacji osobistych w sieci i rozumieć, że ich dane osobiste mogą być wykorzystywane także w celach marketingowych. Natomiast firmy oczekując coraz lepszego, bardziej precyzyjnego targetowania w ramach realizowanych kampanii marketingowych poszukują coraz bardziej szczegółowych informacji swoich obecnych czy potencjalnych klientach. Może to budzić obawy klientów o naruszenie ich prywatności i wykorzystanie danych osobowych, a także innych informacji o zainteresowaniach, preferencjach czy poglądach politycznych. Przykładem tego jest dyskusja, która toczyła się ostatnio na temat roli mediów społecznościowych w wyborach prezydenckich w USA.

Reklama w social mediach

Reklama w social media stała się bardzo dochodowym biznesem, co rodzi pokusę większej komercjalizacji tej przestrzeni. Wywołuje to wiele wątpliwości, również natury etycznej – jak daleko firma może się posunąć w promowaniu swojej marki, ukrywając np. źródło i cel przekazu swoich komunikatów w internecie. Angażująca internautów akcja poszukiwania pewnego chłopaka przez zainteresowaną nim dziewczynę okazała się kampanią promującą jedną z marek odzieżowych i wywoływała dużą dyskusję w sieci. Internauci, którzy w dobrej wierze, z chęci pomocy udostępniali komunikat „poszukiwawczy”, poczuli się oszukani.

98. *Prywatność w sieci 2016/2017*, IAB Polska.

Te wątpliwości potwierdzają badania Contently⁹⁹ na temat reklamy contentowej, z których wynika, że 54% ankietowanych internautów czuło się oszukanych przez reklamę natywną, a 44% nie było w stanie poprawnie wskazać sponsora artykułu, który przeczytali. Sami reklamodawcy przyznają, że nowy problem, z którym muszą sobie radzić, to skargi, które wpływają do nich od użytkowników.

Pracownicy w mediach społecznościowych

Jedną z ważnych etycznie kwestii jest również sposób użytkowania mediów społecznościowych przez pracowników firmy i niebezpieczeństwo dotyczące bardzo wrażliwej sfery, jaką jest ujawnianie poufnych informacji, naruszenie praw autorskich czy negatywne reakcje ze strony użytkowników mediów społecznościowych na wypowiedzi pracowników.

Dlatego wiele firm przygotowuje kodeksy, które ustalają zasady komunikacji pracowników w mediach społecznościowych. Kodeksy takie nie tylko przestrzegają pracowników przed zdradzaniem ważnych czy poufnych informacji o firmie, jej klientach czy kontrahentach, podejmują kwestie krytykowania miejsca pracy, ale idą dalej – zwracają uwagę na sposób wyrażania poglądów w sieci – w sposób niedyskryminacyjny, wiarygodny, etyczny i zgodny z etykietą wypowiedzi, stroniący od mowy nienawiści. Granica między prywatnością a życiem zawodowym staje się coraz bardziej płynna.

Z drugiej strony pracownicy wypowiadając się w mediach społecznościowych mogą poddać zewnętrznej weryfikacji zasady obowiązujące w firmie, wywołując kryzys reputacyjny, o czym mogła się niedawno przekonać jedna z firm kosmetycznych. Pewna pracownica poskarżyła się, że zaangażowanie firmy na rzecz walki z rakiem nie przekłada się na odpowiedzialne traktowanie pracowników, ponieważ jej pracodawca zwolnił ją na wieść o chorobie. Wiadomość szybko zyskała

dużą popularność w sieci, niepochlebne komentarze zmusiły firmę do konkretnych działań naprawczych.

Obsługa klienta

Media społecznościowe to komunikacja typu „jeden do wielu”, która do tej pory była domeną działów marketingu. Zły czy fałszywy komunikat opublikowany w sieciach społecznościowych może mieć znaczne reperkusje i wpływ na wizerunek czy reputację firmy, dlatego przedsiębiorstwa coraz częściej próbują kontrolować ten obszar komunikacji poprzez monitoring informacji o firmie w mediach społecznościowych, odfiltrowując komunikaty, które wymagają reakcji np. poprzez dział obsługi klienta. Co więcej, obsługa klienta przenosi się w dużej mierze do mediów społecznościowych, co rodzi szereg konsekwencji – dla klienta, dla firmy i dla innych interesariuszy, którzy w internecie mogą obserwować dialog firmy z klientem i odpowiednio go komentować. Dlatego firmy tworzą **kodeksy komunikacji marketingowej dla pracowników**, które obejmują już nie tylko zasady etycznej reklamy, ale także sposób komunikacji każdego pracownika, a szczególnie działów obsługi z klientami i innymi interesariuszami firmy.

99. Fixing Native Ads: What Consumers Want From Publishers, Brands, Facebook, and the FTC, 2016.

Podsumowanie

Dialog z interesariuszami jest ważnym elementem budowania społecznej odpowiedzialności firmy i jej postawy etycznej. Media społecznościowe zmieniają relacje nie tylko między potencjalnym klientem a przedsiębiorstwem, ale również między jego pracownikami, konkurencją, dostawcami i inwestorami. Rozpowszechnianie informacji z ich wykorzystaniem może być łatwiejsze, szybsze i skuteczniejsze od tradycyjnych form przekazu. Wykorzystanie mediów społecznościowych w dialogu z interesariuszami opartym na tych narzędziach przestaje być strategiczną biznesową opcją, ale staje się koniecznością i szansą na rozwój.

Etyka w raporcie, czyli jak rozpocząć raportowanie działań spółki w zakresie etyki?

Magdalena Andrejczuk, Agora S.A.

Dla dużych Jednostek Zainteresowania Publicznego raportowanie w kwestiach związanych z etyką, takich jak przeciwdziałanie korupcji, przestrzeganie praw człowieka, wpływ na środowisko naturalne, relacje ze społecznościami czy kwestie pracownicze za sprawą zmian w Ustawie o Rachunkowości przestało być dobrowolnym działaniem, a stało się obowiązkiem. Na rynku obserwujemy coraz częściej raporty firm poświęcone obszarom niefinansowym, również tych, które nie są do tego zobligowane. Dla tych firm, które są prawnie zobligowane i tych, które dobrowolnie zamierzają informować swoje otoczenie o działaniach w zakresie budowania kultury etycznej, Magdalena Andrejczuk, specjalistka ds. raportowania danych niefinansowych w Agora S.A. przygotowała użyteczne wskazówki.

W procesie raportowania spółka powinna zwrócić szczególną uwagę na ryzyka związane z działaniami niepożądanymi, takimi jak: dyskryminacja, mobbing, korupcja, nadużycia, a także łamanie zasad i regulacji obowiązujących w firmie.

Wstęp

Strategia, etyka i raportowanie tworzą filary odpowiedzialnego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem oraz składają się na zintegrowany system odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Każdy z tych elementów wymaga jednak kompleksowego podejścia oraz zaangażowania firmy od szczebla zarządczego po indywidualnych pracowników. W tym kontekście warto zastanowić się, w jaki sposób spółka może rzetelnie raportować swoje działania w zakresie etyki? Jak przygotować raport, który będzie odpowiedzią również na oczekiwania interesariuszy? Poniższy tekst będzie próbą praktycznego odniesienia do tematu etyki w raportowaniu. Znajdzie się w nim odniesienie do obowiązków, które nakłada dyrektywa KE w przypadku ujawniania informacji niefinansowych, przegląd międzynarodowych standardów, a także wybrane aspekty raportowania etyki w polskich firmach w badaniach.

Etyka a obowiązek ujawniania danych niefinansowych

Począwszy od 2017 r. duże spółki zainteresowania publicznego (w tym spółki giełdowe) są zobowiązane

do ujawnienia informacji dotyczących danych niefinansowych¹⁰⁰. W ramach wypełniania obowiązku spółki powinny wykazać swoje działania zarówno poprzez wykazanie istotnych ryzyk, jak również opis polityk stosowanych przez spółkę, ich efektów oraz procedur należytej staranności¹. Nowe regulacje dotyczą m.in. obszarów: pracowniczego, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu, które z kolei integralnie związane są z etyką w organizacji.

100. Zob. M. Andrejczuk, *Analiza tematyczna: Nowe obowiązki prawne związane z ujawnianiem informacji niefinansowych i polityki dotyczącej różnorodności*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Nr 1/2017, Warszawa 2017.

Tabela 1. Aspekty związane z etyką podlegające ujawnianiu danych niefinansowych

Kwestie pracownicze	Etyka w miejscu pracy jest zagadnieniem bardzo szerokim. Można ją zdefiniować jako budowanie relacji z pracownikami i współpracownikami zgodnie z wartościami i zasadami, które zostały uzgodnione i zdefiniowane przez pracodawcę i pracowników, np. w formie kodeksu etyki. Zarówno uczciwe relacje związane ze stosunkiem pracy (np. równość szans i brak dyskryminacji, ale też uczciwa forma umowy, zgodna z charakterem wykonywanej pracy), jak również odpowiedzialne warunki pracy (wypłata wynagrodzeń w zadeklarowanym terminie oraz sprawiedliwe traktowanie) są związane z etyką w miejscu pracy.
Kwestie poszanowania praw człowieka	Poszanowanie praw człowieka to podejście, w którym firma w ramach swoich działań i relacji z otoczeniem przykłada należyłą staranność i podejmuje wszelkie działania, aby zapobiec sytuacjom, w którym łamane są prawa człowieka. Jednym z fundamentalnych dokumentów określających w jaki sposób biznes powinien podchodzić do przestrzegania praw człowieka, są Wytocznice (ONZ) dotyczące biznesu i praw człowieka. Dokument ten wskazuje, że firmy powinny nieustannie prowadzić proces oceny swojego wpływu na prawa człowieka, monitorować skuteczność podejmowanych działań, a także ujawniać informacje związane z tym aspektem działalności w ramach formalnej sprawozdawczości (np. w przypadku raportów pozafinansowych).
Kwestie dot. przeciwdziałania korupcji i łapownictwu	Zgodnie z dyrektywą ¹ , spółka powinna ujawnić również polityki i rezultaty działań dotyczące obszaru przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. W myśl tej zasady przedsiębiorstwa powinny wykazać działania, które podejmują, w tym wdrożone procedury, zasady i standardy, których celem jest zapobieganie wszelkiego rodzaju nadużyciom.

Oprac. własne na podst. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE, *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*

Spółki notowane na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych zobowiązane są również do przygotowywania oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, stanowiącego część raportu rocznego emitenta. Określone w dokumencie *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016* zasady i rekomendacje dotyczą m.in. takich obszarów jak: konflikt interesów, ocena systemów kontroli wewnętrznej, zarządzanie ryzykiem, compliance oraz funkcja audytu wewnętrznego.

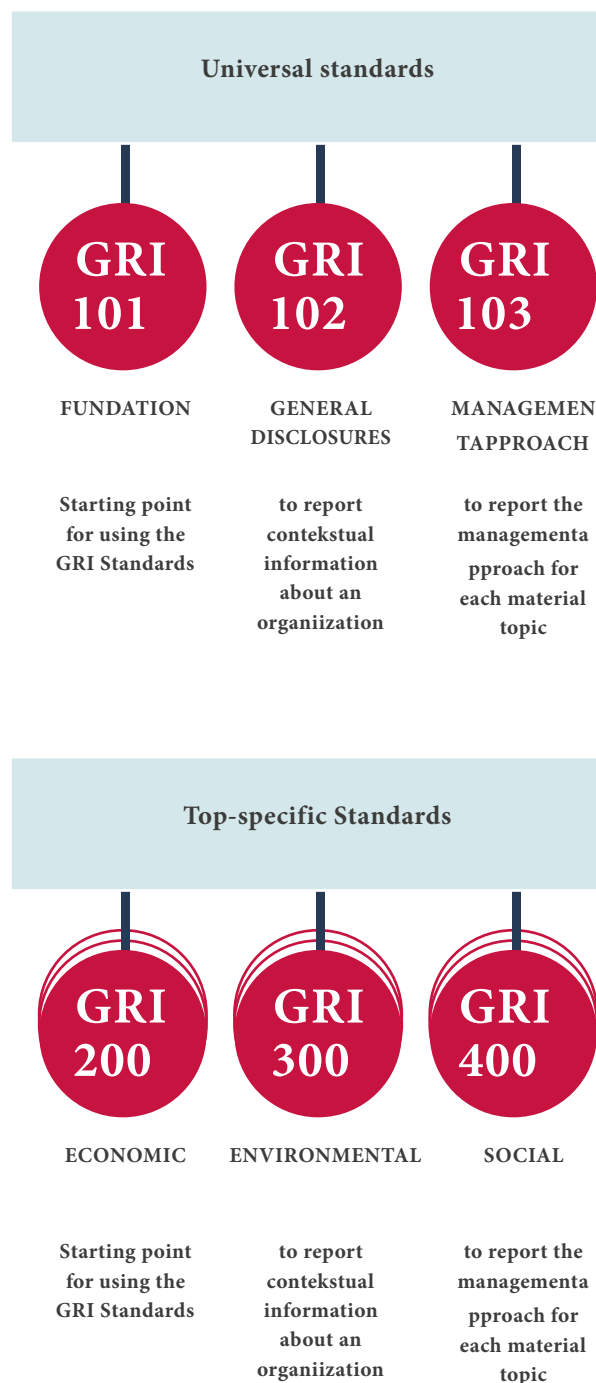
Standardy raportowania a etyka

Proces raportowania wymaga ze strony firmy dokładnego przygotowania, a także spełnienia określonych zasad zarówno w kontekście definiowania treści, jak i jakości raportu. Międzynarodowe standardy i wytyczne raportowania – GRI Standards (wcześniej GRI G4), Ramy raportowania zintegrowanego (*The International <IR> Framework – Integrated Reporting*), w końcu zaś niewiążące Wytyczne dotyczące raportowania niefinansowego przygotowane przez Komisję Europejską (*Guidelines on non-financial reporting [methodology for reporting non-financial information]*) mogą być dla firm przygotowujących raport wskazówkami, co do tego, w jaki sposób podjąć temat etyki w raporcie. Dokumenty te są przydatne bez względu na to, czy raport przybiera formę raportu społecznego, zintegrowanego, czy oświadczenia dotyczącego ujawniania informacji niefinansowych, będącego częścią sprawozdania z działalności.

GRI Standards

W 2016 r. organizacja Global Reporting Initiative przedstawiła zestaw Standardów GRI (*GRI Standards*), które w ewolucyjny sposób zmieniły podejście do raportowania. Wytyczne GRI G4 w ciągu najbliższych lat zostaną zastąpione Standardami GRI, dlatego warto skupić się na nowym podejściu zaproponowanym przez GRI. Zestaw Standardów GRI składa się z 3 uniwersalnych standardów (*Universal Standards*): *Informacje Podstawowe* (*Foundation*, GRI 101), *Wskaźniki profilowe* (*General Disclosures*, GRI 102), *Podejście do zarządzania* (*Management Approach*, GRI 103) oraz 33 szczegółowe wskaźniki tematyczne (*Topic-specific Standards*), ułożone w serie: *Ekonomiczną* (*Economic*, GRI 200), *Środowiskową* (*Environmental*, 300) i *Społeczną* (*Social*, GRI 400)².

Rys. 1. Standardy GRI (GRI Standards)



2. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/ukazaly-sie-nowe-standardy-raportowania-gri/> [dostęp: 5.07.2017].

Źródło: www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center

Etyka i uczciwość (*Ethics and integrity*) to główna część Standardów GRI poświęcona raportowaniu w zakresie etyki i przeciwdziałania nadużyciom. W standardach znajdują się również zagadnienia antykorupcyjne i anty-konkurencyjne, a także aspekty związane z różnorodnością i równym traktowaniem oraz poszanowaniem praw człowieka. Z kolei w części społecznej znaleźć można wskaźniki związane z etyką i odpowiedzialnością wobec klientów, a także związane ze zgodnością z prawem i regulacjami w zakresie społecznych i ekonomicznych aspektów.

Raportowanie zagadnień dotyczących etyki i przeciwdziałania nadużyciom według Standardów GRI jest

analogiczne do raportowania pozostałych obszarów (kwestii pracowniczych, środowiskowych czy społecznych). Polega na opisanu podejścia do zarządzania, wskazaniu podjętych działań, określeniu wdrożonych polityk i procedur oraz wykazaniu osiągniętych efektów (wyników). Standardy GRI w porównaniu do Wytycznych G4 mają ogólniejszy charakter, nie zawsze wskazują na konkretne dane do zaraportowania, jednak w syntetyczny sposób określają, co składa się na etyczne podejście do prowadzenia firmy. I tak na system etyczny składają się wartości, zasady, standardy, normy i działania podejmowane przez organizację, a także mechanizmy zgłaszania przypadków naruszeń i konsultacje w zakresie etyki.

Tabela 2. Przykładowe wskaźniki dotyczące etyki zawarte w Standardzie GRI

Etyka i uczciwość	
GRI 102-16 (Wskaźniki profilowe)	Wartości, zasady, standardy i normy działania (<i>Values, principles, standards, and norms of behaviour</i>)
GRI 102-17 (Wskaźniki profilowe)	Mechanizmy zgłaszania przypadków naruszeń i konsultacje w zakresie etyki (<i>Mechanisms for advice and concerns about ethics</i>)
Różnorodność i równe traktowanie	
GRI 405	Różnorodność i Równe Szanse (<i>Diversity and Equal Opportunity and Collective Bargaining</i>)
GRI 406	Przeciwdziałanie dyskryminacji (<i>Non-discrimination</i>)
Prawa człowieka	
GRI 407	Wolność zrzeszania się i zawierania układów zbiorowych (<i>Freedom of Association and Collective Bargaining</i>)
GRI 408	Praca dzieci (<i>Child Labor</i>)
GRI 409	Praca przymusowa lub niewolnicza (<i>Forced or Compulsory Labor</i>)
GRI 411	Prawa ludności rdzennej (<i>Rights of Indigenous Peoples</i>)
GRI 410	Praktyki dotyczące bezpieczeństwa (<i>Security Practices</i>)
GRI 412	Prawa Człowieka (<i>Human Rights Assessment</i>)

Zagadnienia antykorupcyjne i antykonkurencyjne

GRI 205 Antykorupcja (*Anti-corruption*)

GRI 206 Działania antykonkurencyjne (*Anti-Competitive Behavior*)

Etyka i odpowiedzialność wobec klientów

GRI 417 Marketing i znakowanie (*Marketing and labelling*)

GRI 418 Prywatność klienta (*Customer-privacy*)

Compliance

GRI 419 Zgodność z prawem w aspektach społeczno-ekonomicznych (*Socioeconomic Compliance*),

Oprac. własne na podst. GRI Standards, www.globalreporting.org/standards Ramy Raportowania Zintegrowanego (The International <IR> Framework – Integrated Reporting)

Raportowanie zintegrowane, zgodnie z międzynarodowymi Ramami Raportowania Zintegrowanego <IR>, opiera się na sześciu kapitałach: finansowym, produkcyjnym, intelektualnym, ludzkim, społecznym i relacyjnym oraz naturalnym. Etyka obejmuje m.in. kapitał ludzki, w którym obok kompetencji, doświadczeń i motywacji do innowacji istotne jest również podejście do zarządzania ryzykiem i wartości etyczne. Jednocześnie Ramy <IR> wskazują, że obok kultury organizacyjnej i jej wartości, w raporcie powinna zostać opisana również etyka organizacji. W raporcie zintegrowanym aspekt zarządzania (*governance*) obejmuje z kolei takie podejście do realizacji strategicznych celów, aby firma mogła wykazać, że jej kluczowe decyzje są ustanawiane i podejmowane w sposób odpowiedzialny, a kultura organizacji jest nieustannie monitorowana. Kluczowe jest również podejście do ryzyka oraz mechanizmów i narzędzi związanych z etyką i uczuciowością.

W raportach zintegrowanych etyka jest częścią obszaru ład korporacyjny oraz pojawia się w analizie zarządzania ryzykiem. W procesie raportowania spółka powinna zwrócić szczególną uwagę na ryzyka związane z działaniami niepożądanymi, takimi jak: dyskryminacja, mobbing, korupcja, nadużycia, a także łamanie zasad i regulacji obowiązujących w firmie.

Wytyczne dotyczące raportowania niefinansowego przygotowane przez Komisję Europejską (*Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information)*)

Komisja Europejska przygotowała niewiążące Wytyczne dotyczące raportowania niefinansowego. Wytyczne zostały stworzone w odniesieniu do Dyrektywy 2014/95/UE i wskazują na przykładowe wskaźniki, które mogą być stosowane przez firmę w procesie raportowania. Mają one charakter fakultatywny.

Tabela 3. Przykładowe wskaźniki zaproponowane w niewiążących Wytycznych dotyczących raportowania niefinansowego przygotowanych przez Komisję Europejską

Obszar	Przykłady wskaźników
Kwestie społeczne i pracownicze	→ Różnorodność → Urlopy rodzicielskie wśród pracowników → Ryzyko zawodowe i choroby zawodowe → Wypadki przy pracy → Rotacja pracowników → Struktura zatrudnienia pod względem rodzajów umów, płci, niepełnosprawności → Szkolenia → Konsultacje z pracownikami
Poszanowanie praw człowieka	→ Naruszenia praw człowieka związane z działalnością firmy i jej decyzjami → Proces przyjmowania skarg i ich rozpatrywania oraz przeciwdziałanie łamaniu praw człowieka → Ryzyko łamania praw człowieka w łańcuchu dostaw → Zapobieganie handlowi ludźmi, wyzysku, pracy przymusowej i obowiązkowej, pracy dzieci etc. → Dostępność obiektów, dokumentów oraz stron internetowych dla osób z niepełnosprawnościami → Wolność zrzeszania się → Zaangażowanie kluczowych interesariuszy
Przeciwdziałanie korupcji i łapówkom	→ Polityki, procedury i standardy antykorupcyjne → Kryteria stosowane w ocenie ryzyka związanego z korupcją → Procesy kontroli wewnętrznej i zasoby przeznaczone do zapobiegania korupcji i łapownictwu → Edukacja i uświadamianie pracowników → Mechanizmy whistleblowingu → Liczba spraw i podjętych akcji związanych z działaniami antykonkurencyjnymi

Oprac. własne na podst. Wytycznych dotyczących raportowania niefinansowego przygotowanych przez Komisję Europejską

Wytyczne poruszają również aspekty odpowiedzialności spółki w łańcuchu dostaw (*supply chains*), a także kwestie związane z minerałami i metalami pochodzącymi z obszarów dotkniętych konfliktami i obszarów wysokiego ryzyka (*conflict minerals*) oraz ujawnianie informacji dotyczących *corporate governance*.

Etyka w raportach

Według Raportu *Global Economic Crime Survey 2014* przygotowanego przez PwC prawie połowa firm w Polsce przyznaje w badaniu, że doświadcza nadużyć. Taka szczerłość nie jest już obecna w raportach pozafinansowych, w których ujawniane są z reguły informacje pozytywne. W jakim stopniu firma powinna wykazać się transparentnością w tak delikatnej materii jak nadużycia, pozostaje wciąż dla wielu raportujących firm dylematem. Wskazanie w raporcie na wystąpienie takich sytuacji może spotkać się z negatywną reakcją otoczenia, jest jednak wymagana w większości międzynarodowych standardów raportowania. Z drugiej strony skuteczne wprowadzenie systemu etyki w organizacji może zapobiec nieporządanym zachowaniom, zaś prewencja i edukacja są najlepszymi metodami przeciwdziałania nieuczciwościom i nadużyciom.

Zgodnie z badaniem *Kondycja etyki w polskich organizacjach*, przeprowadzonym w kwietniu 2017 roku przez UNGC oraz Uniwersytet SWPS, etyka jest obecna w polskich organizacjach:

66% firm posiada kodeks etyki bądź dokument pokrewny;

W 75% firm przestrzeganie zasad jest wpisane w misję (bądź trawprowadzanie zasad etycznych do polityk i strategii korporacyjnych);

W 56% organizacji istnieje stanowisko osoby, której zadaniem jest dbałość o kwestie etyki;

66% firm posiada bądź jest w trakcie wdrażania systemu zarządzania programem etycznym.

Wszystkie powyższe informacje są istotnymi elementami raportu niefinansowego, który jako kanał komunikacji z pracownikami i interesariuszami firmy jest również idealnym miejscem do dodatkowego poinformowania o wartościach, politykach i procedurach, a przede wszystkim wprowadzonym kodeksie etycznym i systemie zgłaszania nieprawidłowości.

Podsumowanie

Trudno wyobrazić sobie kompletny i dokładny raport niefinansowy firmy, w którym brakuje kwestii etyki, *compliance*, przeciwdziałania korupcji i nadużyciom oraz przeciwdziałania łamaniu praw człowieka. Każda raportująca spółka powinna w wyważony sposób podejść do tych zagadnień, nie tylko ze względu na nowe obowiązki ujawniania informacji niefinansowych czy międzynarodowe standardy, ale przede wszystkim aby wykazać swoją gotowość i kompetencje do skutecznego przewidywania i zapobiegania sytuacjom ryzykownym.

Jak to wygląda w praktyce? Większość raportujących firm w Polsce opisuje kwestie etyki i przeciwdziałania nadużyciom w swoich raportach. Często spowodowane jest to oczekiwaniami interesariuszy (akcjonariuszy, rynku, mediów, klientów, pracowników, a także partnerów biznesowych), którzy wymagają od organizacji należytej staranności i transparentności. W procesie raportowania kluczowa jest współpraca osób odpowiedzialnych za ujawnianie informacji niefinansowych z zespołami zajmującymi się etyką, *compliance* i zespołem prawnym.

Rzetelne raportowanie i ujawnianie informacji jest integralną częścią systemu etyki w organizacji (obok kodeksu, polityk, systemu zgłaszania nieprawidłowości), z drugiej strony zaś etyka jest jednym z fundamentalnych aspektów, które należy uwzględnić w raportowaniu, ponieważ tworzy „kręgosłup etyczny” organizacji.

O autorach

Adam Ambrozik – Menadżer ds. Korporacyjnych VELUX Polska. Prawnik, ekonomista, absolwent Advanced Management Program (AMP) na IESE Business School. Pracował w Ministerstwie Skarbu Państwa jako Radca Ministra, Dyrektor departamentu restrukturyzacji i pomocy publicznej. Odpowiedzialny był za nadzór nad spółkami w restrukturyzacji, min. PLL LOT, JSW, PGZ. Członek rad nadzorczych, min. Orlen, Polimex – Mostostal, PAIIZ. Wcześniej doświadczenie zdobywał w prywatnej grupie kapitałowej IMCG na stanowisku Wiceprezesa Zarządu i Menadżera ds. korporacyjnych. Przez 7 lat pracował też w organizacji pozarządowej Pracodawcy RP, gdzie na stanowisku Zastępcy Dyrektora Generalnego odpowiadał za cały merytoryczny obszar aktywności organizacji.

Liliana Anam - Doświadczony doradca ds. CSR, założycielka i menedżer zarządzający firmy edukacyjno-doradczej CSRinfo. Członek rządowych zespołów ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (2009-2013, 2014-2016, 2018-), koordynator jednej z 4 grup roboczych dotyczącej analiz i oceny instrumentów i trendów CSR. Polski ekspert w Międzynarodowej Grupie Roboczej ds. standardu społecznej odpowiedzialności ISO 26000. W 2009 roku wprowadziła CSRinfo, jako pierwszą polską organizację, do sieci partnerów Global Reporting Initiative – międzynarodowej organizacji, właściciela standardu raportowania CSR. Inicjator tłumaczenia na język polski standardu raportowania zintegrowanego, standardów AA1000AS i AA1000APS, koordynator tłumaczenia GRI G4. Kierownik podyplomowych studiów Manager CSR w Collegium Civitas w Warszawie.

Magda Andrejczuk – specjalistka ds. raportowania danych niefinansowych w Agora S.A. Odpowiedzialnym biznesem zajmuje się od 2007 r. Przez 6 lat pracowała w Forum Odpowiedzialnego Biznesu, gdzie wprowadzała Kartę Różnorodności do Polski i odpowiadała za Program Partnerstwa. Trenerka CSR, autorka publikacji na ten temat. Doktorantka w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz badaczka w projekcie „Młodzi pracownicy precyzyjni w Polsce i Niemczech: socjologiczne studium porównawcze warunków pracy i życia,

świadomości społecznej i aktywności obywatelskiej”. Absolwentka ekonomii oraz socjologii.

Hubert Banasiak – Dyrektor Departamentu Prawnego, Chief Compliance Officer Totalizator Sportowy sp. z o.o. Radca prawny, absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego, doktorant w Instytucie Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk, absolwent podyplomowych studiów menedżerskich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od 2006 r. związany z Totalizatorem Sportowym, gdzie od 2012 r. kieruje komórką odpowiedzialną za obsługę prawną i compliance. Członek Koalicji Rzeczników Etyki oraz Zespołu Wypracowującego Standard Zarządzania Programem Etycznym przy United Nations Global Compact Poland, a także Grupy roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu.

Anna Drewniak – Consulting Director Havas PR, CSR & Education. W Havas PR zarządza pracami zespołu odpowiedzialnego za projekty z obszaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w realizacji projektów CSR na rynku korporacyjnym. Jest absolwentką Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Collegium Civitas, Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Cergy-Pontoise w Paryżu. Wykładowca akademicki.

Michał Herde – Prezes Oddziału Federacji Konsumentów w Warszawie. W Federacji Konsumentów pracuje od 1997 roku jako prawnik. Specjalista z zakresu prawa umów konsumenckich. Od 2002 roku Wiceprezes warszawskiego oddziału, od 2010 roku Prezes. Od 10 lat jest arbitrem w Stałym Polubownym Sądzie Konsumenckim w Warszawie. Udziela porad prawnych konsumentom i reprezentuje Federację w mediach. Prowadzi szkolenia dla przedsiębiorców, Powiatowych (Miejskich) Rzeczników Konsumentów i członków FK. Opiniuje projekty ustaw związanych z prawem konsumenckim. Obecnie w Federacji Konsumentów zajmuje się koordynacją ogólnopolskiego poradnictwa prawnego i bieżącymi projektami.

Joanna Kruk-Kubarska - adwokat, zajmuje się prawem ochrony konkurencji oraz compliance w branży farmaceutycznej. Prowadzi własną działalność doradczą.

Tomasz Kruk – absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego i studiów MBA na University of Minnesota - Carlson School of Management. Specjalizuje się w projektowaniu, wprowadzaniu i zarządzaniu programami antykorupcyjnymi w Europie, Azji, Ameryce Łacińskiej, Afryce i na Bliskim Wschodzie. Prelegent na konferencjach poświęconych zwalczaniu korupcji. Wykładowca w zakresie compliance w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, Uniwersytecie Europejskim Viadrina, Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Szef działu compliance Vifor Pharma w Zurychu, Szwajcaria.

Monika Kulik – ekspert ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w Orange Polska. Członkini Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W Orange Polska odpowiada za raportowanie pozafinansowe, proces dialogu z interesariuszami, przygotowanie strategii społecznej odpowiedzialności oraz realizację programów z zakresu integracji i edukacji cyfrowej. Absolwentka Pedagogiki i Polonistyki na Uniwersytecie Warszawskim. Ukończyła również podyplomowe studia z zakresu Public Relations w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jest absolwentką podyplomowych studiów CSR. Strategia odpowiedzialnego biznesu na Akademii Leona Koźmińskiego.

dr Małgorzata Łosiewicz – specjalista wizerunkowy, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt na kierunku Dziennikarstwo i komunikacja społeczna Uniwersytetu Gdańskiego, wykładowca. Autorka programu dla specjalności Reklama i public relations (studia dziennikarstwo i komunikacja społeczna, II stopień – obszar public relations), którą kieruje od 2010 roku. Członek Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej, Stowarzyszenia Public Relations i Promocji Uczelni Polskich „Prom” oraz Zespołu Etyki Słowa Rady Języka Polskiego Polskiej Akademii Nauk. Redaktorka i autorka monografii oraz artykułów, poświęconych problematyce z zakresu public relations, komunikacji społecznej czy nowych mediów.

Prowadzi badania w zakresie medialnego wizerunku osób i instytucji, a także strategii komunikacyjnych z wykorzystaniem nowych mediów. Utrzymuje kontakty z praktyką jako ekspert ds. komunikacji społecznej i public relations licznych projektów rynkowych.

Anna Miazga – Koordynatorka ds. CSR w grupie LPP SA (właściciel marek: Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay), odpowiedzialna za wdrożenie i realizację pierwszej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Grupy oraz raportowanie zintegrowane (GRI Standards). Wiceprezeska Fundacji LPP. Inicjuje i prowadzi projekty społeczne związane z odpowiedzialnym łańcuchem dostaw, ochroną środowiska i etyką. Współpracowała przy projektach inwestycyjnych z branżą energetyczną oraz logistyczną. Współautorka jednego z największych programów na temat komunikacji z interesariuszami przy inwestycjach kontrowersyjnych. Wcześniej zaangażowana także we wsparcie podmiotów ekonomii społecznej, prowadziła fundację wspierającą przedsiębiorczość oraz była doradcą przy komitetach ogólnopolskich i wojewódzkich. Z wykształcenia prawniczka (prawo ochrony środowiska) oraz administratywistka (biojurysprudencja).

Magdalena Płonka – Absolwentka Wydziału Tkaniny i Ubioru Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi, specjalizacja: Projektowanie Ubioru. Projektantka, wykładowca i menadżerka. Dwukrotna stypendystka Lion's Club, zdobywczyni wielu znaczących nagród oraz wyróżnień: Złota Nitka, Srebrna Pętka, Gala Amberiff, Gala Martini, Debiuty Mody, Wyróżnienie Magazynu Uroda. W 1999 roku dziennikarze uznali Magdalenę Płonkę za jedną z najbardziej wpływowych kobiet w Polsce w rankingu magazynu PANI. Jej kolekcje były publikowane i szeroko komentowane w mediach, w tym w ELLE, Cosmopolitan, Marie Claire, Uroda, PANI, Przyjaciółka, Wprost, Super Express, Gazeta Wyborcza, TVN, Polsat, TVP. Od 2010 roku Magdalena Płonka jest Bieglym Sądowym w specjalizacji projektowanie ubioru/ kostiumografia. W 2013 roku wydała swoją pierwszą książkę: „Etyka w modzie – CSR w przemyśle odzieżowym”. Wcześniej współpracowała przy tworzeniu publikacji o podobnym charakterze dla PAH oraz Polskiej Zielonej Sieci. Panelistka Art&Fashion Festival 2014

oraz Ghent Global Fashion Conference 2014. Członek Grupy roboczej ds. etyki standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu w ramach Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw Ministerstwa Rozwoju. Od 2007 roku wykłada CSR – Corporate Social Responsibility w modzie w MSKPU – Międzynarodowej Szkole Kostiumografii i Projektowania Ubioru oraz jednocześnie kontynuuje studia doktoranckie poświęcone CSR w dizajnie na IADE Creative University w Lizbonie.

Dodatkowe informacje na:
www.ethicsinfashion.com

dr hab. Monika Przybysz, prof. UKSW – specjalista public relations, crisis management, reklamy i marketingu medialnego, medioznawca. Doktorat nagrodzony przez Prezesa Rady Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej. Ukończyła ze Złotą Odznaką studia podyplomowe w Uniwersytecie Warszawskim z public relations. Opublikowała kilkadziesiąt artykułów i kilka książek naukowych z zakresu komunikacji społecznej.

Członek Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej. Zastępca redaktora naczelnego kwartalnika naukowego „Kultura – Media – Teologia”. W 2014 roku uzyskała stopień doktora habilitowanego. Laureatka prestiżowej nagrody branży public relations „PROton 2013”. Kierownik Katedry Public Relations i Komunikacji Marketingowej (IEMID, UKSW).

dr hab. Przemysław Rotengruber – etyk, kulturoznawca. Pracownik Instytutu Kulturoznawstwa UAM oraz Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wlkp. Doktor nauk o poznaniu i komunikacji; dr hab. filozofii w specjalności etyka społeczna i gospodarcza. Prowadzi bogatą działalność naukową i publicystyczną. Opublikował trzy książki: *Ideologia, anarchia, etyka. Dyskurs ponowoczesny a dialog* (2000); *Perspektywy społecznego porozumienia. Pragmatyka dyskursu władzy* (2006); *Dialogowe podstawy etyki gospodarczej* (2011); oraz ponad sto artykułów naukowych. Współzałożyciel i członek zarządu polskiego oddziału European Business Ethics Network. Jest twórcą i redaktorem naczelnym *The Journal of Applied Cultural Studies*.

Prof. UG, dr hab. Anna Ryłko-Kurpiewska – jest specjalistką z zakresu języka reklamy. Jako wykładowca akademicki związana jest z kierunkiem dziennikarstwo i komunikacja społeczna od momentu jego powstania na Uniwersytecie Gdańskim. Kieruje specjalnością reklama i public relations (obszar reklama) oraz Podyplomowymi Studiami Reklama i Marketing Medialny. Członek Zespołu Etyki Słowa Rady Języka Polskiego PAN i Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej. Autorka 3 książek, redaktorka 7 monografii i kilkudziesięciu artykułów branżowych poświęconych komunikacji społecznej. Od wielu lat realizuje projekty z zakresu tworzenia tekstów reklamowych, doradztwa i ekspertyz związanych z komunikacją.

Magdalena Rzeszotalska – Dyrektor ds. Komunikacji Korporacyjnej i CSR w Polpharmie. Od 18 lat związana z firmą. Zarządza obszarem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz działalnością w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Współtwórca strategii CSR Polpharmy, raportów społecznych oraz kluczowych programów firmy, takich jak Program Etyczny czy Zrównoważony Łańcuch Dostaw. Absolwentka studiów podyplomowych w obszarze CSR na Akademii im. Leona Koźmińskiego. Członek Zespołu do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw – organu pomocniczego Ministra Rozwoju.

Konrad Sędkiewicz – doradca ds. compliance i CSR. Ukończył studia prawnicze na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego, studia podyplomowe z zakresu compliance oraz studia podyplomowe z zakresu CSR- Cele Zrównoważonego Rozwoju w strategii firmy na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Doradza polskim i zagranicznym przedsiębiorstwom w zakresie wdrażania i funkcjonowania systemów compliance, zarządzania ryzykiem nieprawidłowości oraz w zagadnieniach związanych z etyką i społeczną odpowiedzialnością biznesu. W latach 2007-2014 związany z branżą finansową (m.in. mBank S.A.), od 2014 r. jest Compliance Officerem w Totalizatorze Sportowym sp. z o.o. Prowadzi wykłady i szkolenia z zakresu compliance, przeciwdziałania nadużyciom i etyki (m.in. w akademii

Leona Koźmińskiego w Warszawie, WSB w Poznaniu oraz Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Warszawie). Ponadto posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem outsourcingowym i w tworzeniu programów franczyzowych. Jest członkiem Koalicji Rzeczników Etyki oraz Zespołu Wypracowującego Standard Zarządzania Programem Etycznym przy United Nations Global Compact Poland, a także Grupy roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Od 2013r. prowadzi pierwszy w Polsce blog poświęcony prawu, etyce i compliance: www.konradsedkiewicz.pl.

dr Robert Sroka – Współpracownik Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego, etyk biznesu oraz ekspert w zakresie odpowiedzialnego inwestowania.

W latach 2016 - 2017 członek Zespołu do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu pomocniczego Ministra Rozwoju i Finansów, w ramach którego przewodniczył Grupie roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu.

W latach 2010–2013 był członkiem Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu opiniodawczo-doradczego Prezesa Rady Ministrów, w ramach którego stał na czele Grupy roboczej ds. Odpowiedzialnych Inwestycji. Wykładowca etyki biznesu, CSR i odpowiedzialnego inwestowania na studiach MBA oraz podyplomowych. Nagrodzony „Piórem Odpowiedzialności” przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu za najlepszy artykuł ekspercki na temat etyki biznesu w Polsce w 2014 roku.

Autor książki Etyka i prawa człowieka w biznesie. W poszukiwaniu metody.

Aleksandra Stanek-Kowalczyk – Ekspertka w dziedzinie odpowiedzialnego zarządzania i zrównoważonego rozwoju. Specjalizuje się w strategiach transformacji biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju, zarządzaniu relacjami z kluczowymi interesariuszami, w tym budowania zaangażowania i zaufania klientów, ujawnianiu

danych niefinansowych, etyce oraz zarządzaniu wpływem organizacji na otoczenie.

Autorka szeregu publikacji dotyczących odpowiedzialnego zarządzania, jest certyfikowaną trenerką oraz wykładowcą akademickim z zakresu odpowiedzialnego zarządzania. Ekspert w Konkursie Dobroczynca Roku oraz w konkursie Społeczny StartUp. Była członkiem Komitetu weryfikującego tłumaczenie Wytycznych GRI G4 na język polski. Znalazła się na liście 50 kobiet polskiego CSR. Absolwentka politologii oraz zarządzania na Uniwersytecie Jagiellońskim, programu MBA Management for Central and Eastern Europe (stypendystka Fundacji Haniela) ukończonego z wyróżnieniem, międzynarodowego programu LEAD-Leadership for SustainableFuture. Doktorantka w Szkole Głównej Handlowej.

Elżbieta Szadzińska – politolog, wiceprezes Rady Krajowej Federacji Konsumentów. Zajmuje się sprawami bezpieczeństwa produktu, w tym artykułów dla małych dzieci, oraz kwestiami związanymi ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i zrównoważonym rozwojem i zrównoważoną konsumpcją. Z ramienia Federacji Konsumentów jest członkiem Rady Normalizacyjnej PKN i Rady ds. Akredytacji PCA, a także Rady ds. Racjonalnego Wykorzystania Żywności. Uczestniczy w pracach grup roboczych europejskich organizacji konsumenckich BEUC i ANEC. Od 2004 roku jest członkiem Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego.

Barbara Tęcza – Absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego, Wydziału Nauk Politycznych. Ukończyła także studia podyplomowe z zakresu przywództwa i komunikacji społecznej w Wojskowej Akademii Technicznej oraz zarządzania projektami w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. W PKN ORLEN S.A. od 2002 roku. Pełni funkcję kierownika projektu w Dziale Sponsoringu Społecznego i CSR. Zagadnieniami dotyczącymi CSR zajmuje się od 2006 roku. Koordynowała m.in. prace związane z raportami CSR oraz wdrażaniem GRI.

Członek Zarządu Fundacji ORLEN – DAR SERCA oraz Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu, a także

Rady Fundacji Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego w Bóbrce.

Marcin Waszak – politolog, socjolog, od 2014 r. ekspert Fundacji im. Stefana Batorego. Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy w organizacjach think-tankowych jako koordynator projektów badawczych i analityk. Autor publikacji i raportów poświęconych polityce antykorupcyjnej. W forumIdei Fundacji Batorego zajmuje się m.in. społecznym monitoringiem zamówień publicznych (w ramach pilotażu tzw. Paktu Uczciwości) oraz zagadnieniem ochrony sygnalistów. W tym ostatnim obszarze realizował pierwsze w Polsce badania o stosunku pracodawców i związków zawodowych do pracowników zgłaszających nieprawidłowości w miejscu pracy. Redaktor strony sygnalista.pl. Obecnie na Uniwersytecie Warszawskim przygotowuje rozprawę doktorską o wykorzystaniu wewnętrznych systemach zgłaszania nadużyć do zwalczania korupcji w sektorze jednostek finansów publicznych.

Anna Wojciechowska-Nowak - Adwokatka z wykształcenia, obecnie biegła przy Sądzie Okręgowym w Warszawie z zakresu zarządzania ryzykiem i whistleblowingu. Od kilkunastu lat zawodowo zajmuje się problematyką tzw. whistleblowingu oraz ochrony osób sygnalizujących wątpliwości etyczne w miejscu pracy. Obecnie Członkini Zarządu Linii Etyki Sp. z o.o., gdzie whistleblowingiem zajmuje się od praktycznej strony, wdrażając narzędzia dedykowane sygnalizowaniu w przedsiębiorstwach. W latach 2004-2015 związana była z Fundacją im. Stefana Batorego, gdzie jako kierownik projektu „Wsparcie i ochrona sygnalistów” prowadziła poradnictwo prawne dla pracowników sygnalizujących wątpliwości etyczne, monitorowała postępowania sądowe oraz proces stanowienia prawa w Sejmie. Jest autorką badań ilościowych i jakościowych nad whistleblowingiem w Polsce. Przygotowała pierwsze w Polsce założenia do ustawy o ochronie sygnalistów. Jest autorką publikacji na temat przejrzystości, zapobiegania korupcji, whistleblowingu, a także opracowań z zakresu praw człowieka. Wykładowczyni na studiach podyplomowych Compliance w organizacji na Akademii im. Leona Koźmińskiego.

Andrzej Zawistowski - Międzynarodowy Ekspert z udokumentowanym trzydziestoletnim doświadczeniem pracy, tworzący i efektywnie zarządzający zespołami ds. logistyki, dystrybucji, zakupów oraz strategicznych stosunków z dostawcami na szczeblu lokalnym, regionalnym oraz globalnym. Pracując ponad 13 lat w jednym z największych światowych koncernów tytoniowych, stworzył od podstaw organizację odpowiedzialną za zarządzanie łańcuchem dostaw w zakładzie produkcyjnym w Polsce, a następnie w centrali koncernu był odpowiedzialny za globalne zakupy w obszarze nieprodukcyjnym.

Po powrocie do Polski zbudował jedną z pierwszych w kraju Grup Zakupowych z udziałem 10 dużych firm i przez kolejne lata był odpowiedzialny za negocjacje globalnych kontraktów w imieniu Grupy. Obecnie jest członkiem Rady Nadzorczej XBS GROUP i wspiera nowatorskie rozwiązania oferowane przez XBS w obszarze zarządzania łańcuchami dostaw. Od ponad 10 lat zaangażowany czynnie w tworzenie aktywnego środowiska zakupowego. Od ponad 6 lat pracuje społecznie jako członek Zarządu PSML – Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów (www.psml.pl). Odpowiada z ramienia PSML za przygotowanie merytorycznego programu największej w Polsce Konferencji Zakupowej PROCON-POLZAK. Wykładowca z obszaru Zarządzania Łańcuchami Dostaw na Akademii im. Leona Koźmińskiego, Uczelni Łazarskiego oraz na Wyższej Szkole Ekologii i Zarządzania w Warszawie.

Publikacja przygotowana przez Grupę roboczą
ds. etyki i standardów odpowiedzialnego
prowadzenia biznesu w ramach Zespołu do
spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej
Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu
pomocniczego Ministra Inwestycji i Rozwoju.
Publikacja przygotowana pod redakcją
dr. Roberta Sroki, koordynatora Grupy roboczej

Wydawca:

Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju
ul. Wspólna 2/4
00-926 Warszawa
www.miiir.gov.pl

Opracowanie graficzne:

Studio graficzne Papercut



MINISTERSTWO
INWESTYCJI
I ROZWOJU