

Biznes widziany przez pryzmat etyki społecznej

Robert Sroka, Crido Taxand

Największym wyzwaniem, z którym muszą zmierzyć się firmy wdrażające działania z zakresu etyki biznesu, jest to, jak doprowadzić do realnej zmiany standardów i postaw obowiązujących w firmie. Wsparciem w przejściu od teorii do praktyki mogą być wytyczne normy SA8000.







Robert Sroka,
Project Manager
w firmie Crido
Taxand, gdzie
odpowiada za
rozwój komplekso-
wego doradztwa
CSR dla klientów.
Specjalizuje się
w budowaniu
etycznej kultury
przedsiębiorstw
oraz raportowaniu
danych pozafinansowych. Autor
publikacji i analiz
poświęconych
inwestowaniu
z uwzględnieniem
danych
pozafinansowych.
Realizuje projekty
rozwojowe oraz
wdrożeńowe
w zakresie pod-
noszenia standar-
dów zarządzania
zasobami ludzkimi
oraz komunikacji
wewnętrznej.

TWÓRCY NORMY SA8000 określili reguły, jakich powinny przestrzegać przedsiębiorstwa w obszarze miejsca pracy oraz łańcucha dostaw. Szczegółowe wytyczne są efektem szerszego spojrzenia na problemy gospodarcze wynikające z kultury, legislacji oraz praktyk biznesowych.

Jednym ze współczesnych problemów społeczno-gospodarczych, z którym mierzy się norma na poziomie praktycznych rozwiązań w pojedynczych przedsiębiorstwach, jest lęk przed stałymi związkami i odpowiedzialnością w relacji pracodawca – pracownik i odwrotnie. W Polsce na to zjawisko zwrócił uwagę prof. Tadeusz Oleksyn, zdaniem którego zatrudnienie pracownika jest postrzegane jako ryzykowna inwestycja, pociągająca za sobą zobowiązania na przyszłość. Ryzyko potęgują współczesne, zbyt uciążliwe systemy fiskalne, ubezpieczeniowe, a w niektórych sytuacjach również związki zawodowe. Procesy sądowe wytaczane pracodawcom przez pracowników, zdaniem Oleksyna, tylko nasilają nastroje antypracownicze. Do tego należy wziąć pod uwagę nieprzewidywalną zmienność klientów i rynków oraz nasilenie się walki konkurencyjnej, co spowodowało, że stałe związki pracodawców i pracowników stają się dla przedsiębiorców zbyt ryzykowne¹.

Dlatego firmy decydują się na działania, które często nazywają optymalizującymi, a tak naprawdę są to projekty prowadzące do maksymalizacji zysku, nie zaś do optymalizacji. A różnica między maksymalizacją a optymalizacją polega na tym, że optymalizacja zmniejsza ryzyko, chroni przed gospodarką rabunkową i nadmierną eksploatacją. Optymalizacja wiąże się z umiarem, maksymalizacja z zachłannością i bezwzględnością². To powoduje sytuacje,

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

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

Dlaczego SA8000?

Uniwersalnym wzorcem w obszarze języka praw pracowniczych jest standard SA8000. Firmy posługują się nim coraz częściej dla zmniejszenia ryzyka operacyjnego, budowania zaufania między

partnerami biznesowymi, wyznaczając w ten sposób pewien poziom rozumienia oczekiwanych praktyk w działalności biznesowej odnośnie miejsca pracy. Jednak chcąc się posługiwać tym standardem i oczekiwać, że będą się posługiwać nim inni, najpierw należy się go nauczyć.

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

Etyka w teorii i praktyce

Praca dzieci i młodocianych. Zaczniemy od dwóch pierwszych obszarów SA8000, które mówią o pracy dzieci oraz pracy przymusowej. Dla polskiego biznesu te zapisy mają charakter bardziej edukacyjny niż praktyczny. Oczywiście nie mamy problemu wynikającego z pracy dzieci, choć zdarzają się pojedyncze przypadki. W normie czytamy, że firma nie będzie wspierać ani angażować się w wykorzystywanie pracy dzieci. Ten zapis powstał dlatego, że na świecie praca dzieci jest dużym wyzwaniem cywilizacyjnym. Badania pokazują, że praca małoletnich często kończy się kalectwem, blokuje szanse zdobycia wykształcenia, co uniemożliwia w przyszłości wykonywanie ambitniejszego, lepiej płatnego zajęcia i wyjście z błędnego koła strukturalnej biedy. Na problem pracy dzieci nie można zatem patrzeć jak na pojedynczy przypadek,

ale szerokie negatywne zjawisko społeczne. Stąd niezwykle ważne jest, aby widzieć je w perspektywie łańcucha dostaw.

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

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

Praca przymusowa. SA8000 stanowi, że ani firma, ani żadna jednostka zapewniająca jej siłę roboczą nie będzie korzystać z pracy przymusowej, wspierać handlu ludźmi ani się w takie działania angażować. Już samo zastanowienie się nad obszarami, gdzie może dojść do pracy przymusowej, w oddziałach/filiach firmy czy np. w agencji dostarczającej pracowników, oraz deklaracja, że absolutnie nie akceptujemy tego typu

praktyk, powodują, że zaczynamy kreować politykę „zero tolerancji” wobec określonych zachowań. Polityka „zera tolerancji” nie dopuszcza kalkulacji, czy np. współpraca z dostawcami, którzy zatrudniają dzieci lub dopuszczają się pracy przymusowej, nam się opłaci. Te obszary nie mieszczą się w kategoriach zysk – strata.

Bezpieczeństwo i higiena pracy. W normie czytamy, że firma zapewni bezpieczne i higieniczne środowisko pracy oraz podejmie

W Sunset Scavenger każdy pracownik jest jednocześnie jej akcjonariuszem, biorąc na siebie niejako część odpowiedzialności za rozwój firmy i za własne zachowanie. Ta strategia przełożyła się na wyższą jakość świadczonych usług oraz zmniejszenie liczby wypadków. Zdaniem socjologa Stewarda Perrego, który badał ten przypadek, istnieje związek między bezpieczeństwem a samooceną pracownika, co wynika z faktu, że jest on podmiotem, a nie przedmiotem

Przygotowanie firmy na przyjęcie praktykantów wyrabia prawidłową postawę przyszłego pracownika i jest wyrazem odpowiedzialności organizacji.

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

Zależność między podmiotowym traktowaniem pracowników a bezpieczeństwem pracy opisuje przypadek firmy Sunset Scavenger Company, zajmującej się wywozem śmieci. Branża śmieciarska charakteryzuje się jednym z najwyższych wskaźników wypadkowości.

w procesie pracy³. Im wyższa samoocena i partycypacja pracownika w zarządzaniu, tym bardziej bezpieczne miejsce pracy i oraz mniejsza liczba wypadków. Między innymi dlatego norma zaleca włączenie zatrudnionych do tworzenia bezpiecznego środowiska pracy poprzez konsultacje, możliwość zgłaszania zdarzeń potencjalnie wypadkowych, udział w akcjach promujących i podnoszących wiedzę z zakresu BHP.

Prawo do zrzeszania się i rokowań układu zbiorowego.

Problem funkcjonowania związków zawodowych jest skomplikowany; wynika z modelu związków w Polsce oraz zaszłości historycznych; dotyczy podmiotowego traktowania pracowników i ich partycypacji w zarządzaniu. Wiele przedsiębiorstw zachęca pracowników do zgłaszania pomysłów na usprawnienie procesów produkcji czy organizacji pracy, proponując niejednokrotnie za to gratyfikacje finansowe. Jednocześnie blokuje możliwość powstawania związków

zawodowych, nie konsultuje z pracownikami strategicznych decyzji dotyczących firmy, nie włącza w rozmowy na temat spraw pracowniczych. Taka połowiczna otwartość na partycypację zatrudnionych sprawia, że nie czują się w pełni odpowiedzialni za organizację. Prowadząc badania w ramach projektu „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw”, których część jakościowa składała się z rozmów z pracownikami i przedstawicielami związków zawodowych, najczęściej słysząc było narzekanie na komunikację wewnętrzną i brak podmiotowego

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

Choć zgodnie z prawem w Polsce w każdym przedsiębiorstwie mogą zostać powołane do życia związki zawodowe, pracodawcy często wzbraniają się poinformować o tym załogę. Tymczasem jednym z wymagań normy jest skuteczne zakomunikowanie personelowi, że ma prawo do stowarzyszania się, w tym zakładania związków zawodowych. Brak otwartości na związki zawodowe pogłębia zasygnalizowany

już problem lęku przed stałym związaniem się z pracownikami i wzięciem za nich odpowiedzialności.

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

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

Godziny pracy i wynagrodzenie. Kluczową rolę w relacji pracodawca – pracownicy odgrywają aspekty dotyczące czasu pracy oraz wynagrodzenia (siódmy i ósmy obszar normy). W tym zakresie SA8000 jest zbliżona do wytycznych społecznej odpowiedzialności zawartych w ISO 26000.

Norma ISO 26000 zaleca, aby organizacja dążyła do osiągnięcia równowagi między pracą a życiem prywatnym. Realizacja tego

Zasady i reguły uznawane przez społeczeństwo nie zostają za bramą przedsiębiorstwa, muszą być respektowane również w relacji pracodawca – pracownik.



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

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

Refleksja etyczna nie może ograniczać się do jednostki, która arbitralnie ogłosi, co jest dobre, a co złe. Jest ona przedsięwzięciem społecznym, szczególnie w zakresie działalności gospodarczej.

zewnętrzną oraz zaangażować interesariuszy.

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

Podsumowanie

Budowanie etycznej kultury organizacyjnej ma istotne znaczenie nie tylko na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, ale również w aspekcie społeczno-gospodarczym, budowania mocnych fundamentów etyki gospodarczej oraz bezpieczeństwa uczestników rynku.

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

niezbędnych do realizacji nowej strategii firmy, jest mało realna. Pracownicy powinni mieć długookresową perspektywę zatrudnienia; brak kadry o odpowiednich kwalifikacjach może uniemożliwić wdrożenie nawet najambitniejszych strategii*.

Na poziomie społecznym warto pamiętać, że działalność gospodarcza wpływa na kształtowanie życia społecznego, które jest determinowane przez uznane we wspólnocie zasady i reguły. Te zasady i reguły nie zostają za bramą przedsiębiorstwa, muszą być respektowane również w relacji pracodawca – pracownik. Szersze spojrzenie na obszary dotyczące miejsca pracy, na które wskazuje norma SA8000, może posłużyć do kształtowania wrażliwości etycznej w działalności gospodarczej, czyli pomóc zastosować w praktyce biznesowej wartości i etyczne zasady społeczne. Jednak bez zaangażowania interesariuszy, a przede wszystkim pracowników, będą one jedynie pustymi sloganami nie przekładającymi się na codzienną praktykę biznesową. #

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

2. jw.

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

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