

Standardy etyczne w badaniach

*dr Robert Sroka,
CSR Project Manager, Crido Taxand*

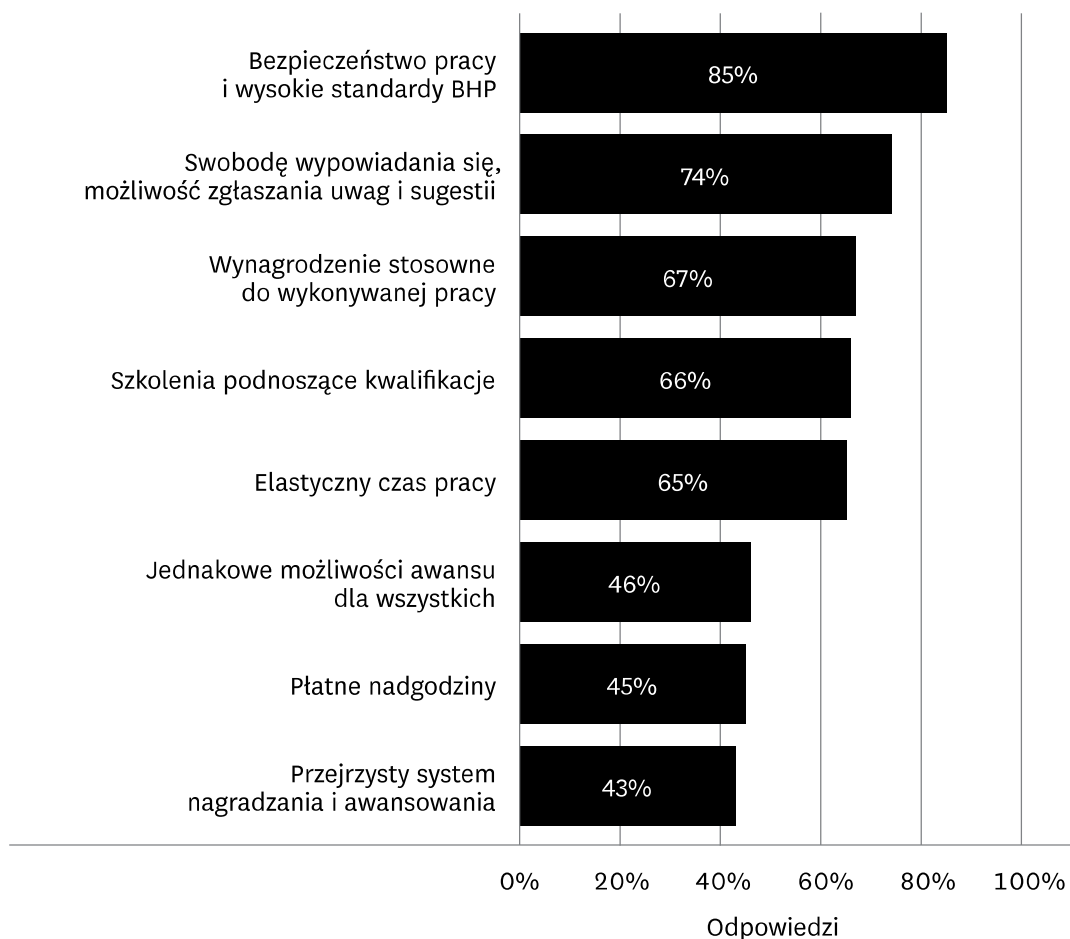
POLSKIE FIRMY CHCIAŁYBY działać według kodeksów etycznych, ale niewiele w tym zakresie robią. Powody małej aktywności są różne - brak ludzi, brak kompetencji, koszty wprowadzenia kodeksów, osłabienie pozycji konkurencyjnej wobec firm, które biznesowe standardy etyczne lekceważą, etc. Tymczasem globalny trend już wymusza wprowadzanie określonych standardów działań. Ponadnarodowe korporacje wręcz wymagają od polskich partnerów wprowadzenia międzynarodowych norm etycznych, uzależniając od tego współpracę.

ICAN Institute, Pracodawcy RP i Crido Taxand zdecydowały się przeprowadzić badania jakościowe i ilościowe, aby poznać potrzeby przedsiębiorstw w tym obszarze.

Część I: Pracownicy oczekują wprowadzenia standardów etycznych

Niemal wszyscy pracownicy polskich firm (92%) oczekują od zarządzających podjęcia działań w zakresie etyki biznesu - taki wniosek płynie z wyników badania przeprowadzonego przez ICAN Institute, Pracodawców RP i firmę Crido Taxand. Brak odpowiedniej osoby i kompetencji w firmach był dla 70% respondentów główną barierą angażowania się w działania etyczne. Zachętę może stanowić fakt, że tam, gdzie załogi miały swobodny dostęp do wiedzy na ten temat, zdecydowanie rzadziej dochodziło do łamania zasad, co nie oznacza, że pracownicy nie

Wykres 1. Czy firma, w której pan/pani pracuje, zapewnia...?



mieli dylematów moralnych. Jednak dzięki polityce otwartości i dialogu ryzyko błędu przy podejmowaniu decyzji czy niestosownego zachowania było mniejsze.

Wyzwania etyczne w biznesie

Budowanie i rozwijanie kultury etycznej w organizacji jest determinowane przez respektowanie prawa i przestrzeganie transparentnych reguł postępowania. Bez uporządkowania tych obszarów trudno podejmować rzetelne działania, które podniosłyby standardy zachowań. Tymczasem mniej niż połowa respondentów wskazała, że firmy, w których pracują, zapewniają przejrzysty system nagradzania i awansowania, płatne nadgodziny czy jednakowe możliwości awansu (zob. wykres 1.).

Polska jest krajem, w którym temat łamania praw człowieka przez pracodawców praktycznie nie istnieje. Ani w dyskusji na poziomie rządowym, ani na forach biznesowych. Jednak spora część badanych twierdzi, że często (38%) lub bardzo często (4%) dochodzi do takich zdarzeń. Choć pozostała grupa (54% - rzadko, 5% - nigdy) ma zdanie odrębne, tak duży odsetek potwierdzeń sugeruje, że problem istnieje i powinny się nim zająć nie tylko same firmy, ale i instytucje na szczeblu samorządowym czy rządowym.

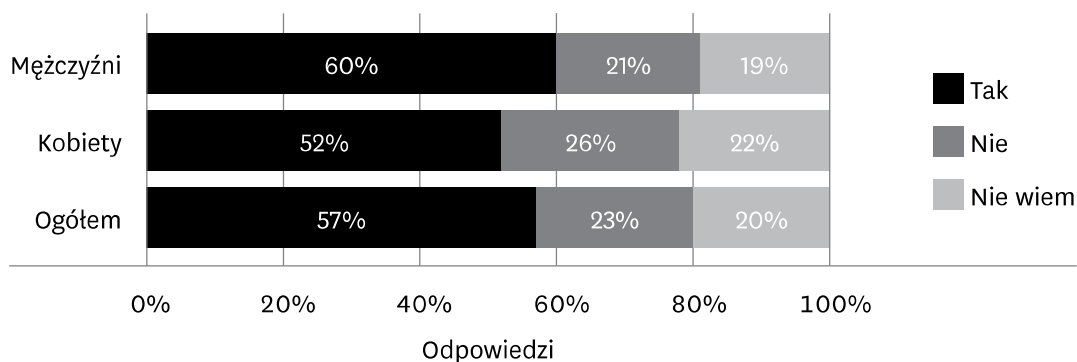
Polityka równych szans jest składową praw człowieka. 57% badanych (60% mężczyzn i 52% kobiet) uważa, że firmy, w których pracują, wprowadziły taką politykę; 23% respondentów obu płci dało odpowiedź negatywną (zob. wykres 2.). Krytyczniej oceniają politykę równych szans kobiety niż mężczyźni, zdecydowanie częściej wskazując dysproporcje dotyczące m.in. swobody wypowiedzenia się oraz możliwości zgłaszania uwag i sugestii (różnica 12%), wynagrodzenia stosownego do wykonywanej pracy (różnica 11%) czy jednakowych możliwości awansu dla wszystkich (różnica 10%).

Problem nieetycznego zachowania najczęściej dostrzegają osoby w wieku 30-39 lat i te powyżej 60. roku życia. Grupa 50-59 lat najczęściej wskazywała na niepełne wykorzystanie czasu pracy, z kolei najmłodszy (20-29 lat) są niezadowoleni ze sposobu, w jaki pracodawca zagospodarowuje ich potencjał. Razi ich również niedotrzymywanie zobowiązań przez współpracowników. Analiza odpowiedzi respondentów pokazuje, że niewykorzystywanie potencjału pracowników rośnie razem ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, podobnie jak nieetyczne zachowania. Najwięcej kradzieży zdarza się w dużych firmach - do tysiąca pracowników. W nich najczęściej występuje też mobbing i nadużywanie zwolnień lekarskich. Natomiast im mniejsza firma, tym większe prawdopodobieństwo, że wynagrodzenia nie będą wypłacone w terminie.

Niewłaściwe zachowania w firmie

Najczęściej występującymi problemami, z którymi stykają się osoby z badanej grupy, są niepełne wykorzystanie czasu pracy przez

Wykres 2. Czy w firmie, w której pan/pani pracuje, została wprowadzona polityka równości szans kobiet i mężczyzn?



pracowników (41% wskazań) i niewykorzystanie potencjału ludzi przez przełożonych (37%). Najczęściej wskazywano: dyskryminację (3%), molestowanie seksualne (0,65%), przemoc fizyczną (0,39%). Sami respondenci zaliczyli do nieetycznych zachowań również: nepotyzm, nieudzielanie urlopu w pełnym wymiarze, niewypłacanie dodatkowego wynagrodzenia w pełnym wymiarze za przepracowane soboty, niejasność ruchomej części płacy, przygotowanie umów o pracę z opóźnieniem (zob. wykres 3.). Na podstawie udzielonych odpowiedzi można wysnuć też wnioski dodatkowe - widoczna jest potrzeba wzmocnienia roli doradczej działów HR w zarządzaniu firmą. Nieumiejętne podejście do zarządzania kadrą nie tylko prowokuje nieetyczne zachowania, ale prowadzi do realnych strat finansowych, choćby przez nieoptymalne zatrudnienie i planowanie zakresu prac w konkretnym czasie.

Przyczyny nieetycznych zachowań

W budowaniu kultury etycznej w przedsiębiorstwie kluczową rolę odgrywa kadra kierownicza, również ta średniego i niższego szczebla. To grupa menedżerów, którzy pracują na co dzień bezpośrednio z pracownikami i wyznaczają standardy zachowań własną postawą. Dlatego to właśnie do nich powinny być kierowane działania podnoszące standardy moralne, bo ich postawy mogą decydować o tworzeniu się kultury etycznej w przedsiębiorstwie na najniższych szczeblach. Jak bowiem wskazują wyniki badania, 40% respondentów jako powód łamania zasad

Wykres 3. Które z poniżej wymienionych zachowań miały miejsce w pana/pani firmie?



etycznych wskazuje przyzwolenie kierownictwa, a 51% brak kontroli przełożonych, wybieranie drogi na skróty przez pracowników, czyli omijanie niektórych procedur (58%); rzadziej presję na zbyt wysokie wyniki (36%) lub pojawiające się okazje czy zachęty ze strony współpracowników (30%).

Generalnie przedsiębiorstwa w Polsce często (65%) lub bardzo często (9%) łamią zasady etyczne (według 24% - rzadko; 2% - nigdy). Równocześnie jednak aż 84% respondentów uważa, że w firmach, w których pracują, zachowania nieetyczne zdarzają się rzadko (67%) albo nigdy (17%). Zaledwie 1% sądzi, że bardzo często, a 14% - że często. Przyczyn tak dużej dysproporcji w ocenie całego rynku i własnego miejsca pracy może być wiele, np.: postrzeganie biznesu przez pryzmat głośnych medialnie skandali, negatywne doświadczenia lub chęć pokazania własnej firmy w pozytywnym świetle.

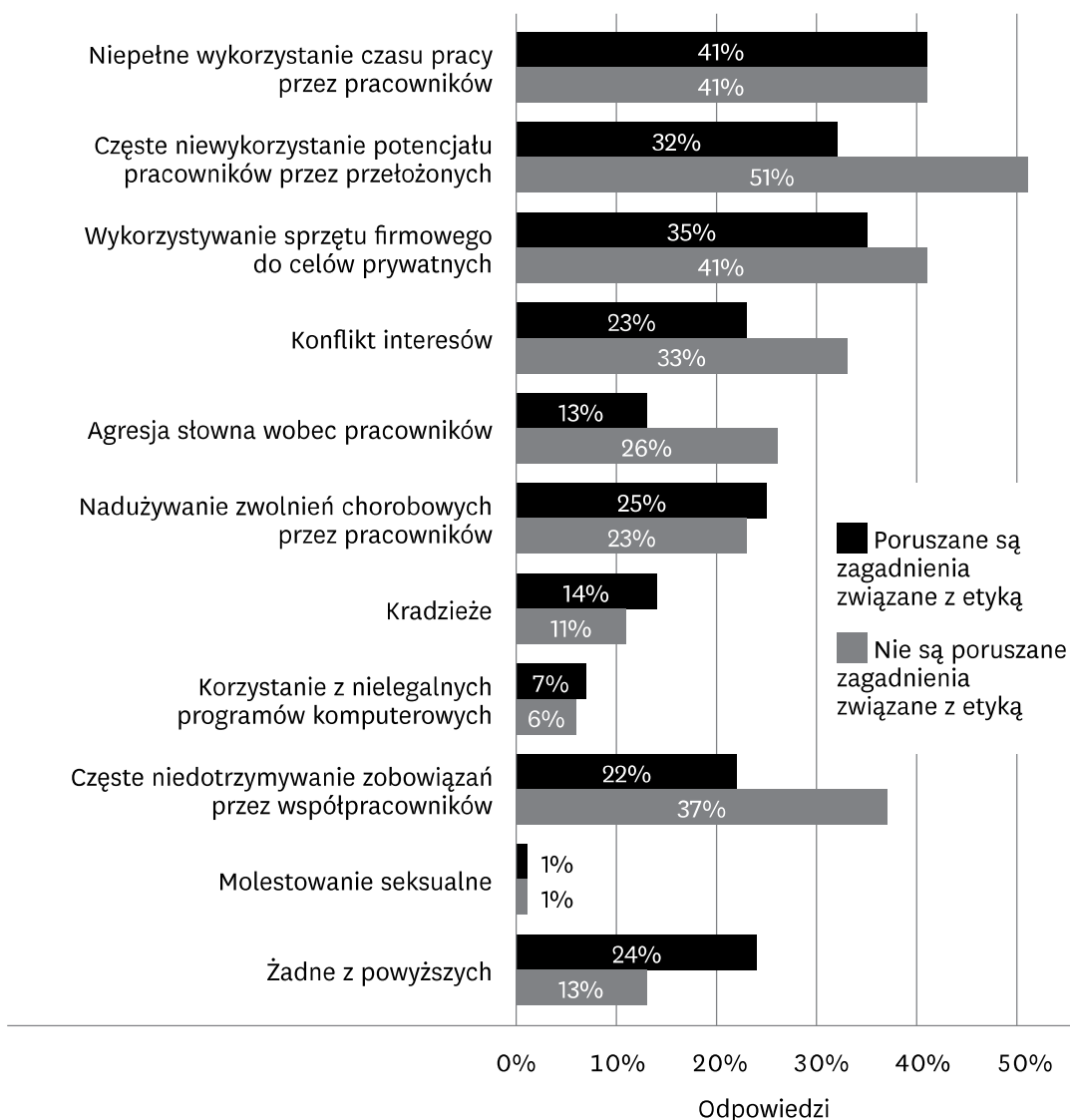
Firmowe rozmowy o etyce

Według trzech czwartych respondentów, w firmach, w których pracują, kierownictwo rozmawia z pracownikami na tematy etycznych zachowań. Najczęściej przełożeni rozmawiają z najmłodszymi pracownikami (tak wskazało 54% dwudziestolatków). To o 20% mniej niż średnia. Pomijanie zagadnień etycznych w rozmowach z najmłodszymi pracownikami to stracona szansa na kształtowanie pożądanych postaw wśród rozpoczynających pracę, a właśnie oni potrzebują wzorców, które będą punktem odniesienia w nowych sytuacjach, jakie spotykają w miejscu pracy.

Menedżerowie, którzy rozmawiają ze swoimi pracownikami na temat etyki, wywierają pozytywny wpływ na zachowanie podwładnych, częściej wykorzystują ich potencjał i zmniejszają ryzyko wystąpienia konfliktu interesów. Wpływają również na zachowanie współpracowników, dzięki czemu ci częściej dotrzymują zobowiązań (zob. wykres 4.).

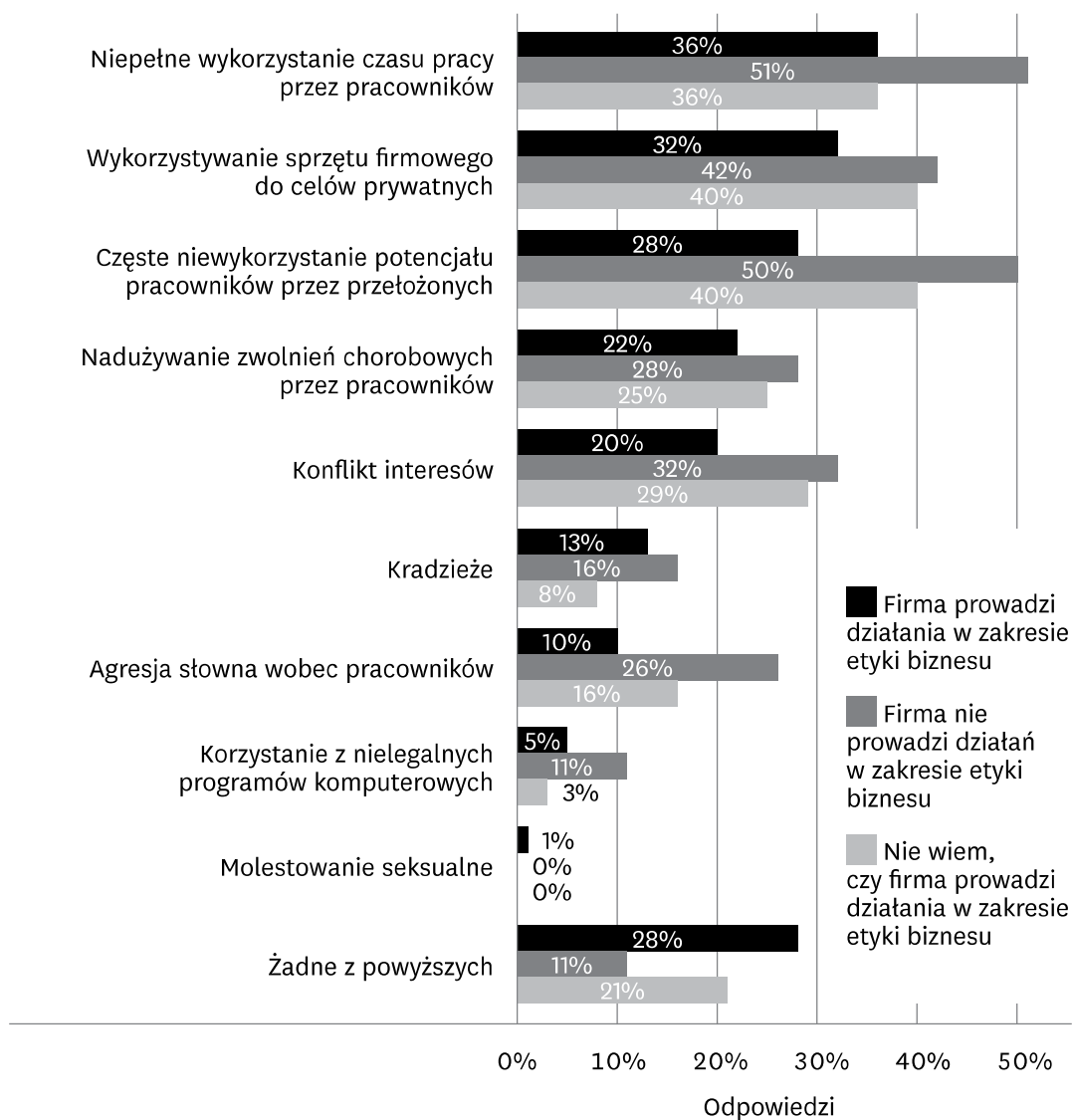
Badania wyraźnie pokazują, że informowanie i wdrażanie standardów etycznych przyczynia się do niwelowania nieakceptowalnych zachowań w przedsiębiorstwie, pozytywnie wpływa na wykorzystanie potencjału pracowników oraz ich czasu pracy, zmniejsza także agresję słowną i znacząco redukuje konflikt interesów (zob. wykres 5.).

Wykres 4. Rozmowy kierownictwa z pracownikami na temat zagadnień związanych z etyką a występowanie niewłaściwych zachowań w organizacji



Według 54% ankietowanych, firmy, w których pracują, prowadzą działania w zakresie etyki biznesu, odmiennego zdania jest 33%, a 13% respondentów nic na ten temat nie wiedziało. W tej ostatniej grupie najwięcej osób reprezentowało działy produkcyjne. „Nie wiem”, „nie jestem pewien”, „być może”, „coś słyszałem, ale nie znam szczegółów” – takimi określeniami można scharakteryzować poziom wiedzy ostatniej grupy dotyczącej inicjatyw etycznych prowadzonych przez HR. Wniosek

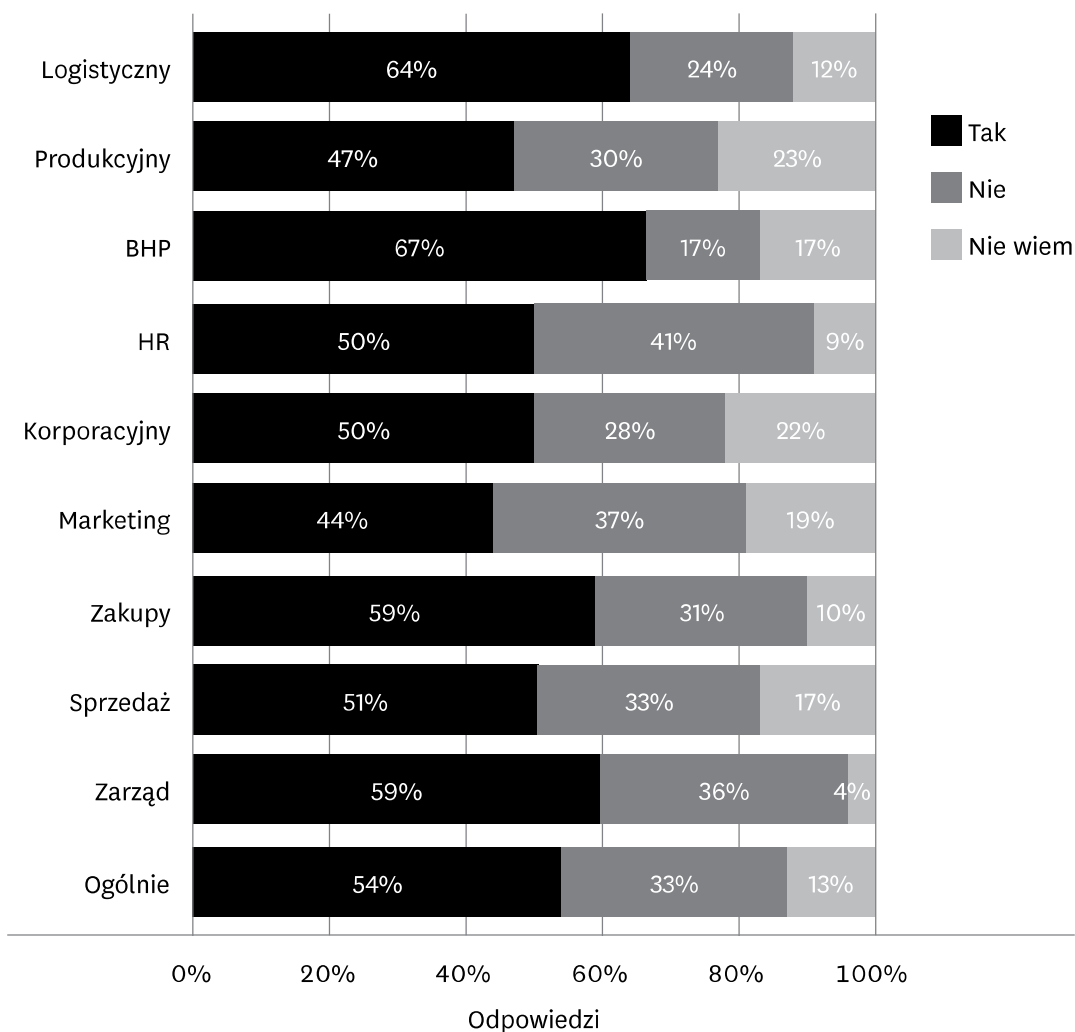
Wykres 5. Prowadzenie działań z zakresu etyki biznesu a występowanie niewłaściwych zachowań w przedsiębiorstwie



wyduje się w tej sytuacji oczywisty - warto poprawić komunikację z produkcją w firmach, zwłaszcza że często to najliczniejsza grupa pracowników (zob. wykres 6.).

Przyczyny niepodjęcia działań z obszaru etyki są różne. Według 39% badanych, zaniechanie wynika z braku odpowiedniej osoby, która zajęłaby się tym tematem. 30% uważa, że organizacje nie mają odpowiednich kompetencji; według 18%, nie ma wzorców i materiałów

Wykres 6. Czy firma prowadzi działania w zakresie etyki biznesu? Odpowiedzi w podziale na departamenty



na ten temat; 17% twierdzi, że firmy nie mają odpowiednich narzędzi; 16% wskazuje na brak funduszy, a 8% sądzi, że powodem mogą być obawy o brak zrozumienia tej tematyki wśród pracowników. Tylko 1% respondentów uznał, że firmy nie powinny zajmować się etyką biznesu. Inne bariery, według badanych, to: wielkość przedsiębiorstw, brak czasu, brak odgórnych zaleceń, brak nacisków ze strony otoczenia biznesowego, nieświadomość kierownictwa, sytuacja gospodarcza. Część osób odpowiedziała wprost, że etyczne postępowanie obniża konkurencyjność, przeszkadza w sprzedaży czy dostosowaniu się do nieetycznych

praktyk rynkowych. Na pytanie o bariery prowadzenia działań z zakresu etyki biznesu spośród zaproponowanych odpowiedzi respondenci wskazywali najczęściej konieczność ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych (49%) i niepowodzenie działań (29%). Dla 23% badanych barierą jest sprzeciw kierownictwa. Sprzeciw pracowników i uzyskanie skutku odwrotnego od zamierzonego wskazało po 18% respondentów.

Nieetyczne zachowania pracowników

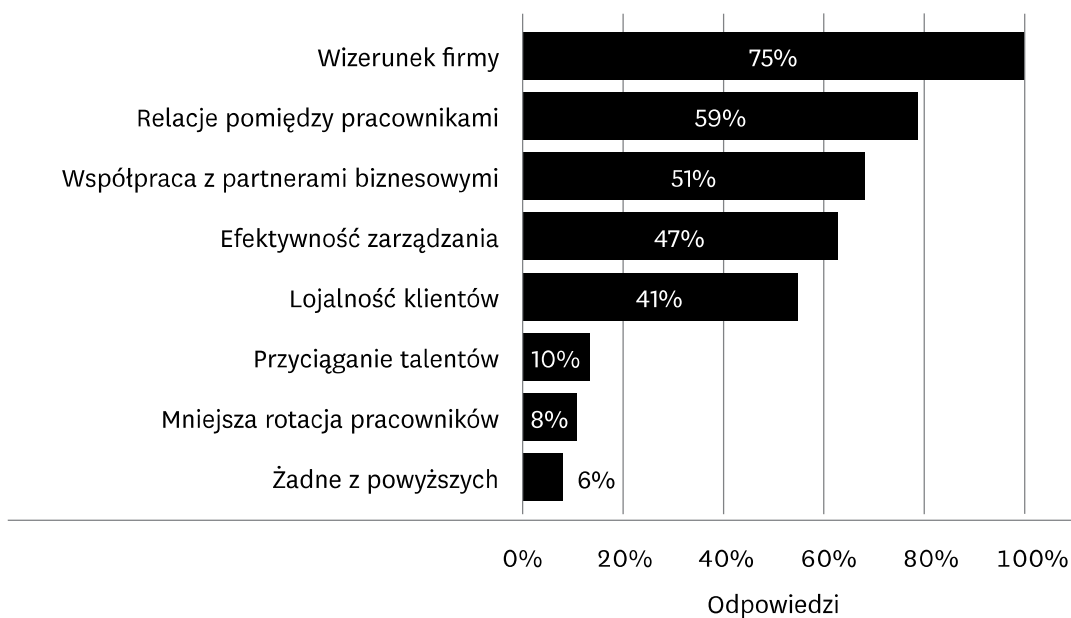
Najbardziej narażeni na ryzyko łamania standardów etycznych, według ankietowanych, są pracownicy działów sprzedaży (35%) i zakupów (30%) oraz zarząd (15%). Mniej kuszeni są pracownicy działów produkcyjnego (6%), marketingu (5%) i logistyki (3%); najmniej - zatrudnieni w pionie korporacyjnym, HR i prawnym (po 2%) oraz BHP (1%). Wniosek z powyższych opinii jest jeden: w praktyce zarządzanie ryzykiem w zakresie etyki biznesu firmy powinno koncentrować się przede wszystkim na pracownikach działu sprzedaży i zakupów.

Siła oddziaływania mediów społecznościowych czy bojkotów konsumenckich powoduje, że ponad 75% pracowników firm w Polsce dostrzega negatywny wpływ nieetycznych zachowań na wizerunek firmy. 59% zaznacza również, że nieetyczne zachowania źle wpływają też na relacje między pracownikami, co może być znacznym ryzykiem dla funkcjonowania firmy (zob. wykres 7.). Dobre relacje pomiędzy pracownikami były najistotniejsze dla przedstawicieli firm zatrudniających poniżej 10 pracowników, wpływ na wizerunek najczęściej wskazywali pracownicy największych przedsiębiorstw.

Oczekiwania wobec firm

Dla osób biorących udział w badaniu kultura etyczna firmy jest na tyle ważna, że aż ponad trzy czwarte badanych (76%), zmieniając pracodawcę, brałoby pod uwagę, czy firma, do której przechodzą, nie była zamieszana w aferę korupcyjną. Połowa zastanowiłaby się, czy w firmie funkcjonuje kodeks etyczny, 39% przyszłych pracowników zwróciłoby uwagę, czy organizacja posiada certyfikaty (bezpieczeństwa, zarządzania, środowiskowe), dla 38% byłoby ważne, czy otrzymała nagrody w obszarze zarządzania HR. Wśród innych odpowiedzi znalazły się: zarząd jest reprezentowany przez osoby stosujące zasady etyki

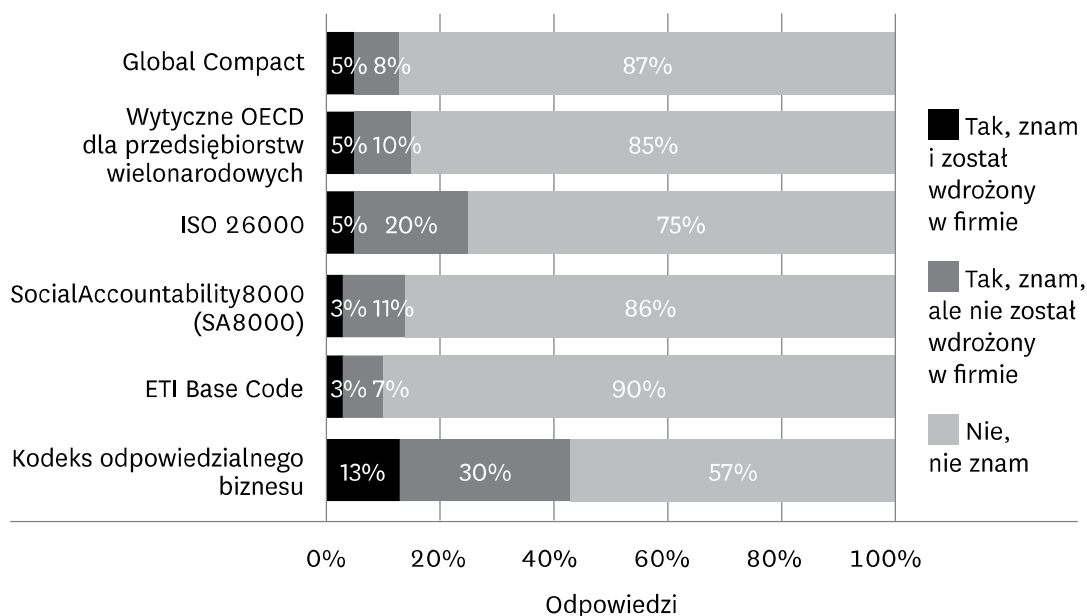
Wykres 7. Na co pana/pani zdaniem wpływają nieetyczne zachowania pracowników?



i podkreśla ten fakt w relacjach; opinie o firmie w Internecie; dobra opinia wśród pracowników; realnie funkcjonujący kodeks etyczny.

63% respondentów uważa, że za zagadnienia związane z etyką biznesu powinien być odpowiedzialny członek zarządu; 15% badanych uznało, że taką osobą powinien być pracownik działu HR; 6% sądzi, że funkcję taką powinien pełnić członek rady nadzorczej, według tylu samo osób - dowolny przedstawiciel wybrany przez pracowników. Jeszcze mniej osób widziałyby w tej roli pracownika działu prawnego (4%), pracownika działu komunikacji lub pracownika działu audytu (po 3%). Przedstawiciel związków zawodowych mógłby odpowiadać za kwestie etyczne w firmie według 0,52% respondentów, a pracownik działu produkcji - 0,39%. Za ledwie 0,13% badanych sądzi, że powinien być to pracownik działu finansowego. W tym kontekście warto zauważyć, że na rynkach bardziej zaawansowanych to właśnie CFO jest najczęściej odpowiedzialny za wdrażanie kodeksów etycznych.

Wykres 8. Czy zna pan/pani standardy związane z etyką biznesu i czy zostały one wdrożone w pana/pani firmie?

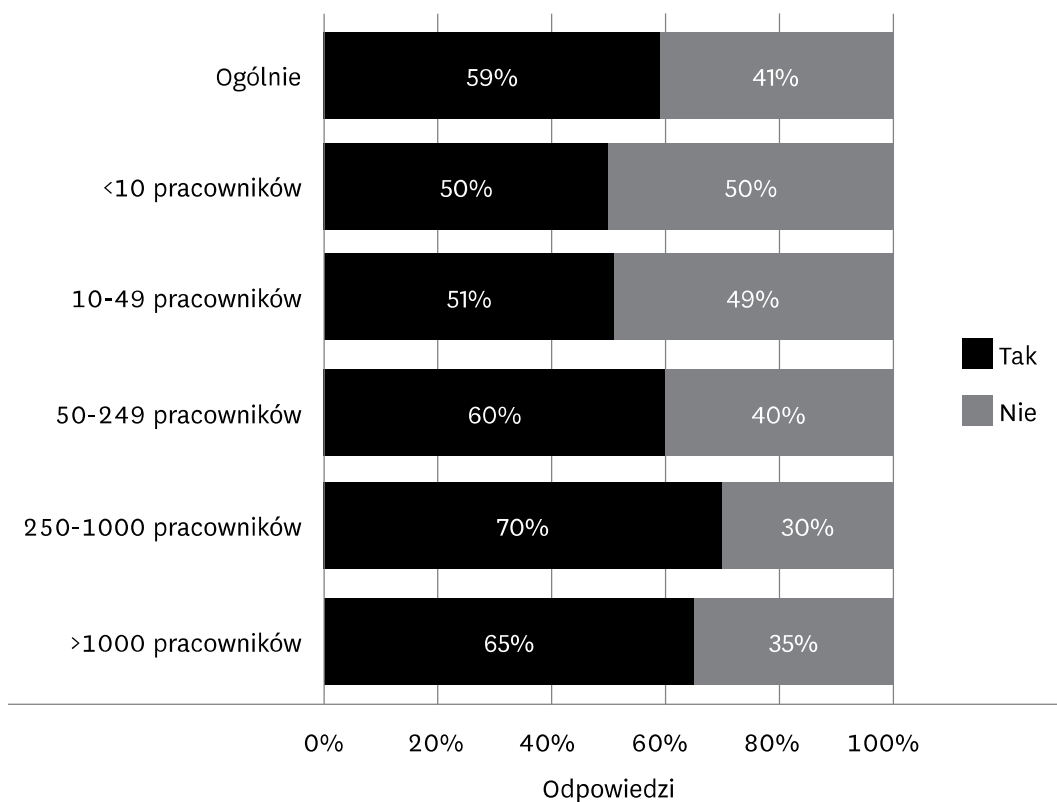


Znajomość i wdrożenie standardów etycznych

Badanie wskazuje na bardzo niską znajomość międzynarodowych i krajowych standardów etyki biznesu (zob. wykres 8.). Na świecie posługiwanie się uznanymi standardami ułatwia prowadzenie interesów, a niejednokrotnie może być przepustką do współpracy z największymi, ponadnarodowymi korporacjami. Unia Europejska i coraz więcej państw spoza niej zaleca firmom, aby stosowały wymagania międzynarodowych standardów w zakresie odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej.

Działaniem, które pracownicy najchętniej widzieliby w swojej firmie, jest wdrożenie elementów etyki do systemu szkoleń pracowniczych (55%). Dużą popularnością cieszy się również wdrożenie tych zagadnień do systemu ocen okresowych (44%), wprowadzenie kodeksu etycznego (40%) i włączenie kwestii etycznych do audytu wewnętrznego (37%). Rzadziej jako narzędzie ułatwiające budowanie etycznych postaw wymieniano system powiadamiania o naruszeniach w formie formularza aplikacji online (25%), powołanie rzecznika ds. etyki (15%)

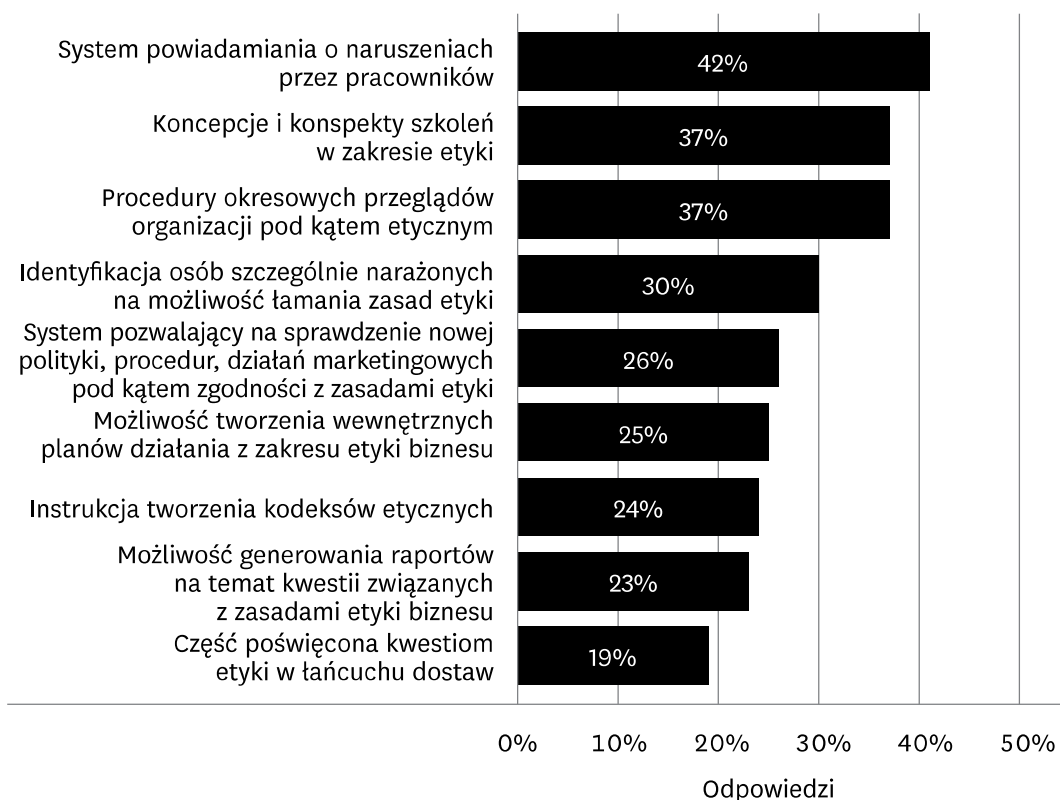
Wykres 9. Wykorzystanie narzędzia informatycznego przy wdrażaniu procesu budowania kultury etycznej a wielkość przedsiębiorstwa



i wprowadzenie systemu powiadamiania o naruszeniach w formie infolinii obsługiwaną przez podmiot zewnętrzny (11%). Najbardziej wskazywano na system powiadamiania o naruszeniach w formie infolinii wewnątrz organizacji (5%).

Pracownicy oczekują przede wszystkim zwracania uwagi na zachowania i postawy etyczne w ramach szkoleń czy ocen pracowników. Dopiero w dalszej kolejności wskazują na wdrażanie dodatkowych narzędzi. Takie podejście jest jak najbardziej uzasadnione i potwierdza, że budowanie etycznej kultury jest uzależnione od sposobu funkcjonowania organizacji w każdym obszarze aktywności. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa pracownicy chętniej korzystaliby z aplikacji informatycznej (zob. wykres 9. i 10.). Dużym wyzwaniem jest wprowadzenie spójnej kultury etycznej w organizacjach o rozproszonej

Wykres 10. Jakie elementy powinno zawierać narzędzie informatyczne stosowane do wdrażania procesu budowania kultury etycznej?



strukturze. Tutaj po raz kolejny należy podkreślić kluczową rolę menedżerów średniego i niskiego szczebla we wdrażaniu i rozwijaniu programów etycznych.

W Polsce jest zdecydowanie zbyt mało kompetentnych osób zajmujących się etyką biznesu, a zapotrzebowanie rynku jest duże. Wyraźnie widać potrzebę położenia większego nacisku na to zagadnienie w systemie kształcenia, przede wszystkim na kierunkach ekonomicznych i związanych z zarządzaniem.

Drugi istotny wniosek, który można wyciągnąć z badania, pokazuje, że standardy etyczne przede wszystkim muszą być ważne dla zarządców i menedżerów wyższego szczebla oraz kierowników podstawowych

O badaniu ilościowym

Badanie ilościowe dotyczące potrzeb pracodawców i pracowników w zakresie HR, w kontekście etyki w miejscu pracy, zostało przeprowadzone w listopadzie 2012 roku; wykorzystano metodę wspomaganego komputerowo wywiadu – CAWI (Computer Assisted Web Interview). Ankieta opierała się na anonimowym kwestionariuszu internetowym, który zawierał dwadzieścia trzy pytania. Do badania została zaproszona zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy poszczególnych działów przedsiębiorstw działających

w Polsce. Łącznie zebrano 1737 ankiet. Po odrzuceniu niepełnych do głębszej analizy wybrano 767 kwestionariuszy.

O respondentach

- 45,5% respondentów pełni funkcję prezesa lub członka zarządu;
- ponad 71% respondentów to osoby w wieku 30-49 lat;
- ponad 84% odpowiadających ma wyższe wykształcenie;
- ponad 76% mieszka w mieście powyżej 100 tys. mieszkańców;
- 64,8% respondentów stanowili mężczyźni.

komórek organizacyjnych przedsiębiorstw. Budowanie kultury etycznej bez zmiany postaw i wyraźnie manifestowanych oczekiwań w tym obszarze jest niemożliwe.

Część II: Obraz etyki w polskich firmach

Poglądy menedżerów i pracowników na temat budowania kultury etycznej w przedsiębiorstwach różnią się zasadniczo. Pierwsi podchodzą do zagadnienia bardziej ideologicznie, szukając korzyści biznesowych, drudzy oczekują konkretnych zapisów, żeby komfortowo czuć się w miejscu pracy.

„Etyka biznesu? To, dla przykładu, nauczenie pracowników odbierania telefonu po trzecim sygnale, a nie już po pierwszym ani nie dopiero po piątym” - takiej odpowiedzi, myląc etykę z etykietą, udzielił przedstawiciel jednej z polskich firm podczas badania przeprowadzonego przez Crido Taxand. Odpowiedź w pierwszej chwili zaskakująca,

ale nie tak daleka od sensu istoty etyki biznesu. Budowanie kultury etycznej w przedsiębiorstwie to przecież nic innego, jak działanie kierownictwa, którego celem jest zdefiniowanie i wdrożenie pożądanych, a jednocześnie słuszných, zachowań etycznych w odpowiednich okolicznościach, we właściwym momencie, ze świadomym rozumieniem kontekstu działania. Inaczej mówiąc - wskazywanie właściwych postaw.

Głosy za i przeciw

Pracownicy i ich przedstawiciele uważają propagowanie kultury etycznej w przedsiębiorstwie za niezbędne i chętnie widzieliby takie inicjatywy u siebie. Głosy sceptyczne dotyczą przede wszystkim braku kompetencji kierownictwa w prowadzeniu tego typu działań lub pozorowania działań przez zarządzających. Z kolei osoby zarządzające HR prezentują różne stanowiska. Zdecydowana większość widzi potrzebę budowania kultury etycznej w organizacji poprzez ustalenie zasad, wprowadzenie reguł i zbudowanie odpowiednich narzędzi do weryfikacji przestrzegania kodeksu etycznego. Uzasadniają to różnymi argumentami, jedne są nieco ideologiczne, inne praktyczne. Na przykład dyrektor HR firmy dystrybucyjnej chce ustalenia zasad, z których wynikać mają odpowiednie zachowania: „Jesteśmy pewni, że im większa zbieżność pomiędzy tym, w co ludzie wierzą, do czego są przekonani, a tym, co widzą w organizacji, tym lepiej dla firmy”. Kierownik HR firmy z branży budowlanej ma podobne zdanie; zauważa przy tym, że etyka biznesu wpływa na konkurencyjność firmy: „Zasady etyczne to nie tylko zebranie tego, co się w firmie dzieje, ale to przede wszystkim wyznaczenie kierunku dla firmy. Dla nas jest ważne, żeby dać sygnał na zewnątrz, jaką firmą chcemy być”. Takie wnioski płyną z jakościowej części badania.

Wyraźna mniejszość zarządzających HR twierdzi, że etykę kształtuje się w domu, a firmy nie powinny się tym zagadnieniem zajmować. Sceptycyzm wynika między innymi z braku odpowiedniej tradycji podejścia do zagadnienia etyki biznesu dostosowanej do lokalnej specyfiki. Dyrektor HR dużej firmy z branży chemicznej uważa, że: „Zajmowanie się zagadnieniami etyki biznesu to kalka zachodniego systemu, który próbuje się przenieść do Polski. To, co firmy próbują w Polsce wprowadzać, nie jest adekwatne do naszych metod zarządzania”.

Zdarzały się podczas badań wypowiedzi przedstawicieli firm, dla których argumenty za podejmowaniem wysiłku w zakresie etyki biznesu wynikają jedynie z potrzeby zbudowania fasady na potrzeby komunikacji zewnętrznej. Należy jednak mieć na uwadze, że to ryzykowne podejście, które może przyczynić się do prowokowania zachowań nieetycznych wśród pracowników.

System etyczny jako narzędzie zarządzania

O efektywności działań w zakresie promocji pożądaných zachowań etycznych przedstawiciele firm mówią jako o ryzyku i szansach. Ryzyko to kradzieże, nieuczciwe praktyki rynkowe, przypadki korupcji, sprzedaży danych itp. Ważniejsze jednak jest dostrzeżenie szans. Działania etyczne ubrane w system zarządzania mogą stanowić bowiem nieoceanione narzędzie dla kierownictwa. Potwierdza to dyrektor HR firmy z branży motoryzacyjnej: „Etyka daje transparentność i element zaufania, że mamy określone standardy, jasne reguły. I że my wszyscy, pracownicy firmy niezależnie od piastowanego stanowiska, przestrzegamy tych zasad. Dla zarządu zaletą jest standaryzacja, która zwiększa zaufanie. Dla pracowników – świadomość, że menedżerowie, którym podlegają, przestrzegają zasad”. Jak twierdzi dyrektor HR firmy z branży FMCG: „Najlepszym parametrem efektywności działań etycznych jest zaangażowanie. Jeśli pracownicy nie są zaangażowani, to robią tylko minimum, żeby nie mieć żadnych problemów. Takie podejście nie daje możliwości przekraczania oczekiwań, myślenia w kategoriach innowacyjności i szukania niestandardowych rozwiązań problemów. Kluczowym elementem są relacje wewnętrzne i sposób traktowania pracownika. Dobra atmosfera i szacunek sprawiają, że pracownicy lubią do pracy przychodzić i chcą się rozwijać, bo mają ku temu szansę”.

Warto więc pamiętać o znaczeniu działań etycznych dla przedsięwzięć w zakresie employer brandingu. Przedstawicielka HR firmy z branży handlowej, która wykorzystuje działania etyczne przy pozyskiwaniu pracowników, podkreśla, że „kandydaci do pracy już podczas pierwszej rozmowy deklarują, że wiedzą o zasadach, którymi się kierujemy. A najczęściej dowiadują się o nich od naszych pracowników, którzy polecają firmę”. Dyrektor HR firmy z branży budowlanej dodaje

także, że „kodeks etyki jest ułatwieniem w momencie, kiedy przychodzą nowe osoby do organizacji. Dzięki spisanim zasadom otrzymują jasny sygnał, czym w tej firmie są działania etyczne i pod jakimi praktykami się ona podpisuje”.

Ważny dialog z pracownikami

Niewiele firm na etapie tworzenia kodeksu etycznego zdecydowało lub zdecydowałyby się na zapytanie pracowników, co należy w nim zawrzeć, dlatego zrobiliśmy to sami. Chcieliśmy dowiedzieć się, jakie – zdaniem pracowników – zachowania należy pielęgnować i rozwijać, co należy w ich firmie zmienić, aby sprzyjała budowaniu kultury etycznej. Wiele osób stwierdziło, że konieczne jest podniesienie rangi kodeksu etycznego i przestrzeganie zapisanych zasad w codziennym funkcjonowaniu firmy.

Na pytanie, co powinno znaleźć się w takim dokumencie, pracownicy najczęściej odpowiadali:

- należy określić jasne zasady oceniania, awansowania i premiowania;
- warto opisać zasady postępowania na wszystkich stanowiskach i ich przestrzegać;
- trzeba wspomnieć o konieczności zmniejszenia poziomu agresji słownej;
- warto podkreślić, że bezpośredni przełożeni powinni dawać przykład;
- należy zapisać, że jest obowiązek traktowania pracowników fair.

W rozmowach mimochodem padały zarzuty pod adresem menedżerów, ujęte zwięźle przez przedstawiciela rady pracowników z firmy z branży chemicznej: „W wielu przypadkach nie ma dialogu z pracownikami”. Takie opinie były wyrażane w firmach, w których dało się odczuć dużą arogancję zarządzających HR w stosunku do pracowników. Pewność siebie, negatywne opinie o pracownikach i zachowaniach w organizacji, brak woli słuchania i komunikacji dwustronnej, sądy na temat poglądów pracowników o organizacji pracy nieoparte żadnymi badaniami satysfakcji sprawiały, że zarządzający HR nie zauważali ważnych zjawisk zachodzących w firmie, wyraźnie sygnalizowanych przez pracowników.

„U nas w firmie wystarczyłoby usunąć jednego pracownika, żeby poprawiła się atmosfera” - taka wypowiedź zwraca uwagę na dwa elementy. Pierwszy to konieczność autentycznego wsłuchiwanie się w opinie osób zatrudnionych i umiejętnego odpowiadania na ich potrzeby, również te związane z relacjami międzyludzkimi. Drugim elementem jest potrzeba dotarcia do każdego z jasną informacją o oczekiwanych przez firmę zachowaniach. Czasem takim pracownikiem, który „psuje atmosferę”, jest przełożony. W takim przypadku pracownicy czują się szczególnie bezradni, a ich reakcje mogą negatywnie odbić się na kondycji przedsiębiorstwa. Jeden z pracowników pytany o powody nieetycznych zachowań w firmie, w której pracuje, wprost odpowiedział, że „działania nieetyczne są zemstą na pracodawcy”. Zemsta jest również reakcją na niesprawiedliwość, jaka dotyka pracowników. Poczucie niesprawiedliwości było wskazywane przez wielu respondentów jako jedna z głównych barier uniemożliwiających budowanie organizacji w oparciu o wartości. Pracownicy wymieniali szereg przyczyn powodujących poczucie niesprawiedliwości. Do głównych zaliczali: brak przejrzystego systemu oceniania, premiowania i awansowania, przydział do mniej atrakcyjnych projektów, trudności przy udzielaniu urlopów. Wymieniali też: nierówną płacę za tę samą pracę, dyskryminację czy „szklany sufit”. W tym kontekście niezwykle ważne wydaje się budowanie miękkich kompetencji kadry kierowniczej w zakresie budowania zespołu, efektywnej komunikacji, obiektywnej oceny i coachingu. Inaczej nawet najwspanialszy kodeks etyczny nie pomoże.

Upowszechnianie zasad

Ów problem niedostatecznej komunikacji okazuje się być poważną przeszkodą w upowszechnianiu zasad etycznych. W jednej z firm szef HR jest przekonany, że pracownicy, jeśli nawet nie doskonale, to w podstawowym stopniu znają treść kodeksu etycznego (jest na stronie internetowej firmy, nawet osoba z zewnątrz może do niego zajrzeć). Zapytany o kodeks etyki pracownik tej firmy, zatrudniony od pięciu lat, stwierdził, że takiego dokumentu organizacja nie wypracowała. Odpowiedź nie dziwiłaby tak bardzo, gdyby nie fakt, że treść kodeksu wisi oprawiona w ramę na ścianie obok stanowiska pracy tej osoby. Wyraźnie więc widać dwa światy, które ze sobą nie współgrają - zarządzających i pracowników.

Patrząc pod kątem etyki to sytuacja niedopuszczalna. Światy te powinny bowiem współgrać i współtworzyć biznesowy ekosystem. Można odwołać się do metafory i wyobrazić sobie firmę jako nożyczki składające się z dwóch komplementarnych ostrzy. Jedno ostrze to zarząd i menedżerowie, a drugie to pracownicy. Spójne działanie pozwala nożyczkom sprawnie wykonywać określoną funkcję, czyli ciąć. Zdecydowana rozbieżność opinii i postaw w przedsiębiorstwie utrudnia bądź uniemożliwia realizację celów biznesowych, nie mówiąc już nawet o etyce ich osiągnięcia.

Jak więc najskuteczniej dotrzeć do pracowników z informacjami o etyce, regułach, kodeksie? Pracownicy wskazywali na szkolenia, ciągłą komunikację i przykład przełożonych. Jednak odpowiedzialni za HR rzadko wyrażali chęć prowadzenia szkoleń z zakresu etyki biznesu. Ich zdaniem, komunikacja powinna być kaskadowa: zarząd przekazuje informacje dyrektorom, dyrektorzy kierownikom, a kierownicy pozostałym pracownikom. Warto jednak wziąć pod uwagę głos pracowników i w tym przypadku przynajmniej na początku przeszkolić wszystkich pracujących w organizacji, następnie okazjonalnie nowo zatrudnionych i tych, którzy zmieniają stanowiska wewnątrz firmy. Skuteczne jest również prowadzenie szkoleń przypominających co dwa lub trzy lata, aby odświeżyć informacje, zebrać opinie i być może zmodyfikować działania w zakresie podnoszenia standardów zachowań.

Dodatkowo też dowiedzieliśmy się, że pracownicy, zwłaszcza ci z działów produkcji i pracujący w magazynach, chętnie czytali o takich działaniach w wewnętrznych gazetkach firmowych. Ich zdaniem, jest to najlepsze źródło informacji, z którego chętnie korzystają, chętniej niż z intranetu, broszur, ulotek i informacji wieszanych na tablicach ogłoszeń.

Etyka B2B

Ważnym zagadnieniem, biorąc pod uwagę wdrażanie norm, jest kwestia etyki i kontroli w łańcuchu dostaw. Podczas wywiadów menedżerowie i pracownicy pytani byli, czy ich zdaniem firmy, które postępują etycznie, powinny wymagać stosowania wysokich standardów od swoich partnerów biznesowych, przede wszystkim dostawców. Większość odpowiadających stwierdziła, że tak, ale to niemożliwe. Tak, ale nie wiemy, jak to zrobić. Tak, ale tylko w stosunku do wybranych dostawców.

Większość odpowiadających dostrzegła korzyści z minimalizacji ryzyka w łańcuchu dostaw dzięki współpracy z dostawcami, którzy dbają o kwestie etyczne. Część firm, które wzięły udział w badaniu, to dostawcy dużych korporacji, które wymagają od nich wykazania, że prowadzą działania w zakresie etyki biznesu. Dotyczy to przede wszystkim firm działających w branżach: motoryzacyjnej, FMCG, handlowej, spożywczej i chemicznej, w których posiadanie kodeksu etycznego jest konieczne ze względu na oczekiwania odbiorców. Potwierdza to wypowiedź dyrektora HR w branży narzędziowej: „Duzi kontrahenci pytają, czy posiadamy kodeks etyki. Mamy świadomość, że sama praktyka i działanie zgodne z etyką to za mało. Trzeba mieć to jeszcze spisane i nazwane”. Dla części z tych firm był to jedyny impuls do zajęcia się tematem etyki. Jednak polskie firmy mają coraz większą świadomość tego, że podejmowanie działań obejmujących etykę biznesu potwierdzone odpowiednimi dokumentami, kodeksami, polityką czy certyfikatami stanowi atut na rynkach bardziej rozwiniętych.

Nie ma etycznych firm, są tylko etycznie postępujący ludzie - takiego argumentu używają przeciwnicy podejmowania działań w zakresie etyki biznesu w przedsiębiorstwach. Najwyraźniej zapominają jednak o tym, że organizacja może wykształcić takie mechanizmy i procesy, które albo sprzyjają etycznym zachowaniom pracowników, albo powodują nieetyczne. Dlatego menedżerowie powinni mówić o tym, jak budować strategię i politykę firmy, i rozmawiać z pracownikami o procesach w organizacji, aby każdy znał wytyczne, a realizacja poszczególnych zadań nie prowokowała zachowań niemoralnych. Praktyka pokazuje bowiem, że sprawy trudne nie rozwiązują się same, a na wewnętrznych i zewnętrznych polach działań biznesu dochodzi często do sytuacji niejednoznacznych, wymagających głębszej refleksji zmierzającej do podjęcia decyzji. Finalne decyzje nie zawsze okazują się słuszne, ale tym organizacjom, które mają wypracowane mechanizmy podejmowania decyzji z uwzględnieniem aspektów etycznych, łatwiej dojść do właściwej. Praktyka pokazuje również, jak łatwo przesuwają się granice etycznej oceny działań. To, co jeszcze wczoraj było niedopuszczalne, dzisiaj

O badaniu

Badanie jakościowe, na podstawie którego powstał ten materiał, zostało przeprowadzone metodą pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) na grupie 60 osób w pierwszym kwartale 2013 roku. Uczestnikami wywiadów były osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi (członkowie zarządów, dyrektorzy HR) i przedstawiciele pracowników nienależący do kadry kierowniczej,

członkowie związków zawodowych i rad pracowniczych. Dzięki rozmowom poznaliśmy praktyki przedsiębiorstw w zakresie budowania kultury etycznej oraz opinie i skojarzenia związane z omawianym zagadnieniem. Respondenci reprezentowali zarówno małe, jak i duże firmy, z kapitałem polskim, amerykańskim, japońskim i niemieckim.

jest do przyjęcia w wyjątkowych okolicznościach, a jutro będzie już normalną praktyką. Ważne jest postawienie twardej granicy nie tylko po to, aby uniknąć konfliktu z prawem, ale przede wszystkim po to, by wyznaczyć najlepsze standardy na rynku.