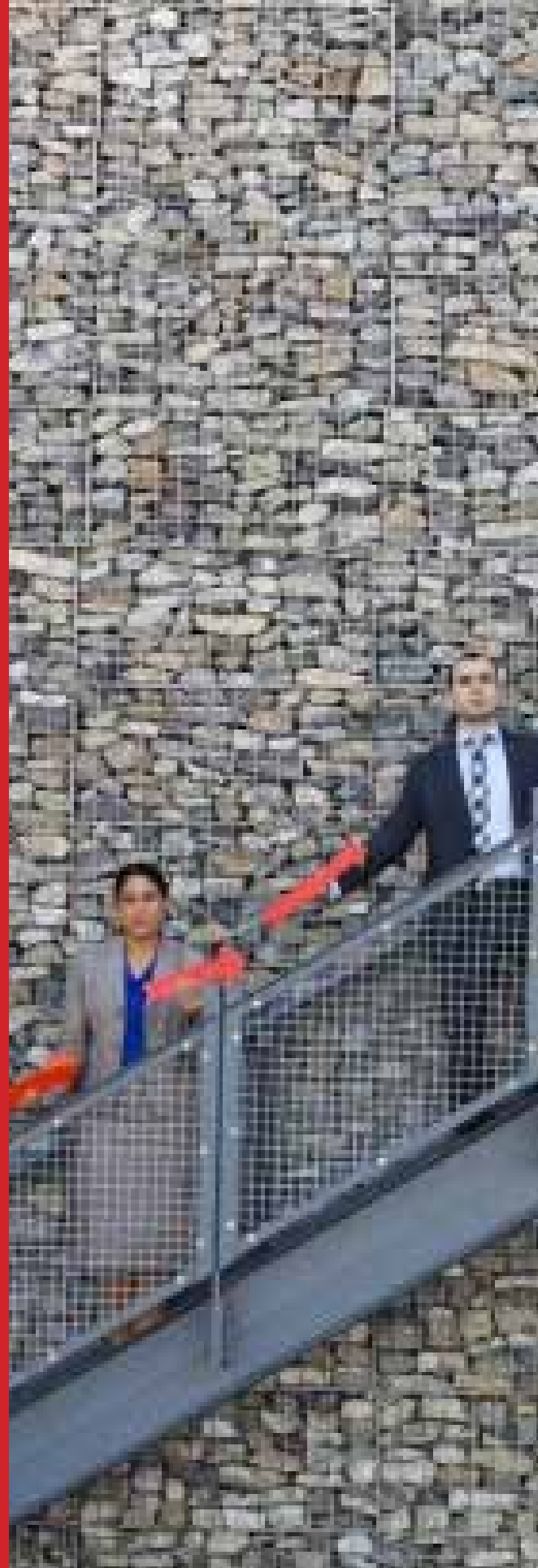


Etyka biznesu – wyzwania HR

Robert Sroka, Crido Taxand

Zadaniem działów HR jest zbudowanie jak najefektywniejszego systemu pracy, który pozwoli na realizację celów biznesowych. Polityka firmy, procedury, plany, linie produkcyjne i modele usługowe stanowią szkielet organizacji, natomiast ludzie sprawiają, że ten szkielet staje się żywym organizmem, mogącym konkurować na rynku.







Robert Sroka,
Project Manager
w firmie Crido
Taxand, gdzie
odpowiada za
rozwoj 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.

WŁAŚNIE DLATEGO tak waż-
na jest kultura organizacyjna,
bo to dzięki niej – przy porówny-
walnych procesach produkcji, ce-
nach oraz jakości produktów –
możliwe jest budowanie przewagi
konkurencyjnej opartej na jedy-
nym niemożliwym do skopiowania
elemente firmy: kapitale ludzkim.

Jednym z elementów kształto-
wania kultury organizacji pozwala-
jącym na odniesienie sukcesu ryn-
kowego jest rozwijanie etycznego
działania organizacji. Sceptycznie
spoglądającym na takie podej-
ście warto przypomnieć, że etyka
biznesu w centrum stawia biznes,
a nie etykę.

Należy jednak pamiętać, że bu-
dowanie etycznej kultury korporacy-
jnej nie jest tylko jednym z wielu
środków do celu biznesowego – ety-
kę należy traktować jako cel sam
w sobie. Inaczej mówiąc, etyka jest
integralną sferą życia każdego czło-
wieka, dlatego nie można od niej
uciec również na polu aktywno-
ści zawodowej. Tym właśnie różni-
ą się działania w zakresie kształto-
wania etycznej kultury organizacji
od takich form aktywności, jak pro-
gramy motywujące, oceniające czy
coachingowe. Te drugie można trak-
tować jedynie w kategoriach działań
wspierających, a kształtowanie kul-
tury opartej na etycznych podsta-
wach jest działaniem podstawowym.

Planując przedsięwzięcia w za-
kresie kształtowania etyki w fir-
mie, należy się zastanowić, jak do-
stępne narzędzia i standardy etyki
biznesu mogą wzmocnić wizję
i misję organizacji oraz jej cele dłu-
gookresowe. Z tej perspektywy bę-
dziemy w stanie określić, jakie za-
sady są ważne dla organizacji. Ich
zakorzenienie w przedsiębiorstwie
będzie prowadziło do oczekiwanych
przez nas zachowań pracowników.

Po pierwsze – audyt etyczny

Przystępując do projektu, jakim
jest budowanie etycznej kultury

korporacyjnej, dobrze jest naj-
pierw przeprowadzić audyt etycz-
ny organizacji. Warto zorganizować
co najmniej dwa warsztaty; jeden
z menedżerami wyższego szczebla,
drugi – z pracownikami nienależącymi
do kadry kierowniczej. Należy ich
zapytać, jakie zachowania oraz
nawyki pracowników są niepożądane
i obniżają komfort współpracy, a co
im w tym zakresie odpowiada i w
związku z tym powinno być upowsze-
chniane. Kolejnym krokiem jest
audyt dokumentów korporacyjnych,
czyli polityki, procedur oraz instrukcji.
Celem takiego działania jest sprawd-
zenie, czy obowiązujące zapisy
nie są potencjalnym źródłem inspi-
rującym do nieetycznego postępo-
wania, takiego jak: dyskryminacja,
łamanie zasad bezpieczeństwa
pracy, standardów pracy, konflikty
interesów i korupcja. Wynikiem
audytu etycznego może być koniecz-
ność zmiany istniejących zapisów
lub opracowanie nowych rozwiązań.
Pomocne jest przejrzenie takich
dokumentów, jak: polityka BHP oraz
procedury związane z BHP, regulamin
pracy, układ zbiorowy pracy, system
wynagrodzeń, polityka nagradzania i
awansowania, procedury postępowania
dla działu zakupów oraz sprzedaży,
wytyczne marketingowe i komunika-
cyjne. Punktem odniesienia mogą
być uznane standardy etyczne HR i
CSR, mogące wskazać obszary i
zagadnienia, które powinny być
uwzględnione w dokumentach
korporacyjnych. Należą do nich
norma SA8000, norma ISO 26000,
wytyczne ONZ dotyczące biznesu i
praw człowieka, a także Wytyczne
OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.
Przeglądowi powinny zostać również
poddane systemy zarządzania i struk-
tury organizacyjne. Warto się przy-
rzeć regulacjom odnoszącym się do
hierarchii organizacji i podległości,
aby nie narażać pracowników

na sytuacje mobbingu, wykorzystania
i dyskryminacji.

Do elementów audytu etyczne-
go organizacji powinny również na-
leżeć działania związane z analizą
dotychczasowych przypadków nie-
etycznego postępowania pracowników
i badanie ryzyka w obszarze etyki
w kontekście wyzwań branży oraz
rynków, na których firma działa.

Wynikiem audytu powinna być
etyczna analiza SWOT, wskazująca
mocne i słabe strony organizacji
oraz szanse i zagrożenia. Na pod-
stawie takiego dokumentu warto
opracować plan budowy i rozwoju
infrastruktury etycznej opartej na
efektywnym systemie zarządzania
w zakresie etyki biznesu.

Po drugie – ustalenie zasad

Drugim etapem budowania etycz-
nej kultury organizacyjnej jest
ustalenie zasad etycznych na drodze
dialogu z pracownikami oraz
innymi interesariuszami. Jest to
etap trudny, często pomijany przez
osoby odpowiedzialne za opracowa-
nie kodeksu etycznego. Jednak
włączenie pracowników do tego
procesu decyduje o sukcesie przed-
sięwzięcia, jakim jest stworzenie
etycznie działającej firmy. Pomi-
nięcie pracowników na tym eta-
pie powoduje, że takie rozwiązania,
jak: kodeks etyczny, system zgła-
szania naruszeń, szkolenia oraz
inne działania towarzyszące, będą
traktowane przez nich zawsze jak
ciężar obcy. Przekonanie pracow-
ników do zaangażowania się w
działania w zakresie etyki biznesu
dopiero na późniejszych etapach
będzie zaś niezwykle trudne i
czasochłonne i często może się
zakończyć niepowodzeniem.

Pomijanie pracowników na eta-
pie ustalania zasad i planowania
infrastruktury etycznej ma naj-
częściej dwie przyczyny. Pierwsza
wynika z braku szacunku zarząd-
zających do pracowników.

W takim przypadku kodeks etyczny nigdy nie będzie odgrywał swojej roli kształtowania pożądanych postaw. Nie będzie również busolą wskazującą właściwe podjęcie decyzji. Drugą przyczyną jest strach. Wiele organizacji podejmuje działania z obszaru etyki biznesu pod wpływem czynników zewnętrznych, jakimi są np. partnerzy biznesowi, bądź wewnętrznych, jakim jest właściciel. W takich sytuacjach cały projekt prowadzony jest po cichu. Zdarza się również tak, że odpowiedzialni za przygotowanie kodeksu etycznego boją się reakcji pracowników, ich krytyki. Należy jednak zauważyć, że krytyka może być znacznie większa w przypadku zakomunikowania już gotowych rozwiązań, będzie je poza tym dużo trudniej zmienić. Należy więc proces określania zasad przeprowadzić tak, żeby pracownicy mieli poczucie, że są to ich zasady, przez nich zaproponowane, identyfikują się z nimi i sami chcą ich przestrzegać.

Włączenie pracowników może się odbywać na różne sposoby, w zależności od organizacji. Mogą to być warsztaty, spotkania indywidualne, ankiety, fora pracownicze, prośby o opinie na piśmie. Im większa grupa pracowników zostanie zaproszona do prac nad ustaleniem zasad oraz projektowaniem rozwiązań, tym skuteczniejsze będą kolejne działania.

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

W ustalanie zasad etycznych oraz wypracowywanie elementów infrastruktury etycznej warto także zaangażować partnerów biznesowych. Na spotkanie konsultacyjne powinno się zaprosić naszych głównych partnerów

handlowych, przedstawicieli lokalnych władz i społeczności, organizacji pozarządowych oraz innych współpracujących z firmą podmiotów. Podczas takiego spotkania otrzymamy bowiem dodatkowe informacje o tym, jak nasza organizacja jest postrzegana przez partnerów zewnętrznych, dostrzeżemy nowe zagrożenia etyczne i zdobędziemy wiedzę, jak najlepiej kategorią zagrożeń zarządzać, jakie

nie do końca sprawdzonych i przetestowanych produktów, takich jak wadliwe samochody albo baterie do laptopów i telefonów.

Po trzecie – kodeks etyczny

Jeśli firma decyduje się na formalne sporządzenie katalogu zasad, to dopiero na trzecim etapie należy przystąpić do opracowania treści kodeksu etycznego. Dokument ten jest tylko jednym z elementów

Im większa grupa pracowników zostanie zaproszona do prac nad ustaleniem zasad oraz projektowaniem rozwiązań, tym skuteczniejsze będą kolejne działania.

narzędzia, dokumenty i działania komunikacyjne włączyć do infrastruktury etycznej.

Wersja minimalistyczna etyki biznesu

Jeśli firma decyduje się na minimalistyczne podejście do etyki biznesu, nie musi opracowywać oddzielnego dokumentu, jakim jest kodeks etyczny. W minimalnej wersji wszystkim działaniom w zakresie etyki biznesu powinna przyświecać tylko jedna, niezwykle istotna zasada, mówiąca o tym, że w swoich działaniach firma nie przyczynia się do cierpienia żadnej osoby, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Przy świadomym przyjęciu takiej zasady (bo można przypuszczać, że wiele organizacji stara się jej przestrzegać nieświadomie) decyzje firmy stają się etyczne. Nieprzyczynianie się do cierpienia to dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, niekupowanie w fabrykach, w których zatrudnia się dzieci, praktykowanie pracy niewolniczej, narażanie ludzi na utratę życia i zdrowia. To również niewypuszczanie na rynek

sekwencji działań, a nie początkiem, a zarazem końcem projektu etyki biznesu, co ma miejsce w wielu organizacjach. Kodeksy etyki przybierają różną formę i treść. Istnieje subtelna, ale ważna różnica między kodeksem etyki a kodeksem postępowania. Kodeks etyki powinien zawierać zasady etyczne, natomiast kodeks postępowania mówi o wartościach ważnych dla firmy, które niekoniecznie są zasadami etycznymi. Wśród takich wartości są np. innowacyjność, współpraca i elastyczność. Jeśli się przyjrzyć funkcjonującym w przedsiębiorstwach kodeksom etycznym, są to głównie kodeksy postępowania. Kodeks etyczny wspierałby się na takich zasadach, jak: odpowiedzialność, sprawiedliwość, zaufanie i szacunek. Na podstawie tych ogólnych zasad etycznych należy dokonywać interpretacji pozwalającej podejmować działania, za pomocą których wymienione zasady będą realizowane w firmie. Stanowią one punkt odniesienia pozwalający na zastosowanie ich na wszystkich polach aktywności biznesowej, bez potrzeby popadania

w ślepy zaulek kazuistyki i chęci szczegółowego regulowania każdego skrawka działań firmy. To właśnie stanowi o różnicy między etyką a prawem, które z założenia jest precyzyjne, ale wiele wątków aktywności biznesowej wymyka się z zakresu jego regulacji. Spróbujmy zarysować etykę biznesu opartą na czterech zasadach etycznych.

Odpowiedzialność – z myślą o przyszłości firmy

Słowo „odpowiedzialność” zrobiło dziś wielką karierę, szczególnie w biznesie. Komisja Europejska, definiując CSR, zwraca uwagę na odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Ważne jest, aby przedsiębiorstwa brały pod uwagę efekty swoich działań i szacowały, czy zmiana, którą powodują w społeczeństwie i środowisku, jest pozytywna czy negatywna. Etyczny aksjomat odpowiedzialności stanowi zależność między posiadaną mocą a skutkami jej wykorzystania. Nietrudno zauważyć, że współcześnie przedsiębiorstwa dysponują siłą, jaka do tej pory była zarezerwowana jedynie dla rządów, a niejednokrotnie nawet większą. Różnica polega na tym, że rządy się zmieniają, terytorialny

zakres ich oddziaływania jest ograniczony, podlegają też okresowej ocenie podczas wyborów. Natomiast firmy, zwłaszcza korporacje międzynarodowe, znajdują się pod dużo mniejszą kontrolą społeczną, działają na różnych rynkach, a zarządy i kierunki rozwoju nie są oceniane na drodze demokratycznych wyborów większości. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt działalności współczesnych przedsiębiorstw. Otóż rozwój technologii oraz liczba oferowanych produktów często na skalę globalną powodują, że nie jesteśmy w stanie oszacować ostatecznych skutków działań przedsiębiorstw. Winston Churchill powiedział, że ceną wielkości jest odpowiedzialność. Wskazując tę wielkość mierzoną w skali bogactwa współczesnych przedsiębiorców, wystarczy wspomnieć o wynikach raportu organizacji Oxfam, która obliczyła, że 85 multimiliarderów posiada tyle bogactwa (ok. 1,7 biliona dolarów) co połowa ludności świata, czyli około 3,5 miliarda najbiedniejszych osób. Jeśli weźmiemy pod uwagę 1% najbogatszych, to okazuje się, że dysproporcja między najbogatszymi a biednymi jest jeszcze większa, gdyż ta wąska grupa ludzi ma

aż 110 bilionów dolarów. Cenę wielkości, jaką jest odpowiedzialność, współczesne firmy powinny jednak płacić niezależnie od wielkości.

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

Dlatego kto lepiej określi swoje oddziaływanie społeczne dzisiaj, a tym samym swoją odpowiedzialność, ten lepiej się odnajdzie na rynkach przyszłości. Warto pamiętać, że chodzi zarówno o odpowiedzialność za oddziaływanie negatywne, jak i za pozytywny rozwój, odpowiadający na potrzeby konsumenta przyszłości.

W obszarze HR jednym z wyzwań niedalekiej już przyszłości będzie zapewnienie pracownikom warunków równowagi między niedoborem a zbyt dużą ilością zadań i informacji. Wiele badań potwierdza, że wielozadaniowość nie jest najskuteczniejszym sposobem efektywnej pracy. Również analizy obciążeń pracy potwierdzają występowanie asymetrii: niektórzy pracownicy mają zbyt dużo obowiązków, podczas gdy inni nie są zagospodarowani. Rozbudowane przedsiębiorstwa i szybkość przepływających informacji powodują, że pracownicy, którzy są odcięci od aktualnego statusu realizowanych projektów, czują się odsunięci, co powoduje ich mniejsze zaangażowanie. Z drugiej strony rozwija się zjawisko „joy of missing out”, oznaczające chęć ucieczki od technologii oraz chaosu informacyjnego. Taki trend jest dostrzegalny

Rozwój technologii oraz liczba oferowanych produktów często na skalę globalną powodują, że nie jesteśmy w stanie oszacować ostatecznych skutków działań przedsiębiorstw.



u pracowników na wyższych stanowiskach, mających umiejętność skupienia uwagi na kluczowych elementach swojej pracy, oraz wśród części osób z pokolenia dopiero wchodzącego na rynek pracy.

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

Zaufanie – nowy model biznesu

Autorzy książki *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*¹ wymieniają najważniejsze cechy nowej ekonomii i nowego społeczeństwa, w którym zaufanie odgrywa kluczową rolę. Zauważają, że wiedza i kapitał społeczny stopniowo zastępują kapitał ekonomiczny jako podstawowe źródło tworzenia wartości. Ekonomia dla aktywów niematerialnych działa natomiast inaczej niż w przypadku aktywów materialnych. Zmienia się również profil pracownika. Staje się on ekspertem, który dzięki wiedzy może kreować wartość dla przedsiębiorstwa.

Ponadto praca ma charakter coraz bardziej złożony i jest często wynikiem współpracy wielu podmiotów. Ich skuteczność opiera się na odpowiedzialności i dobrej woli anonimowych osób. Zaufanie, jako cecha etyczna współczesnego biznesu, jest ważne również z powodu coraz większej liczby niespotykanych dotąd

zagrożeń i niebezpieczeństw. A większa liczba możliwości dostępnych dla pracowników i klientów powoduje mniejszą przewidywalność podejmowanych przez nich decyzji.

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

Budując zaufanie wewnątrz organizacji, warto mieć w pamięci czynnik identyfikacji. Przedstawiając ten element, autorzy *Zarządzania zaufaniem w przedsiębiorstwie* piszą, że pojawia się on wraz ze zrozumieniem potrzeb i intencji innych, a także ich współdzieleniem. Druga strona może być pewna, że jej interesy będą w pełni chronione, a także że żaden nadzór i monitoring nie są konieczne. Rozwojowi tego typu zaufania sprzyjają elementy wspólnej tożsamości, takie jak: logo, nazwa przedsiębiorstwa, lokalizacja, tworzenie wspólnych produktów i poświęcanie się wspólnym celom. To dział HR powinny brać udział w planowaniu i realizacji działań mających na celu zbudowanie zaufania wewnątrz organizacji. Jest to pierwszy i konieczny krok do budowania zaufania na zewnątrz firmy za pomocą najbardziej wiarygodnego

elementu, jakim są pracownicy – ambasadorzy organizacji.

Sprawiedliwość – aby zbudować zespół

Paul Ricoeur, francuski filozof, zdefiniował etykę jako wizję szczęśliwego życia z innymi i dla innych w sprawiedliwych instytucjach społecznych. Uznał sprawiedliwość jako warunek konieczny istnienia instytucji społecznych, a taką właśnie instytucją jest przedsiębiorstwo. Opierając się na jego myśli, należy przyjąć, że niemożliwe jest zbudowanie etycznej firmy bez zasadzenia jej na sprawiedliwości. Powstaje pytanie, jak rozumieć sprawiedliwość w firmie. Najczęściej sprawiedliwość społeczna jest utożsamiana z dystrybucją dóbr. Chodzi o to, żeby przyznać pracownikowi to, co z tytułu jego wkładu pracy lub zasług mu się należy. Często słyszymy, że ktoś został niesprawiedliwie potraktowany lub ma poczucie niesprawiedliwości. Takie odczucie może być pierwszym krokiem nie tylko do nieetycznych zachowań, ale przede wszystkim do rozbicia jedności zespołu. A przecież we współczesnym biznesie sukces zależy przede wszystkim od pracy zespołowej. Dlatego dział HR powinny zwrócić szczególną uwagę na wdrażanie zasady sprawiedliwości. Wiąże się to z kilkoma podstawowymi funkcjami HR, w szczególności z opisami stanowisk, wyznaczaniem celów i zadań pracownikowi i zespołowi, dobrym systemem oceniania, nagradzania i awansowania.

W wielu firmach opis stanowiska pracy wykonywany jest niedbale, z pominięciem podstawowych informacji. Jeśli w firmie nie działa sprawny system zarządzania w obszarze HR, to opisy stanowisk bardzo często nie są aktualne. Zrobiono je kiedyś i nikt nie przejmował się ich dostosowywaniem do nowych wyzwań na danym

stanowisku lub w nowych strukturach firmy. A przecież opis stanowiska pracy jest, a przynajmniej powinien być, pierwszym dokumentem, do którego pracownik odnosi się w swoim postępowaniu i zadaniach w firmie. Dobry opis stanowiska pracy jest dla menedżerów i pracowników punktem odniesienia, pozwalającym na dokonanie sprawiedliwej oceny pracy. Jeśli przełożony mówi do podwładnego, że ten czegoś nie wykonał, i powołuje się przy tym na opis stanowiska pracy, to pracownik nie ma podstaw do roszczeń, że został niesprawiedliwie potraktowany. Dobra karta opisu stanowiska powinna się składać z takich elementów, jak: nazwa stanowiska, cel stanowiska, podległość

dobierając osoby do zespołu oraz kształtując kulturę etyczną organizacji. Czasem jedna osoba pogardliwie traktująca innych jest w stanie rozbić zespół, spowodować obniżenie efektywności pracy jego członków, a nierzadko przyczynić się do odchodzenia najwartościowszych pracowników. Badania przeprowadzone w ramach projektu „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kłuczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw” wskazały, że najczęściej brak szacunku w organizacji przejawia się w relacjach między niższą kadrą kierowniczą a pracownikami szeregowymi. Dział HR powinny zwrócić szczególną uwagę na ten element organizacji oraz zadbać o rozwój kompetencji

zrozumiałe dla pracowników nieznających języków obcych.

Dobłą praktyką jest podanie przykładów nieetycznych zachowań oraz właściwego sposobu postępowania w kontekście firmy. Mogą to być sytuacje, które wydarzyły się w organizacji w przeszłości lub takie, które sprawiają pracownikom trudność, a o których się dowiedzieliśmy podczas spotkań konsultacyjnych.

W dokumencie powinny się znaleźć treści mówiące o tym, że zapisy kodeksu dotyczą wszystkich pracowników organizacji bez wyjątku, że za nieetyczne postępowanie grożą sankcje i opracowano system zgłaszania naruszeń. Powinno się także ustalić osobę kontaktową.

Infrastruktura etyczna

Profesor Wojciech Gasparski, zajmujący się m.in. etyką życia gospodarczego, powiedział, że redukcja etyki biznesu do kodeksów etycznych jest niczym nakładanie manikiuru na niewidzialną rękę rynku. A dla wielu widok zniszczonego manikiuru nie jest estetyczny. Dlatego tak ważne jest podjęcie kompleksowych działań, dzięki którym opisane w kodeksie zasady zakorzenią się w naszej organizacji i będą determinowały pożądane zachowania pracowników. Do elementów infrastruktury etycznej można zaliczyć: politykę i procedury, komitet etyki lub rzecznika do spraw etyki, system zgłaszania naruszeń, szkolenia dla pracowników, szkolenia dla nowych pracowników, badania dla nowych pracowników oraz system satysfakcji pracowników oraz system zarządzania.

Jeśli etyka biznesu ma wspierać rozwój organizacji, musi być traktowana przez wszystkich poważnie oraz stale rozwijana i komunikowana. #

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

Pojęcie godności stanowi dziś podstawę etyki. Każdą osobę należy traktować z szacunkiem.

służbowa, odpowiedzialność, najważniejsze zadania, kryteria oceny okresowej oraz opis kompetencji.

Szacunek – sztuka biznesu

Godność stanowi podstawę współczesnej etyki. Każdą osobę należy traktować z szacunkiem – niezależnie od tego, na jakim jest stanowisku w organizacji, jaką pełni funkcję, jakie ma cechy charakteru oraz jak bardzo jest cenna dla firmy. Na szacunkiem są oparte prawa człowieka oraz najważniejsze międzynarodowe dokumenty poświęcone etyce biznesu. W kontekście organizacji wystarczy wskazać jeden element okazywania szacunku wśród pracowników – jest nim sposób odnoszenia się do współpracowników oraz podwładnych. Słowo stwarza rzeczywistość. Jeśli na płaszczyźnie komunikacyjnej nie ma szacunku, to znaczy, że jej w organizacji brak. Na ten element powinny zwracać uwagę dział HR,

miękkich nowo zatrudnionych menedżerów lub kierowników, którzy zostali awansowani spośród pracowników szeregowych.

Jak powinien wyglądać kodeks etyczny

Warto pamiętać o kilku zasadach tworzenia kodeksu etycznego. Powinien on przede wszystkim uwzględniać specyfikę firmy. Nie wystarczy sporządzenie katalogu ogólnych zasad, nawet etycznych. Kodeks powinien zawierać zasady, które zostały określone przez pracowników oraz interesariuszy zewnętrznych w trakcie konsultacji jako ważne dla nich. Dokument kodeksu powinien być sformułowany w sposób zrozumiały dla wszystkich pracowników i dostępny w języku, którym się posługują. Wiele międzynarodowych firm ma korporacyjne kodeksy etyki, ale nie są one tłumaczone na przykład na język polski, przez co nie są