

Firmowy system etyczny

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

Firmie, która chce działać zgodnie z przyjętymi zasadami, potrzebne jest opracowanie i wdrożenie kompleksowej infrastruktury etycznej. Powinna więc zbudować działający bez przerw, spójny system zarządzania etyką w miejscu pracy.

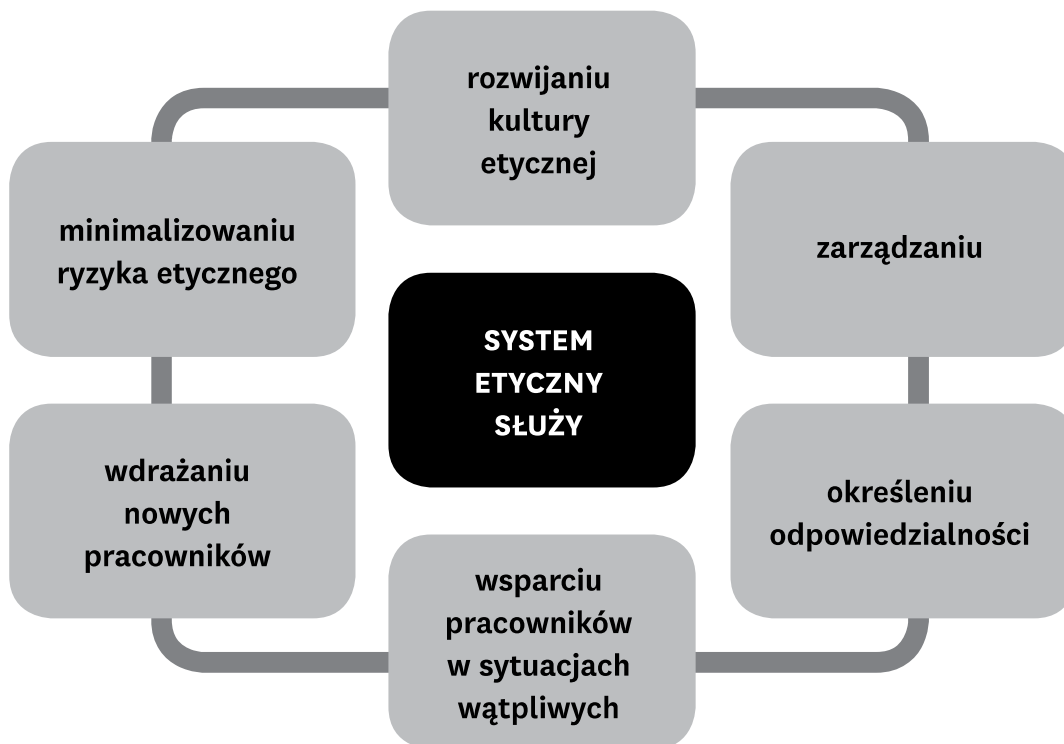
PISZĄC O ZASADNOŚCI BUDOWANIA SYSTEMU ETYCZNEGO w organizacji, należy przywołać maksymę Horacego: *Quid leges sine moribus? Vanae proficium* (Czym prawa bez obyczajów? Są puste). Podobnie bezwartościowy jest sam kodeks etyczny, jeśli nie towarzyszą mu inne działania organizacji, powodujące, że będzie ona kierowała się spisanyymi zasadami.

Kultura etyczna jest pewną nieuchwytną rzeczywistością, której nie da się zamknąć w definicyjnych ramach. Jednak ta nie powstaje samostnie, zwłaszcza w takim miejscu jak firma, w której pracują ludzie z różnych środowisk, z innymi doświadczeniem i odmiennymi celami. Dlatego konieczne jest podjęcie szeregu działań, dzięki którym cechy etyczne organizacji, zidentyfikowane podczas kolejnych etapów audytu i w procesie ustalania wartości, zostaną wcielone w życie. Żadnego z tych elementów nie można pominąć, inaczej kultura etyczna będzie jedynie papierową deklaracją.

Konstytucja organizacji

Kodeks etyczny można porównać do konstytucji, czyli dokumentu zawierającego najważniejsze informacje dotyczące systemu. Dokument etyczny powinien określać podstawowe zasady, konkretne przykłady odnoszące się do organizacji, wskazywać na system zarządzania i określać

Do czego służy system etyczny?



ścieżkę postępowania w sytuacjach wątpliwych. Współczesne kodeksy etyczne są zwięzłe, ale posiadają odnośniki do innych dokumentów firmowych.

Dokument powinien rozpoczynać się listem prezesa i deklaracją zarządu dotyczącą nie tylko przestrzegania zapisanych zasad, lecz także ciągłego budowania kultury etycznej. Powinny w nim znaleźć się wszystkie zasady etyczne organizacji, ale nie wszystkie jej wartości. Nie wszystkie bowiem deklaracje zawarte np. w misji czy wizji są wartościami etycznymi (zadowolenie klienta nie jest wartością etyczną, lecz efektem stosowania zasady etycznej, jaką jest uczciwość). Pomieszenie celów ze środkami stanowi jeden z podstawowych błędów wielu kodeksów etycznych.

Taka ustawa zasadnicza firmy powinna być przede wszystkim rezultatem wcześniejszych etapów budowania kultury etycznej, czyli przeprowadzonego audytu etycznego oraz identyfikacji podstawowych wartości na drodze dialogu z pracownikami.

Księga zarządzania

System zarządzania etyką w organizacji można zorganizować na wzór popularnych systemów, takich jak: ISO 9001, czyli zarządzania jakością, 14001, czyli zarządzania środowiskowego, lub OHSAS 18001, czyli zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Dzięki temu jego sposób funkcjonowania będzie zrozumiały dla pracowników. Niektóre organizacje włączają system zarządzania etyką do zintegrowanego systemu zarządzania. Podstawą zbudowania systemu zarządzania etyką w miejscu pracy może być też norma SA8000.

System zarządzania określa metodologię postępowania, weryfikacji i zarządzania wszystkimi procesami zachodzącymi w firmie, odnoszącymi się do zgodności z normą SA8000, oraz rodzaj i zakres procesów dotyczących relacji z interesariuszami. Natomiast księga systemu zarządzania stworzonego na bazie normy SA8000 powinna definiować system zarządzania ustanowiony w organizacji i umożliwiać wykazywanie jego zgodności z wymaganiami rzeczony normy. Księga systemu zarządzania powinna być dokumentem służącym utrzymaniu i doskonaleniu systemu zarządzania. Powinna wyrażać wolę i gotowość kierownictwa do spełnienia standardów etycznych określonych w normie SA8000.

Komitet i rzecznik etyki

Biorąc pod uwagę zadania stawiane przed komitetem etyki i rzecznikiem etyki - odpowiedzialność, rozwój, kontrola, interpretacja i rozstrzygnięcie - warto, by funkcje te pełniły odpowiednie osoby. Komitet etyki to ciało odpowiedzialne za rozwój kultury etycznej i kontrolę. W jego skład w zależności od specyfiki firmy powinien wchodzić członek zarządu i osoby odpowiedzialne za obszary: HR, prawny, finansowy, komunikacyjny, sprzedażowy i zakupowy. Ciało to powinno przede wszystkim wyznaczać kierunek rozwoju kultury etycznej w organizacji, a ponadto okresowo kontrolować kwestie związane z budowaniem kultury etycznej organizacji i dokonywać interpretacji sposobów stosowania zasad w sytuacjach wątpliwych. Rzecznik etyki powinien zaś być osobą dostępną dla pracowników, cieszącą się ich zaufaniem, mającą wpływ na kształtowanie postaw w organizacji. Taką funkcję może pełnić członek rady nadzorczej, a atutem takiego rozwiązania jest jego

Elementy systemu zarządzania etyką

WPROWADZENIE

- określenie przedmiotu i funkcji systemu etycznego
- określenie odpowiedzialności za prowadzenie i aktualizację
- określenie sposobu rozpowszechniania

ODPOWIE- DZIALNOŚĆ I UPRAWNIENIA

- wskazanie odpowiedzialności i uprawnień
- zdefiniowanie zaangażowania kierownictwa
- informacja o przedstawicielu kadry zarządzającej i jego obowiązkach
- określenie właścicieli obszarów
- informacja o przedstawicielu pracowników i jego uprawnieniach

DOKUMENTACJA

- lista, opis i zakres dokumentacji
- ustanowienie polityki zgodności z wymaganiami normy
- określenie pozostałych procedur w ramach systemu
- zdefiniowanie nadzoru nad dokumentacją i zapisami
- określenie sposobu aktualizacji dokumentacji i tworzenia nowych zapisów

PLANOWANIE I WDRAŻANIE

- przełożenie polityki na działania opisane w procedurach i pozostałych dokumentach systemowych
- opracowanie systemu komunikacji wewnętrznej
- opracowanie systemu szkoleń dla obecnych i przyszłych pracowników
- zdefiniowanie nadzoru nad dostawcami i podwykonawcami
- określenie działań w zakresie komunikacji zewnętrznej i zaangażowania interesariuszy

SYSTEM MONITORINGU I CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

- określenie systemu monitoringu i zgodności
- opracowanie systemu zgłaszania naruszeń
- wskazanie sposobu monitorowania postaw pracowników, np. poprzez badanie satysfakcji i opinii pracowników
- określenie audytu wewnętrznego
- ustanowienie przeglądu zarządzania
- ewentualne wskazanie możliwości prowadzenia autydwów zewnętrznych

autonomia. Często rzecznikiem etyki zostaje przedstawiciel działu prawnego. W takim przypadku mamy pewność, że jego aktywność będzie poprawna pod względem formalnym, nie zawsze jednak takie umiejscowienie owej funkcji wzbudza zaufanie pracowników. W wielu firmach rzecznicy etyki wybierani są przez samych pracowników. Jeśli firma ma kilka oddziałów, to dobra praktyka nakazuje, aby osoba odpowiedzialna za kwestie etyczne znajdowała się w każdym z nich. Do rzecznika etyki powinny wpływać zgłoszenia dotyczące naruszeń zasad, którymi ma obowiązek się zająć. Powinien on również odpowiadać za koordynowanie działań szkoleniowych i kontrolnych.

Plan szkoleń i komunikacji

Największym błędem, wskazywanym już kilkakrotnie w tej publikacji, jest podejmowanie jednorazowych działań w zakresie etyki biznesu. W wielu organizacjach wszystko zaczyna się i kończy na opracowaniu kodeksu etycznego. Tylko że z tego nic jeszcze nie wynika. W takich firmach pracownicy może i słyszeli, że jest kodeks etyczny, ale nie wiedzą, jakie są jego zapisy, co z nich wynika i jak przekładają się one na ich codzienne zawodowe funkcjonowanie. Dlatego tak ważnym zadaniem jest ciągła komunikacja dwustronna. Powinna rozpocząć się już na etapie ustalania wartości i zasad, następnie przy wdrożeniu kodeksu etycznego wraz z pozostałymi narzędziami, aż w końcu na zaplanowaniu szkoleń i komunikacji na przyszłość. Warto pamiętać o opracowaniu procedury szkoleń i komunikacji dla przyszłych nowych pracowników i dla tych, którzy zmieniają stanowiska. Doświadczenie pokazuje, że wąskim gardłem w komunikacji wewnętrznej i w budowaniu kultury etycznej są kierownicy niższego szczebla (szefowie zmian, szefowie linii, brygadierzy, mistrzowie). Najczęściej są to osoby, które awansowały z grona pracowników szeregowych, są bardzo dobrymi fachowcami, jednak brakuje im kompetencji miękkich, zarządczych. Dotyczy to również komunikacji i przekazywania wiedzy na tematy etyczne. Dlatego, realizując szkolenia i komunikację wewnętrzną, warto na tę grupę zwrócić szczególną uwagę.

System zgłaszania i rozpatrywania naruszeń

Identyfikacja, zgłaszanie, diagnozowanie i naprawianie nieetycznych zachowań ma na celu podnoszenie standardów etycznych w organizacji. Informowanie o nieprawidłowościach jest elementem zarządzania ryzykiem w organizacji. Zawiera zasady, dzięki którym pracownicy i partnerzy biznesowi bez obawy przed działaniami odwetowymi otrzymują możliwość powiadomienia wyznaczonej osoby o zaobserwowanych działaniach nieetycznych związanych z wewnętrzną i zewnętrzną działalnością firmy. Należy pamiętać, że narzędzie do zgłaszania naruszeń jest kanałem komunikacji przeznaczonym do meldowania o przypadkach łamania prawa lub standardów etycznych przez pracowników firmy. Nie służy natomiast do innych celów, takich jak informowanie o problemach, zadawanie pytań czy przekazywanie skarg, które nie są związane z dylematami etycznymi.

Każdy pracownik powinien być zobowiązany do meldowania o wszelkich przypadkach, w których doszło do złamania prawa czy naruszenia zasad etyki biznesowej. W pierwszej kolejności pracownik posiadający informację o takim zdarzeniu powinien poinformować swojego przełożonego. Kiedy jest to niemożliwe (np. informacja dotyczy właśnie przełożonego), powinien udać się do osoby znajdującej się wyżej w hierarchii firmy. W przypadku, gdy i taki krok jest niemożliwy, pozostaje narzędzie do zgłaszania naruszeń, np. specjalnie przygotowany kwestionariusz internetowy, linia telefoniczna, skrzynka mailowa bądź zwykła skrzynka umieszczona na terenie firmy. W komunikacie do pracowników o narzędziu, jakim jest system zgłaszania naruszeń, warto podkreślić, że informacja powinna:

- dotyczyć przypadku złamania prawa lub zasad etycznych;
- być przekazana w DOBREJ WIERZE - oznacza to, że nie są tolerowane meldunki fałszywe, mające na celu ściągnięcie negatywnych reperkusji na inne osoby;
- być jak najbardziej rzeczowa i szczegółowa, co umożliwi szybkie i skuteczne rozwiązanie problemu.

Inne regulacje

Jeśli na etapie audytu etycznego bądź ustalania zasad okaże się, że w firmie są takie obszary, w których w szczególnie sposób występują przypadki łamania zasad etycznych, to warto zastanowić się nad planem naprawczym. Błędem jest zamykanie problemów pod dywan, błędem jest także postawa selektywna, gdy zarządzający deklaruje chęć wdrożenia kodeksu etycznego, zastrzegając jednocześnie, żeby nie podejmować kwestii drażliwych, np. dyskryminacji, korupcji czy łamania praw człowieka w łańcuchu dostaw. Fałsz szybko zostanie wychwycony przez pracowników i z pewnością wpłynie negatywnie na budowanie kultury etycznej w organizacji. Jeśli w firmie występują częste przypadki dyskryminacji, to warto opracować politykę antydyskryminacyjną wraz z planem właściwych działań. W takiej polityce firma powinna zadeklarować, że nie wspiera ani nie angażuje się w działania dyskryminacyjne w odniesieniu do: zatrudnienia, wynagrodzenia, dostępu do szkoleń, awansu, zakończenia pracy lub przejścia na emeryturę, ze względu na rasę, pochodzenie narodowe lub społeczne, grupę społeczną, urodzenie, wyznanie, niepełnosprawność, płeć, orientację seksualną, obowiązki rodzinne, stan cywilny, przynależność do związku zawodowego, poglądy polityczne, wiek lub jakiegokolwiek inne czynniki, które mogłyby stanowić powód dyskryminacji. Zarząd powinien oświadczyć, że jakiegokolwiek forma dyskryminacji czy nadużyć nie jest i nie będzie tolerowana pod żadnym warunkiem. Zadeklarować, że pracownik, który złamie zasady, może spodziewać się natychmiastowej reakcji i wdrożenia wobec niego procedur dyscyplinujących.

Warto w polityce antydyskryminacyjnej zastrzec, że firma:

- dba o to, aby jej ogłoszenia o pracę były neutralne przede wszystkim pod względem płci, wieku, stanu cywilnego, pochodzenia etnicznego i grupy społecznej;
- zapewnia kandydatom do pracy, w tym szczególnie osobom niepełnosprawnym, równy dostęp do zatrudnienia, o ile posiadają one odpowiednie do danego stanowiska kwalifikacje;
- dysponuje sprecyzowanymi zakresami obowiązków na poszczególnych stanowiskach i odnośnie kwalifikacji oraz przejrzystym systemem wynagrodzeń. Ze wszystkim zapoznani zostali i dostęp do nich posiadają wszyscy pracownicy w dowolnej chwili;

- gwarantuje możliwość awansu i udziału w szkoleniach na równych zasadach. Decyzje o awansach, podwyżkach i szkoleniach dla pracowników podejmowane są na podstawie obiektywnych kryteriów, w których nie stosuje się ograniczeń ze względu na płeć czy wiek;
- decyzje dotyczące oceny pracowników, ich zwalniania bądź zakończenia stosunku pracy podejmuje na podstawie tych samych obiektywnych kryteriów;
- zapewnia wszystkim pracownikom równy dostęp do wszystkich prac i do równego wynagrodzenia za pracę o równej wartości, bez względu na płeć;
- nie zezwala na jakiegokolwiek zachowania stanowiące zagrożenie, nadużycie, wykorzystanie lub przymus seksualny, w tym gesty, wypowiedzi i kontakt fizyczny, mające miejsce w zakładzie pracy oraz w budynkach i innych obiektach udostępnionych przez firmę na użytek personelu;
- reaguje w sposób usystematyzowany na informacje o dyskryminowaniu czy mobbingu pracowników, a także ma wypracowane procedury raportowania, badania i dyscyplinowania.

Nadzór nad dostawcami

Na pytanie, czy biznes powinien być odpowiedzialny za standardy stosowane u swoich dostawców - głównie za przestrzeganie przez nich praw człowieka wobec pracowników - współczesne społeczeństwo zachodnie zdecydowanie mówi: tak. Co więcej, coraz częściej wyraża swój sprzeciw wobec tych przedsiębiorstw, które korzystają z nieetycznych dostawców, świadomie rezygnując z zakupu ich produktów czy usług. Oprócz etyki, wzywającej do dbałości o pracowników w łańcuchu dostaw, do świadomości biznesu dociera również odpowiedzialność zarządzania ryzykiem finansowym, jakie niesie ze sobą korzystanie z dostawców łamiących podstawowe prawa człowieka. Moralne i finansowe czynniki sprawiły, że wymaganie od dostawców prawego postępowania stało się integralną częścią większości biznesowych systemów etycznych. Oprócz deklaracji, że dbamy o przyzwoitość w łańcuchu dostaw, należy podjąć działania również na poziomie operacyjnym. Po określeniu wymagań dla dostawców firma powinna wykonać ocenę ryzyka łamania zasad

Wnioski i zalecenia

Zastanów się, jakie działania (dokumenty, procedury, komunikaty) wesprą całą organizację w systematycznym budowaniu kultury etycznej.

Wykorzystaj sprawdzone w innych organizacjach elementy budowania systemu etycznego: kodeks etyki, system zarządzania, standardy, narzędzia zgłaszania naruszeń, plany szkoleń i komunikacji.

Zwróć szczególną uwagę na te obszary, w których istnieje największe ryzyko łamania standardów etycznych bądź te, które zostały wskazane przez pracowników. Badania ujawniają, że najczęściej problemy występują na poziomie komunikacji między niższą kadrą kierowniczą a załogą, ryzyko zaś najwyższe jest w obszarach takich jak zakupy i sprzedaż.

Pamiętaj o tym, aby system etyczny był kompleksowy. Tam, gdzie potrzebne są dodatkowe procedury, nie obawiaj się ich wprowadzenia. Podczas budowania kultury etycznej organizacji nie zamykaj się w obrębie firmy. Uwzględnij w systemie interesariuszy zewnętrznych. Standardem staje się stawianie wymagań etycznych dostawcom.

Zidentyfikuj ambasadorów etyki, którzy mogą stać się rzecznikami prawości w organizacji.

Wprowadź kontrolę ryzyka etycznego do systemu kontroli lub audytu wewnętrznego.

etycznych przez jej dostawców. Następnie dołączyć wymóg przestrzegania tych zapisów do umów zakupowych. W uzasadnionych sytuacjach powinna prowadzić ocenę dostawców pod kątem etycznym aż po audyt w miejscu prowadzenie działalności przez dostawcę.

Przestrzeganie zasad, w tym praw człowieka, w łańcuchu dostaw jest ważne nie tylko ze względu na budowanie kompleksowej kultury etycznej, ale stanowi również integralną część standardów moralnych. Ponadto wkrótce duże firmy będą zobowiązane do raportowania odnośnie zarządzania kwestiami etycznymi w łańcuchu dostaw.

Checklist

- 1. Kodeks etyczny z odpowiednimi zapisami i odnośnikami**

- 2. Komitet etyki i rzecznik etyki**

- 3. System zarządzania**

- 4. Niezbędna polityka procedury**

- 5. System zgłaszania naruszeń**

- 6. System nadzoru nad dostawcami pod względem standardów etycznych**

- 7. Okresowy audyt etyczny organizacji**