

ROBERT SROKA

Akademia Leona Koźmińskiego

## **Etyka biznesu – od idei praw człowieka do narzędzi zarządzania**

Liczne dokumenty organizacji międzynarodowych podejmujące zagadnienie etyki w biznesie odwołują się do idei praw człowieka. Autorzy tych dokumentów, nie zatrzymują się jedynie na teoretycznym poziomie analizy ochrony praw człowieka w kontekście działalności gospodarczej. Ich ambicją jest, aby tego typu dokumenty wskazywały konkretne działania, jakie zarządzający przedsiębiorstwami powinni podejmować na rzecz przestrzegania praw człowieka.

Celem artykułu jest przedstawienie idei praw człowieka jako jednego z fundamentów dla narzędzi zarządzania zagadnieniami etycznymi w przedsiębiorstwach. Oprócz filozoficznej krytyki praw człowieka w kontekście działalności gospodarczej zostaną wymienione wybrane standardy zarządzania, ułatwiające przedsiębiorstwom analizę potencjalnych działań biznesowych, które mogą doprowadzić do łamania praw człowieka.

Dedykowanych działalności gospodarczej uznanych międzynarodowych standardów etycznych, opartych na prawach człowieka, jest wiele. Natomiast jednym z pierwszych, najbardziej kompleksowym i będącym źródłem dla innych tego typu standardem jest Norma Odpowiedzialności Społecznej (Social Accountability 8000 – SA8000)<sup>1</sup>. Dlatego to właśnie Norma SA8000 zostanie omówiona szczegółowo w kontekście współczesnych wyzwań stojących przed etyką zarządzania. Z etycznego punktu widzenia jest ona interesująca, gdyż odnosi się do idei praw człowieka. Zwraca uwagę na etyczne aspekty relacji między kierownictwem a zarządzającymi oraz rozszerza odpowiedzialność przedsiębiorstw na łańcuch dostaw. Natomiast z zarządczego punktu widzenia wymaga zbudowania w przedsiębiorstwie kompleksowego systemu zarządzania.

W szczególności interesowała mnie będzie etyczna analiza wybranego elementu systemu zarządzania, jakim jest konieczność wdrożenia poufnych kanałów komunikacji pozwalających pracownikom na anonimowe zgłaszanie naruszeń.

## Etyka biznesu w badaniach

Zwolennicy podnoszenia standardów etycznych w zarządzaniu swoją argumentację sprowadzają najczęściej do szeroko rozumianych korzyści biznesowych. Zapomina się natomiast o argumentach natury etycznej, które mogą się okazać bardziej wiążące w sytuacji, gdy dla przedsiębiorstwa argument „etyka się opłaca” nie będzie miał zastosowania. Takie podejście jest szczególnie widoczne, gdy przedsiębiorcy muszą wykonać konkretny wysiłek, chociażby związany z wdrożeniem

---

<sup>1</sup> *Norma Social Accountability SA8000, w: Polskie wydanie normy SA8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami*, red. R. Śroka, Warszawa 2013.

kompleksowego systemu kontroli, pozwalający na unikanie łamania praw człowieka. Dlatego wśród praktyk przedsiębiorstw związanych z etyką biznesu można zaobserwować te, które ograniczają się do deklaracji przestrzegania prawa lub napisania kodeksu etycznego. Działania w zakresie etyki biznesu, których rezultatem są rozbudowane systemy zarządzania mające na celu podnoszenie standardów etycznych w przedsiębiorstwie, jest niewiele. Wystarczy wspomnieć, że jedynie kilkanaście firm w Polsce wdrożyło system zarządzania odpowiedzialnością społeczną SA8000<sup>2</sup>.

Należy podkreślić, że wyniki badań przeprowadzonych wśród menedżerów polskich przedsiębiorstw przez ICAN Institute, Pracodawców RP oraz firmę Crido Taxand wskazują, że zdaniem 65% ankietowanych zasady etyczne są łamane przez przedsiębiorstwa w Polsce często a według 9% badanych bardzo często (patrz wykres 1: Częstość łamania zasad etycznych przez przedsiębiorstwa w Polsce)<sup>3</sup>. Uczestnicy badania wskazali również, że prawa człowieka łamane są przez polskie przedsiębiorstwa często (38%), bardzo często (4%). Jedynie 5% badanych nigdy nie spotkało się z łamaniem praw człowieka (wykres 2: Częstotliwość łamania praw człowieka w Polsce).

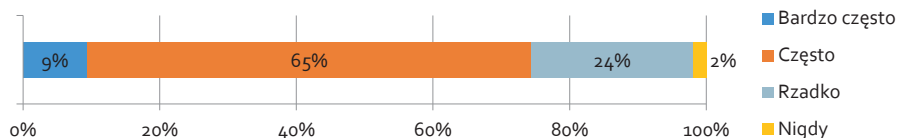
---

<sup>2</sup> Źródło: <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist> (dostęp: 14.03.2016).

<sup>3</sup> R. Sroka, A. Grzymisławski, *Raport na temat potrzeb pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy*, Warszawa 2013. Raport nie został opublikowany. Badania ilościowe przeprowadzone w listopadzie 2012 r. metodą wspomaganego komputerowo wywiadu – CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*). Łącznie zebrano 1737 ankiet. Po odrzuceniu niepełnych, do głębszej analizy wybrano 767 kwestionariuszy.

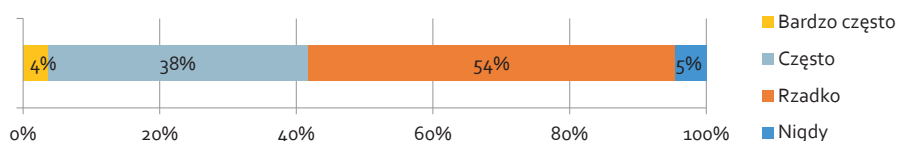
Wykres 1. Częstotliwość łamania zasad etycznych przez przedsiębiorstwa w Polsce

JAK CZĘSTO PANA/PANI ZDANIEM ŁAMANE SĄ PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W POLSCE ZASADY ETYCZNE?



Wykres 2. Częstotliwość łamania praw człowieka w Polsce

JAK CZĘSTO PANA/PANI ZDANIEM PRZEZ FIRMY W POLSCE ŁAMANE SĄ PRAWA CZŁOWIEKA?



W większości przypadków źródłem nieetycznych zachowań jest brak właściwego systemu zarządzania pozwalającego na unikanie nieetycznych zachowań (patrz wykres 3: Powody łamania zasad etyki przez pracowników). Jako najczęstsze powody łamania zasad etyki przez pracowników były wskazywane: stosowanie drogi na skróty (omijanie niektórych procedur – 58%) oraz brak kontroli ze strony przełożonych (51%). Przyzwolenie kierownictwa wskazywało 40% respondentów. Rzadziej wskazywano: presję realizacji zbyt wysokich wskaźników (36%) oraz pojawiające się okazje i zachęty ze strony współpracowników (30%). A jak wynika z tych samych badań,

92% pracowników polskich firm oczekuje od zarządzających podjęcia działań w zakresie etyki biznesu<sup>4</sup>.

Wykres 3. Powody łamania zasad etyki przez pracowników

JAKIE PANA/PANI ZDANIEM SĄ POWODY ŁAMANIA PRZEZ PRACOWNIKÓW ZASAD ETYKI?

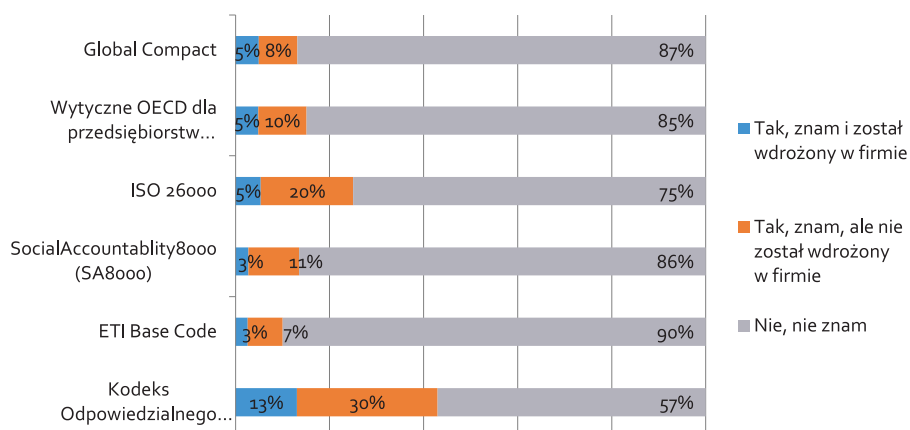


Zapobieganie problemom systemowym wymaga również systemowego podejścia. Jednak znaczna liczba biorących udział w badaniu nie zna uznanych międzynarodowych standardów etycznych dedykowanych przedsiębiorstwom (wykres 4: Znajomość standardów związanych z etyką biznesu i ich wdrożenie). Brak standardów łączy się z brakiem zrozumienia zagadnienia praw człowieka. Dlatego warto podjąć wysiłek chociażby pobieżnego przyjrzenia się wyzwaniom związanym z prawami człowieka i ich praktycznemu zastosowaniu na gruncie działalności gospodarczej.

<sup>4</sup> Ibidem.

Wykres 4. Znajomość standardów związanych z etyką biznesu i ich wdrożenie.

CZY ZNA PAN/PANI STANDARDY ZWIĄZANE Z ETYKĄ BIZNESU I CZY ZOSTAŁY ONE WDROŻONE W PANA/PANI FIRMIE?



## Prawa człowieka i biznes – wyzwania etyczne i praktyczne

Idea praw człowieka jest uznawana za fundament współczesnej etyki biznesu, który nie jest pozbawiony wyzwań interpretacyjnych i aplikacyjnych. Na etyczny i praktyczny problem stosowania praw człowieka zwraca uwagę Ryszard Moń, który zauważa, że idea prawa człowieka o charakterze międzynarodowym ignoruje napięcia, jakie powstają między faktami a normami. Należy się zastanowić, czy przywoływana przez Monia obawa Hegla, że bez skutecznego odniesienia prawa do praktyki normy pozostają jedynie tworem wyobraźni<sup>5</sup>, nie powinna

<sup>5</sup> R. Moń, *Prawa człowieka a współczesna demokracja*, w: *O prawach człowieka nieco inaczej*, red. R. Moń, A. Kobyliński, Warszawa 2011, s. 129.

dotyczyć międzynarodowych standardów dotyczących biznesu i praw człowieka. Zwłaszcza, że standardy etyki biznesu oparte na prawach człowieka są ujęte w formie norm zobowiązujących innych do właściwych działań względem tych, którym te prawa przysługują. Natomiast Moń dostrzega problem nie w ich charakterze normatywnym lecz w sposobie ich wprowadzania. Jego zdaniem, w krajach rozwiniętych demokratyzacja życia, wraz z charakterystycznym dla niej postrzeganiem praw człowieka, nie przyszła z zewnątrz. Miała ona charakter immmanentny. Powstawała przez całe wieki. Tymczasem teraz narzuca się ją innym krajom siłą<sup>6</sup>.

Wydaje się, że ten problem nie dotyczy międzynarodowych standardów etyki biznesu zbudowanych na idei praw człowieka, gdyż ich charakter jest dobrowolny. Co prawda, dla promocji tych zasad stosuje się różne mechanizmy zachęcające, a żaden ze standardów, czy to Wytyczne ONZ dotyczące praw człowieka i biznesu czy norma SA8000, nie został obligatoryjnie narzucony do stosowania przez przedsiębiorców, chociażby przez zapisy w prawach krajowych. Nie oznacza to jednak, że brak formalnego zapisu zobowiązującego przedsiębiorców do przestrzegania praw człowieka w kształcie, jaki prezentują wymienione dokumenty, pozostawia dobrowolność ich stosowania.

Wartość międzynarodowych standardów etyki biznesu zbudowanych na fundamencie praw człowieka należy dostrzec między innymi w fackie internacjonalizacji biznesu, który niejednokrotnie wymyka się jurysdykcjom pojedynczych państw. Ochrona praw człowieka wykraczająca poza granice państw narodowych wynika z faktu rozwoju przedsiębiorstw ponadnarodowych, które przekraczają ramy, jakimi są granice państw, i wpływają na losy konsumentów, klientów czy pracowników

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 133.

nierzadko równocześnie na kilku kontynentach. Konsekwencją takiej ekspansji jest konieczność formułowania skierowanych do przedsiębiorców katalogów praw człowieka, które wykraczają poza jurysdykcję rządów narodowych.

Również Franciszek Mazurek, polski uczony zajmujący się zagadnieniem praw człowieka, zwraca uwagę na ich właściwe rozumienie, zarówno na poziomie uniwersalnym, jak i praktycznego zastosowania na gruncie działalności gospodarczej. Jest to tym ważniejsze, że zdaniem Mazurka już wcześniej rozszerzono treść pojęcia dobra wspólnego na dobro wspólne całej ludzkości, uznając, że państwa są członkami uniwersalnego porządku ludzkości, porządku społeczności ogólnoludzkiej. W konsekwencji są zobowiązane do troszczenia się już nie tylko o dobro własnych obywateli, poszanowanie ich praw, lecz również do uwzględniania dobra wspólnego ludzkości. Postulat ochrony praw człowieka także przez społeczność ogólnoludzką wyszedł faktycznie poza ramy stosunków wewnątrzpaństwowych na linii państwo–obywatel i znalazł swe miejsce na arenie całej ludzkości<sup>7</sup>.

I to właśnie dzięki uznanym międzynarodowym standardom możliwe jest określenie jednolitych, chociażby minimalnych, standardów etycznych. A jak czytamy w Artykule 30. *Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka* możliwe jest łamanie praw człowieka przez jednostki lub grupy niepaństwowe, w domyśle również przedsiębiorstwa. Ten zapis oraz wzięcie pod uwagę potężnych aktorów niepaństwowych, takich jak wielonarodowe korporacje, doprowadziło do wypracowania przez badaczy praw człowieka nowego punktu widzenia, zgodnie z którym

---

<sup>7</sup> F.J. Mazurek, *Godność osoby ludzkiej podstarwą praw człowieka*, Lublin 2001, s. 110.



tradycyjna teoria praw człowieka przesadnie zajmowała się państwem jako adresatem oskarżeń.

Na odpowiedzialność za przestrzeganie praw człowieka nie tylko przez państwa, lecz również inne podmioty, takie jak przedsiębiorstwa, zwraca uwagę również Michael Freeman. Sprzeciwia się on pogładowi, że państwu przysługuje pierwszeństwo w obowiązku zapewnienia ochrony przed naruszeniami praw człowieka ze strony prywatnych korporacji. Zadaje pytanie, czy jeśli koncepcja praw człowieka jest rozciągana na stosunek „prywatnych” krzywd, to czy może ona obejmować tak szeroką gamę przestępstw, nie tracąc swojej wyrazistości<sup>8</sup>. Jest to pytanie, na które należy poszukać odpowiedzi. Przywołany Artykuł 30. *Powszechnej Deklaracji* został sformułowany w następujący sposób:

Żadnego z postanowień niniejszej Deklaracji nie można rozumieć jako udzielającego jakiegokolwiek Państwu, grupie lub osobie jakiegokolwiek prawa do podejmowania działalności lub wydawania aktów zmierzających do obalenia któregoś z praw i wolności zawartych w niniejszej Deklaracji.

Dla właściwego zrozumienia odpowiedzialności firm za przestrzeganie praw człowieka konieczne jest zagłębienie się w teorię tych praw. Jak przekonuje Freeman, niedocenienie teorii może doprowadzić do niewłaściwego rozumienia polityki, jak też do nieodpowiedniego uzasadnienia praktyki. A właśnie teoria praw człowieka dostarcza argumentów pozwalających na prowadzenie systematycznych badań nad tymi prawami. Co prawda Freeman stawia tezę, że nie potrzebujemy pojęcia praw człowieka, żeby określić i móc powiedzieć, że dane rzeczy są złe. Jednak dostrzega potrzebę istnienia tych praw jako

---

<sup>8</sup> M. Freeman, *Prawa człowieka*, przeł. M. Fronia, Warszawa 2007, s. 205.

powodu do tego, aby się złym rzeczom przeciwstawić. W ten sposób wskazuje na ich praktyczną użyteczność<sup>9</sup>.

W tym stwierdzeniu odnajdujemy również tendencję do uzasadniania pożądaných społecznie zachowań, w której ciężar sądów moralnych zostaje przeniesiony z obszaru etyki na grunt prawa, i to prawa rozumianego na sposób pozytywistyczny. Z takim argumentem nie zgodziłby się Wiktor Osiatyński. W książce *Prawa człowieka i ich granice* inaczej ukazuje zasadność praw człowieka, utrzymując, że prawa jednostki i prawa człowieka pojawiły się z tej przyczyny, że jednostce trudno się było odwoływać do „normalnych” praw, gdy jej uprawnienia były łamane przez państwo bądź jego urzędników. Stąd można wskazać na użyteczność praw człowieka przejawiającą się w sytuacji, kiedy porządek prawny nie chroni pewnych praw i wolności. W takich przypadkach obywatele mogą żądać od państwa, by wprowadziło regulacje chroniące ich prawa i wolności przed „prywatnym” pogwałceniem. Mamy tutaj na myśli także prywatne podmioty gospodarcze lub też możemy się posłużyć prawami człowieka horyzontalnie, powołując się na zasadę pomocniczości<sup>10</sup>.

## **Prawa człowieka i biznes – nowe podejście**

Ogłoszenie przez ONZ *Wytycznych dotyczących biznesu i praw człowieka: wdrażanie dokumentu ramowego Organizacji Narodów Zjednoczonych „Chronić, szanować i naprawiać”* jest próbą wprowadzenia tzw. „soft law” w zakresie przestrzegania praw człowieka w obszarze gospodarczym.

<sup>9</sup> Por. M. Freeman, *Prawa człowieka*, s. 71–72.

<sup>10</sup> W. Osiatyński, *Prawa człowieka i ich granice*, przeł. S. Kowalski, Kraków 2011, s. 307.

Wytyczne składają się z trzech filarów. Pierwszy dotyczy obowiązku państwa zapewnienia ochrony praw człowieka. Drugi odpowiedzialności przedsiębiorstw za poszanowanie praw człowieka. Trzeci zapewnienia przez państwo dostępu do środków zaradczych<sup>11</sup>. Podejście ONZ do zagadnienia praw człowieka na gruncie działalności gospodarczej stanowi w swoich założeniach pomoc dla przedsiębiorstw poszukujących takich narzędzi zarządzania, które pomogłyby im zrozumieć i wprowadzić w życie wymagania dotyczące przestrzegania praw człowieka.

W *Wytycznych* czytamy między innymi, że przedsiębiorstwa powinny szanować prawa człowieka. Oznacza to, że powinny unikać naruszania tych praw oraz przeciwdziałać negatywnym skutkom wpływu na realizację praw człowieka, do którego się przyczyniły. A odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka wymaga, by przedsiębiorstwa unikały powodowania lub przyczyniania się przez swoją działalność do negatywnego wpływu na prawa człowieka oraz podjęły działania naprawcze, gdy taka sytuacja zaistnieje. Firmy powinny również podejmować działania mające na celu zapobieżenie negatywnemu wpływowi na prawa człowieka powiązanemu bezpośrednio z ich działalnością, produktami lub usługami przez ich relacje biznesowe lub łagodziły taki wpływ, nawet jeśli one same nie przyczyniły się do niego.

*Wytyczne* zawierają również kilka konkretnych wymagań i wskazówek dla przedsiębiorców. Jednym z nich jest zalecenie, aby w celu wywiązania się z obowiązku poszanowania praw człowieka przedsiębiorstwa opracowały politykę oraz procedury

---

<sup>11</sup> *Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations „Protect, Respect and Remedy” Framework*, United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, New York–Geneva 2011.

odpowiednie do wielkości firmy i kontekstu, w jakim funkcjonują, obejmujące: 1. zobowiązanie na poziomie polityki firmy do odpowiedzialności za poszanowanie praw człowieka; 2. proces należytej staranności w zakresie praw człowieka, mający na celu zidentyfikowanie możliwego negatywnego wpływu na prawa człowieka, zapobieganie i łagodzenie go oraz rozliczenie się z tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo stara się rozwiązać problem swojego negatywnego wpływu na prawa człowieka; 3. procedury i rozwiązania umożliwiające działania zaradcze w przypadku negatywnego wpływu na prawa człowieka spowodowanego przez firmę lub do którego powstania firma się przyczynia.

### **SA8000 narzędziem zarządzania opartym na prawach człowieka**

Jednym z najbardziej uznanych standardów zarządzania, którego celem jest wsparcie etycznych zachowań w przedsiębiorstwie, jest międzynarodowa norma Social Accountability 8000 (SA8000). Z etycznego punktu widzenia jest ona interesująca, gdyż odnosi się do idei praw człowieka. Zwraca uwagę na relacje między kierownictwem a zarządzającymi oraz rozszerza odpowiedzialność przedsiębiorstw na łańcuchach dostaw. Natomiast z zarządczego punktu widzenia wymaga zbudowania w przedsiębiorstwie kompleksowego systemu zarządzania.

Norma SA8000 to jedyna z niewielu audytowanych norm poddawanych certyfikacji odnosząca się do praw pracowniczych i zapewnienia etycznego pozyskiwania towarów i usług. Celem SA8000 jest zapewnienie podlegającej audytowi dobrowolnej normy opartej na Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, normach Międzynarodowej Organizacji Pracy i innych międzynarodowych normach dotyczących praw człowieka

i praw pracowniczych oraz krajowych źródłach prawa pracy, „aby zapewnić prawa i ochronę dla całego personelu w obrębie kontroli i wpływu organizacji, dostarczającego dla niej produkty lub usługi, włączając w to personel zatrudniony bezpośrednio przez organizację oraz przez jej dostawców, podwykonawców, poddostawców i wykonawców pracy nakładczej”<sup>12</sup>.

Norma jest uniwersalna i ma zastosowanie do każdego rodzaju organizacji, niezależnie od np. jej wielkości, położenia geograficznego czy branży, w której działa. Organizacja powinna się stosować do wymagań normy poprzez adekwatny i skuteczny system zarządzania. Norma składa się z dziewięciu obszarów, które wyznaczają standardy postępowania w najważniejszych aspektach relacji przedsiębiorstwa z pracownikami. Pierwszy obszar nazwany został „praca dzieci”. W normie czytamy, że organizacja nie powinna wspierać ani angażować się w wykorzystanie pracy dzieci w rozumieniu definicji powyżej. Obszar drugi to „praca przymusowa lub obowiązkowa”. Norma towarzysząca temu obszarowi wskazuje, że organizacja nie powinna wspierać ani angażować się w wykorzystanie pracy przymusowej lub obowiązkowej, w tym pracy więźniów, w rozumieniu definicji z Konwencji MOP nr 29, a także nie powinna zatrzymywać oryginałów dokumentów tożsamości i wymagać od personelu wpłaty „depozytu” przy podejmowaniu zatrudnienia. O ile w Europie prawo zakazuje pracy dzieci i pierwsze dwa obszary nie są tak istotne dla naszego kręgu kulturowego, o ile firma nie korzysta z dostawców z krajów, w których praca dzieci i praca przymusowa są powszechne, to obszar trzeci „bezpieczeństwo i higiena pracy”, który łączy się z prawem człowieka do życia i zdrowia, wymaga ciągłego doskonalenia. Organizacja powinna zapewnić bezpieczne i higieniczne

---

<sup>12</sup> *Polskie wydanie normy SA8000...*

środowisko pracy oraz podjąć skuteczne działania, aby zapobiec potencjalnym wypadkom zagrażającym zdrowiu i bezpieczeństwu oraz wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym wynikającym z toku pracy, związanym z nim lub występującym podczas pracy. Organizacja powinna minimalizować lub eliminować, w zakresie, w jakim to zasadnie możliwe, przyczyny zagrożeń nierozłącznie związanych ze środowiskiem pracy, opierając się na aktualnej dla branży wiedzy z zakresu bezpieczeństwa i zdrowia oraz na temat przyczyn jakichkolwiek specyficznych zagrożeń. Istotną przeszkodą w realizacji wymagań normy jest brak możliwości zrzeszania się pracowników w organizacje pracownicze, które mogłyby oddziaływać na pracodawcę. Między innymi dlatego norma mówi również o wymogu zapewnienia „prawa do zrzeszania się i rokowań układu zbiorowego”. Wszyscy członkowie personelu powinni mieć prawo do stworzenia, organizowania i przyłączenia się do wybranego(-ych) przez siebie związku(-ów) zawodowego(-ych) oraz do rokowań układu zbiorowego prowadzonych z organizacją w ich imieniu. Organizacja powinna szanować to prawo oraz w skuteczny sposób poinformować personel, że jest on uprawniony do przyłączenia się do wybranej przez siebie organizacji pracowników oraz że skorzystanie z tego prawa nie będzie skutkowało żadnymi negatywnymi konsekwencjami lub działaniami odwetowymi ze strony organizacji. Organizacja w żaden sposób nie powinna ingerować w proces ustanawiania, funkcjonowania lub administrowania takimi organizacjami pracowniczymi lub rokowaniami zbiorowymi. Kolejny obszar normy został nazwany „dyskryminacja”. W SA8000 czytamy, że organizacja nie powinna wspierać ani angażować się w działania dyskryminacyjne w odniesieniu do zatrudnienia, wynagrodzenia, dostępu do szkoleń, awansu, zakończenia pracy lub emerytury, ze względu na rasę, pochodzenie narodowe,

terytorialne lub społeczne, grupę społeczną, urodzenie, wyznanie, niepełnosprawność, płeć, orientację seksualną, obowiązki rodzinne, stan cywilny, przynależność do związku zawodowego, poglądy polityczne, wiek lub jakikolwiek inny czynnik, który mógłby stanowić powód dyskryminacji. Z tym obszarem ściśle łączy się kolejny „praktyki dyscyplinujące”. Ten punkt wskazuje, że organizacja powinna traktować wszystkich członków personelu z godnością i szacunkiem. Organizacja nie powinna tolerować ani angażować się w stosowanie kar cielesnych, przymusu psychicznego lub fizycznego bądź słownego znieważania personelu. Zabronione jest surowe lub nieludzkie traktowanie.

Zbyt długie godziny pracy powodują nadmierne zmęczenie zwiększające ryzyko wypadku, a przede wszystkim negatywne skutki społeczne wynikające z zaburzenia równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Stąd obszar siódmy normy to „godziny pracy”. Organizacja powinna się stosować do obowiązujących przepisów prawa, zbiorowych układów pracy (jeśli mają zastosowanie) i standardów branżowych dotyczących godzin pracy, przerw oraz dni ustawowo wolnych od pracy. Standardowy tydzień pracy, bez godzin nadliczbowych, powinien być zdefiniowany przez przepisy prawa, jednak nie może on przekroczyć 48 godzin. Prawo pracy w Polsce mówi o średnio 40-godzinnym tygodniu pracy i to właśnie do wymagań prawa krajowego mają się stosować firmy działające na terenie Polski.

Obszar ósmy dotyczy zagadnienia „wynagrodzenia”. Organizacja powinna respektować prawo personelu do wynagrodzenia gwarantującego utrzymanie i zapewnić, aby wysokość wynagrodzenia za standardowy tydzień pracy, nie wliczając godzin nadliczbowych, zawsze była równa przynajmniej minimum prawnemu lub branżowemu albo wynegocjowanemu w zbiorowym układzie pracy (jeśli mają zastosowanie). Płaca powinna być wystarczająca do zaspokojenia podstawowych potrzeb

życiowych personelu i zapewnić mu pewien dodatkowy dochód. W tym miejscu należy podkreślić, że wynagrodzenie zapewniające utrzymanie nie zawsze jest równe wynagrodzeniu minimalnemu a niejednokrotnie powinno być od niego wyższe.

Organizacja nie jest w stanie sprostać takim standardom, jeśli nie wdroży efektywnego systemu zarządzania. Dlatego SA8000 wymaga w punkcie dziewiątym wdrożenia „systemu zarządzania”. Wymagania przedstawione w obszarze „system zarządzania” są kluczowe dla prawidłowego wdrożenia, monitorowania i egzekwowania wymagań wcześniejszych ośmiu obszarów normy SA8000. System zarządzania to mapa operacyjna umożliwiająca organizacji osiągnięcie pełnej i trwałej zgodności z SA8000 w ramach ciągłego doskonalenia, zwanej także spełnieniem wymagań społecznych. Podczas wdrażania wymagań obszaru „system zarządzania” konieczne jest, aby zostało ustanowione, wdrożone i utrzymane wspólne zaangażowanie pracowników i kadry zarządzającej dla zapewnienia zgodności ze wszystkimi obszarami normy. Jest to szczególnie istotne w celu zidentyfikowania i skorygowania niezgodności oraz zapewnienia ciągłej zgodności.

Kierownictwo najwyższego szczebla powinno opracować na piśmie deklarację polityki w celu poinformowania personelu, we wszystkich stosownych językach, o swoim wyborze pozostawania w zgodności z normą SA8000. Odpowiednie polityki i procedury powinny być skutecznie zakomunikowane i udostępnione całemu personelowi we wszystkich stosownych językach. Komunikaty na ten temat mają też zostać jasno przekazane klientom i dostawcom<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Objasnienia wymagań pochodzą z polskiego wydania *Social Accountability SA8000*.



## Zgłaszanie naruszeń

Jednym z fundamentalnych elementów systemu zarządzania SA8000 jest konieczność ustanowienia pisemnej procedury poufnego zgłaszania skarg (ang. *whistleblowing*) przez pracowników. Procedura ta powinna zawierać taki tryb postępowania, który uchroni zgłaszającego przed działaniami odwetowymi ze strony organizacji oraz współpracowników. Organizacja powinna wypracować procedury co do rozpatrywania, monitorowania i komunikowania wyników zgłoszonych skarg dotyczących miejsca pracy i / lub niezgodności z normą SA8000 lub powiązanych politykami i procedurami. Wyniki te powinny być swobodnie dostępne dla wszystkich pracowników oraz, na prośbę, dla zainteresowanych stron. Organizacja nie powinna także karać, zwalniać lub w inny sposób dyskryminować żadnej osoby lub zainteresowanej strony za dostarczenie informacji o niezgodności z SA8000 lub za składanie innych skarg dotyczących miejsca pracy.

Dla wielu zgłaszanie naruszeń jest niczym innym jak donoszeniem na swoich kolegów z pracy do kierownictwa firmy. Z drugiej strony, jeśli firma poważnie traktuje zadanie nadzoru nad etycznymi zachowaniami, to powinna wymagać od pracowników stosowania się do określonych zasad. A narzędzie do zgłaszania naruszeń może być jednym z elementów pozwalających pracownikom na bezpieczne komunikowanie o zachowaniach nieetycznych, którym, gdyby nie możliwość zachowania anonimowości, nigdy nie odważyliby się przeciwstawić.

Dlatego organizacja powinna pamiętać o kluczowych zasadach wdrażania mechanizmów anonimowego zgłaszania naruszeń. Jedną z nich jest zasada *bona fides* (łac. w dobrej wierze). Dzięki temu firma daje wyraźny komunikat, że nie toleruje donosów mających na celu podważenie pozycji

współpracowników, a oczekuje jedynie rzetelnych informacji, które będą służyły dobru całej organizacji. Taki komunikat wskazuje również wyraźną różnicę pomiędzy donosicielstwem a *whistleblowingiem*. Zgłaszanie w dobrej wierze dotyczy przede wszystkim pracowników, którzy mogą chcieć wykorzystać narzędzie *whistleblowingu* do prowadzenia osobistych rywalizacji, podkopywania wiarygodności innych pracowników lub przełożonych. Organizacja powinna mieć świadomość takiego wykorzystania narzędzia do zgłaszania naruszeń, ale nie może tego używać jako argumentu przeciw wprowadzeniu systemu. Chcąc zminimalizować ryzyko wykorzystania instytucji powiadamiania do osobistych celów, musi wyraźnie zakomunikować cele i formy zgłoszeń.

Warto, aby organizacja zdefiniowała i zakomunikowała, czemu służyć tego typu kanały. Inaczej mówiąc, chodzi o określenie zakresu i wyraźne zakomunikowanie, że *whistleblowing* nie jest skrzynką skarg i zażaleń. Jego rola ogranicza się do identyfikowania zdarzeń, które zagrażają organizacji z tytułu złamania prawa albo zasad etyki biznesowej przez członków organizacji lub zachowań, które potencjalnie mogą prowadzić do nieakceptowanych przez firmę praktyk. Ważne jest również zapewnienie ochrony osób zgłaszających. Ze strony zarządu powinien pójść wyraźny komunikat, że wobec osób, które w dobrej wierze zgłaszają nieprawidłowe zdarzenia, nie będą prowadzone żadne działania odwetowe, a firma przykłada szczególną wagę do ochrony anonimowości osób zgłaszających.

## Podsumowanie

Brak odpowiedniego zarządzania ryzykiem etycznym przez polskich przedsiębiorców nierzadko zamyka im drzwi do współpracy z międzynarodowymi partnerami biznesowymi. To właśnie koncerny międzynarodowe, chociaż same nie są wolne od łamania zasad etycznych, wymuszają na polskich firmach podniesienie poziomu zarządzania ryzykiem etycznym. A język, jakim komunikują swoje wymagania, to język praw człowieka i język zarządzania. Stąd istotne jest, aby również i polscy przedsiębiorcy nauczyli się posługiwać tym uniwersalnym językiem. A jedną z podpowiedzi może być opisana w artykule, uznana na poziomie międzynarodowym Norma Odpowiedzialności Społecznej 8000.

Jednak dla pełnego zrozumienia, na czym powinna polegać ochrona praw człowieka, nie wystarczą nawet najlepsze narzędzia zarządzania. Konieczne wydaje się zrozumienie etycznej powinności przedsiębiorcy i jego odpowiedzialności za wpływ na środowisko, społeczeństwo, a przede wszystkim pojedynczego człowieka. Prawa człowieka, jako prawa odnoszące się do jednostek, wymykają się współczesnemu postrzeganiu rzeczywistości przez pryzmat założeń utylitarystycznych. Między innymi dlatego, w myśl maksymy „nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”, na gruncie działalności gospodarczej nadal aktualny pozostaje postulat nawołujący do rozwoju zarówno idei praw człowieka, jak i doskonalenia narzędzi zarządzania pozwalających tę ideę wdrożyć do codziennej praktyki gospodarczej.

## Bibliografia

- Freeman M., *Prawa człowieka*, przeł. M. Fronia, Warszawa 2007.
- Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*, United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, New York–Geneva 2011.
- <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist> (dostęp: 14.03.2016).
- Mazurek F.J., *Godność osoby ludzkiej podstawą praw człowieka*, Lublin 2001.
- Moń R., *Prawa człowieka a współczesna demokracja*, w: *O prawach człowieka nieco inaczej*, red. R. Moń, A. Kobyliński, Warszawa 2011.
- Norma Social Accountability SA8000*, w: *Polskie wydanie normy SA8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami*, red. R. Sroka, Warszawa 2013.
- Osiatyński W., *Prawa człowieka i ich granice*, przeł. S. Kowalski, Kraków 2011.
- Sroka R., Grzymisławski A., *Raport na temat potrzeb pracodawców i pracowników w zakresie HR w kontekście etyki w miejscu pracy*, Warszawa 2013.

## SUMMARY

**Robert Sroka**

### **Business ethics – from the idea of human rights to management tools**

The aim of the paper is to present the idea of human rights as one of the foundations for ethical management tools. There are a lot of internationally recognized ethical standards dedicated to businesses which are based on human rights. One of them is Social Accountability 8000 Standard (SA8000). SA8000 is the most comprehensive standard, which is the source for other standards dedicated to various aspects of business ethics. That is why the paper contains detailed considerations of this standard in the context of contemporary challenges facing the ethics of management. From an ethical point of view, it is interesting because it refers to the idea of human rights. SA8000 focuses on the ethical aspects of the relationship between leadership and management and expands the responsibility to the supply chain. From a management point of view, it requires developing a comprehensive management system.

