

ETYKA BIZNESU
W ZASTOSOWANIACH PRAKTYCZNYCH:
INICJATYWY, PROGRAMY, KODEKSY

Red.: Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka,

Bolesław Rok, Grzegorz Szulczewski

Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ
oraz
Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce

Warszawa 2002

Przedmowa	7
Słowo wstępne	9
- Prof. dr hab. Wojciech Gasparski , Dyrektor Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ	9
- JE Marc Destanne de Bernis , Stały Koordynator ONZ w Polsce	10
- Prof. dr hab. Marek Belka , Wiceprezes Rady Ministrów i Minister finansów	12
- Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński , Rektor Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego	15
- Prof. dr hab. Henryk Domański , Dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii PAN	16
Apel do świata polskiego biznesu	
Apel uczestników konferencji do świata polskiego biznesu	18
O etyce i społecznej odpowiedzialności biznesu	
- Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych , Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka, Bolesław Rok, Grzegorz Szulczewski, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ	23
- Etycznie znaczy skuteczniej Mirosław Gryszka, Komitet Sterujący Global Compact w Polsce; Grupa ABB w Polsce	55
- Doświadczenia European Business Ethics Network (EBEN) w promowaniu etycznego biznesu Jacek Sójka, Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu (EBEN-Polska)	63
Programy i kodeksy etyczne	
- Global Compact w Polsce Karolina Mzyk, doradca Stałego Przedstawiciela ONZ w Polsce	73
- Etyka w bankowości Krystyna Majerczyk-Żabówka, Związek Banków Polskich	87
- Społeczna odpowiedzialność Elektrowni „Opole” S.A. Józef Pękala i Stefan Kuśmierczyk, Elektrownia „Opole”	101

- Upowszechnianie etyki w działalności gospodarczej na przykładzie Programu Promocji Kultury Przedsiębiorczości „Przedsiębiorstwo Fair Play” Anna Szczęśniak, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”	111
- Program „Solidny Partner” - rzetelność i odpowiedzialność w biznesie Michał Wieczorek, Stowarzyszenie Rzetelnego Biznesu	121
- Zasady etyczne Spedpolu: Przebieg projektu - opracowanie etycznego kodeksu firmy Stefan Bulaszewski, Spedpol, Sp. z o. o.	129
- Kodeks Fair play przykładem wykorzystania prakseologicznego waloru korzyści działania do promowania wzorów etycznych w biznesie sportowym Lech Jaczynowski, Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie	143

Przyczynki do etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu

- Wdrożenia kodeksów etycznych i ich relacje do etyki osobowej wynikłej z poczucia tożsamości indywidualnej i społecznej, Regina Borowik, Politechnika Częstochowska	157
- Polityka etyczna 500 największych przedsiębiorstw Hiszpanii, Barbara Mazur, Politechnika Białostocka	169
- Współodpowiedzialność administracji rządowej i sektora biznesu za etyczne zasady eksploatacji zasobów naturalnych: Przykład rybołówstwa przybrzeżnego w Polsce, Aurelia Polańska, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna	181
- Kodeks etyczny – integracja i przemoc Przemysław Rotengruber, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	195
- Ubezpieczenia - wymiar etyczny, Elżbieta Świtalska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu	207
- Sztuka komunikowania o ryzyku w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców Barbara Zięblińska, Politechnika Śląska	221

Preface	7
Introduction	9
– Professor Wojciech Gasparski , Director of the Centre of Business Ethic of the Institute of Philosophy and Sociology of Polish Academy of Science (IPS PAS) and L.Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management	9
– J.E. Marc Destanne de Bernis , HUN Resident Coordinator in Poland ..	10
– Professor Marek Belka , Deputy Prime Minister and Minister of Finance ..	12
– Professor Andrzej K. Koźmiński , Rector of the L. Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management (LKAEM)	15
– Professor Henryk Domański , Director of the Institute of Philosophy and Sociology of the Polish Academy of Science	16
Appeal to the world of Polish business	
Conference participants appeal to the world of Polish business	18
About ethics and social responsibility of business	
– The role and importance of ethical programmes and codes Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka, Bolesław Rok, Grzegorz Szulczewski, Center of Business Ethics IPS PAS& LKAEM	23
– Ethicaly means effectively Miroslaw Gryszka, Global Compact Steering Committee in Poland, ABB Group, Poland	55
– Experience of European Business Ethics Network (EBEN) in promoting of ethical business Jacek Sójka, Polish Association of Business Ethics (EBEN Poland)	63
Programmes and ethical codes	
– Global Compact in Poland Karolina Mzyk, Adviser to the UN Resident Coordinator, UNDP	73
– Ethics in banking Krystyna Majerczyk-Żabówka, Polish Bank Association	87
– The Corporate Social Responsibility System in "Opole" Power Plant Józef Pękała and Stefan Kuśmierczyk, "OPOLE" Power Plant Co.	101

- "Fair Play Company Award". Award and Cerification Programme for Fair and Reliable Business Contributions to ethics and social responsibilities of business Anna Szcześniak, Foundation "Institute for Reseach on Democracy and Private Enterprise"	111
- "Solidny Partner" Programme - reliable and responsibility in business Michał Wieczorek, Just Business Association	121
- Ethical rules of SPEDPOL Stefan Bulaszewski, "Spedpol" Ltd.	129
- "Fair Play" as the example of praxeological value applying of profitability activity for promotion standard of ethic behaviour in sports business Lech Jaczynowski, Academy of Physical Education, Warsaw	143

Contributions to ethics and social responsibility of business

- Anchors of ethical codes and their relation to personal ethics implied from individual and social identity Regina Borowik, Częstochowa University of Technology	157
- Ethical policy of 500 largest enterprises in Spain Barbara Mazur, Białystok University of Technology	169
- Common responsibility of government and business sector of ethical exploitation of natural resources: Polish boat's fishery case Aurelia Polańska, Małopolska School of Economics	181
- The ethical code: Integration vs. symbolic violence Przemysław Rotengruber, Adam Mickiewicz University, Poznań	195
- Insurance - some ethical aspects Elżbieta Świtalska, University of Economics, Poznań	207
- The art of communicating about risk in the context of social responsibility of entrepreneurs Barbara Zięblińska, Silesian University of Technology	221

W dniu 12 grudnia 2001 roku staraniem Centrum Etyki Biznesu - prowadzonego przez dwie instytucje: Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk (IFiS PAN) i Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im Leona Koźmińskiego (WSPiZ) w Warszawie – oraz Biuro Stałego Koordynatora Organizacji Narodów Zjednoczonych w Polsce została zorganizowana konferencja „Etyka biznesu w działaniu: inicjatywy, programy, kodeksy”. Konferencja ta, nawiązując do inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ znanej pod nazwą Globalnego Porozumienia (Global Compact) zapoczątkowała w Polsce debatę społeczną poświęconą roli i znaczeniu etycznego wymiaru działalności gospodarczej oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Dorobek konferencji zebrany na stronicach tej książki umożliwi i ułatwi dalszą społeczną debatę upowszechniając dobre wzory obecne już przecież w polskim biznesie oraz przedstawiając najważniejsze wzorce, jakimi kieruje się etyczny i społecznie odpowiedzialny biznes w krajach rozwiniętych.

W książce tej znajdują Państwo obszerny przegląd zagadnień związanych z rolą, znaczeniem i efektywnością programów i kodeksów etycznych, przedstawiony w referacie programowym przygotowanym przez zespół autorów z Centrum Etyki Biznesu. O inicjatywie Global Compact (GC) oraz jej zastosowaniach w polskich i międzynarodowych firmach funkcjonujących na polskim rynku piszą przedstawiciele firm, które utworzyły Komitet Sterujący GC. Misję Europejskiej Sieci Etyki Biznesu (European Business Ethics Network – EBEN) i rezultaty jej wprowadzania w krajach europejskich oraz zamierzenia rozszerzenia tego wpływu na Polskę prezentuje przewodniczący polskiego oddziału EBEN.

Przykładów wprowadzania inicjatyw i programów etycznych dostarczają przedstawiciele tych firm i organizacji gospodarczych, które aktywnie uczestniczą w promowaniu społecznej odpowiedzialności polskiego biznesu. Są to m. in. Związek Banków Polskich, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym związany z Krajową Izbą Gospodarczą, Stowarzyszenie Rzetelnego Biznesu, Spedpol, a także Elektrownia „Opole”.

Ta ostatnia spółka akcyjna¹ z udziałem skarbu państwa jako pierwsza firma w Polsce poddała się audytowi z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu stosownie do międzynarodowego standardu SA 8000 wprowadzonego przez Social Accountability International².

Na poparcie tezy, iż „fair play” w biznesie i sporcie wzajemnie się wspierają szczególnie wówczas, gdy rzecz dotyczy sportowego biznesu, zamieszczone zostało wystąpienie przedstawiciela Katedry Nauk Społecznych AWF.

¹ *Spełnianie przez firmę wymagań normy SA 8000 samo przez się nie immunizuje decydentów firmy i jej nadzoru korporacyjnego przed podejmowaniem decyzji abstrahujących od społecznego poczucia tego, czego robić nie wypada mimo, iż robić to można (por. A. Krzemiński, 2002, „Zbytni lexus”, Polityka, n. 12 (2342), s. 89-90).*

² *Organizacja ta wespół z Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ oraz budapeszteńskim Centrum Etyki Biznesu zorganizowała konferencję „Measuring the Social Accountability of Business in Central and Eastern Europe” poświęconą mierzalności osiągnięć związanych z przestrzeganiem przez firmy norm społecznej odpowiedzialności zbliżonych do standardów jakości określonych normami międzynarodowymi International Standard Organisation (ISO).*

Oprócz rozwiązań praktycznych znajdują Państwo w książce także refleksje nad etyczną stroną działalności gospodarczej uprawianej w kraju i zagranicą. Autorzy zaprezentowanych przyczynków poruszają m. in. kwestie polityki etycznej największych firm funkcjonujących w Hiszpanii – kraju, z którym Polska bywa często porównywana w związku z ubieganiem się o członkostwo w Unii Europejskiej. Ponadto wskazano na współodpowiedzialność państwa i biznesu za etyczne zasady eksploatacji zasobów naturalnych. Aspekty psychologiczne związane z regulacjami kodeksowymi, zagadnienie rzetelnego informowania o ryzyku związanym z działalnością gospodarczą, pozytywy i negatywy kodeksowego regulowania zachowań etycznych w biznesie, a także problematyka etycznego wymiaru ubezpieczeń poruszone zostały przez autorki i autorów dalszych komunikatów.

Szczególne miejsce w książce zajmuje Apel do świata polskiego biznesu przyjęty przez uczestników konferencji. Apel ten zwraca uwagę na podstawowe zagadnienia związane z etyczną stroną działalności gospodarczej i wzywa do bezwłocznego podjęcia działań na rzecz społecznej odpowiedzialności firm i organizacji gospodarczych. Wskazuje on na rangę problematyki nie tylko per se, ale także ze względu na oczekiwania społeczne, integrację europejską i etyczny wymiar transformacji.

Książkę otwierają adresy wygłoszone przez wybitnych przedstawicieli świata polityki, dyplomacji i nauki. Mają one nie tylko znaczenie symboliczne świadczące o docenianiu problematyki jakiej konferencja była poświęcona, ale także wymiar osobistego zaangażowania autorytetów w działania zmierzające do uczynienia z etyki i społecznej odpowiedzialności praktycznego waloru działalności gospodarczej. Tak uprawiana działalność może liczyć na wsparcie państwa na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej i stosownych regulacji prawnych oraz w pracach badawczych i działalności edukacyjnej prowadzonej przez świat nauki.

Wojciech Gasparski

Prof. dr hab. Wojciech Gasparski

Dyrektor Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN oraz WSPiZ

Witam wszystkich przybyłych na konferencję „Etyka biznesu w działaniu: Inicjatywy, programy, kodeksy” zorganizowaną wspólnie przez Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie we współpracy z Biurem Stałego Koordynatora Organizacji Narodów Zjednoczonych w Polsce.

Konferencja ma na celu zapoczątkowanie publicznej debaty nad społeczną odpowiedzialnością biznesu w Polsce w duchu Global Compact inicjatywy Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Korzystając z okazji pragnę złożyć na ręce Pana Ambasadora Marca Destanne de Bernis gratulacje dla Organizacji Narodów Zjednoczonych i jej Sekretarza Generalnego Pana Profesora Kofi'ego A. Annana w związku z przyznaniem im Pokojową Nagrodą Nobla.

Inicjatywa Global Compact, co w tłumaczeniu na język polski znaczy Globalne Porozumienie, została wprowadzona do stosowania w europejskiej praktyce gospodarczej właśnie w Polsce. Jej inauguracja odbyła się w Warszawie w kwietniu 2001 roku. Obecnie kontynuujemy ten program, a jednocześnie przedstawiamy nasze własne przemyślenia, nasze własne rozwiązania i propozycje z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. Znaczenie sprawy trudne jest do przecenienia. Świadczy o tym nie tylko zainteresowanie konferencją, ale także udział w niej wybitnych autorytetów ze świata polityki, nauki i gospodarki.

Zamiar przyjęcia przez uczestników konferencji apelu adresowanego do świata polskiego biznesu stanowi wyraz nie tylko wagi spraw wiążących się z etyką i społeczną odpowiedzialnością biznesu, ale także ich pilności. Standardy etyczne coraz powszechniej przyjmowane w krajach rozwiniętych przez wielkie korporacje oraz małe i średnie firmy stanowią wezwanie dla życia gospodarczego w Polsce. Zasady i normy wskazywane przez Organizację Narodów Zjednoczonych, OECD oraz Unię Europejską – by wspomnieć dokument dotyczący społecznej odpowiedzialności biznesu (Green Paper) przyjęty w lipcu 2001 roku – powinny zostać upowszechnione w naszym kraju. Organizatorzy konferencji liczą na to, że zaowocuje ona programami i kodeksami etycznymi, których w porównaniu z innymi krajami jest w Polsce nadal bardzo mało. Zapraszam więc do dyskusji nad zgłoszonymi referatami i programami etycznymi w przekonaniu, że dyskusja ta zapoczątkuje szerszą debatę społeczną oraz wskaże na konieczność tworzenia infrastruktury etycznej potrzebnej polskiemu życiu gospodarczemu.

Marc Destanne de Bernis

Stały Przedstawiciel ONZ w Polsce

*Szanowny Panie Premierze,
Szanowny Panie Profesorze Gasparski,
Szanowny Panie Profesorze Koźmiński,
Panie i Panowie.*

Chciałbym wszystkim Państwu podziękować, że zechcieliście państwo przyjąć zaproszenie i uczestniczyć w tej konferencji. Chciałbym podziękować zarówno przedstawicielom świata biznesu jak i członkom wspólnoty akademickiej za przybycie.

W sposób szczególny pragnę podziękować Panu Premierowi, za zaszczylenie tej konferencji swoją obecnością. Będąc dzisiaj z nami zademonstrował Pan najwyższe zaangażowanie Rządu dla rozwoju efektywnego partnerstwa z biznesem w budowaniu wspólnej odpowiedzialności społecznej.

Etyka w biznesie, temat dzisiejszej konferencji, jest przejawem nowych oczekiwań obywateli wobec biznesu i otoczenia, w którym działa. Coraz więcej przedsiębiorców rozumie, że musi odpowiedzieć pozytywnie i skutecznie na te potrzeby. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że poszerzenie wizji biznesu o nowy element etycznego postępowania, jest warunkiem koniecznym dla tworzenia długookresowej wartości firmy na rynku.

Inicjatywa Global Compact, autorstwa Sekretarza Generalnego ONZ dokonała znaczącego kroku naprzód w przybliżeniu wizji tej nowej filozofii działania przedsiębiorstw. Jej celem jest, według słów Sekretarza Generalnego, przyczynienie się do wyłonienia „takich wartości i zasad, które nadadzą globalizacji ludzką twarz”.

Global Compact rzuca wyzwanie firmom, by te wprowadziły dziewięć zasad z obszaru praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego i postępowały zgodnie z tymi zasadami. Zasady te nie są instrumentami regulacji czy obowiązującym kodeksem zachowania. Zastosowanie ich jest dobrowolną inicjatywą, która dostarcza przykładów funkcjonowania globalnych struktur, by promować zrównoważony wzrost i poczucie odpowiedzialności za losy tego świata, a przeprowadzić mogą ją kreatywni i zaangażowani przywódcy biznesu. Wykorzystując forum dialogu można rozpoznawać i promować właściwe praktyki bazujące na owych dziewięciu światowych zasadach.

Najbardziej jasny i czytelny mechanizm ukazujący proces instytucjonalnej nauki i budowy pomostów, oferuje Centrum Wiedzy Global Compact.

Głównym celem tego programu jest umożliwienie biznesowi nauki w oparciu o doświadczenia innych i wybrania właściwych praktyk, podjęcia odpowiednich działań w celu wdrożenia wspomnianych wcześniej dziewięciu światowych zasad. Udział firm w programie jest wspierany przez naukowe instytucje w celu stymulacji instytucjonalizacji tych przykładów.

Dzisiejsza konferencja jest częścią tego procesu. W tym miejscu chciałbym podziękować naszym partnerom: Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, jak i Komitetowi Sterującemu Global Compact, który przewodzi we wprowadzaniu w życie inicjatywy Global Compact w Polsce, za ich pomoc w zorganizowaniu tej konferencji i promowaniu odpowiedzialności społecznej w biznesie.

Chciałbym zwrócić uwagę na znaczenie tej konferencji z uwagi na wyzwania, którym muszą stawić czoła polskie firmy. Dyskutując nad wprowadzeniem w życie etyki i kodeksów postępowania, Państwo nie tylko demonstrujecie pozycję lidera wobec odpowiedzialnego obywatela, ale także sprawujecie rolę pioniera w definiowaniu tego nowego wymiaru w polskim środowisku i przyczyniacie się do zwiększenia wkładu polskiego biznesu w światowy proces globalizacji.

Jak powiedział Sekretarz Generalny „Jeśli nie możemy sprawić by globalizacja działała na rzecz wszystkich, ostatecznie nie będzie ona działała dla nikogo”. Wyzwanie jest ogromne, ale jestem przekonany, że polscy liderzy biznesu, razem z Rządem i społeczeństwem, które będzie wdzięczne za ich zaangażowanie i zdolność do innowacji, dokonają tego osiągając sukces.

Dzisiejsza konferencja będzie zdominowana przez naukę i dzielenie się doświadczeniami innych, w nadziei by udało się przenieść do całego polskiego sektora biznesu zasady Global Compact. Chciałbym Państwa zapewnić o naszym pełnym poparciu dla rozwoju Waszej wspólnej społecznej odpowiedzialności.

Życzę Państwu udanej i produktywnej konferencji.

Prof. dr hab. Marek Belka

Wiceprezes Rady Ministrów i Minister Finansów

*Panie Profesorze,
Szanowni Państwo.*

Dziękuję za zaproszenie na tę konferencję. Przyjmowałem je z pewnym wahaniem, mam bowiem niechęć do wystąpień na tematy ogólne, wolę zawsze powiedzieć coś konkretnego. Tymczasem bardzo trudno jest mówić, nie posługując się pewnym uogólnieniem o kwestii, która w praktyce gospodarczej, politycznej, a także w świadomości polskiej jest rzeczą w zasadzie nową, właściwie dopiero się pojawiającą. Argumentem, który przekonał mnie, ażeby swoją obecnością podkreślić zainteresowanie rządu, a także moje osobiste tą problematyką, były oceny które przeczytałem – nie dalej jak wczoraj – w „Rzeczpospolitej”. Opublikowano tam wyniki sondażu na temat przyczyn kryzysu gospodarczego, kryzysu finansów publicznych. Byłem zaskoczony jak bardzo duży procent ludzi uznał, iż kryzys finansów publicznych jest wynikiem nieuczciwości, tak zwanych przekrętów. Mówiąc krótko – ktoś ukradł te 90 miliardów złotych. Oczywiście dla człowieka, który żyje w świecie racjonalnym i jest wykształconym ekonomistą jest to wielkie zaskoczenie. Jest to zarazem dobitne wskazanie, że kwestia uczciwości i nieprzestrzegania standardów zachowań – nie tylko w biznesie ale i w życiu publicznym – staje się już nie tylko problemem makrospołecznym ale wręcz makroekonomicznym, który może uniemożliwić naprawę państwa. Innymi słowy: przekonanie – słusznie bądź niesłusznie – że to nieuczciwość jest przyczyną wszelkiego zła może nam po prostu uniemożliwić pójście do przodu, wyjście z opresji. Jeżeli – słusznie lub nie – panuje przekonanie, że w Polsce można kupić uchwalenie ustawy, że można kupić polityka czy urzędnika państwowego przy przetargu organizowanym w związku z prywatyzacją majątku państwowego czy też zamówieniem publicznym – to jest konsekwencja czy też konkretyzacja tego ogólnego stwierdzenia, że wszystko jest wynikiem nieuczciwości.

Stanowi to – co ponownie podkreślę – podstawowy problem makroekonomiczny, makrospołeczny. Niekorzystne konsekwencje gospodarcze przejawiają się także w tym, że Polska postrzegana jest przez inwestorów zagranicznych jako kraj, w którym koszty funkcjonowania muszą uwzględniać wysokie koszty facilitation fees – jak ten problem jest elegancko nazywany.

Następna moja konstatacja dotyczy polityków. Jaka jest ich rola? Jakie przykłady ludzie funkcjonujący w sferze publicznej przekazują biznesowi

i społeczeństwu? Kwestią pierwszoplanową, która najbardziej interesuje media, jest korupcja, łapownictwo. Jednak to jest tylko wycinek problemu. Nie można braku zachowań etycznych czy braku świadomości, że należy się zachowywać w sposób porządny, sprowadzać wyłącznie do łapownictwa. Łapownictwo to jest już kumulacja, najwyższy etap nieetycznych zachowań. Trochę niżej jest kwestia ulegania lobbingu. Stąd bardzo ważna sprawa to dotyczące go uregulowania prawne. Lobbying wszędzie na świecie funkcjonuje, ale musi działać w sposób przejrzysty i zostać poddany pewnym regułom. Bez ich wyraźnego określenia i zdefiniowania może to prowadzić do zachowań nieetycznych, do sytuacji, w których partykularny interes grupowy bierze górę nad interesem ogólnym. Wszyscy, którzy zajmują się teorią lobbingu i wszyscy ekonomiści, którzy są otwarci na dorobek teorii public choice wiedzą, że im mniejsze lobby, tym silniejsze. Mniej liczne lobby jest lepiej zorganizowane i może lepiej zdefiniować cele. Najsilniejsze lobby to lobby złożone z jednego człowieka. Najślabsze to lobby milionowe. Pozwólcie mi Państwo na refleksję osobistą związaną z moimi zmaganiem o budżet. Otóż najtrudniej jest wprowadzać decyzje podatkowe i wydatkowe, które dotyczą małych, dobrze zorganizowanych grup lobbistycznych. Na dobrą sprawę – mówiąc cynicznie – ja nie wiem czy to moje liberalne czy socjaldemokratyczne serce bardziej się w tym momencie się zżyma. Najłatwiej jest bowiem uderzyć w szerokie kręgi biednych, niezorganizowanych, słabych ludzi czyli tych, których państwo powinno wspierać. Natomiast najtrudniej jest dotknąć ludzi dobrze zorganizowanych, zamożnych, bo ci są zawsze w stanie przebić się do opinii publicznej. To już nie jest tylko polityka i nie dotyczy tylko ludzi funkcjonujących w sferze publicznej. Musimy mieć tego świadomość i starać się przynajmniej bronić przed tego rodzaju zachowaniami.

Kolejny problem to problem przejrzystości. Jak dalece osoby funkcjonujące w sferze publicznej powinny być poddane kontroli społecznej? Czy powinny w sposób przejrzysty nie tylko funkcjonować ale także mieć obowiązek w sposób przejrzysty uzasadniać swe decyzje i wyłuszczać swoje racje. Generalnie zasada jest prosta. Im lepiej, w sposób przejrzysty i uczciwy, można wyłuszczyć swoje racje, tym mniejsza podatność na uleganie partykularnym interesom, na łapownictwo. To wiąże się z problemem mówienia prawdy. Trzeba mówić prawdę. Ale co to znaczy? Czy oznacza to łamanie zasad poprawności politycznej? Czy to znaczy narażać się? A czy ludzie w ogóle chcą, żeby mówić prawdę? Może to jest tak jak z lekarzami? Czy lekarz postępuje etycznie mówiąc prawdę? Czy społeczeństwo chce, żeby mówić prawdę czy żeby mówić prawdę zaprawioną nadzieją?

To są pytania, które trzeba postawić i które – mam nadzieję – znajdą odniesienie w dyskusji na tej konferencji.

Na koniec jeszcze jedna kwestia. Państwo może wesprzeć wysiłki organizacji pozarządowych i biznesu, nie tylko walcząc z korupcją, ale także

tworząc dobre prawo. Szczególnie zaś istotne jest orzecznictwo, gdyż częstokroć prawo może być doskonałe, natomiast jest źle stosowane. Czy państwo może aktywnie wspierać tworzenie standardów etycznych i system uznawania tych standardów etycznych w biznesie? Sądzę, że nie tylko może, ale ma taką powinność. Deklaruję osobiste wsparcie tych wysiłków. W imieniu rządu i w imieniu premiera chcę powiedzieć, iż będziemy częścią tego wysiłku który Państwo inicjujecie. Proszę na to liczyć. Proszę występować do nas z propozycjami. Będziemy wspólnie tworzyć fundamenty infrastruktury etycznej.

Dziękuję za uwagę i życzę Państwu udanej dyskusji.

Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński

Rektor Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego w Warszawie

Chciałem serdecznie powitać wszystkich w tych murach i powiedzieć dlaczego ta konferencja odbywa się właśnie tutaj. To nie jest przypadek, że w nowoczesnej szkole biznesu powstało Centrum Etyki Biznesu organizowane wspólnie z Instytutem Filozofii i Socjologii PAN. Po pierwsze dlatego, że dobra akademicka dydaktyka musi się wiązać z nauką, z badaniami naukowymi, a to właśnie jest zadanie naszego Centrum Etyki Biznesu.

Po drugie – wątki teoretyczne muszą się wiązać ściśle z praktyką. I tego wyrazem jest obecność na naszej sali wielu przedstawicieli życia gospodarczego i praktyki biznesu.

Po trzecie – jesteśmy częścią Europy i częścią świata. Musimy wspólnie przestrzegać tych norm, które w nowoczesnym świecie stają się standardem. Wyrazem tego jest współudział dzisiejszej konferencji bardzo ważnego współorganizatora jakim jest przedstawicielstwo ONZ w Polsce.

Chciałbym także zwrócić uwagę na to, że zaciera się sfera publiczna i sfera prywatna biznesu, rządu i szerzej pojmowanego dobra publicznego. Wiadome jest, że warunkiem rozwoju gospodarki jest wysoki poziom zaufania, który powoduje, że koszty transakcyjne maleją. A warunkiem z kolei zaufania jest przestrzeganie pewnych norm. O tym będziemy tutaj mówili i to jest wreszcie kolejna i ostatnia dychotomia o której chciałem wspomnieć. Bo tak naprawdę „honesty is the best policy”. I to jest filozofia, którą powinniśmy przekazać naszej społeczności biznesu, społeczności akademickiej i naszym studentom oraz uczestnikom procesów doskonalenia kadry kierowniczej.

Życzę Państwu dobrych obrad i wielu ciekawych i cennych wniosków. Dziękuję bardzo.

Prof. dr hab. Henryk Domański

Dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii PAN w Warszawie

Szanowni Państwo,

Wszelka działalność naukowa charakteryzuje się odkrywaniem prawidłowości, czyli tego co jest, a nie tego, jak być powinno, co stanowi jedno z zadań refleksji nad etyką. Oznacza to, że efektem działalności naukowej nie mogą być stwierdzenia zawierające oceny i normy. Formułowanie sądów oceniających i wynikających stąd dyrektyw „właściwego” działania jest dopiero kolejnym etapem – zastosowania nauki do praktyki życia codziennego.

Oczywiście dotyczy to również etyki biznesu. W związku z powyższym, tematyka tej konferencji skłania do dwóch ogólniejszych refleksji. Jako socjolog empiryk stwierdzam, że temat konferencji „Etyka biznesu w działaniu” jest prawdziwym wyzwaniem dla nauk społecznych. W ramach bowiem tzw. socjologii ilościowej, posługującej się danymi z badań ankietowych prowadzonych na dużych próbach ludności, nikomu nie udało się dotąd „zmierzyć” zachowania i działań jednostek. Badamy pozycję społeczną, formowanie się dystansów między ludźmi, tego, co myślą, jakie mają wartości, orientacje i plany życiowe. Opierając się na analizie odpowiedzi respondentów można tylko pośrednio wnioskować o mechanizmach zachowań. Trzeba więc stwierdzić, że byłoby dużym sukcesem, gdyby udało się znaleźć skuteczną metodę identyfikacji wzorów zachowań w środowisku polskiego biznesu i norm, które tkwi u podstaw tych działań.

Diagnoza zróżnicowanych rodzajów etyki przedstawicieli biznesu mogłaby być punktem wyjścia do podejmowania działań, zorientowanych na wdrażanie postulatów uzdrowienia istniejącego stanu, zakładając rzecz jasna, że sytuacja rzeczywiście wymaga naprawy. Jedno jest pewne – że naczelną dyrektywą musi być podporządkowanie jakichkolwiek poczynań normom prawa, natomiast wybór strategii działania bynajmniej nie jest przesądzony.

Z tematem tej konferencji czuje się również związany jako badacz etyki. Odwołując się do danych ogólnokrajowych próbowałem mianowicie ustalić, na ile dla społeczeństwa polskiego ważne są wartości etyki protestanckiej; respondentów pytano np. Czy byliby skłonni odkładać bieżące przyjemności na poczet przyszłych zysków. Dość nieoczekiwanie, zdecydowana większość Polaków okazuje się być zwolennikami protestanckiego etosu, przy czym w największym stopniu dotyczyło to kadry menedżerskiej i właścicieli firm.

Życzę owocnych obrad i wyciągnięcia praktycznych wniosków.

My uczestnicy konferencji „Etyka biznesu w działaniu: inicjatywy, programy, kodeksy”- zorganizowanej w Warszawie w dniu 12 grudnia 2001 r. przez Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego we współpracy z Biurem Stałego Koordynatora ONZ w Polsce – zwracamy się do świata polskiego biznesu w następujących sprawach dotyczących etyki życia gospodarczego:

ROSNAĆE ZAANGAŻOWANIE

Obserwujemy w Polsce rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw projektami związanymi z wdrażaniem programów etycznych i innych nowoczesnych instrumentów realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu na wszystkich szczeblach zarządzania, od budowania misji i strategii firmy poczynając. Coraz częściej w przedsiębiorstwach podejmowane są działania zmierzające do tego, by dbałość o efektywność ekonomiczną towarzyszyła troska o przestrzeganie zasad etycznych. Rośnie też świadomość kadry kierowniczej o tym, że w swoich działaniach musi szanować podstawowe prawa człowieka.

Aktywne współtworzenie demokratycznego kapitalizmu – szczególnie w obliczu wyzwań, jakie stawia przed nami proces globalizacji – wymaga przede wszystkim tego, by uwzględniać jego społeczne fundamenty. O bogactwie przedsiębiorstwa decydują nie tylko środki produkcji, kapitał i dochody, ale w coraz większym stopniu ludzie dysponujący niezbędną wiedzą; dlatego ważne jest, by okazywać ludziom zaufanie, kształtować mechanizmy premiujące innowacyjność, aktywność i solidarność.

Przestrzeganie prawa jest podstawowym standardem etycznym w biznesie, ale nie jest standardem jedynym. Prawa i mechanizmy rynkowe są koniecznymi lecz nie wystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. Wzrostowi efektywności może i powinno towarzyszyć lepsze realizowanie celów społecznych. Prowadzenie biznesu rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób. Z tego względu ważne jest wprowadzanie programów etycznych. Efekty tych programów, inicjowanych w przedsiębiorstwach, dotyczą wszystkich wpływają bowiem na wizerunek biznesu jako całości.

Etyczne postępowanie przedsiębiorstwa stanowi jego aktywa, buduje zaufanie klientów, ufność inwestorów i dumę pracowników. Wprawdzie bowiem podstawowym biznesem biznesu jest biznes, to wolność uprawiania działalności gospodarczej połączona być musi z odpowiedzialnością. Odpowiedzialność za to co się czyni, zaczyna się w firmie, a jej najlepszym ujęciem jest program etyczny.

OCZEKIWANIA SPOŁECZNE

Postępowanie etyczne w biznesie nie jest nową modą w zarządzaniu lecz tendencją światową, której w Polsce zlekceważyć nie można. Wprawdzie liczba programów i kodeksów etycznych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w naszym kraju ulega zwiększeniu, to jednak daleko jest jej do przełomu w tej dziedzinie. Transformacja gospodarcza nie skłoniła niestety sektora biznesu do zatroszczenia się o infrastrukturę etyczną życia gospodarczego. Wzrastająca rola biznesu sprawia jednak, że rosną nie tylko możliwości przedsiębiorców, ale też zwiększają się oczekiwania społeczne. Klienci, pracownicy, partnerzy, stowarzyszenia praw człowieka, media, organizacje konsumenckie, organizacje ekologiczne oraz inne organizacje pozarządowe, a także studenci, którzy w przyszłości podejmą pracę w firmach, domagają się tego, by firmy te czyniły więcej niż tylko dostarczały miejsc pracy, więcej niż tylko produkowały i sprzedawały to co wyprodukują, więcej niż tylko tworzyły zysk. Ludzie oczekują, że kultura przedsiębiorstwa i jego działanie będzie obejmować także wrażliwość na wartości społeczne.

Naganne zachowania w biznesie są pochodną tego, że nieetyczne zachowania mają częstokroć charakter systemowy. Etyczni ludzie mogą zejść na manowce pracując w złych organizacjach, natomiast w organizacjach dobrych ludzie nawet o wątpliwej reputacji mogą stać się lepszymi, albo przynajmniej być pod kontrolą. Programy etyczne przyczyniają się do przeciwdziałania stratom przedsiębiorstwa powodowanym przez nadszarpniętą reputację, utratę zaufania i demoralizację personelu.

Korupcja i oszustwa stanowią obecnie większe zagrożenie niż kiedykolwiek przedtem. Uważa się, że są one groźniejsze dla biznesu niż konkurencja oraz niesprzyjające czynniki zewnętrzne, a to dlatego, że są wewnętrznymi wrogami firm. Toczą one jak rak tkankę firm niszcząc ich cały wcześniejszy dorobek.

Nieporozumieniem jest twierdzenie, że w dobie dekoniunktury nie stać przedsiębiorstw na wprowadzanie etyki do biznesu i lobbingu. Wręcz przeciwnie, wprowadzanie w Polsce zasad społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu, w tym programów etycznych jako części nowoczesnych metod zarządzania, może pomóc naszej gospodarce w spełnieniu standardów międzynarodowych, a tym samym umożliwić trwałą obecność polskich przedsiębiorstw na rynku.

INTEGRACJA EUROPEJSKA

Koncepcja odpowiedzialności w biznesie jest ważna ze względu na dążenie Polski do integracji ze strukturami europejskimi. Jest ona ważna także ze względu na konieczność umacniania konkurencyjności, współpracy międzysektorowej i budowy społeczeństwa obywatelskiego. Istotnym czynnikiem jest również to

czego oczekują organizacje biznesowe państw Unii od polskiej gospodarki, tj. przestrzegania wysokich standardów etycznych. Ostatnio stanowisko Komisji Wspólnot Europejskich znalazło swój wyraz w dokumencie nt. społecznej odpowiedzialności korporacji (Green Paper) opublikowanym w lipcu 2001 roku.

Polityka Unii Europejskiej wobec przedsiębiorstw dotyczy w coraz większym stopniu mobilizacji do podejmowania przez nie działań zapobiegawczych. Obywatele państw Unii domagają się dziś budowania nowych relacji pomiędzy pracownikami, pracodawcami i państwem. Domagają się realizacji zasad odpowiedzialności społecznej, zarówno ze strony władz, jak i biznesu. Z tego względu etyka biznesu powinna być przedmiotem zainteresowania także administracji rządowej. Stabilna i przewidywalna polityka gospodarcza będzie miała wpływ na rozwój gospodarki społecznie odpowiedzialnej, a wsparcie dialogu społecznego w tym zakresie stworzy korzystniejsze warunki do upowszechniania obywatelskich postaw w sektorze biznesu.

ETYCZNY WYMIAR TRANSFORMACJI

Środowisko naukowe deklaruje gotowość aktywnego włączenia się w proces kształtowania postaw obywatelskich w biznesie. Coraz liczniejsze grono ekspertów w dziedzinie zarządzania oraz etyki biznesu już obecnie wnosi istotny wkład w budowanie strategii odpowiedzialności społecznej oraz w badania ekonomicznych i społecznych efektów wdrażania programów etycznych przez czołowe polskie przedsiębiorstwa. Również studenci, szczególnie ci, którzy przygotowują się do spełniania roli menedżerów, są żarliwymi sojusznikami etycznego biznesu, gdyż pragną w swej przyszłej pracy zawodowej łączyć fachowość i sukces ekonomiczny z realizacją misji mającej na względzie dobro człowieka.

Potrzebny jest alians świata biznesu i świata nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym.

Apelujemy do wszystkich przedstawicieli polskiego biznesu o aktywny udział w koniecznej transformacji polskiej gospodarki w duchu europejskich inicjatyw na rzecz etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu oraz inicjatyw podejmowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych zgodnie z najlepszymi przykładami z całego świata.

Każda firma, każde stowarzyszenie gospodarcze działające w Polsce, które dysponuje programem lub kodeksem etycznym i stosuje je w swej codziennej praktyce, stanowi ważny ośrodek pociągający za sobą inne stowarzyszenia i firmy w stronę dobrej praktyki gospodarczej. Etyce biznesu potrzebni są liderzy, potrzebni są bezzwłocznie.

O ETYCE I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka,
Bolesław Rok, Grzegorz Szulczewski

Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie

1. Wstęp

Na horyzoncie światowego życia gospodarczego zwiększa się liczba firm, organizacji i stowarzyszeń gospodarczych i zawodowych dysponujących programami i ich najważniejszym bodajże elementem – kodeksem etycznym. Liczba ta nie rozkłada się równo na poszczególne kraje, czy grupy krajów należących do tych samych wspólnot gospodarczych. Przedują firmy i organizacje amerykańskie: szacuje się, że ponad 80% firm poddanych badaniom dysponuje kodeksem, a spośród tysiąca firm amerykańskich wymienionych w periodyku Fortune aż 93% firm mogło pochwalić się posiadaniem kodeksu czy innego dokumentu dotyczącego etyki firmy. Europejscy respondenci podają nie więcej niż jedną drugą firm jako posiadających kodeksy lub inne dokumenty etyczne. Alan Kitson i Robert Campbell informują, że liczba kodeksów zawodowych wzrosła od końca lat sześćdziesiątych dziesięciokrotnie, podobnie jak liczba kodeksów firm, co nastąpiło szczególnie w latach osiemdziesiątych. Wzrost ten z powodzeniem jest kontynuowany do chwili obecnej [Kitson&Campbell 1996, 118].

Polska, niestety, nie może poszczycić się podobnym sukcesem. Wprawdzie liczba kodeksów zawodowych i kodek-

sów firm funkcjonujących w naszym kraju zwiększa się, to jednak daleko jest do przełomu w tej dziedzinie. Ciągłe jest to liczba stanowiąca bardzo niewielki procent ogółu firm polskich i operujących w Polsce. Transformacja gospodarcza sama daleka od troski o etyczny wymiar przekształceń – czy któryś z polskich ministrów przekształceń własnościowych, prywatyzacji, lub skarbu państwa zwrócił się do European Business Ethics Network o opinię na temat kondycji etycznej inwestora strategicznego? – nie skłoniła biznesu do zatroszczenia się o stronę etyczną gospodarki. Polskie władze państwowe nie poszły śladem Stanów Zjednoczonych, które w 1991 roku przyjęły Federalne Wytyczne Orzecznictwa (Federal Sentencing Guidelines) skłaniające firmy do wprowadzania programów etycznych dzięki łagodniejszemu orzekaniu w stosunku do firm mogących wykazać się troską o podnoszenie etycznego poziomu uprawianej praktyki. W miejsce tego Polska zafundowała sobie wzrost korupcji (z pozycji 29. w roku 1997 na liście krajów analizowanych przez Transparency International, przez pozycję 36. w roku 1998 do miejsca 44. obecnie¹ oraz niechlubne raporty Banku Światowego.

W tej sytuacji każda firma, każde stowarzyszenie gospodarcze w Pol-

¹ Nawet jeśli przyjąć łagodniejszą interpretację pozycji Polski w indeksie postrzegania korupcji – jak czynią to niektórzy powiadając, że pierwotnie liczba krajów ocenianych przez Transparency International była mniejsza, a więc, że wraz ze wzrostem liczby ocenianych krajów Polska zachowuje miejsce środkowe – to brak poprawy w okresie 1997-2001 r. świadczy o braku działań na rzecz eliminacji korupcji w Polsce, lub ich nieskuteczności.

sce mogące pochwalić się jakimkolwiek dokumentem etycznym stanowi ważny ośrodek, wokół którego może „zawiązać się kula śniegowa” pociągająca za sobą inne stowarzyszenia i firmy. Ważnym wydarzeniem, jakie wiosną 2001 roku nastąpiło w Polsce była europejska inauguracja Globalnego Porozumienia, jak tłumaczyć można angielską nazwę Global Compact, patrz: Ramka 1, jaką opatrzony został dokument ogłoszony z inicjatywy Sekretarza Generalnego Kofi Annana. Dokument ten ma zapewnić uprawianie biznesu z ludzką twarzą we wszyst-

kich krajach świata. Inicjatywa ta może być impulsem, dla firm w Polsce, do podjęcia w jej duchu społecznego dialogu niezbędnego do wprowadzania programów i kodeksów etycznych w biznesie.

Kitson i Campbell podają następujące warunki, jakie spełniać powinien kodeks aby mógł skutecznie spełnić swą rolę: (1) musi być wynikiem szeroko zakrojonych badań, konsultacji i dyskusji prowadzonych w gronie i w imieniu wszystkich interesariuszy, patrz: Ramka 2, których dotyczy; (2) musi być traktowany przez wszystkich interesariuszy jako ich własny, a nie jako narzucony przez szefostwo; (3) musi być poparty programem rozwoju pracowników, ustawicznego kształcenia oraz być otwarty na poprawki w miarę zdobywanego doświadczenia [Kitson&Campbell, 1996, 130-131].

Ramka 1

GLOBAL COMPACT

Prawa człowieka

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.

Standardy pracy

3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się i przyznanie prawa do prowadzenia negocjacji zbiorowych.
4. Eliminacja wszystkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie wykonywania pracy przez dzieci.
6. Przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia i w wykonywaniu zawodów.

Środowisko naturalne

7. Popieranie prewencyjnego podejścia do kwestii związanych z ochroną środowiska.
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postawy odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego.
9. Popieranie rozwoju, stosowania i rozpowszechniania przyjaznych środowisku technologii.

Ramka 2

INTERESARIUSZE

- Interesariusze to osoby, grupy osób oraz instytucje, a także środowisko naturalne, na których wpływa działalność organizacji (firmy, spółki, przedsiębiorstwa itp.).
- Każdy interesariusz (po ang. stakeholder) związany jest z organizacją pewną „stawką” (po ang. stake), wskazującą rodzaj i stopień jego oczekiwań oraz ryzyka.
- Interesariusze dzielą się na wewnętrznych i zewnętrznych.
- Interesariuszami wewnętrznymi organizacji są: właściciele, inwestorzy (akcjonariusze), menedżerowie, pracownicy, związki zawodowe.
- Interesariuszami zewnętrznymi są: klienci, dostawcy, konkurenci, wierzyciele, władze lokalne i państwowe, społeczność lokalna, środowisko naturalne (rzecznicy), uczelnie, itd

Programy i kodeksy etyczne należy zatem traktować, jak i całą etykę biznesu, z pełną powagą i doceniać ich znaczenie dla powodzenia działalności poszczególnych firm i biznesu jako całości. Nic lepiej nie ilustruje tego, jak wypowiedzi ludzi biznesu. Oto, co powiedział Philip A. Marineau, prezes i naczelny dyrektor firmy Levi Strauss & Co. w wykładzie wygłoszonym w Instytucie Etyki Biznesu Georgetown University:

Obserwując dzisiejszy świat, sądzę, że nikogo nie dziwi, iż firmy znajdują się pod narastającą presją bycia wrażliwymi na społeczną odpowiedzialność, co stanowi kodeks etycznych zachowań w świecie przybliżającym się do nas coraz bardziej. Dotyczy to w szczególności ostatniego dziesięciolecia. Większą uwagę przywiązuje się do wpływu biznesu na prawa człowieka i na środowisko naturalne. Udziałowcy, stowarzyszenia praw człowieka, media, organizacje pozarządowe, organizacje studenckie i konsumenckie domagają się, by firmy czyniły więcej niż tylko dostarczały miejsc pracy, więcej niż tylko produkowały i sprzedawały produkty, więcej niż tworzyły zysk. Ludzie żądają, by kultura firm i ich działania obejmowały także wrażliwość na wartości społeczne. Oznacza to, szacunek dla praw pracowników, dbałość o środowisko naturalne oraz wzrost zainteresowania społecznościami, w obrębie których funkcjonują i którym służą. Tak więc przywiązanie do wartości jest nie tylko istotne osobiście dla ludzi, ale

także dla osiągnięcia powodzenia na rynku. Postrzeganie zachowań firm wpływa na osiągnięte wyniki oraz na 'kaliber' pracowników jakich firma jest w stanie zatrudnić i utrzymać oraz na reputację firm. Wszystko to razem wzięte wpływa na zdolność firmy do jej trwałej obecności na rynku. Liczne badania ukazują powiązanie między społecznie odpowiedzialnym zachowaniem korporacji, preferencjami nabywców i sukcesem finansowym w dłuższym horyzoncie czasowym [Marineau, 2000].

2. Programy i kodeksy etyczne

Programy etyczne w firmach wprowadza się dlatego, że wybór kooperanta spośród dwu jednakowo sprawnych ekonomicznie firm, na ogół pada na tę firmę, która biznes uprawia rzetelnie i uczciwie. Dzięki temu firma ta w dłuższym okresie uzyska przewagę konkurencyjną jakiej w inny sposób nie mogłaby osiągnąć. Właśnie dlatego coraz więcej firm dąży do ujęcia elementów kultury organizacyjnej firmy, patrz: Ramka 3, w postaci strategicznych programów etycznych. Programy te określają standardy podejmowania decyzji przez kierownictwo firmy, zachowań pracowników w firmie, funkcjonowania firmy na rynku oraz w otoczeniu społecznym w jakim działa. Etyczne postępowanie stanowi aktywa firmy świadczące o odpowiedzialności firmy wobec jej interesariuszy czyli wszystkich, którzy firmę tworzą i z którymi firma współdziała.

Ramka 3

ELEMENTY PROGRAMU ETYCZNEGO

- wskazanie wartości wspólnych
- sformułowanie wizji i misji firmy
- określenie standardów etycznych i zawodowych
- opracowanie kodeksu etycznego
- opracowanie podręcznika standardów zawodowych
- opracowanie programu kształcenia etycznego
- utworzenie stanowiska (komórki) ds. etyki
- promowanie zachowania etycznego
- monitorowanie przestrzegania norm etycznych oraz standardów zawodowych
- utworzenie etycznej infolinii
- okresowe przeprowadzanie audytu etycznego

Decyzje podejmowane w firmie na wszystkich stanowiskach powinny odwoływać się do tego samego zespołu wartości podstawowych podzielanego przez wszystkich pracowników, od szefa firmy poczynając. Zespół wartości podstawowych i opartych na nich standardach postępowania tworzy kodeks firmy. Kodeksy firm noszą różne nazwy: kodeks etyczny, kodeks dobrej praktyki, kodeks postępowania lub tp. Kodeksom niektórych firm nadawane są tytuły mające charakter hasła będących przesłaniem ich wizerunku (np. Drogowskazy biznesu – jak nazwany został kodeks postępowania Lucent Technologies). Za najlepsze kodeksy etyczne uważa się kodeksy będące połączeniem kodeksu wartości, kodeksu postępowania oraz kodeksu norm jakich należy przestrzegać (np. dotyczących uczciwej konkurencji).

² Pod tym adresem zainteresowany Czytelnik znajdzie również prace W. Gasparskiego poświęcone kodeksom etycznym, których fragmenty zostały wykorzystane w tym referacie w mniej lub bardziej zmiennej formie.

Sprawy zwykle ujmowane w kodeksach etycznych, patrz: Ramka 4, podano w porządku alfabetycznym, co nie znaczy, że taka powinna być ich liczba i uporządkowanie w kodeksie firmy. Zawartość kodeksu firmy w każdym konkretnym przypadku zależy od jej programu etycznego, a także od sytuacji jakie występują w firmie. Świadczą o tym przykłady dostępne na stronie Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ: www.wspiz.pl/~cebi².

Ramka 4

NAJCZĘŚCIEJ SPOTYKANE ELEMENTY KODEKSÓW FIRM (ALFABETYCZNIE)

- Bezpieczeństwo wyrobów i usług
- Bezpieczeństwo w miejscu pracy
- Informowanie o nieprzestrzeganiu norm
- Inwestycje negatywne i międzynarodowy bojkot
- Jakość
- Konflikt interesów
- Likwidacja działalności i redukcje
- Molestowanie seksualne
- Nagradzanie i karanie
- Normy prawne jakich należy przestrzegać
- Ochrona środowiska
- Poufność
- Praca a rodzina
- Przechowywanie dokumentów finansowych
- Przechowywanie i udostępnianie informacji
- Prywatność w miejscu pracy i poza nim
- Różnorodność i tolerancja
- Stosunki ze światem polityki
- Świadczenia na rzecz społeczności lokalnych
- Upominki, zaproszenia, rewanże
- Zdrowie pracowników – badania okresowe

Zagadnieniem niezmiernie ważnym jest to, by standardy określone w kodeksie firmy miały swe ugruntowanie w normach wskazanych przez teorie etyczne. Szczególnie dotyczy to podejmowania decyzji oraz określania sposobu postępowania w sytuacjach wymagających rozstrzygnięcia dylematów etycznych. Odwoływanie się do norm wskazywanych przez teorie etyczne wymaga ich konkretyzacji ze względu na sytuacje występujące w danej firmie lub środowisku zawodowym. Z tego względu kodeksy etyczne niektórych firm sporządzane są w sposób ułatwiający ich stosowanie. Na przykład Code of Ethics and Business Conduct firmy Honeywell zawiera pytania i odpowiedzi prezentujące wybrane przypadki związane z sytuacjami dotyczącymi poszczególnych zagadnień uregulowanych w kodeksie.

Opracowywanie programu oraz kodeksu etycznego może być wykonywane „od góry” i narzucone pozostałym członkom organizacji. Postępowanie w ten sposób nie odnosi spodziewanego skutku. Powodzenie bowiem zależy nie tyle od samej treści tego programu/kodeksu ile od procesu jego tworzenia, w szczególności od stopnia w jakim osoby, których program/kodeks dotyczy czują się jego współtwórcami. Autentyczne zaangażowanie współpracowników w proces przygotowywania programu etycznego wymaga:

1. systematycznego kształtowania świadomości potrzeby opracowania programu etycznego wśród wszystkich pracowników („dlaczego program?”, „co ty z tego będziesz miał?”, „co z tego będzie miała firma”);
2. ujawnienia wszystkich, a przynajmniej najważniejszych, zagadnień nurtujących ludzi w organizacji oraz zewnętrznych interesariuszy („jakie sprawy nurtują pracowników firmy?”, „a jakie naszych klientów?”, „co jest ważne dla członków zarządu?”, „a co jest ważne dla pracowników niższych szczebli?”, „kto jest interesariuszem firmy?”, „co jest dla niego ważne?”, „jakie sprawy najczęściej występują?”);
3. zachęcenia i pozyskania jak największej liczby pracowników do uczestnictwa w opracowywaniu programu („program jest mój!”);
4. znalezienia entuzjastów spośród ludzi zatrudnionych na różnych stanowiskach, którzy byliby gotowi włączyć się w tworzenie programu etycznego i jego realizację („JA to z chęcią zrobię!”);
5. zapoznania się z tym co w tej sprawie robią inni, jakie obowiązują standardy i normy w krajach, z którymi współpracujemy („to samo zachowanie może mieć różne znaczenie w różnych krajach”, „jak zachowują się moi rywale?”, „jak partnerzy?”, „... a jak liderzy?”);
6. rozważenia sposobu w jaki powinny być sformułowane dokumenty („czy to ma być „piła”?”, „... a może powinno przemawiać do czytelnika?”, „czy dokumenty mają być suche i formalne jak przepisy prawne?”, „czy dokumenty mają być „przegadane”?”, „... a może odwoływać się do aktualnych problemów i dylematów spotykanych na stanowiskach pracy?”);
7. określenia tego, co będziemy robić później („czy program/kodeks ma

spocząć w segregatorze na półce?”, „jak powinien przebiegać proces stałego komunikowania się?”, „jak często i w jaki sposób dokonywać zmian?”).

Dobrze zaprojektowany program/kodeks etyczny przyczynia się do zmniejszenia kosztów oraz do zwiększenia zysków, ponieważ:

- zmniejsza przypadki kłamstwa, korupcji, defraudacji i innych złych praktyk,
- zmniejsza liczbę sytuacji, w których występuje konflikt interesów,
- zwiększa zaufanie klientów, kontrahentów i partnerów,
- zwiększa wiarygodność personelu,
- zwiększa lojalność pracowników,
- znacząco wpływa na poprawę reputacji firmy.

3. Standardy społecznej odpowiedzialności jako elementy prawa refleksyjnego

Program etyczny w ogólności, a kodeks etyczny w szczególności powiązany jest z tym, co w amerykańskiej literaturze prawniczej nazywa się prawem refleksyjnym (reflexive law) odróżnianym od prawa przedmiotowego. To ostatnie stanowione jest przez państwo i określa to, co prawnie jest dozwolone, a co zakazane; prawo to normuje odpowiedzialność (prawną) firm związaną z ich funkcjonowaniem (dotyczy przykładowo norm zanieczyszczania środowiska, bezpieczeństwa pracy itd.). Liczba przepisów prawnych, gdy-

by miały one normować całokształt funkcjonowania firm byłaby tak wielka (już obecnie jest bardzo duża), że nikt nie byłby zdolny do jej opanowania, a więc efektywnego stosowania. W związku z tym konieczne jest wprowadzenie regulacji ograniczającej się jedynie do wskazania pewnych procedur, które powinny zostać wypełnione treścią w sposób zindywidualizowany przez wewnętrzne uregulowania firm, lub innych podmiotów. Tę rolę spełnia właśnie prawo refleksyjne, którego zadanie rozpoczyna się tam, gdzie kończy się prawo przedmiotowe – jak pisze David Hess [Hess 2001, 307-330]. Prawo to jest ściśle związane z etyką i odpowiedzialnością biznesu.

Podstawowym celem refleksyjnego podejścia do prawa jest „wykorzystanie prawa do pobudzenia firm do tego, by zachowywały się „moralnie””³ Podejście to stara się wpływać na codzienne decyzje podejmowane na wszystkich szczeblach hierarchii korporacyjnej oraz na to, by korporacje stawały się organizacjami aktywnie zaangażowanymi w ciągłe doskonalenie, dążące do wyjścia poza minimum wymagań określonych przez prawo przedmiotowe. Aby móc tak postępować, korporacje potrzebują swobody umożliwiającej reagowania w możliwie najlepszy sposób na sytuacje charakterystyczne dla każdej z firm. Nie można tego osiągnąć przez mnożenie przepisów prawa przedmiotowego, lecz jedynie dzięki procedurom wymagającym aby korporacje same zastanawiały się nad

³Ch. D. Stone, 1975, 120; cyt. za [Hess 2001, 310].

swym postępowaniem (refleksja) i brały pod uwagę wymagania nakładane na nie przez wszystkich, na których firma oddziałuje. Tymi niezbędnymi procedurami są społeczna odpowiedzialność (*accountability*⁴), audyt i sprawozdawczość (*reporting*) społeczna firm [Hess 2001, 310].

Te trzy procedury opatrywane są łącznie jedną wspólną nazwą (skrótowcem) pochodzącą od pierwszych liter ich angielskich nazw SAAR (social accounting, auditing, and reporting) lub SEAAR (social and ethical accounting, auditing and reporting). Standardami, na podstawie których ocenia się jakość społeczną i etyczną firm są normy AA 1000 oraz SA 8000, patrz: Ramki 5,6, nawiązujące do norm ISO (International Standard Organisation) dotyczących jakości.

Norma AA 1000 opracowana została przez londyński Institute of Social and Ethical Accountability (od tego ostatniego wyrazu, który tłumaczyć można jako „zdolność [firmy] do wyliczenia się” [z tego jak postępuje] pochodzi nazwa normy). Norma ta powstała w wyniku konsultacji przeprowadzonych przez setki osób i organizacji, biznesowych, rządowych i pozarządowych, z wielu krajów. Norma ta określa nie stan lecz proces, patrz: Ramka 5, złożony z dwunastu elementów (podprocesów) służący do scharakteryzowania firmy w jej obecnym kształcie i/lub służący jako model do

Ramka 5

AA 1000 — MODEL PROCESU

- P1. Podjęcie decyzji o przystąpieniu firmy do SEAAR oraz określenie roli interesariuszy i procedur kierowania procesem
- P2. Identyfikacja interesariuszy i ich związków z firmą
- P3. Określenie (przegląd) wartości i misji firmy
- P4. Identyfikacja stanu faktycznego
- P5. Określenie zakresu SEAAR oraz sposobu przeprowadzenia audytu społecznego/etycznego
- P6. Sporządzenie wykazu wskaźników społecznych/etycznych
- P7. Zebranie informacji
- P8. Analiza informacji, określenie celów oraz opracowanie planu usprawnień
- P9. Przygotowanie sprawozdania (raportu) społecznego/etycznego
- P10. Przeprowadzenie audytu społecznego/etycznego przez zewnętrznego audytora
- P11. Przedstawienie sprawozdania i wyników audytu wszystkim interesariuszom do oceny i uzupełnienia
- P12. Ustanowienie systemu wspierającego kontynuację SEAAR.

zgodności, z którym firma aspiruje⁵. Znakomitym przykładem był raport przedstawiony na II Światowym Kongresie Etyki Biznesu (Sao Paulo 2000) przez Dr S. Prakash'a Sethi'ego (Zicklin School of Business, City University of New York) z audytu przeprowadzonego w firmie Mattel produkującej znane na całym świecie zabawki. Dr Sethi jest przewodniczącym The Mattel Independent Monitoring Council for

⁴ W terminologii angielskiej odróżnia się *accountability* od *responsibility*, w literaturze polskiej oba terminy tłumaczy się jednym terminem — odpowiedzialność, co zaciiera istotną różnicę między nimi. Otóż *accountability* (co można by ewentualnie tłumaczyć jako obliczalność) obejmuje to, co można zaprezentować jako dane, którymi dysponuje firma, np. środki bezpieczeństwa i higieny pracy, jako wyjaśnienie lub uzasadnienie działań lub zaniechań, za które jest się odpowiedzialnym (*responsible*); *responsibility* to odpowiedzialność np. w sensie prawnym, czyli ponoszenie konsekwencji za dokonany czyn (przyp. W. G.).

⁵ *AccountAbility 1000, The Institute of Social and Ethical AccountAbility, London 1999.*

Global Manufacturing Principles.

Norma SA 8000 (nazwa pochodzi od Social Accountability) wprowadzona została przez nowojorską organizację Social Accountability International (wcześniejsza nazwa Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA). Norma ta, patrz: Ramka 6, nadawana jest w drodze certyfikacji przeprowadzanej przez audytorów niezależnych od zainteresowanej firmy⁶. Według danych z sierpnia 2001 r. siedemdziesiąt sześć przedsiębiorstw (należących do siedemnastu różnych przemysłów) z 21 krajów uzyskało certyfikat tej normy⁷. Wprowadzeniu normy SA 8000 do krajów Europy Środkowej i Wschodniej poświęcona była konferencja „Measuring the Social Accountability of Business in Central & Eastern Europe” zorganizowana wspólnie przez CEPAA, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Budapeszteńskie Centrum Etyki Biznesu (Budapeszt, 4-6 marca 2000 r.).

Metody związane z podejściem określonym jako prawo refleksyjne mają przewagę nad regulacjami określonymi przez prawo przedmiotowe, pisze cytowany wcześniej D. Hess, który dodaje, że:

Tworzenie społecznie odpowiedzialnych firm nie jest zadaniem jakie można wykonać ustanawiając coraz to nowe normy prawne. Liczne sytuacje w jakich działa biznes i różnorodność norm ze względu na które przychodzi mu działać, a także „pluralizm wartości” w dzisiejszym społeczeń-

Ramka 6

WYMAGANIA SA 8000

1. Zakaz pracy dzieci.
2. Zakaz pracy przymusowej.
3. Zapewnienie należytych warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.
4. Zapewnienie swobody zrzeszania się pracowników oraz prawa do zbiorowych negocjacji.
5. Zakaz dyskryminowania pracowników oraz nagannych zachowań wobec nich.
6. Zakaz stosowania poniżających kar dyscyplinarnych.
7. Przestrzeganie ustawowego czasu pracy.
8. Przestrzeganie zasad należytego wynagrodzenia.
9. Stosowanie odpowiedniego, określonego normą, systemu zarządzania.

stwie, czyni niewykonalnym wprowadzenie przez państwo spójnego i efektywnego jednolitego prawa. Teoretycy etyki biznesu dawno już uznali złożoność i różnorodność społeczeństwa, prawo przedmiotowe nie jest zdolne do stworzenia systemu regulacji zachowań korporacyjnych o podobnym charakterze. Krok, przynajmniej częściowy, w stronę systemu prawa refleksyjnego może przyczynić się do powstania systemu regulacji bliskich tym potrzebom. Skorzystanie z SAAR jako systemu prawa refleksyjnego usunie główne problemy z jakimi boryka się prawo przedmiotowe w odniesieniu do kwestii społecznych i pomoże rozwiązać te problemy tworząc sprawniejszą regulację [Hess 2001, 325].

⁶ Organizacjami upoważnionymi do nadawania certyfikatów SA 8000 są: Den Norske Veritas, Bureau Veritas Quality International oraz CGS. Organizacje te mają swe przedstawicielstwa w Polsce.

⁷ Z pełną listą przedsiębiorstw można zapoznać się na stronie:

<<http://www.sa-intl.org/certification.htm>>

Elementy regulacji określającej dobrą praktykę w działalności organizacji gospodarczych oraz standardy społecznej odpowiedzialności firm oparte na dorobku teoretycznym etyki biznesu i doświadczeniu praktycznym tych organizacji (Załącznik 1) stanowią dobrą podstawę do podjęcia prac na rzecz tworzenia programów etycznych w firmach operujących w Polsce oraz upowszechnienia ich społecznego/etycznego audytu.

4. Funkcje programów etycznych firm

Kapitał moralny, wspólnota pewnych etycznych standardów są koniecznym warunkiem efektywnego funkcjonowania gospodarki rynkowej. Na świecie standardy te kształtowane są w procesie wspólnych doświadczeń ludzi lub są rezultatem konsekwentnej polityki firm, prowadzonej często bardzo aktywnie⁸. Owe działania koordynowane są przez programy etyczne firm, a w szczególności przez ich kluczowe elementy:

- sformalizowane kodeksy zawierające standardy etyczne uznawane przez firmę;
- szkolenia, na których ze standardami etycznymi zapoznawani są wszyscy pracownicy firmy;
- komórka etyczna, której zadaniem jest monitorowanie przestrzegania standardów etycznych firmy oraz stałe ich doskonalenie.

Kodeks etyczny firmy jest utrwalonym na piśmie zespołem standardów działania, których przestrzegania firma wymaga od swojego kierownictwa i pracowników. Standardy znajdujące się w kodeksie obowiązują wszystkich pracowników firmy niezależnie od zajmowanego przez nich stopnia w hierarchii służbowej, tj. począwszy od członków najwyższego kierownictwa a kończąc na szeregowych pracownikach. Wymaga się by każdy pracownik zapoznał się z kodeksem i zobowiązał na piśmie do jego przestrzegania.

Na szkoleniach wszyscy pracownicy są zapoznawani z celami firmy i akceptowalnymi sposobami ich osiągnięcia. W toku szkoleń poszczególne standardy zachowań są analizowane, wyjaśniane i interpretowane w konkretnych sytuacjach z jakimi pracownicy mogą mieć do czynienia w swej pracy. Najczęściej szkolenia prowadzone są metodą kaskadową, tzn. najpierw szkoleni są członkowie najwyższego kierownictwa, potem oni szkolą personel średniego szczebla, który z kolei szkoli wszystkich pozostałych pracowników.

W komórkach etycznych zatrudniani są przedstawiciele nowego, w Polsce nieznanego jeszcze zawodu, specjaliści ds. etyki (ethics officer). Zadaniem komórki (specjalistów) ds. etyki jest doradztwo i koordynacja związane z programem etycznym firmy.

Programy etyczne oddziałują na to, co zachodzi wewnątrz firmy oraz na jej zachowania zewnętrzne. Funkcja we-

⁸ To pierwsze ma miejsce w przypadku biznesu dalekowschodniego, szczególnie japońskiego, w którym wspólnota norm etycznych pracowników firmy jest wynikiem wieloletniej tradycji, kultury, a także religii. W owej wspólnocie i identyfikacji etycznej pracowników z wartościami firmy widzi się ważny czynnik determinujący sukces ekonomiczny Japonii. Natomiast firmy amerykańskie, a także zachodnioeuropejskie podejmują intensywne działania, mające na celu zbliżenie standardów firm i pracowników.

wewnętrzna polega na wskazaniu wszystkim pracownikom etycznego wymiaru funkcjonowania firmy. Okazuje się bowiem, że indywidualne wartości i zasady uczciwego postępowania nie są wystarczające dla pełnienia ról zawodowych w firmie. Wrodzona oraz nabyta we wcześniejszych etapach edukacji umiejętność odróżniania dobra od zła są bardzo ważne, ale nie przesądzają o tym, że pracownicy będą postępować zgodnie z misją firmy i działać na rzecz dobra wspólnego. Wysoki i wciąż rosnący stopień złożoności współczesnego świata biznesu powoduje, że etyczne postępowanie jest nie tylko kwestią wrażliwości moralnej, ale także wiedzy.

Funkcja zewnętrzna programów etycznych polega na podtrzymywaniu dobrego imienia firmy, jej pozytywnego publicznego wizerunku. Dobra reputacja stanowi jedno z aktywów i choć może być mierzona w kategoriach ekonomicznych nie można jej kupić ani sprzedać, można ją jedynie zdobyć postępując etycznie. Powiada się, że dobra reputacja może być silnym atutem, może wzmocnić skuteczność reklamy produktów czy usług danej firmy, ale nie da się stworzyć dobrej reputacji za pomocą reklamy.

Programy etyczne mają na celu przeciwdziałanie stratom firmy, na które składają się: nadszarpnięta reputacja, utrata zaufania, utrata konkurencyjności i demoralizacja personelu. Korupcja i oszustwo w świecie biznesu stanowią obecnie większe zagrożenie niż kiedykolwiek. Uważa się, że są groźniejsze dla firm niż konkurencja lub inne niesprzyjające czynniki zewnętrzne, ponieważ są wewnętrznymi

wrogami firmy. Prawo chroni do pewnego stopnia przed korupcją i nadużyciami w biznesie, ale nie wystarcza. Konieczne są pewne autonomiczne standardy postępowania w firmach. Standardy te określają obowiązki firmy wykraczające daleko poza obowiązki wynikające z prawa; nakaz przestrzegania prawa jest jednym ze standardów etycznych, ale nie jedynym. Efektywne programy etyczne firmy powiększają jej zysk, ponieważ:

- kreują pozytywny wizerunek firmy,
- redukują przypadki wewnętrznych kradzieży, korupcji, oszustw i innych nadużyć,
- redukują konflikty interesów,
- zwiększają zaufanie pracowników, klientów dostawców i kontrahentów.

Programy etyczne wprowadzają przede wszystkim takie firmy, które są zainteresowane długoterminowym zyskiem, traktują swoją reputację jako jedno z aktywów, są zdecydowane zapobiegać wewnętrznym kradzieżom, korupcji, oszustwom i innym nadużyciom, traktują kulturę firmy jako ważną część dobrego zarządzania oraz chcą być wartościowym składnikiem społeczeństwa.

5. Czynniki warunkujące powodzenie programów etycznych

Programy etyczne powinny służyć zapobieganiu, wykrywaniu, ujawnianiu i korygowaniu nieetycznych zachowań. Ich efektywność jest uzależniona od spełnienia następujących warunków.

5.1. Adekwatność i zgodność z kulturą firmy. Program powinien być opracowany specjalnie dla firmy,

musi uwzględniać szczególne okoliczności i potrzeby firmy. Kodeks powinien być napisany w sposób, który będzie łatwo zrozumiany przez wszystkich pracowników firmy. Nie powinno się i nie da się zbudować jednego kodeksu dla wszystkich firm, chociaż można wskazać pewne wspólne obszary, które powinien on normować. Zdarzające się przypadki, podawania przez jedną firmę jako własnego, kodeksu etycznego innej firmy [Kryk, 2001, 340-348] stanowią nie tylko sprzeczność samą w sobie, ale mogą być nieskuteczne a nawet przeciwskuteczne. Reguły normujące jeden obszar działalności mogą być zbyt ogólne lub zbyt szczegółowe dla innego obszaru lub zupełnie do niego nie pasować. Na przykład, surowe normy ekologiczne, które nakłada na siebie firma chemiczna są zbyt sztywne w kodeksie firmy świadczącej usługi edukacyjne. Jednak postulat adekwatności kodeksu ze względu na specyfikę funkcjonowania firmy, nie często bywa spełniony. Murphy wskazuje, iż 64% badanych przez niego firm miało kodeksy zbyt ogólne, nie zawierające wskazań pomagających w rozstrzygnięciu dylematów specyficznych dla danej firmy [Murphy 1995, 727-740].

Kodeks firmy powinien być zgodny z jej kulturą. Kulturę firmy stanowią: rytyny i rytuały, systemy kontroli, struktura organizacyjna, struktury władzy, symbole, narracje odzwierciedlające założenia i przekonania, które są podzielane przez pracowników firmy. Przykładem kodeksu niezgodnego z kulturą firmy okazał się kodeks etyczny Xerox Corporation. Firma ta, chcąc nagłośnić fakt posiadania przez nią ko-

deksu etycznego pozwoliła dziennikarzowi na uczestniczenie w procesie sprzedaży jej produktów, spodziewając się gloryfikującego artykułu. Tymczasem dziennikarz ujawnił, że pracownicy Xerox'a zachęcali swoich klientów do kupienia urządzeń większych niż były im naprawdę potrzebne i droższych niż te na które mogli sobie pozwolić. Klienci podejmowali niekorzystne dla siebie decyzje, ufając że przedstawiciele firmy dysponującej kodeksem mają zawsze na względzie dobro klienta. Jednak firma Xerox Corporation obok nowego kodeksu posiadała utrwaloną kulturę, w której mieścił się system zachęt i bodźców skłaniających sprzedawców do osiągania jak największej sprzedaży, system promujący konkurencję między działami. Troška o klienta artykułowana w kodeksie przegrała z dążeniem do maksymalizacji krótkookresowego zysku, wyrażonym w systemie gratyfikacji pracowników. Przypadek Xerox Corporation pokazuje, że sam kodeks nie może zmienić zasad funkcjonowania firmy [Darley 1996, 13-43].

Jeżeli działania nieetyczne i różnego rodzaju nadużycia są wpisane w kulturę firmy, to postulat zgodności kodeksu z kulturą firmy nie może oznaczać ich sankcjonowania. Kodeks etyczny firmy General Dynamic Corporation nie mógł odzwierciedlać kultury tej firmy w latach 1970-86, gdyż musiałby przyzwalać na nieuczciwe praktyki będące wówczas na porządku dziennym, czyli stanowiłby zaprzeczenie swojej istoty. Zasady zawarte w General Dynamic Standards of Business Ethics musiały promować nową kulturę firmy, odmienną zasadniczo od dotychczas-

sowej. Szansą na realizację tej propozycji było to, że kodeks stanowił tylko jeden element z całokształtu działań podjętych przez nowe kierownictwo firmy mających na celu radykalne uzdrowienie firmy pogrążonej w moralnym chaosie [Hartley 1993, 96-11].

5.2. Współuczestnictwo i otwartość. Tworzenie i wprowadzanie programu etycznego powinno być inicjowane przez kierownictwo firmy mające świadomość jego potrzeby i gotowe w pierwszym rzędzie podporządkować się przyjętym normom. W tworzeniu programu przydatna jest pomoc zewnętrznego specjalisty w zakresie wprowadzania programów etycznych. Pomoc taka jest cenna ze względu na wiedzę i doświadczenie specjalisty, a także dlatego, że zewnętrzny obserwator może łatwiej dostrzec i zakwestionować pewne rutynowe zachowania, uznawane przez pracowników za oczywiste na zasadzie przyzwyczajenia oraz bezrefleksyjnego naśladownictwa.

Rutynowe zachowania, służące osiągnięciu celów firmy na ogół przyczyniają się do jej sukcesu i wzmacniają jej konkurencyjność. Czasem jednak stanowią ograniczenie i dlatego ich zasadność powinna być weryfikowana zarówno ze względu na ich adekwatność w stosunku do misji firmy jak i zmieniające się okoliczności i najlepiej takiej weryfikacji może dokonać bezstronny obserwator. Nie znaczy to, iż kodeks etyczny firmy powinien być dokumentem napisanym na zewnątrz firmy i narzuconym przez kierownictwo

pracownikom. Konstruowanie kodeksu musi być otwartym procesem przeprowadzonym w jawny sposób, w konsultacji z personelem. Pozwala to na informowanie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne o funkcjonowaniu pewnych standardów w praktyce⁹.

5.3. Formalna poprawność kodeksu. Zasady znajdujące się w kodeksie muszą być wzajemnie zgodne, jedne normy nie mogą być sprzeczne z innymi. Niespójne zasady podrywają zaufanie do kierownictwa i powodują zamieszanie. Co to znaczy, że dwie normy są sprzeczne? Znaczy to, że jedna z nich nakazuje to, czego zakazuje druga. Sprzeczność wynika analitycznie z ich sensu i nie musi być uzasadniana empirycznie.

Na przykład normy „zawsze działaj uczciwie” i „jeżeli chcesz wygrać przetarg musisz działać nieuczciwie” są sprzeczne. Normami sprzecznymi, znajdującymi się w kodeksie pewnej organizacji, są normy, z których jedna zaleca apolityczność tej organizacji, a druga zaleca dążenie do uzyskania przez nią reprezentacji w parlamencie.

5.4. Ewolucyjność. Kodeks etyczny firmy nie jest dekalogiem, którego wszystkie zasady są ponadczasowe i nienaruszalne. Chociaż podstawowe wartości i ogólne zasady powinny pozostać niezmiennie, zasady bardziej szczegółowe muszą być aktualne i uaktualniane. To ostatnie polega na wyciąganiu wniosków z popełnionych nadużyć i konstruowaniu reguł, które będą zapobiegać im w przyszłości.

⁹ Na poparcie zalecenia, iż wszyscy pracownicy powinni uczestniczyć w konstruowaniu kodeksu postępowania warto przytoczyć wyniki badań psychologicznych przeprowadzonych przez Jeana Piageta. Otóż w przeprowadzonych przez niego badaniach stwierdzono silny związek pomiędzy uczestnictwem w formułowaniu reguł i związanej z tym świadomości, że można je zmienić, a ich przestrzeganiem (cyt. za [Ossowska 1970, 21]).

Uaktualnianie kodeksu polega także na tworzeniu zasad, pomagających rozstrzygać dylematy związane z wprowadzaniem zmian organizacyjnych, nowych urządzeń technicznych, np. z korzystaniem z e-mailu, internetu itp.

Kodeks powinien być regularnie sprawdzany ze względu na zgodność z nowymi przepisami prawnymi, normami społecznymi i etycznymi. Jeżeli kodeks nie wymaga żadnych zmian, trzeba zmienić przynajmniej okładkę - powiada Sammet [Sammet 1997, 59]. Daje się w ten sposób znać wszystkim interesariuszom, że kodeks nie stał się martwym zapisem, ale że firma przywiązuje do niego niezmiennie duże znaczenie.

Jak wynika z badań Murphego postulat aktualizacji kodeksów jest realizowany przez firmy w znacznym stopniu. Spośród badanych przez niego w 1992 r. firm, 37% uaktualniało go w tym właśnie roku, 31% w roku 1991, 14% w 1990 i tylko 18% przed 1990 rokiem [Murphy 1995].

5.5. Otwarte kanały komunikacyjne. Niezbędnym warunkiem powodzenia programu etycznego firmy jest właściwa, obustronna komunikacja między kierownictwem i pracownikami. W tym celu organizowane są szkolenia etyczne, w których powinni uczestniczyć wszyscy członkowie kierownictwa i pracownicy. Na szkoleniach prezentowane i wyjaśniane są wartości firmy oraz normy etyczne zawarte w kodeksie. Zadania jakie stawia się przed szkoleniami są następujące [Manley 1992, 87]:

- pomoc w identyfikowaniu etycznych wymiarów decyzji podejmowanych w biznesie;

- nauczenie sposobów radzenia sobie z kwestiami etycznymi;
- pomoc w zrozumieniu niejednoznaczności tkwiących w etycznych problemach;
- uświadomienie pracownikom, że etyczny wizerunek firmy, zarówno zewnętrzny jak i wewnętrzny jest kształtowany przez ich działania;
- zachęcenie do udawania się po pomoc w rozstrzyganiu etycznych konfliktów do specjalistów ds. etyki;
- eliminowanie przekonania, że nieetyczne zachowanie może być kiedykolwiek usprawiedliwiane, oraz częste i głośne artykułowanie, że:
 - naginanie kryteriów etycznych prowadzi do nieetycznych zachowań,
 - działanie jest nieetyczne, niezależnie czy zostanie to ujawnione czy nie,
 - działanie nieetyczne nigdy nie leży w interesie firmy,
 - firma jest odpowiedzialna za nieetyczne zachowania jej pracowników.

Monitorowanie i ewaluacja etycznego wymiaru funkcjonowania firmy wymaga funkcjonowania systemu przekazywania informacji od pracowników do kierownictwa. W tym celu niektóre firmy utrzymują specjalne numery telefoniczne, pod które można zgłaszać wszystkie wątpliwości i problemy związane z etycznym aspektem działania firmy. Numery te, czynne na ogół 24 godz. na dobę przez siedem dni w tygodniu, stanowią intensywnie wykorzystywany kanał komunikacyjny. Na przykład Pacific Bell otrzymuje 1200 telefonów rocznie, Surdstrand Corporation – 1500 telefonów rocznie. Firma Texas Instrument, której oddziały

funkcjonują na różnych kontynentach zainstalowała etyczny e-mail, za pomocą którego pracownik zatrudniony na przykład w Hongkongu może zasięgnąć opinii specjalisty ds. etyki z USA. Niestudna okazała się, wyrażana początkowo obawa, że te kanały komunikacyjne będą wykorzystywane głównie do załatwiania porachunków między pracownikami i do składania donosów; np. wśród 2700 telefonów dotyczących etycznych aspektów działania firmy, jakie otrzymała firma Nynex w ciągu roku tylko 10% stanowiło ujawnianie nieetycznych zachowań pracowników [Ferrel & Fraederich 1997, 181].

5.6. Programy etyczne jako stała składowa funkcjonowania firmy.

Program etyczny nie może mieć charakteru jednorazowej akcji, ale powinien być stałą składową funkcjonowania firmy. W tym celu największe firmy powołują specjalną komórkę, zajmującą się realizacją tego programu, inne firmy powierzają to zadanie jednemu z pracowników. Na przykład, Texas Instrument, wydaje rocznie 750 000 dolarów na utrzymanie sześciuosobowej komórki etycznej, Sears, Roebuck and Co. of Chicago przeznacza 2 miliony dolarów rocznie na program etyczny koordynowany przez 14 osób. W ciągu ostatnich kilku lat powstał nowy zawód – specjalisty ds. etyki. Pełnienie funkcji specjalisty ds. etyki powinno powierzać się osobom cieszącym się nienaganną opinią. W USA w 1991 powstało stowarzyszenie Ethics Officers Association, mające na celu wymianę doświadczeń i kreowanie standardów profesjonalnych tego nowego zawodu. Aktualnie podejmowane są starania zmierzające do utworzenia European

Corporate Ethics Practitioner Network stowarzyszonego z European Business Ethics Network.

Do obowiązków specjalistów ds. etyki należy [Ferrel & Fraederich 1997, 178]:

- uzgadnianie programu etycznego z naczelnym kierownictwem i radą nadzorczą,
- opracowanie, weryfikowanie i propagowanie kodeksu etycznego,
- organizowanie efektywnych kanałów komunikacyjnych do przekazywania etycznych standardów,
- prowadzenie etycznego audytu i kontroli efektywności programu etycznego,
- opracowanie adekwatnych sposobów wdrażania standardów etycznych,
- modyfikowanie programu etycznego w celu zwiększenie jego efektywności.

Program etyczny nie chroni w pełni firmy przed nadużyciami i nieetycznym postępowaniem jej pracowników. Dowodzi tego przykład General Electric, firmy w której program etyczny jest realizowany od wielu lat. Firma ta została uznana za winną nadużyć popełnionych przez jednego z jej pracowników, który wraz z izraelskim generałem oszukał rząd amerykański na przeszło 30 mln dolarów zawyżając koszty związane z użytkowaniem odrzutowców. Inne przykłady firm, głęboko zaangażowanych w kształtowanie swoich etycznych standardów, którym nie udało się pomimo tego uniknąć potknięć to Dow Corning, Northrop, Body Shop [Ferrel & Fraederich 1997].

Jak wskazują dane empiryczne [Godell 1994, 6] podstawowym sposobem wzmacniania efektywności kodeksu są szkolenia etyczne pracowni-

ków i komórki ds. etyki. Jednak żaden program etyczny, nawet realizowany w pełni poprawnie nie da całkowitej gwarancji, że nadużycia nie będą w firmie popełniane. Programy etyczne są skuteczne wobec tych osób, którym dostarczenie wiedzy i odpowiedniej motywacji pomaga w rozstrzygnięciu dylematów etycznych i właściwym postępowaniu. Natomiast bywają nieskuteczne wobec tych osób, które chcą szybko osiągnąć osobistą korzyść, najczęściej materialną, nie bacząc na sposób w jaki to czynią.

6. Badanie efektywności programów etycznych

Jednym z podstawowych warunków efektywności kodeksu etycznego w firmie jest uprzednie przeprowadzenie badań, dyskusji i konsultacji dotyczących relacji firmy z podstawowymi grupami interesariuszy w zakresie społecznej odpowiedzialności. Analiza potrzeb i oczekiwań interesariuszy w połączeniu z dorobkiem teoretycznym etyki biznesu jest najlepszym punktem wyjścia do opracowania całościowego programu etycznego firmy. Szczegółowe zasady społecznej odpowiedzialności realizowane w praktyce zarządzania składają się na opis wartości uznawanych za naczelne w danej firmie. W procesie opracowywania takiej deklaracji wartości wiele firm podejmuje starania, aby – w miarę możliwości – przedstawiać wymierne efekty realizowanych zasad społecznej odpowiedzialności.

Mierzenie społecznej odpowiedzialności jest zjawiskiem nowym, ale jed-

nocześnie – jak się wydaje – niezbędnym do właściwego dokumentowania efektywności programów etycznych, zgodnie z popularnym amerykańskim powiedzeniem: „Jeśli coś zmierzysz, możesz tym zarządzać” (What gets measured – gets managed). Dzięki temu etyka biznesu może posłużyć do maksymalizacji wartości firmy, gdyż koncentracja na etycznych praktykach postępowania wobec pracowników, klientów, dostawców i społeczności lokalnej w efekcie prowadzi długofalowo do podejmowania lepszych decyzji strategicznych także z punktu widzenia właścicieli.

Skuteczna strategia rozwoju przedsiębiorstwa obejmuje w równym stopniu wymiar ekonomiczny, ekologiczny i społeczny [Elkington, 1998]. Efektem powinno być poszukiwanie takich kierunków działalności gospodarczej, które są jednocześnie społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe. To konieczne dostosowanie odbywające się w procesie ustawicznego dialogu z interesariuszami – zgodne z zasadą ciągłej poprawy – wynika zarówno ze zmian w świadomości społecznej konsumentów, jak i zrozumienia wśród menedżerów, że wprowadzanie wysokiej kultury zarządzania obejmującej m. in. wdrożenie szczegółowych programów etycznych, prowadzi do zwiększenia efektywności procesu produkcyjnego, wzrostu konkurencyjności, poziomu motywacji pracowników, pozyskiwania nowych klientów, a więc ostatecznie wzrostu efektywności ekonomicznej.

System społecznej odpowiedzialności określa zasady najlepszej praktyki

w budowaniu reguł społecznej i etycznej odpowiedzialności, przeprowadzaniu audytu etycznego i przygotowywaniu raportu służącego m. in. jako podstawa dla analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Powstaje on w odpowiedzi na zapotrzebowanie menedżerów dotyczące skutecznych narzędzi dokonywania oceny działalności przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu procesu budowania dialogu z interesariuszami, tak aby efektywnie mierzyć silne i słabe strony przedsiębiorstwa, zarządzać zmianami w oparciu o szanse i zagrożenia, a także doskonalić strategię rozwoju.

Doskonalenie metod mierzenia poziomu społecznej odpowiedzialności przyczyniło się do zainteresowania analityków giełdowych, badających całościowy standing spółek giełdowych, tym wymiarem ich działalności. Publikowanie ratingów (np. The Corporate Report Card: Rating 250 of America's Corporations for the Socially Responsible Investor) zmobilizowało wiele firm do osiągnięcia lepszych wyników w zakresie odpowiedzialności społecznej. Zaś powstanie w 1999 roku Dow Jones Sustainability Group Index, patrz: Ramka 7, w której uczestniczy już 220 korporacji z całego świata, wzmogło konkurencję szczególnie w dziedzinie społecznego wymiaru działań tych korporacji na rzecz rozwoju zrównoważonego.

Ramka 7

DJSGI

Dow Jones Sustainability Group Indexes (DJSGI) to rodzina 5 wskaźników: jeden globalny, trzy kontynentalne dla Ameryki Północnej, Europy i Azji oraz jeden wskaźnik krajowy dla Stanów Zjednoczonych. Zostały

opracowane w 1998 roku i uruchomione rok później przez grupę specjalistów z amerykańskiego Dow Jones'a oraz szwajcarskiej firmy SAM Sustainability Group z siedzibą w Zurychu.

Celem DJSGI jest umożliwienie firmom kierującym się w swoim rozwoju kryteriami ekologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi odnoszenia korzyści giełdowych. W różnych krajach upoważniono szereg instytucji finansowych do monitorowania stopnia respektowania przez spółki giełdowe kryteriów rozwoju zrównoważonego, a następnie określania i obliczania krajowych i sektorowych wskaźników giełdowych. DJSGI obejmuje ponad 10% firm charakteryzujących się najwyższym poziomem wypełniania tych kryteriów spośród czołowych firm objętych wskaźnikami Dow Jones'a. Wśród nich dominują firmy europejskie.

Wskaźniki DJSGI są co roku przeglądane i weryfikowane pod kątem respektowania kryteriów zrównoważonego rozwoju przez firmy. Z dotychczasowych notowań wynika, że firmy objęte globalnym DJSGI wykazują ponadprzeciętne wyniki giełdowe. Dzięki temu tworzą wzorce postępowania dla innych, a odpowiedzialny biznes staje się trwale obecny na światowych giełdach

Kolejnym krokiem było stworzenie indeksu giełdowego FTSE4GOOD (Ramka 8) dla firm przeprowadzających szczegółowy audyt etyczny.

Istotnym elementem oczekiwań wyrażanych przez różne grupy interesariuszy jest konieczność kierowania się jednakowymi zasadami odpowiedzialności społecznej przez korporacje, które prowadzą działalność w różnych krajach. To powoduje, że korporacje, które np. przygotowują się do decyzji o nabyciu kontrolnego pakietu akcji jakiejś firmy, najpierw dokonują szczegółowej weryfikacji zasad społecznej odpowiedzialności wdrożonych przez tą

Ramka 8 **FTSE4GOOD**

Indeksy FTSE4Good zostały przedstawione publicznie w lutym 2001r. W dniu 10 lipca 2001r. ogłoszono listę uwzględnionych przedsiębiorstw. Kryteria, mające służyć FTSE do wyboru przedsiębiorstw, oparte zostały na wielu dokumentach prezentowanych w ostatnich latach. FTSE4Good oferują szczegółowe wytyczne dla przedsiębiorstw, które chcą podjąć zobowiązania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu lub rozszerzyć zakres już podjętych zobowiązań w tej sferze.

Przedsiębiorstwa mające prawo ubiegać się o włączenie do indeksów FTSE4Good są oceniane w procesie uwzględniającym ponad 40 różnych kryteriów z trzech dziedzin: system zarządzania środowiskowego, dialog z interesariuszami, przestrzeganie praw człowieka. W poszczególnych dziedzinach stosowane są m. in. następujące kryteria:

- sformułowanie dokumentu na temat polityki w danym obszarze,
- określanie okresowych celów do osiągnięcia,
- ustanowienie osób odpowiedzialnych na poziomie zarządu za poszczególne obszary,
- identyfikacja istotnych skutków prowadzonej działalności,
- udokumentowanie procedur postępowania w poszczególnych obszarach,
- przeprowadzanie monitoringu środowiskowego i audytu,
- uczestnictwo w inicjatywach z zakresu praw człowieka,
- przyjęcie kodeksu etycznego,
- weryfikacja i ocena prowadzonych szkoleń dla pracowników,
- ilość kobiet na stanowiskach menedżerskich,
- monitorowanie systemu bezpieczeństwa pracy,
- stałe porozumienie dotyczące prowadzenia dialogu z przedstawicielami pracowników,
- prowadzenie projektów współpracy ze

społecznością lokalną.

Działalność przedsiębiorstwa jest oceniana na podstawie porównania z wynikami firmy z poprzednich okresów oraz w ramach równorzędnych grup przedsiębiorstw, a także z ustawodawstwem, międzynarodowymi konwencjami i oczekiwaniami społecznymi. Wszelkie wydarzenia mogące mieć wpływ na ocenę przedsiębiorstwa będą rozpatrywane oraz weryfikowane podczas regularnie odbywających się spotkań Komitetu Doradczego FTSE4Good.

firmę. Można powiedzieć, że wzrost świadomości społecznej wymusił na firmach zmianę systemu zarządzania. Ta zmiana okazała się korzystna z punktu widzenia długofalowych efektów ekonomicznych, co jeszcze bardziej przyczyniło się do utrwalania strategii nakierowanej na dialog społeczny ze wszystkimi interesariuszami.

Koniecznym elementem systemu społecznej odpowiedzialności jest formalne przyjęcie dokumentu określającego politykę społeczną firmy. Polityka społeczna jest publiczną deklaracją i zobowiązaniem przedsiębiorstwa do podejmowania określonych przez to przedsiębiorstwo działań na rzecz zainteresowanych stron. W związku z tym, zobowiązania zawarte w polityce społecznej powinny być wymierne i przez to umożliwiać kontrolę ich wykonania. Decyzja dotycząca wyboru właściwych mierników odpowiedzialności społecznej jest zazwyczaj podejmowana w procesie szerokiego dialogu z interesariuszami. Firma rozpoczyna właściwy proces wdrażania od wykonania audytu zerowego, określającego wyjściowe wartości, a następnie monitoruje zmiany tych wartości w po-

szczególnych okresach [Zadek, Pruzan, Evans 1997]. Takie podejście pozwala, z jednej strony, na określenie wymiernych celów strategicznych, a z drugiej – na ocenę efektywności przyjętego programu etycznego.

Stosuje się aktualnie rozmaite mierniki, zarówno finansowe, jak i niefinansowe, ilościowe i jakościowe. Sprawozdawczość społeczna, czy też rachunkowość społeczna – jak niektórzy nazywają, jest niezwykle szybko rozwijającą się dziedziną zarządzania. Przykładowo wymienimy niektóre, częściej stosowane mierniki umożliwiające dokonywanie oceny postępów osiąganych przez firmy wdrażające programy etyczne.

O etycznym charakterze firmy najlepiej świadczą jej zwyczaje dotyczące traktowania swych pracowników. W zakresie odpowiedzialności społecznej wobec pracowników w niektórych firmach liczy się np. koszty realizowanych świadczeń na rzecz pracowników w przeliczeniu na jednego zatrudnionego, uwzględniające zarówno wartość świadczeń pieniężnych jak i poza-pięniężnych. Uwzględnia się wtedy np. wartość posiłków regeneracyjnych, deputaty węglowe, wartość świadczeń zdrowotnych i wiele innych.

Często stosuje się również benchmarking branżowy i krajowy, szczególnie jeżeli chodzi o poziom wynagrodzeń. Możliwe jest też stosowanie wskaźników określających relacje procentowe pomiędzy wynagrodzeniami różnych grup zawodowych, a szczególnie stosunek wynagrodzenia średniego w grupie menedżerów do wynagrodzenia w grupie pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, czy np. określanie średnich

kosztów szkolenia w przeliczeniu na jednego zatrudnionego z podziałem na kategorie zaszerogowania.

Inne przydatne wskaźniki określają np.:

- stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn na kierowniczych stanowiskach,
- ilość pracowników zapadających na choroby zawodowe jako procent wszystkich zatrudnionych,
- łączna ilość dni na zwolnieniach w wyniku choroby powstałej w miejscu pracy,
- częstotliwość kursów bhp,
- liczba pracowników należących do związków zawodowych w stosunku do liczby zatrudnionych,
- ilość pozytywnie załatwionych spraw zgłoszonych do społecznego inspektora pracy w stosunku do wszystkich zgłoszeń,
- rotacja pracowników,
- rotacja specjalistów.

Strategia firmy w obszarze współdziałania ze społecznością lokalną powinna obejmować zarówno reagowanie oraz odpowiadanie na oczekiwania społeczne wyrażane przez przedstawicieli społeczności lokalnej, jak i proponowanie takich rozwiązań, które generują pozytywne przemiany strukturalne w regionie. W działaniach tych firma powinna kierować się zasadą partnerstwa oraz zasadą wzajemnych korzyści, a w szczególności monitorować społeczne efekty podstawowej działalności produkcyjnej oraz podejmować różnorodne zadania o charakterze dobrowolnym [McIntosh, Leipziger, Jones, Coleman 1998].

Istotnym elementem jest potraktowanie omawianej tu sfery działalności, jako obszaru poddającego się zarządzaniu,

na tej samej zasadzie, na jakiej zarządza się potencjałem produkcyjnym i organizacyjnym. Dobrze jest zatem przygotowywać corocznie plan działań w zakresie kształtowania relacji ze środowiskiem społecznym, przyjmowany na początku roku. Dokument taki może być początkowo wewnętrzny, ale powinien być przyjmowany np. uchwałą Zarządu, i obejmować przewidywane nakłady, nadzór nad realizacją, zasady sprawozdawczości, podział odpowiedzialności i planowane efekty, uwzględniając oczywiście możliwości korekty planowanych zadań, terminów czy nakładów. Kształtowanie relacji ze środowiskiem społecznym powinno być traktowane nie jako koszty, lecz jako inwestycje.

W obrębie poniesionych nakładów uwzględnia się zarówno przekazywane środki finansowe przeznaczane na różne formy zaangażowania nieobligatoryjnego, wartość wkładu rzeczowego (np. przekazane produkty czy surowce, sprzęt biurowy, udostępnione miejsca noclegowe, środki transportu itp.) oraz koszty pracy osób, które uczestniczyły w przygotowywaniu zadań realizowanych w ramach strategii odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej. Często mierzy się wysokość dotacji o charakterze charytatywnym w stosunku do zysku brutto firmy, ilość osobogodzin przeznaczonych na działalność społeczną w ramach stosunku pracy, wysokość środków przeznaczonych na realizację programów wspólnie z organizacjami pozarządowymi w stosunku do obrotu firmy, ilość programów zainicjowanych przez firmę na rzecz dobra wspólnego, czy ilość spotkań odbytych z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Zasady odpowiedzialności społecznej wobec dostawców są ciągle jeszcze najtrudniejszym elementem systemu odpowiedzialności w firmach. Intencją jest stopniowe upowszechnianie tych samych wartości w całym ciągu dostawców, wraz ze wzrostem świadomości etycznej w polskich przedsiębiorstwach. Zalecenia te przyjmują zwykle postać deklaracji, w której dane przedsiębiorstwo zobowiązuje się do włączenia do kryteriów wyboru dostawców także wymagań dotyczących systemu odpowiedzialności u dostawcy, do poszerzania zakresu współpracy z dostawcami w kontekście przyjmowanych zasad, a czasem do pomocy w zakresie wdrażania zasad odpowiedzialności u dostawców. Większość firm podejmuje jak na razie tylko wstępne kroki w kierunku określenia zasad współpracy z dostawcami. Głównym powodem takiego postępowania jest rozległość powiązań z dostawcami i podwykonawcami i słabe upowszechnienie systemu odpowiedzialności społecznej w ramach całościowego procesu zarządzania w wielu firmach. Realizowane elementy strategii odpowiedzialności wobec dostawców dotyczą jak na razie głównie weryfikacji polityki bezpieczeństwa pracy i polityki środowiskowej, jako bardziej znanych i stosowanych w różnych przedsiębiorstwach.

Na etapie weryfikacji zasad społecznej odpowiedzialności wśród dostawców używa się w praktyce m. in. następujących prostych wskaźników: ilość nagród i wyróżnień w zakresie polityki społecznej, środowiskowej i bezpieczeństwa pracy otrzymanych przez przedsiębiorstwo, wysokość nakładów na szkolenia pracownicze w przelicze-

niu na jednego pracownika firmy dostawczej, wielkość zaangażowanych środków finansowych w realizację projektów dobrowolnej współpracy na rzecz społeczności lokalnej w stosunku do zysku brutto, lub w stosunku do przychodów, ilość wypadków przy pracy w poszczególnych kategoriach w przeliczeniu na ilość zatrudnionych, ilość formalnych umów o współpracy podpisanych z organizacjami pozarządowymi, akademickimi i placówkami prowadzącymi działalność np. na rzecz ochrony zdrowia, pomocy społecznej i ochrony środowiska. Często w takim procesie weryfikacji firmy dostawczej można wykorzystywać także proste mierniki jakościowe (oceniane w kategoriach tak/nie), np.: czy przedsiębiorstwo posiada sformalizowany system polityki społecznej, czy przedsiębiorstwo posiada kodeks postępowania pracowniczego, czy przedsiębiorstwo posiada system bezpieczeństwa pracy, czy przedsiębiorstwo posiada politykę środowiskową, itp.

Zanim rozpocznie się proces weryfikacji dostawców należy skoncentrować się na doskonaleniu własnych programów etycznych i przedstawianiu ich publicznie zgodnie z zasadami jawności i przejrzystości. Chodzi więc o kształtowanie wizerunku firmy jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Dopiero w kolejnych krokach można rozpocząć organizowanie spotkań partnerów i dostawców, aby np. przedyskutować warunki świadczenia usług w aspekcie długoterminowym. Taki dialog interesariuszy często rozpoczyna się również z odbiorcami i klientami, co może być cen-

ną okazją do zidentyfikowania problemów istotnych dla obu stron, a także określenia priorytetów i mierników. W polskich warunkach najczęściej rozpoczyna się od badania warunków płatności, możliwych zasad kredytowania, częstotliwości reklamacji, czy stosunku reklamacji zgłoszonych w stosunku do reklamacji uznanych za zasadne.

Rozpoczęcie procesu mierzenia społecznej odpowiedzialności w firmie, z wykorzystaniem do tego celu zarówno mierników ilościowych, jak i jakościowych, a także informacje zwrotne otrzymywane od poszczególnych grup interesariuszy, prowadzi zwykle do zwiększenia efektywności i przejrzystości działania firmy. Jednak dopiero systematyczne porównywanie uzyskiwanych wyników zarówno w kolejnych okresach sprawozdawczych, jak i w aspekcie branżowym, regionalnym, czy krajowym, a nawet międzynarodowym może doprowadzić do wyznaczenia i realizowania istotnych z punktu widzenia etyki biznesu celów strategicznych firmy [Epstein, Birchard 2000].

7. Programy etyczne firm jako wyzwania

Upłynął właśnie okrągły tuzin lat od nastania w Polsce gospodarki rynkowej. W tym okresie zmieniło się nastawienie do prywatnej przedsiębiorczości i do faktu bogacenia się. Wyzwolona z pęt ideologicznych i ograniczeń narzucanych przez geopolityczne położenie polska przedsiębiorczość uzyskała swobodę rozwoju. Dzięki temu powstały warunki umożliwiające przejawianie inwencji i energii do działania

w sferze gospodarczej. W okresie tym na tworzącej się gospodarce rynkowej zarysowały się charakterystyczne cechy narodowe, zarówno pozytywne jak i negatywne, a w szczególności:

- przeświadczenie o szczególnym charakterze przemian zachodzących w Polsce połączone z umiejętnością przekonania o tym cudzoziemców,
- zdolność do improwizacji i radzenia w sytuacji braku jasnych reguł działania,
- swobodny stosunek do obowiązujących przepisów prawa,
- przywiązywanie większej wagi do nieformalnych układów koleżeńskich niż do obowiązków i możliwości jakie wypływają z ról społecznych,
- brak chęci do wspólnego działania zwiększającego koordynację,
- skłonność do imponowania wyrażająca się wzmożonymi wydatkami na konsumpcję i niechęcią do oszczędzania.

Cechy te pozwoliły na ściągnięcie zagranicznego, głównie zachodniego, kapitału niezbędnego dla dokonania powrotu do gospodarki rynkowej. Polska stała się w oczach zachodnich biznesmenów krajem, w którym wszystko można przeprowadzić czyli załatwić. Zyskała miano atrakcyjnego rynku wschodzącego gdzie największym kapitałem są ludzie pragnący i potrafiący działać w burzliwych, pełnych niespodzianek czasach transformacji. To oni, nowi biznesmeni i politycy utworzyli nowe przedsiębiorstwa na gruzach gospodarki socjalistycznej oraz pomogli w realizacji inwestycji zachodnich w Polsce. Dlatego napłynęło do Polski tak dużo zachodniego kapitału, a nasza gospodarka osiągała obiecujące wskaźniki wzrostu.

Każda jednak faza rozwoju kapitali-

zmu potrzebuje określonego typu inicjatorów, liderów i przedsiębiorców. Obecnie dalszy rozwój gospodarki rynkowej wymaga od działających podmiotów gospodarczych nie tylko efektywnego działania, ale także działania zgodnego z prawem a nie na jego granicy, czy też na zasadzie układów mafijnych. Nadszedł tedy czas na działania nie tylko zgodne z zasadami zwykłej uczciwości, które nie zawsze charakteryzowały pierwszy etap transformacji, lecz na działania wspierane refleksją moralną, co wymaga zastosowania profesjonalnych metod etycznego zarządzania. Do nich należy budowa i wprowadzanie w życie programów etycznych w firmach, kształcenie własne przedsiębiorców oraz personelu, zdolności do przekształcania dylematów moralnych, jakie stwarza działanie w sferze biznesu, w problemy możliwe do rozwiązania. Wymaga to korzystania z przyjętych na świecie procedur rozwiązywania kwestii moralnych w biznesie i otrzymanych w ich wyniku modelowych rozwiązań.

Skuteczność, efektywność, legalność i etyczność to wysokie wymagania jakie powinno spełniać profesjonalne działanie dzisiejszych ludzi biznesu. Te właśnie cechy charakteryzuje współczesny profesjonalizm zarządzających gospodarką w rozwiniętych krajach świata. Dlatego też, aby rozpocząć nową fazę rozwoju gospodarczego, fazę posttransformacyjną – a więc nie tyle dołączać do gospodarki światowej, co zacząć działać w jej ramach – konieczne staje się wprowadzenie etyki do biznesu. Jest to wymóg obecnej fazy rozwoju gospodarczego i bez jej wprowadzenia Polska nie tylko mo-

że stracić miano lidera przemian w Europie Środkowej, ale także dołączyć do grona krajów podwyższonego ryzyka inwestycyjnego, krajów gdzie napływa jedynie kapitał spekulacyjny lub podejmowane są przedsięwzięcia nastawione na szybki zysk. Są one niekorzystne dla gospodarek tych krajów, takiego kapitału nam już nie potrzeba. Nasza gospodarka oczekuje poważnych inwestorów, których projekty przyniosłyby nowe miejsca pracy i umożliwiłyby wzrost popytu wewnętrznego i eksportu a tym samym przyczyniły się do bogacenia obywateli i powstania niecierpliwie oczekiwanej klasy średniej.

Oslabienie tempa wzrostu gospodarczego wiąże się z nieumiejętnością rozpoczęcia nowej fazy gospodarki. Dlatego nieporozumieniem jest twierdzenie, że w dobie dekonunktury nie stać przedsiębiorstw na wprowadzanie etyki do biznesu. Wręcz przeciwnie, wprowadzenie w Polsce etycznego zarządzania, w tym programów etycznych jako części nowoczesnych metod zarządzania może pomóc naszej gospodarce w spełnieniu standardów międzynarodowych, a tym samym włączyć nas do gospodarki światowej i przyczynić się do pozyskania opinii solidnego partnera w świecie biznesu.

Wraz z odzyskaniem wolności gospodarczej pojawiła się grupa zagranicznych menedżerów zainteresowanych zaadoptowaniem do specyfiki polskiej zachodnich systemów zarządzania. To zadanie nadal wymaga spełnienia, gdyż jedynie mechaniczne kopiowanie sprawdzonych gdzie indziej standardów nie wystarcza do tego, by

zostały uznane za własne i faktycznie stosowane. W tym pionierskim okresie, który można nazwać czasem entuzjastów i amatorów, bardzo duża liczba przedsiębiorczych Polaków próbowała swej szansy zostania biznesmenami¹⁰. Pewnej grupie udało się stworzyć własne małe przedsiębiorstwa, nieliczni powołali do życia duże organizacje, a część znalazła zatrudnienie w oddziałach firm zagranicznych. Zdobywali oni w praktyce przeświadczenie, że na rynku pozostaną te firmy, które są organizacjami par excellence.

Organizację par excellence charakteryzuje posiadanie przejrzystego zespołu procedur działania, dzięki którym kierowanie ludźmi polega na przestrzeganiu profesjonalnie określonych reguł w tym etycznych, a nie na improvisacji i tzw. ręcznym sterowaniu. Nowi przedsiębiorcy i polski personel firm zagranicznych doświadczył w sposób praktyczny całego skomplikowania i finenzji działania sfery biznesu tworzonego przez różnorodną działalność prawdziwych, rozrastających się przedsiębiorstw oraz problemów firm, które osiągnęły sukces okupiony wysiłkiem skierowanym na przezwycięzenie chaosu organizacyjnego.

Potrzeba przywództwa i profesjonalnego zarządzania ukazuje tej grupie menedżerów konieczność obecności etyki w świecie biznesu. Nie trzeba im tłumaczyć czym różnią się wyzwania stojące przed personelem i zarządem małej i średniej firmy w stosunku do problemów wielkiego biznesu. Dlatego też ze zrozumieniem, sympatią i z dużym zaciekawieniem zapoznają się z etyką biznesu na kursach MBA, stu-

¹⁰ Por. [Reszke 1998].

diach podyplomowych i zaocznych. Często pragną wykorzystać teoretyczne wskazówki, o których dowiadują się w toku kształcenia, do budowy programów etycznych firm, w których pracują. Pomoc w tym zakresie staje się najlepszą promocją etyki w biznesie.

Odrębną grupę stanowi wchodzące w życie pokolenie wychowane już w okresie powrotu do gospodarki rynkowej. Pomimo nagłaśniania afer gospodarczych przez media (co często prowadzi do przeświadczenia o regule niestosowania zasad moralnych w gospodarce) młodzi ludzie zdobywają przekonanie – zarówno dzięki wykładom z etyki biznesu jak i zapoznaniu się z działaniem współczesnych przedsiębiorstw – że etyka w biznesie odgrywa znaczącą rolę w uwieńczonym sukcesem wprowadzeniu inicjatyw gospodarczych. Osoby studiujące za granicą, bądź odbywający tam praktyki, o wiele szybciej zdobywają przekonanie o potrzebie przestrzegania reguł etycznych w biznesie. Przyszli polscy profesjonalni biznesmeni muszą szczególnie zostać przekonani o niezbędności zachowania etycznych postaw w biznesie, gdyż nie będą już mieli czasu nauczyć się na własnych błędach. Powinni oni osiąść również trudną umiejętność dostosowania etycznych modeli zarządzania sprawdzonych w innych warunkach kulturowych. Wtedy dopiero będą chętniej zatrudniani niż menedżerowie nie posiadający tych zdolności.

Podkreślmy to jeszcze raz. Przejście od uruchomienia gospodarki do jej normalnego funkcjonowania wymaga nie tylko zmiany źródeł przyczyniających się do powstania nowego kapita-

łu, czyli przejścia od ekstensywnych metod pozyskiwania jakim są kredyty i zagospodarowanie zasobów gospodarki PRL do tworzenia kapitału i zysku w oparciu o przedsiębiorczość, ale również wymaga nowych metod zarządzania, których elementem jest etyczne zarządzanie oparte na programach etycznych. Od działających w biznesie wymagane są także inne zachowania i cechy charakteru. Nie wystarcza już spryt i wąska wiedza ekonomiczna, lecz niezbędne stają się umiejętności wieloaspektowego, w tym etycznego, uprawiania zarządzania.

Przed dyrektorami i liderami stoi zadanie tworzenie ducha organizacji, wykreowanie wizji, wyznaczenie daleko siężnej strategii działania i decydowanie na ile bieżąca działalność odpowiada duchowi organizacji. Menedżerom przychodzi bezpośrednio zarządzać ludźmi, którzy z natury u nas są indywidualistami skłonniymi zabiegać o własny interes. Z nich to menedżerowie muszą ukształtować zespół działający dla dobra organizacji. Programy etyczne pełnią funkcje integracyjne poprzez wprowadzanie wspólnych norm działania. Profesjonalni menedżerowie dzięki zastosowaniu programów etycznych mogą obniżyć możliwość wystąpienia konfliktów ze społecznością lokalną. Programy etyczne również pozwalają na dokonywanie właściwych wyborów w sytuacjach nieprzewidzianych, gdy ekonomia nie wskazuje jasnych rozwiązań i nie ma jednoznacznych rozstrzygnięć prawnych. Stosowanie się do wskazań programów etycznych pozwala na budowanie systemu wczesnego ostrzegania zapobiegającego powstawaniu sytuacji konfliktu moral-

nego i łamania przez organizację zasad etycznych. Sam personel staje z jednej strony przed koniecznością sprostania postawionym zadaniom przy poszanowaniu zasad etycznych, a drugiej zaś przed koniecznością stałych zabiegów o własne prawa i godne traktowanie przez organizację.

Co zyskują wszyscy od dyrektorów począwszy na personelu najniższego szczebla kończąc, gdy w firmie wprowadzony zostaje program etyczny? Są oni w stanie dostrzec nie brany pod uwagę wymiar etyczny i dzięki wskazówkom zawartym w programach unikać łamania zasad moralnych narażających firmę na ponoszenie znacznych kosztów: utraty dobrego imienia, często procesy i zadośćuczynienie, ale i koszty, na pierwszy rzut oka nieistotne, – koszty moralne, które poniesie każdy pracownik, nawet gdy opuści firmę.

Kierowanie się nakazami programów etycznych pozwala dokonywać trafnych wyborów, to znaczy unikać krzywdzenia innych i czynić jak najlepiej dobra w danej sytuacji. Wtedy chronimy siebie przed destrukcyjnymi skutkami wyrzutów sumienia i możemy ocalić to co najważniejsze: szacunek do samego siebie. Wtedy spełnia się cel ludzkiego działania, które to działanie oprócz skuteczności (prakseologia), efektywności (ekonomia), godziwości (etyka) prowadzi do odczucia satysfakcji z dobrze przeżytego życia (felicytologia wg. T. Kotarbińskiego oraz definicja szczęścia wg. W. Tatarkiewicza).

Poczucie to zrodziła świadomość, że: „choć staliśmy przed wyzwaniem, iż my i nasza organizacja miała trudny moment i groziła nam kompromitacja a organiza-

cji katastrofa, to dzięki procedurom zawartym w programach etycznych potrafiliśmy zachować twarz czyniąc jak najmniej szkód a organizacja za sprawą naszych decyzji się nie skompromitowała”. Czujemy wtedy ogrom satysfakcji, że sprawdziliśmy się jako pracownicy ale przede wszystkim jako ludzie.

Poradnik menedżerski Kennetha Blancharda i Normana Vincenta Peale [Blanchard & Peale 1988], Ramka 9, zwraca szczególną uwagę na osobiste straty jakie ponosi się w wyniku błędnych decyzji. Dlatego wprowadzenie

Ramka 9

PIĘĆ „P”

[[Purpose] CEL, czyli to, co wyznacza nam stale kierunek w naszym życiu, nasza wizja kim chcemy być, a więc kimś więcej niż tylko ludźmi zarabiającymi duże pieniądze; wpływa to na nasze zachowanie tak w kontaktach osobistych jak i zawodowych.

[Pride] DUMA, to satysfakcja płynąca z zachowania szacunku do samego siebie gdy uda nam się zachować moralnie w trudnej sytuacji.

[Patience] CIERPLIWOŚĆ wyrastająca ze słuszności własnego postępowania i wiary, że zwycięży dobro po stronie, za którą opowiedzieliśmy się nawet jeśli jeszcze nic na to nie wskazuje.

[Persistence] STANOWCZOŚĆ: konsekwencja i upór w świadczeniu dobra, stanowcze opowiedzenie się za tym co jest zgodne z wyznawanymi wartościami.

[Perspective] PERSPEKTYWA pozwalająca na każdorazową ocenę sytuacji i decyzji w kontekście naszych przeświadczeń etycznych.

(K. Blanchard & N. V. Peale
op. cit., s. 45 – 70).

programów etycznych w firmach pozwala na uniknięcie dezintegracji osobowości do jakiej prowadzi ignorowanie podstawowych norm etycznych. Przedstawiona w książce kalkulacja etyczna opiera się na analizie odpowiedzi na trzy pytania:

- Czy decyzja którą chcesz podjąć zgodna jest z prawem państwowym, z uregulowaniami wewnątrz firmy, ze strategią, polityką firmy czyli również ze wskazaniem kodeksów postępowania i standardów etycznych?
- Czy decyzja ta jest odpowiednio wyważona, to znaczy czy przyniesie sprawiedliwe rezultaty tak w krótkim jak i dłuższym okresie, czy nie sprzeniewierzy się zasadzie zachowania równowagi w kontaktach pomiędzy interesariuszami w tym wobec konkurencji, którą wyeliminować można jedynie przy zachowaniu zasad etycznych?
- Jak wpłynie podjęcie decyzji na ciebie skoro czynienie czegoś wbrew własnemu pojęciu o tym co dobre i złe prowadzi do fatalnego samopoczucia i utraty szacunku dla siebie? (op. cit., s. 24)

Siłę etycznego zarządzania – wedle cytowanych autorów – czerpie się z wewnętrznego przekonania, którego ugruntowanie pozwala zdecydowanie i skutecznie działać w sferze biznesu. Na to przekonanie składa się pięć przeświadczeń zwanych „pięć P” od pierwszych liter angielskich słów, patrz: Ramka 9,

Wyzwania jakie stają przed działającymi w sferze biznesu to:

- dla liderów i dyrektorów firm – prezentacja jak największej liczby przedsiębiorstw, których ducha ukształto-

wało etyczne zarządzanie; w tym celu potrzebny jest stały profesjonalny monitoring i gromadzenie danych o najlepszych projektach, ich analiza i ukazywanie możliwości adaptacji najbardziej udanych programów etycznych do naszych warunków;

- dla menedżerów – redukcja możliwości wystąpienia konfliktów etycznych umożliwiające tworzenie metod etycznego zarządzania, redukcja kosztów nieetycznych przedsięwzięć gospodarczych, uwzględnianie zagadnień etycznych w procesie decyzyjnym oraz umiejętności korzystania z metod integracyjnych;
- dla personelu – znajomość programu etycznego firmy nie tylko pozwala unikać niebezpieczeństw błędnych decyzji lecz również stwarza racjonalną płaszczyznę do negocjacji; dzięki dochowaniu postawy etycznej pracownicy mogą zachować najcenniejsze dobro jakim jest szacunek dla samego siebie.

Potrzeba wprowadzania i stałej realizacji programów etycznych wiąże się ściśle ze zmianą wymagań jakie firmy muszą spełniać obecnie, aby utrzymać się na stworzonym rynku. W fazie transformacji najważniejsze dla powstających organizacji było wypracowanie zysku. Natomiast obecnie, gdy firmy stają się organizacjami dojrzałymi, nie tylko muszą postępować zgodnie z minimami etycznymi, ale również wymaga się od nich autentycznego zaangażowania się w realizację wartości uznanych przez interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W firmie która zach-

wuje się etycznie względem pracowników i innych interesariuszy sami pracownicy czują się bezpieczni i wykazują maksimum dobrej woli w sytuacjach kryzysowych wymagających szczególnego zaangażowania, zaś klienci, dostawcy oraz społeczność lokalna darzą firmę zaufaniem.

Ramka 10

CENTRUM ETYKI BIZNESU (CEBI)

Pragnąc przyjść z pomocą wszystkim, którzy gotowi są podjąć wyzwania jakie stają przed światem polskiej gospodarki u progu XXI wieku CEBI służy radą i pomocą m. in. w zakresie:

- projektowania i wdrażania programów etycznych
- formułowania misji firmy
- identyfikacji wartości wspólnych firmy
- opracowywania kodeksów etycznych
- etycznego wzmacniania wizerunku i marki firmy
- rewitalizacji istniejących programów etycznych
- prowadzenia szkoleń z zakresu etyki biznesu
- vopracowywania programów integracyjnych
- poradnictwa etycznego dla pracowników firm
- audytu etycznego

Literatura cytowana:

1. K. Blanchard, N. V. Peale, 1988, Siła etycznego zarządzania, William Morrow and Company, New York.
2. J. M. Darley, 1996, How Organizations Socialize Individuals into Doing, w: D. M. Messick & A. E. Tenbrunsel, eds., Codes of Conduct, Russel Sage Foundation, s. 13-43.
3. J. Elkington, 1998, Cannibals with
4. M. J. Epstein, B. Birchard, 2000, Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage, Perseus Books, Harper Collins Publishers, Cambridge, Mass.
5. O. C. Ferrel & J. Fraederich, 1997, Business Ethics, Houghton Mifflin Company, Boston.
6. R. Goodell, 1994, Ethics in American Business: Policies, Programs and Perception, Ethics Resource Center, Washington.
7. R. F. Hartley, 1993, Business Ethics: Violations of the Public Trust, Wiley, New York, s. 96-111.
8. D. Hess, 2001, Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing, and Reporting, Business Ethics Quarterly, Vol. 11: 2, s. 307-330.
9. A. Kitson & R. Campbell, 1996, The Ethical Organisation: Ethical Theory and Corporate Behaviour, Macmillan Press, Ltd., Houndmills & London.
10. B. Kryk, 2001, Czy kodeks przedsiębiorstwa może stanowić rozwiązanie problemów firmy?, w: W. Gasparski, J. Dietl, red., Etyka biznesu w działaniu: doświadczenia i perspektywy, PWN, Warszawa, s. 340-348.
11. W. W. Manley, 1992, The Handbook of Good Business Practice, Routledge, London.
12. Ph. A. Marineau, 2000, Corporate Social Responsibility Through In-

- novation and Risk-Taking, Georgetown Business Ethics Institute, McDonough School of Business, Washington, D. C.
13. M. McIntosh, D. Leipziger, K. Jones, G. Coleman, 1998, *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*, Financial Times Pitman Publishing, London.
 14. P. E. Murphy, 1995, *Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, s. 727-740.
 15. M. Ossowska, 1970, *Normy moralne*, PWN, Warszawa.
 16. I. Reszke, 1998, *Stereotypy prywatnych przedsiębiorców w Polsce*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
 17. G. Sammet Jr., 1997, *Ethics by the Slice*, Vantage Press, New York.
 18. Ch. D. Stone, 1975, *Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior*, s. 120; cyt. za D. Hess, op. cit., s. 310.
 19. S. Zadek, P. Pruzan, R. Evans, 1997, *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting*, Earthscan Publications Ltd., London.
 - (2) *Odpowiedzialność społeczna – wytyczne audytu (Social Accountability 8000) Council on Economic Priorities Accreditation Agency (obecnie Social Accountability International)*;
 - (3) *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej Okrągłego Stołu w Caux (Caux Round Table)*;
 - (4) *Zasady globalnej odpowiedzialności korporacyjnej (Principles for Global Corporate Responsibility) Interfaith Center on Corporate Responsibility, New York*;
 - (5) *Studium Codes of Ethics and International Business Instytutu Etyki Biznesu (Institute of Business Ethics) w Londynie*;
 - (6) książka: D. Wheeler, M. Sillanpaa, *The Stakeholder Corporation*, Pitman Publ., London;
 - (7) *Studium: Global Corporate Citizenship Fundacji Hitachi (Hitachi Foundation) w Waszyngtonie DC*;
 - (8) *Raport: Profit and Principles Shell Group. Źródło: Principles of Stakeholder Management, Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto, 1999, s. 24-26*;

Załącznik 1

Tablica porównawcza treści dokumentów odnoszących się do różnych kategorii interesariuszy cyt. za zgodą Clarkson Centre for Business Ethics.

- (1) Deklaracja trójstronna (Tripartite Declaration) Międzynarodowej Organizacji Pracy;

- (GC) Oryginalną tablicę uzupełniono o zasady Global Compact.

Interesariusze	GC	1	2	3	4	5	6	7	8
Pracownicy		x	x	x	x	x	x	x	x
Alkohol/narkotyki						x*			
Zatrudnianie dzieci	x		x		x				
Komunikowanie się				x	x	x	x		x
Konflikt interesów						x*			x
Dyscyplina		x	x				x		
Równe szanse /dyskryminacja	x	x	x	x	x	x*	x		x
Praca przymusowa	x		x		x				
Zdrowie i bezpieczeństwo		x	x	x	x	x*	x	x	x
Prawa człowieka	x	x	x	x	x	x	x		x
Praktyki ludzi firmy						x*			
Uczciwość/łapówki /prezenty				x	x	x*			
Wolność stowarzyszania się i negocjacji zbiorowych	x								
Kierownictwo (menedżment)			x				x	x	
Wybory polityczne/dotacje						x*	x		x
Molestowanie seksualne					x	x*	x		
Dokształcanie i kształcenie		x		x	x	x	x	x	x
Godziny pracy		x	x		x				
Konkurenci				x	x	x	x		x
Wolna konkurencja				x	x	x*	x		x
Szpiegostwo przemysłowe						x			
Prawo własności intelektualnej				x		x			
Spółeczności lokalne				x	x	x	x	x	x
Rozwój społeczności				x	x	x	x	x	x
Donacje				x	x	x	x	x	x
Władza lokalna				x		x	x	x	
Prawa człowieka				x	x	x	x		x
Stabilny rozwój				x	x	x	x	x	x
Klienci				x	x	x	x	x	x
Badanie potrzeb klientów							x		

*Raport dotyczy więcej niż dziesięciu firm

Interesariusze (c.d.)	GC	1	2	3	4	5	6	7	8
Zdrowie i bezpieczeństwo klientów				x	x	x	x		
Jakość				x		x	x		
Prawdomówność reklam				x	x	x	x		
Środowisko	x			x	x	x*	x	x	x
Ochrona zwierząt							x		
Zmiana klimatu					x				x
Konsumpcja/recykling					x	x	x	x	
Audyt dot. środowiska					x		x		x
Raporty dot. środowiska					x		x		x
Zasoby odnawialne				x	x		x		x
Śmieci i usuwanie odpadów chemicznych					x	x	x		x
Akcjonariusze/inwestorzy				x	x	x	x	x	x
Profesjonalne zarządzanie				x	x	x	x		
Komunikowanie się z inwestorami				x	x	x	x		
Decyzje dot. inwestowania				x			x	x	x
Przejrzyste finanse				x	x	x*	x		
Maksymalizacja bogactwa				x	x		x	x	
Dostawcy				x	x	x	x	x	
Etyczne zachowanie dostawców				x	x		x	x	
Rzetelność (fairness) /bez przymusu				x		x	x		
Długotrwałe stosunki				x		x	x	x	
Płacenie w terminie				x		x	x		
Wymiana informacji				x		x	x		
Inni				x	x	x	x	x	x
Globalizacja						x		x	x
Monitorowanie					x	x	x		x
Kopiowanie oprogramowania						x*			
Przejrzystość				x	x	x	x	x	x

Autorami analizy porównawczej (kolumny 1 – 8) są: L. E. Preston i D. Mihalko z Robert H. Smith School of Business, University of Maryland.

Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych

Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka, Bolesław Rok,
Grzegorz Szulczewski

Rośnie liczba firm i organizacji na świecie dysponujących programami i kodeksami etycznymi. W Polsce, pomimo podobnej tendencji, nie można mówić o przełomie. Liczba takich firm nadal stanowi niewielki odsetek ogółu firm polskich i w Polsce operujących. Każda więc firma, każde stowarzyszenie gospodarcze w Polsce posiadające jakikolwiek dokument etyczny jest dostarczycielem ważnego przykładu. Znaczącym wydarzeniem była europejska inauguracja Global Compact, inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ, właśnie w Polsce. Dokument ten powinien dostarczyć impulsu do podjęcia dialogu niezbędnego do wprowadzania programów i kodeksów w polskim biznesie.

W opracowaniu przedstawiono najczęściej spotykane elementy programów ze wskazaniem pełnionych przez nie funkcji. Scharakteryzowano standardy społecznej odpowiedzialności AA1000 oraz SA 8000 jako elementy prawa refleksyjnego. Omówiono także metody badania efektywności tych programów.

Opracowywanie programów etycznych stanowi wyzwania dla firm i organizacji gospodarczych bowiem dojrzałość firm w coraz większym stopniu określana jest jakością i autentyzmem angażowania się w realizację wartości uznawanych przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Jest to warunkiem powodzenia działalności gospodarczej zależnej przecież od zaufania.

KONTAKT Z AUTORAMI:

Centrum Etyki Biznesu
IFiS PAN&WSPiZ
ul. Jagiellońska 59
00-987 Warszawa
e-mail: gszulc@wspiz.edu.pl
www.wspiz.pl/~cebi

The Role and Importance of Ethical Programmes and Codes

Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka, Bolesław Rok,
Grzegorz Szulczewski

Number of companies and organisations operating in the world and equipped with ethical programmes and code is growing up. The situation in Poland, despite of greater number of such firms, is far from turning point. This number is still a small fraction of Polish enterprises and companies operating in the country. Therefore each company, each industrial organisation which has any ethical document serves as a paragon for other firm. The European inauguration of the Global Compact, a UN Secretary General initiative, organised in Poland was a significant event. GC principles should serve as a trigger to initiate a dialogue indispensable for introducing programmes and codes into Polish businesses.

This paper overviews the most frequent elements of companies' ethical programmes and points functions of the programmes. The main standards of the corporate social responsibility: AA 1000 and SA 8000 are characterised as elements of reflective law. Methods of analysing effectiveness of the programmes are also presented.

To formulate an ethical programme and to introduce it into practice is a challenge for companies and organisations for maturity of a company/organisation is in larger and larger degree characterised through quality and authenticity of its engagement in realisation of values accepted by internal and external stakeholders of a firm. It is a condition of economical success for which trust is the precondition

Mirosław Gryszka

Przewodniczący Komitetu Sterującego Global Compact w Polsce
Reprezentant Grupy ABB w Polsce

Etyka w biznesie kojarzy się w potocznym rozumieniu raczej z korupcją na linii biznes – administracja, niż z filozofią działania pracowników w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Tymczasem korupcja jest najbardziej patologicznym skutkiem braku zaplanowanej polityki kształtowania etycznych postaw i oddziaływań zarówno wewnątrz firmy na wszystkich poziomach jej struktury jak i na zewnątrz w jej otoczeniu biznesowym, środowiskowym czy społecznym.

Teza 1

Nie ma takiego przedsiębiorstwa, w którym etyka w postępowaniu nie może osiągnąć wyższego poziomu.

Działamy w zmieniającym się otoczeniu, zmieniają się zwyczaje i oczekiwania. Granice zanikają, jesteśmy świadkami nie tylko przepływu technologii ale i standardów życia, zmianom podlegają normy moralne, poszerza się nasza wiedza o innych kulturach. Lepiej rozumiemy odmiennosc, akceptujemy różnorodność.

Zmienia się norma etycznego postępowania, to co było uważane za normalne i etyczne 10 lat temu nie znajduje zrozumienia dzisiaj, to co było właściwe w gospodarce regulowanej jest nie do przyjęcia w otwartej gospodarce rynkowej, to co akceptowało kiedyś

wiele krajów nie jest do zaakceptowania dzisiaj przez globalizującą się społeczność. Zmiany w podejściu najwyraźniej widać w dużych korporacjach międzynarodowych o światowym zasięgu, którym utrata wizerunku w jednym miejscu może zrujnować reputację na całym rynku. One też pierwsze zwróciły uwagę na znaczenie stosowania jednolitej etyki w postępowaniu, niezależnie od miejsca. Poprzez swoją obecność w różnych obszarach firmy te wyznaczają standardy, które z czasem stają się powszechne. I nie ma znaczenia wielkość i rodzaj działania firmy. Podobnie było z normami jakościowymi na początku lat 90-tych, podobnie z normami środowiskowymi w połowie lat 90-tych. A już obecnie w Polsce rozpoczyna się certyfikacja firm pod kątem ich społecznego oddziaływania na otoczenie.

Teza 2

Nie ma takiego obszaru działania przedsiębiorstwa, którego nie dotyczyła zasada etyki w postępowaniu.

Kształtowanie postaw etycznych rozpoczyna się daleko wcześniej niż dzień rozpoczęcia pracy w firmie. Zasady moralne, umiejętność współżycia z otoczeniem wynosi się z domu, ze szkoły, kształtują się one w grupie towarzyskiej. Postawy te można równie

dobrze poprawić jak i je zepsuć w firmie. Ważny jest pierwszy i każdy następny dzień zatrudnienia. Niezależnie od miejsca w firmie, niezależnie od zakresu odpowiedzialności pierwszy kontakt z kulturą firmy, jej misją, zasadami polityki ma kluczowe znaczenie.

Zasady etyczne pracownika muszą co najmniej być zgodne z oczekiwaniami firmy. Powinien on zdawać sobie z nich sprawę, aby świadomie działać w imię i w zgodzie z interesami firmy. Powszechne stosowanie wszędzie w firmie przyjętych zasad jest warunkiem utrzymania dobrego wizerunku firmy. Równie ważne są relacje pracodawca pracownik jak i odwrotnie. Te same normy dotyczą prezesa w jego kontaktach z pracownikiem jak i przedstawiciela pracowników w kontaktach z członkiem zarządu firmy. Nie ma mniej lub bardziej ważnych stanowisk, nie ma lepszych i gorszych. Jeśli jest podział na my i oni to znaczy, że nie stosujemy podstawowych zasad etycznych w stosunkach między ludźmi, a bez tego trudno mówić o jakichkolwiek zasadach etyki – tej w biznesie w szczególności.

Teza 3

W przedsiębiorstwie identyczne zasady etycznego postępowania dotyczą zarówno spraw wewnętrznych firmy jak i wszelkich jej kontaktów zewnętrznych.

Sposób w jaki traktujemy się wzajemnie w firmie jest równie ważny jak obsługa naszych klientów i obie te sfe-

ry są ściśle ze sobą powiązane, nie można stosować różnych standardów w jednej organizacji zależnie od tego, kogo one dotyczą.

Nie może być dwulicowości polegającej na odmiennym traktowaniu zjawisk wewnątrz firmy i jej kontaktów zewnętrznych. Prędzej czy później musi dojść do konfliktu. Stosowanie nieetycznych metod w imię tzw. interesu firmy i jej załogi jest łatwym wytłumaczeniem braku właściwych działań w zarządzaniu.

Warunkiem długofalowego sukcesu jest uczciwość i otwartość we wszystkich aspektach prowadzonej działalności. Jeśli tego oczekujemy od innych, sami musimy stosować takie postępowanie. Świadczy ono o odpowiedzialności, a to z kolei jest warunkiem koniecznym wiarygodności.

Ile czasu potrzeba, aby zbudować reputację i markę na rynku i w jego otoczeniu – miesiące, lata?

Jest to żmudny i wymagający wysiłku konsekwentnie realizowany w firmie, przez wszystkich bez wyjątku proces.

Ile czasu potrzeba aby tę reputację firmy zniszczyć – 5 sekund, minutę? Tyle, ile czasu potrzeba aby przeczytać nagłówek w gazecie.

Warunki niezbędne

a) Wprowadzenie zasad.

Spisane zasady etycznego postępowania są integralną częścią kultury organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa i świadczą o poziomie jego kultury.

b) Zgodność postępowania wszystkich pracowników.

Nie może być wyjątków, nie oczekujemy że inni będą postępować inaczej, jeśli zarządzający będą łamać ustalone przez siebie zasady

c) Nadzorowanie przestrzegania.

Bez ciągłej obserwacji stosowanych praktyk postępowania nie ma mowy nie tylko o podnoszeniu poziomu kultury przedsiębiorstwa, ale będzie ona się stopniowo dewaluowała.

d) „Zerowa tolerancja”.

Nie może być wyjątków, konsekwencja w zarządzaniu polegająca także na braku tolerancji dla nieprzestrzegania zasad jest absolutnie niezbędna.

e) System informowania.

Piętnowanie postaw niezgodnych z zasadami firmy jest także narzędziem do propagowania właściwych zasad postępowania

nej. My poprawimy jakość swoich dostaw, a klient będąc usatysfakcjonowany wróci do nas.

Relacje nieformalne przynoszą zwykle krótkotrwałe efekty i rzadko są utrzymywane przez dłuższy czas, ze szkodą zresztą dla obu stron.

Tworzenie wartości dla naszych pracowników

Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju jej pracowników. Należy wsłuchiwać się w potrzeby pracowników. Najczęściej dotyczą one oczekiwań współdziałania w istotnych dla firmy przedsięwzięciach. Więcej osiągniemy traktując wszystkich jako partnerów, stwarzając warunki ich rozwoju, angażując ich w proces decyzyjny. Raczej im przewodzić niż nimi kierować. Delegować odpowiedzialność ale i wymagać, nie tolerując postaw niezgodnych z istotnymi dla firmy wartościami. Praca z ludźmi przyniesie zawsze większe efekty niż bez nich.

Obszary działania

Tworzenie wartości dla naszych klientów

Monitorujemy potrzeby klientów poprzez ustalenie zasad wzajemnego informowania się o potrzebach i dostępnych rozwiązaniach techniczno-organizacyjnych, utrzymujemy ciągły kontakt z klientem oparty o wzajemny przepływ informacji, nie opieramy się wyłącznie na kontaktach nieformalnych.

Dzięki temu lepiej rozwijać będziemy nasze usługi i produkty, nie zaniedbując potrzeb klienta, a z kolei on otrzyma od dostawców produkt, który przysporzy mu największej wartości doda-

Tworzenie wartości dla akcjonariuszy

Aktywne dostosowywanie firmy do zmieniających się uwarunkowań rynkowych będzie owocowało lepszymi wynikami, a przez to pozytywną oceną akcjonariuszy. Długoterminowe powiązania biznesowe wynikające z przejrzystej polityki obu zainteresowanych stron gwarantują stabilność obrotów i eliminują chwilowość i przypadkowość stosowanych zasad współpracy.

Zwiększanie wartości firmy decyduje o jej stabilnym rozwoju, a to jest warunek konieczny do uzyskania akceptacji akcjonariuszy z jednej strony i pra-

owników z drugiej. Ta stabilność i obustronne wsparcie jest podstawą do następnych etapów rozwoju. Działanie wbrew oczekiwaniom jednych i drugich doprowadzi do konfliktu, który jest oznaką nadchodzącego kryzysu, jeśli nie upadku.

Tworzenie wartości dla społeczeństwa

Nie działamy w próżni. Jesteśmy także częścią otoczenia naszych firm. Oczekujemy, że to otoczenie będzie sprzyjało naszemu rozwojowi. Sami z kolei mamy oddziaływanie na to otoczenie poprzez ustanawianie standardów działania i poprzez bezpośrednią z nim współpracę. Bez wzajemnie sobie sprzyjających zasad współpracy skutki dla obu stron są niekorzystne. Postawa typu albo tylko bierz, albo tylko dawaj nie prowadzi do sukcesu zarówno jednych jak i drugich. Bierz ale i dawaj to, co obu stronom potrzebne i korzystne, prowadzi do zrównoważonego rozwoju, korzystnego i dla firmy i dla otoczenia, w którym ona działa.

Efekty

1. Zadowolony pracownik i właściciel to gwarancja długoterminowej stabilności.
2. Przestrzegane standardy wewnątrz i na zewnątrz wyznaczają długofalowo poziom kultury postępowania, który z czasem staje się normą powszechną.
3. Zadowolone otoczenie biznesu to lepsze warunki jego działania. To korzystna dla obu stron współpraca

stymulująca rozwój jednej i drugiej strony.

4. Pełna przejrzystość kontaktów handlowych oparta na przepływie informacji o potrzebach i możliwościach w długofalowej strategii stymuluje rozwój obu stron, gwarantując im stabilność wynikającą ze stałego kreowania wartości dodanej, a więc najlepszych możliwych wyników.

Powyższe efekty udowadniają słuszność tezy, że „etycznie znaczy skuteczniej”.

Etycznie znaczy skuteczniej

Mirosław Gryszka

W artykule przedstawiono trzy tezy: 1. Nie ma takiego przedsiębiorstwa, w którym etyka w postępowaniu nie może osiągnąć wyższego poziomu. 2. Nie ma takiego obszaru działania przedsiębiorstwa, którego nie dotyczą zasady etyki w postępowaniu. 3. W przedsiębiorstwie identyczne zasady etycznego postępowania dotyczą zarówno spraw wewnętrznych firmy jak i wszelkich jej kontaktów zewnętrznych.

Następnie przedstawiono jak można zastosować powyższe tezy w działalności ABB w Polsce w poszczególnych obszarach działania.

KONTAKT Z AUTOREM:

ABB Sp. z o.o.

02-366 Warszawa, ul. Bitwy Warszawskiej 1920 r. 18

tel. +48 (22) 60 80 720,

e-mail: miroslaw.gryszka@pl.abb.com

Ethicaly means effectively

Mirosław Gryszka

Paper presents practical approach to ethical conduct in ABB in Poland. Business Ethics is still in the process of continuous improvement. Business Ethics is applicable to every aspect of company performance. Principles of Business Ethics are of equal importance inside and outside company. Building a stakeholder approach based on the same set of principles is crucial for the company.

Doświadczenia European Business Ethics Network (EBEN) w promowaniu etycznego biznesu

Jacek Sójka

Instytut Kulturoznawstwa UAM

EBEN powstało w 1987 roku z inicjatywy holenderskiego profesora etyki biznesu Henka van Luijka, wspomaganego przez wiele znakomitych nazwisk związanych z tą dziedziną (takich jak Brian Harvey, Georges Enderle czy Horst Steinmann). Prehistoria EBEN sięga jednak głębiej. Henk van Luijk objął nowoutworzoną katedrę etyki biznesu na Uniwersytecie Nijenrode w 1983 – a trzeba dodać, iż była to pierwsza w Europie katedra tego typu. W 1985 roku Henk van Luijk rozesłał kwestionariusz do około 70 szkół biznesu aby ustalić, w których z nich wykłada się interesujący nas tutaj przedmiot. Pierwsze spotkanie zgromadziło 35 osób, zaś w chwili powstania EBEN liczyło 85 członków. (van Luijk, 16 – 17)

Początki EBEN są w przeważającej mierze akademickie, aczkolwiek nie należy zapominać, iż mówimy o szkołach biznesu, a więc o specyficznym typie nauczania, bliskim praktyce, na który składają się różne formy kształcenia oparte na zasadzie „learning by doing” i adresowane między innymi do ludzi ze sporym już doświadczeniem zawodowym. Ambicje założycieli były jednak większe. Tak zwana formuła EBEN zakładała, iż działalność stowarzyszenia (czy „sieci”, jak się to często określa) będzie formą współpracy teoretyków i praktyków, płaszczyzną współdziałania nauki i gospodarki. Nie pomija się także pracowników administracji państwowej,

samorządowej, organizacji pozarządowych i przedstawicieli wolnych zawodów. Ta szeroka formuła miała nie tylko przeciwdziałać nadmiernemu „uteoretycznieniu” dyskusji, lecz także – jak można to zauważyć po latach – miała sprzyjać ujmowaniu biznesu w ramach społeczeństwa obywatelskiego, tzn. obywateli świadomych swoich różnorodnych praw i aktywnie się o nie upominających, między innymi poprzez tworzenie organizacji pozarządowych.

Członkowie EBEN mogą należeć bezpośrednio do towarzystwa zarejestrowanego w Holandii, bądź też tworzyć narodowe stowarzyszenia czy też odgałęzienia „sieci”. Obecnie istnieją takie stowarzyszenia w Niemczech, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Holandii oraz od roku 2000 w Polsce. (Na liście polskich członków widnieje ponad 30 nazwisk). W sumie EBEN liczy ponad 800 członków nie tylko z Europy, lecz z całego świata (33 kraje). EBEN jest także powiązana z wieloma innymi organizacjami promującymi uczciwy biznes bądź to personalnie (Heidi von Weltzien Hoivik zasiada we władzach norweskiej Transparency International), bądź poprzez wspólne przedsięwzięcia („ścieżka” EBEN w ramach konferencji organizowanych przez International Society for Business Ethics and Economics), bądź związki z Society for Business Ethics w USA, BEN Africa, Australian Business Ethics Network.

EBEN śledzi też powstawanie nowych organizacji, których nie traktuje jako konkurentów, lecz sojuszników. Najbliższa doroczna konferencja EBEN odbędzie się w sierpniu 2002 w Brukseli i będzie wspólnym przedsięwzięciem EBEN, EEN (związana z Komisją Europejską European Ethics Network, Societas Ethica (European Society for Research in Ethics), EurSafe (European Society for Agricultural and Food Ethics) oraz EACME (European Association of Centres of Medical Ethics). EBEN jako chyba najstarsza spośród nich stara się być czymś w rodzaju „metaorganizacji”, rejestrującej wszystko, co dzieje się w interesującej nas dziedzinie. A dzieje się bardzo wiele. Trudno już dzisiaj zliczyć organizacje, ugrupowania i pojedyncze inicjatywy stawiające sobie za cel upowszechnianie ideałów etycznych gospodarowania.

Działalność EBEN to przede wszystkim promocja uczciwej działalności gospodarczej poprzez wspieranie badań, publikacje i propagowanie wyników tych badań, wspieranie działalności dydaktycznej w szkołach zarządzania oraz upowszechnianie wiedzy o wzorcowych – by tak rzec – działaniach samych przedsiębiorstw i ich menedżerów. Temu celowi służy m. in. stała współpraca z wydawnictwem Kluwer, porozumienie z brytyjskim czasopiśmie „Business Ethics. A European Review”, organizowanie co roku co najmniej dwóch międzynarodowych konferencji (Annual Conference oraz Research Conference) oraz warsztatów dla doktorantów, a także stworzenie ostatnio w ramach EBEN grupy o nazwie „Ethics Practitioners Forum”, której zadaniem jest umożliwienie stałych kon-

taktów i wymiana doświadczeń w obrębie grupy europejskich menedżerów odpowiedzialnych za wdrażanie i nadzorowanie programów etycznych w zatrudniających ich przedsiębiorstwach. Wzorem dla tej inicjatywy było amerykańskie Ethics Officer Association. W europejskiej inicjatywie bierze także czynny udział przewodniczący amerykańskiego stowarzyszenia Ed Petry.

Omawiając działalność EBEN nie należy pomijać faktu, iż dzieje się to wszystko, w większości przypadków za sprawą narodowych stowarzyszeń, które nie tylko biorą udział w organizowaniu ogólnoeuropejskich przedsięwzięć takich jak doroczne konferencje (ostatnia, w Walencji zorganizowana była przez hiszpańską sieć EBEN), lecz także mają swoje doroczne konferencje, robocze spotkania, szkolenia dla menedżerów i konsultantów, czyli cały zakres działalności realizującej formułę EBEN. Mówiąc o dokonaniach narodowych stowarzyszeń warto wspomnieć o sukcesie ostatniej, czternastej dorocznej konferencji EBEN w Walencji poświęconej etyce biznesu w społeczeństwie informatycznym. Skupiające na sobie uwagę wszystkich ważniejszych hiszpańskich mediów wydarzenie zgromadziło znakomitych mówców i referentów, wśród których znaleźli się noblista Amartya Sen, Manuel Castells oraz szef rady nadzorczej koncernu Bertelsmana Gerd Schulte-Hillen. Przy okazji konferencji odbyło się także, jak zwykle, doroczne walne zgromadzenie członków EBEN.

Myślę, iż nie od rzeczy będzie wspomnieć o tym, iż miejscem Research Conference 2002 jest Poznań. Organizowana przez Instytut Kulturoznaw-

stwa UAM konferencja jest najważniejszym tegorocznym dokonaniem EBEN Polska. Znamienny jest temat tej konferencji: „Ethical dimensions of corporate governance”. Nikogo nie trzeba przekonywać o wadze problemu nadzoru i kontroli nad spółkami kapitałowymi w obrębie gospodarki, dla której przyspieszona i charakterystyczna dla państw tzw. pokomunistycznych prywatyzacja ma znaczenie kluczowe. Tak się składa, iż temat ten łączy w sobie niezwykle aktualność dla krajów Europy Środkowowschodniej, ogromną pojemność tematyczną (zakres zagadnień jest bardzo szeroki, od tzw. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, poprzez kwestie wynagradzania menedżerów, do problemu optymalnego składu rad nadzorczych) oraz niezwykle bogate zaplecze teoretyczne: temat powinności menedżerskich podnosili już Adam Smith, Alfred Marshall oraz w swoim wciąż aktualnym dziele z 1932 roku Adolf Berle i Gardiner Means. (Berle, Means 1968)

Kończąc prezentację EBEN jako organizacji wspomnieć należy, iż zarządzana jest ona przez międzynarodowy komitet wykonawczy, na czele którego stoi jego przewodniczący lub przewodnicząca. Przez dziesięć lat funkcję tę pełnił Henk van Luijk z Holandii, po nim Albert Lühr z Niemiec, a obecnie Heidi von Weltzien-Hoivik z Norwegii. W skład obecnego komitetu wykonawczego, obok przewodniczącej, wchodzi Annette Kleinfeld z Niemiec (sekretarz), Laura J. Spence z Wielkiej Brytanii (public relations) oraz Jacek Sójka z Polski (skarbnik) będący jednocześnie prezesem Polskiego Stowarzyszenia Etyki Biznesu,

EBEN Polska. (Więcej informacji o EBEN na stronach internetowych www.eben.org oraz www.eben.org.pl)

Czternaście lat EBEN skłania jednak do pewnych refleksji i nie pozwala mi zakończyć tej prezentacji stowarzyszenia bez kilku słów ogólniejszego komentarza. Jak już stwierdziłem, EBEN nie działa w próżni. Istnieje dzisiaj bardzo wiele (być może zbyt wiele) różnych organizacji zajmujących się etyką biznesu. Błędem byłoby myślenie o nich w kategoriach mniej lub bardziej zwartego frontu skierowanego przeciwko przedsiębiorcom, firmom, czy też zjawiskom takim, jak np. globalizacja. Nie może być tutaj żadnego „frontu”, żadnego podziału na dwie strony, żadnego powrotu do myślenia w kategoriach „my – oni”. („My” czyli uczciwe społeczeństwo i „oni” – klasa uprzywilejowanych i cynicznych spryciarzy.)

Po pierwsze, żyjemy w jednym społeczeństwie, a tzw. biznes nie jest wyizolowaną wyspą. Jest częścią społeczeństwa, w którym żyjemy. Odzwierciedla też jego poziom moralny. Kapitalizm – jak wiemy – przybiera różne postacie zależne od lokalnej kultury. Jeżeli powstaną dwie strony, a pośrodku linia frontu – to zagubiona zostanie podstawowa idea EBEN, ale i także podstawowa – moim zdaniem – przesłanka etyki biznesu, a całe przedsięwzięcie nie będzie miało sensu. EBEN powinno zatem czynić swoim wyjściowym założeniem „domniemanie niewinności” w kwestiach moralnej oceny całego środowiska menedżerów i przedsiębiorców i dopiero w obliczu niezbitych dowodów sięgać po oręż moralnego potępienia.

Po drugie, takie tworzenie frontu przeciwko przedsiębiorstwom i przedsiębior-

com nie byłoby zbyt 'europejskie'. Pierwotna, tzw. funkcjonalistyczna koncepcja integracji zakładała, że wyzwalenie się z więzów dawnych konfliktów politycznych i resentymentów zacząć trzeba nie od polityki, która zawsze zakłada istnienie konfliktów, lecz gospodarki, w obrębie której ludzie zachowują się racjonalniej i są bardziej skłonni do kooperacji. Zakładano, że to gospodarka opiera się na zdrowszych odruchach, aniżeli polityka. I właśnie dlatego Europejska Wspólnota Węgla i Stali miała – między innymi – otworzyć nowy etap w relacjach niemiecko-francuskich.

Po trzecie, nie wolno nam zapominać o prostocie i ciągłej użyteczności rozumowania Milтона Friedmana, który pisał, iż przedsiębiorcy, którzy starają się realizować tzw. cele społeczne, wykraczając poza to, czego wymaga od nich prawo, zachowują się jak politycy i parlamentarzyści, z tą tylko różnicą, że nie posiadają mandatu społecznego. Są więc uzurpatorami. Jeżeli natomiast zgodnie z prawem maksymalizują zyski firm, jednocześnie realizują wiele celów społecznych takich jak zatrudnienie, niższa inflacja czy zwiększanie dobrobytu (Friedman 1997, 53 i inne). Model rynkowej kontroli nad spółką publiczną (wartość akcji źle zarządzanego przedsiębiorstwa spada i może być ono łatwo przejęte) całkiem nieźle funkcjonuje w USA i jest stałym odniesieniem dla refleksji nad tzw. corporate governance. Otóż poglądy Friedmana i wielu myślących podobnie menedżerów są także rodzajem argumentacji moralnej opartej na przesłankach utylitarystycznych. Nie ma oczywiście nic złego w głoszeniu tego typu prawd. Problem polega jednak na tym, iż szkodliwe jest odwoły-

wanie się do Friedmana w celu zakończenia dyskusji lub jej zupełnego unikania. Krótko mówiąc, im większa presja społeczna wywierana będzie na przedsiębiorców, tym bardziej będą oni skłonni głosić poglądy Friedmana. Dokładniej mówiąc, głosić poglądy Friedmana jako zamykające dyskusję, podczas gdy – tak naprawdę – one taką dyskusję dopiero otwierają.

Fakt istnienia tej dyskusji jest najściślej związany z istnieniem społeczeństwa obywatelskiego, które poprzez spontanicznie tworzone organizacje może w każdej chwili „chcieć” bardziej kontrolować poczynania menedżerów i przedsiębiorców. Nie ma to nic wspólnego z ekonomicznymi modelami czy też teoriami firmy – po prostu tak funkcjonuje społeczeństwo obywatelskie, obywatele świadomi swoich praw i czujący się gospodarzami na danym „terenie” występują w roli suwerena.

Istnieją jednak zjawiska związane nie tyle z tą dyskusją, co z jej zinstytucjonalizowanymi uczestnikami, które mogą niepokoić. Myślę tu o owych niezliczonych organizacjach promujących etyczne zachowania w biznesie. Ostatnie dwa lata to widoczne załamanie się tzw. nowej gospodarki i okres, wywołanej częściowo tym zjawiskiem, recesji. Spółki internetowe obiecywały krocie inwestorom i na obietnicach się skończyło bowiem same te firmy z reguły żadnych zysków nie przynosiły. I nikt wówczas nie pamiętał o prawdach głoszonych przez Milтона Friedmana! Ostatnie miesiące zaznaczyły się bankructwem stulecia czyli upadkiem firmy Enron. Oprócz konkretnych osób winą obarcza się także kulturę organizacyjną firmy, która

wzmacniała postawy ryzykanckie, nieodpowiedzialne i lekceważące anonimowego inwestora. A przecież do niedawna Enron uchodził za wcielenie nowatorskiego stylu zarządzania a jego menedżerowie byli wychwalani przez najpoważniejsze pisma z dziedziny zarządzania i ekonomii. Jak to się stało zatem, iż etycy biznesu, zwłaszcza amerykańscy, których profesja wykryła się w rezultacie moralnego kryzysu Wall Street lat osiemdziesiątych, niczego nie zauważyli, niczego nie przeczuwali i nie mieli żadnych podejrzeń wobec naiwnego entuzjazmu mediów i analityków wywołanego nową ekonomią i nowymi sposobami pozyskiwania kapitałów?

Być może byli zbyt zajęci organizowaniem konferencji, spotkań, warsztatów, pisaniem kodeksów etycznych oraz rozprawianiem na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Być może... Niemniej sam fakt potrzeby moralizowania na temat gospodarki jest bezsporny i tę prawdę unaocznia nam kryzys zaufania wywołany bankructwem Enronu i kompromitacją firmy konsultingowej, która świadczyła mu swoje usługi. Jak pisał Rudi Dornbusch w duchu – trudno tego nie zauważyć – konsekwencjalistycznym, „nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło”. Nieodłączną cechą kapitalizmu jest pewien rodzaj zaufania publicznego: istnieje ono wtedy, gdy szanse wszystkich są wyrównane, a korporacyjne złodziejstwo pociąga za sobą wyraźnie dostrzegalną karę. Prowadzone teraz rytualne polowanie na czarownice stanowi być może jedyny sposób na to, by szefowie firm mogli się na nowo odnaleźć. Jediną metodą na to, żeby kapitalizm zyskał akceptację i przyczynił się

do wzrostu gospodarczego i dobrobytu na świecie, są takie właśnie publiczne egzorcyzmy. „(...) Kapitalizm zawsze potrzebował opowieści z morałem.” {Dornbusch 2002, B4}

To ostatnie zdanie, wypowiedziane przez jednego z najwybitniejszych ekonomistów współczesnych, mogłoby być najlepszym podsumowaniem czternastu lat działalności EBEN i ponad dwudziestu lat istnienia dyscypliny zwanej etyką biznesu pomimo smutnych okoliczności, które skłoniły jej autora do tej refleksji.

Literatura cytowana:

1. A. A. Berle, G. C. Means, 1968, *The Modern Corporation and Private Property*. Revised Edition. Harcourt, Brace & World, Inc., New York
2. R. Dornbusch, 2002, *Korporacyjna zbrodnia i kara*. Rzeczpospolita, n. 140, s. B4
3. M. Friedman, 1997, *Společná povinností biznesu jest pomnažanie zysków*, tłum. J. Sójka, w: L. V. Ryan, J. Sójka, *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo 'W drodze', Poznań, s. 49 – 59
4. H. van Luijk, 2001, *Europejska Sieć Etyki Biznesu 1987 – 1997*. Krótka historia dziesięciu obiecujących lat, w: W. Gasparski, J. Dietl, red., *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 16 – 22

Doświadczenia European Business Ethics Network (EBEN) w promowaniu etycznego biznesu

Jacek Sójka

Artykuł opisuje dzieje Europejskiego Stowarzyszenia Etyki Biznesu (European Business Ethics Network), w skrócie EBEN, oraz zawiera pewne ogólne wnioski, które można wysnuć z tej historii. Ponad czternastoletnia historia EBEN może być bowiem źródłem refleksji na istotą i powinności etycznej refleksji nad gospodarką. Jednym z ważniejszych zaleceń byłoby unikanie oskarżycielskiego tonu podczas dyskusji nad moralną kwalifikacją działań menedżerów, aby nie tworzyć sztucznych podziałów w obrębie tego samego społeczeństwa.

KONTAKT Z AUTOREM:

Instytut Kulturoznawstwa UAM
ul. Szamarzewskiego 89, 60-689 Poznań
tel. +48 (61) 829 22 29, fax 829 21 04
e-mail: jsojka@amu.edu.pl

Experience of European Business Ethics Network (EBEN) in promoting of ethical business

Jacek Sójka

This article depicts the history of European Business Ethics Network, EBEN in an abbreviated form, and contains some general conclusions issuing from this history. EBEN and its fourteen years old history can serve as a source of recommendations regarding the nature and responsibilities of ethical reflection on economy. One of the most crucial suggestions would be the recommendation to avoid empty accusations during the discussion on the moral condition of managers in order not to create artificial divisions within one social organism.

