

# Dariusz Pauch

---

## Kodeks etyczny w przedsiębiorstwie jako element społecznej odpowiedzialności biznesu

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 51, 479-486

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DARIUSZ PAUCH

Uniwersytet Szczeciński

## KODEKS ETYCZNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAKO ELEMENT SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

### Wstęp

W ostatnich latach przed przedsiębiorstwami pojawiło się nowe wyzwanie polegające na potrzebie godzenia celów ekonomicznych ze społeczną ich odpowiedzialnością wobec interesariuszy, w tym wobec pracowników<sup>1</sup>. W zasadzie w każdej koncepcji i systematycznej praktyce społecznie odpowiedzialnego biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*), etyka, kluczowy czynnik właściwego prowadzenia biznesu, jest jednym z jego trzech głównych elementów (oprócz ekonomii i ekologii). Wprowadzane przez duże przedsiębiorstwa normy i programy etyczne mogą zostać z sukcesem przyjęte i wdrożone przez właścicieli i menadżerów mikro, małych i średnich firm. Problem działań nieetycznych może dotyczyć każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości i rodzaju prowadzonej działalności. Jednym z czynników, który powoduje powstawanie działań nieetycznych, jest chciwość. Według ks. Marka Dziewieckiego, dzisiaj „chciwość” kojarzy się bardziej z nadmiernym przywiązaniem do dóbr materialnych niż z poważną winą moralną czy grzechem. Dramatyczne zło chciwości uświadamiamy sobie dopiero wtedy, kiedy odkrywamy jej skutki. Otóż chciwość to postawa, która sprawia, że rzeczy materialne stają się dla człowieka ważniejsze od osób. Chciwiec bardziej „kocha” pieniądze niż ludzi. W konsekwencji staje się niewrażliwy na los i na potrzeby bliźnich. Nie jest w stanie nikomu pomóc w bezinteresowny sposób. Chciwość nie tylko blokuje zdolność do miłości, lecz

---

<sup>1</sup> M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie w kapitał ludzki. Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, red. J. Biriński, R. Płoska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 223.

prowadzi do bolesnych konfliktów międzyludzkich. Niszczy nie tylko życie rodzinne, ale też więzi społeczne<sup>2</sup>.

Celem artykułu jest próba określenia kodeksu etycznego jako ważnego elementu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wskazanie przykładów programów etycznych wprowadzonych przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim.

### **Spoleczna odpowiedzialność biznesu a kodeks etyczny**

W gospodarce wysokorozwiniętej coraz częściej o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego wizerunek zbudowany w oparciu o wartości etyczne. Jedną z ważnych wartości etycznych jest odpowiedzialność, która w ujęciu etycznym oznacza relacje między czynem podmiotu a jego świadomością moralną, natomiast w życiu społecznym przejawia się ona w postaci konsekwencji moralnych za dobro lub zło popełnianych czynów, czyli oznacza zobowiązanie za swe czyny<sup>3</sup>.

W życiu gospodarczym spotykamy się z odpowiedzialnością społeczną uczestników wymiany rynkowej. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa przejawia się w dwóch płaszczyznach – wewnętrznej i zewnętrznej. Działania społeczne odpowiedzialne wewnątrz organizacji dotyczą pracowników i ich rozwoju oraz przestrzegania praw człowieka, natomiast odpowiedzialność zewnętrzna skupia się na podmiotach działających w otoczeniu przedsiębiorstwa i środowisku przyrodniczym<sup>4</sup>.

**1. Wewnętrzne** działania przedsiębiorstwa obejmują między innymi:

- a) z zarządzanie zasobami ludzkimi (np. równouprawnienie pracowników, partycypacja pracownicza, rozwój i doskonaleni kwalifikacji, sprawiedliwe płace);
- b) programy etyczne dla pracowników (np. kodeksy etyczne, szkolenia za zakresu etyki);
- c) bezpieczeństwo i higiena pracy (także różne formy opieki zdrowotnej dla pracowników);

---

<sup>2</sup> Z. Bierzański, *Chciwość, kryzys i kodeksy etyczne*, „Businessman.pl” 2009, nr 4, s. 94.

<sup>3</sup> F. Byłok, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako element zarządzania reputacją firmy*, w: *Przedsiębiorstwo w warunkach...*, s. 201.

<sup>4</sup> M. Rybak, *Standardy społecznej odpowiedzialności w sferze zasobów ludzkich*, w: *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchniewicz, Poltex, Warszawa 2004, s. 131.

- d) umiejętność dostosowywania się do zmian (np. uwzględnienie interesów wszystkich stron w przypadku restrukturyzacji, tak aby minimalizować jej negatywne skutki, elastyczność zatrudnienia, outplacement);
- e) zarządzanie ochroną środowiska (np. redukcja zużycia energii, wody, zagospodarowanie odpadów).

**2. Zewnętrzne** działania przedsiębiorstwa obejmują między innymi:

- a) społeczność lokalną (np. zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami lokalnymi, wolontariat pracowniczy, zaangażowanie w działalność filantropijna, obywatelskie zaangażowanie, inwestycje społeczne);
- b) partnerów handlowych, dostawców i klientów (np. przestrzeganie terminowości dostaw i płatności wobec kooperantów, monitoring jakości, sprawne reagowanie na skargi klientów i innych partnerów, określanie wymagań związanych ze stosowaniem systemów społecznej odpowiedzialności przez dostawców czy podwykonawców, uwzględnienie społecznych i ekologicznych aspektów w decyzjach handlowych, dostarczania na rynek produktów i usług bezpiecznych dla środowiska i ludzi, przeciwdziałanie korupcji);
- c) prawa człowieka (np. zobowiązanie się firm do przestrzegania praw człowieka, czyli np. do niezatrudniania dzieci, niestosowania pracy przymusowej, stwarzania różnych szans, zasad sprawiedliwego handlu);
- d) globalne problemy ekologiczne (np. troska o szeroko pojęte środowisko naturalne, czyli, np. efekt cieplarniany, zmiany klimatyczne, technologie zmniejszające zużycie zasobów nieodnawialnych)<sup>5</sup>.

## Przyczyny wprowadzenia kodeksu etycznego

Kodeks etyczny to dokument kodyfikujący wartości wspólne członków organizacji określający zachowania, które uważa się za właściwe, wskazujący to co nie jest właściwe oraz określający sankcje, jakie mogą być orzekane w przypadku niestosowania się do postanowień kodeksu. Kodeksy etyczne opatrywane są różnymi nazwami, są to mianowicie kodeksy dobrej praktyki, kodeksy postępowania itd.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Społecznym, Warszawa 2008, s. 24.

<sup>6</sup> W. Gacparski, *Kodeksy etyczne: ich projektowanie, wprowadzania i stosowanie (na wybranym przykładzie)*, „Annales” 2000, t. 3, s. 131.

Kodeks etycznego postępowania jest dokumentem określającym:

- najważniejsze wartości (etyczne) przyświecające spółce, jej właścicielom i kierownictwu (kodeks wartości),
- reguły postępowania w określonych sytuacjach, które są akceptowane lub uznane za niewłaściwe (kodeks postępowania),
- normy (etyczne), zgodnie z którymi prowadzona jest działalność spółki i każdego z pracowników (kodeks norm),
- sankcje, które są związane ze złamaniem norm, zasad postępowania określonych w kodeksie,

Za najlepsze kodeksy etyczne uważa się te, które łączą w sobie cechy kodeksu wartości, kodeksu postępowania oraz kodeksu norm<sup>7</sup>.

Przed dyrektorami i menedżerami stoi zadanie tworzenia ducha organizacji, wykreowania wizji, wyznaczenia dalekosiężnej strategii działania i decydowania na ile bieżąca działalność odpowiada duchowi organizacji. Menedżerom przychodzi bezpośrednio zarządzać ludźmi, którzy z natury są indywidualistami skłonniymi zabiegać o własny interes. Z nich to menedżerowie muszą ukształtować zespół działający dla dobra organizacji. Programy etyczne pełnią funkcję poprzez wprowadzenie 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 moralnego 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, a na personelu najniższego szczebla kończąc, gdy w firmie wprowadzony zostaje i funkcjonuje kodeks etyczny? Są oni w stanie dostrzec niebrany pod uwagę wymiar etyczny i dzięki wskazówkom zawartym w programach unikać łamania zasad moralnych narażających firmę na ponoszenie znacznych kosztów: utraty dobrego mienia, częstych

---

<sup>7</sup> W. Gasparski, *Kodeks etyczny jako narzędzie w procesie budowania i utrwalania reputacji firm*, Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie.

procesów i zadośćuczynienia, ale i kosztów na pierwszy rzut oka nieistotnych – kosztów moralnych, 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 najwięcej dobra w danej sytuacji. Wtedy chronimy siebie przed destrukcyjnymi skutkami wyrzutów sumienia i możemy ocalić to najważniejsze: szacunek do samego siebie. Wtedy spełnia się cel ludzkiego działania, które to działanie oprócz skuteczności (parakseologia), efektywności (ekonomia), godziwości (etyka) prowadzi do odczucia satysfakcji z dobrze przeżytego życia<sup>8</sup>.

### Zasada pięć P

Silę etycznego zarządzania 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.<sup>9</sup>

1. (*Purpose*) CEL, czyli to co wyznacza nam stałe 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.
2. (*Pride*) DUMA, to satysfakcja płynąca z zachowania szacunku do samego siebie, gdy uda nam się zachować moralnie w trudnej sytuacji.
3. (*Panience*) 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.
4. (*Persistence*) STANOWCZOŚĆ, konsekwencja i upór w świadczeniu dobra, stanowcze opowiedzenie się za tym, co jest zgodne z wyznawanymi wartościami.
5. (*Perspective*) PERSPEKTYWA, pozwalająca na każdorazową ocenę sytuacji i decyzji w kontekście naszych przeświadczeń etycznych<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 46.

<sup>9</sup> W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Skulczewski, *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & Wpisz, Warszawa 2002, s. 47.

<sup>10</sup> K. Blanchard, N.V. Peale, *Sila etycznego zarządzania*, William Morrow and Company, Nowy Jork 1988, s. 45–70.

## Przykłady działań przedsiębiorstw związane z wprowadzaniem programów etycznych

Przykładem jest kodeks etyczny PKN Orlen, którego *credo* brzmi: „Zawsze, gdy nas potrzebujesz”. Kluczowymi wartościami firmy są: konsekwencja w dążeniu do celu, współpraca, uczciwość, profesjonalizm, odpowiedzialność i przedsiębiorczość. Kodeks definiuje i normuje postawę firmy i jej pracowników w relacjach z otoczeniem (społecznością lokalną), stosunek do środowiska, relacje z klientami i kooperantami oraz akcjonariuszami i pracownikami.

Tabela 1. Kluczowe wartości PKN ORLEN (z kodeksu etycznego koncernu)

Konsekwencja w dążeniu do celu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sumiennie realizuję swoje zadania</li> <li>– z determinacją dążę do osiągnięcia celu</li> <li>– angażuję się w swoją pracę</li> <li>– pytam, gdy mam wątpliwości</li> </ul>
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współdziałam z innymi dla dobra firmy</li> <li>– w sposób jasny komunikuje się z innymi</li> <li>– współpracuję z innymi, buduję zaufanie</li> <li>– sukces zespołu jest najważniejszy</li> </ul>
Uczciwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>– postępuję uczciwie wobec siebie i innych</li> <li>– otwarcie wyrażam swoje zdanie</li> <li>– postępuję zgodnie z zasadami Kodeksu Etycznego</li> <li>– szanuje mienie firmy</li> </ul>
Profesjonalizm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– chcę być ekspertem w swojej dziedzinie</li> <li>– dążę do najwyższej jakości</li> <li>– odnoszę się z szacunkiem do klientów i pracowników, niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska</li> <li>– rozwijam swoje kompetencje</li> </ul>
Odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dotrzymuję danego słowa</li> <li>– biorę odpowiedzialność za swoje działania oraz za zespół, którym zarządzam</li> <li>– nie daję obietnic bez pokrycia</li> <li>– zawsze kończę rozpoczęte zadania</li> </ul>
Przedsiębiorczość	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikuję się ze swoją pracą i firmą</li> <li>– chętnie podejmuję się nowych zadań</li> <li>– świadomie podejmuję ryzyko</li> <li>– dbam o koszty</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie kodeksu etycznego PKN ORLEN, s. 5.

Pozostałe propozycje działań mających na celu propagowanie etyki w przedsiębiorstwie:

### **1. Przewodnik etyki biznesu – Procter & Gamble.**

Głównym celem jego wprowadzenia było zapoznanie pracowników z uaktualnionymi przepisami i ustalenie obowiązujących standardów zachowań etycznych, zgodnych z wartościami wyznawanymi przez firmę. Dział Personalny, współpracując z menedżerami poszczególnych działów, upewnił się, że każdy pracownik otrzymał kopię nowego kodeksu, przeszedł szkolenie w formie prezentacji, ukończył elektroniczny kurs potwierdzony uzyskaniem certyfikatu, podpisał oświadczenie o zapoznaniu się z treścią przewodnika i zobowiązał się do przestrzegania zawartych w nim zasad. Powstał zestaw norm obowiązujących wszystkich pracowników. Jednocześnie wzmożono komunikat dotyczący mechanizmów przestrzegania przewodnika i zgłaszania ewentualnych przypadków niezgodnego z nim zachowania. Przewodnik etyki biznesu P&G zbudowany jest wokół pięciu kluczowych zagadnień. Są to: konflikt interesów, zachowanie w miejscu pracy, informacja o firmie i konsumentach, rzetelność dokumentacji finansowej firmy, uczciwe zasady działania i konkurencji. Opisanie są w nim wzorcowe zachowania w sytuacjach biznesowych wraz ze szczegółowym ich omówieniem mającym na celu rozwianie ewentualnych wątpliwości. Do nadzoru nad stroną merytoryczną i interpretacją przewodnika została powołana wewnętrzna Komisja Etyki P&G.

### **2. Telefon Zaufania Rady Etyki ABB**

Takie telefony istnieją w Grupie ABB, a także w każdym kraju, w którym działa firma. Celem istnienia Telefonu Zaufania jest umożliwienie pracownikom firmy anonimowe przekazywanie informacji dotyczących zagadnień z zakresu etyki biznesu. Każde zgłoszenie jest rozpatrywane przez członków Rady Etyki ABB w Polsce, a następnie problem przekazywany jest do odpowiedniego menedżera, którego zadaniem jest doprowadzić do jego skutecznego rozwiązania.

### **3. Zasady etyki biznesowej – Grupa Żywiec**

Zasady etyki biznesowej określają stanowisko firmy w takich aspektach, jak przeciwdziałanie oszustwom, korupcji i konfliktowi interesów, prawo konkurencji, wręczanie i przyjmowanie upominków, przestrzeganie praw człowieka,



zakaz dyskryminacji i równość praw, molestowanie seksualne i mobbing. Wdrożenie zasad poprzedzone było przeprowadzeniem specjalnie przygotowanej kampanii komunikacyjnej, której celem było przedstawienie pracownikom założeń i celów projektu, zapoznanie z możliwościami zgłaszania nieprawidłowości oraz zachęcenie do podzielenia się uwagami na temat materiałów i publikacji. W tym celu wykorzystano różne dostępne pracownikom narzędzia komunikacyjne: listy do pracowników, ogłoszenia na tablicach informacyjnych, intranet a także spotkania bezpośrednie<sup>11</sup>.

### **Zakończenie**

Potrzeba jasnego ustalenia, co jest dobre i jakie są właściwe wzorce zachowania, zawsze towarzyszyła człowiekowi. Nic więc dziwnego, że przeniosła się również na sferę gospodarowania. Etyka i moralność nie są wybiórcze – nie można żyć według zasad tylko w życiu osobistym, a już ignorować je w biznesowym. Nie jest również powiedziane, że etyka oznacza tylko dawanie i prowadzi do strat finansowych. Bardziej pożądaną postawą jest narzucenie sobie i otoczeniu reguł, według których prowadzący działalność będą konsekwentni i które, będąc jasne i wyraźne, ułatwią rozwiązywanie dylematów natury etycznej bez jakichkolwiek wątpliwości. Wdrożenie kodeksu etycznego postępowania może być pierwszym krokiem do poprawienia środowiska etycznego firmy, np. w postaci wdrożenia kompleksowego programu etycznego lub szerzej – systemu zapobiegania i wykrywania nadużyć gospodarczych.

## **ETHICAL CODE IN ENTERPRISE AS A ELEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

### **Summary**

The article presents code of ethic as a important element of corporate social responsibility. It discuss examples of ethical programs by enterprises on polish market introduce.

*Translated by Dariusz Pauch*

---

<sup>11</sup> *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, Raporty z lat 2004, 2005.