

zeszyt 1

Firma

= etyka

społeczeństwo

dostawcy

pracownicy



Forum
Odpowiedzialnego
Biznesu

| Spis treści

Wprowadzenie — 3

Etyka biznesu — 4

Obszary działań etycznych — 8

1. Pracownicy — 9
2. Rynek — 12
3. Relacje z dostawcami — 15
4. Administracja publiczna / Instytucje publiczne — 18
5. Społeczność lokalna — 21
6. Środowisko naturalne — 25
7. Majątek firmy — 27

Kluczowe narzędzia wspierające wdrażanie zasad etycznych w firmie — 28

1. Kodeks etyczny — 29
2. Whistleblowing — 30
3. Telefon zaufania — 31
4. Etyczny lobbying — 31
5. Internet jako narzędzie kontroli przestrzegania standardów etycznych w firmie — 34
6. Informacje ze strony osób trzecich — 35
7. Procedury — 36
8. E-learning — 37

Podsumowanie — 41

| Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce cykl zeszytów poświęconych różnym obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to pierwsze przewodniki po świecie CSRu stworzone przez polskich praktyków. Nad publikacjami pracowali w Grupach Roboczych przedstawiciele i przedstawicielki firm – Partnerów Strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

W pięciu zeszytach znajdziemy kompendium wiedzy o etyce, zarządzaniu zasobami ludzkimi, środowisku, wolontariacie pracowniczym oraz zarządzaniu różnorodnością (diversity). Liczne przykłady z praktyki zarządzania czynią publikację atrakcyjną dla osób zarządzających.

Zeszyt poświęcony etyce analizuje obszary działań etycznych w firmie, przybliża także narzędzia wspierające wdrażanie zasad etycznych. Zeszyt o diversity przedstawia stan prawny i faktyczny zarządzania różnorodnością

w Polsce i na świecie, a także korzyści i koszty takiej polityki dla firmy. Zarządzanie wolontariatem w firmach, narzędzia i czynniki sukcesu – to tematyka zeszytu o wolontariacie pracowniczym. Kolejny analizuje całą politykę zarządzania ludźmi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Zeszyt poświęcony zrównoważonemu rozwojowi i ochronie środowiska opisuje przykłady i dobre praktyki ekologicznego zarządzania. Wszystkie zeszyty są dostępne w wersji elektronicznej na portalu www.odpowiedzialnybiznes.pl

Zachęcam Państwa do lektury oraz twórczego wkładu w postaci komentarzy i uwag, które nasunęły się Państwu po przeczytaniu publikacji. Z pewnością wykorzystamy je przy tworzeniu kolejnych zeszytów.

Mirella Panek-Owsiańska
Prezes Forum Odpowiedzialnego Biznesu



| Etyka biznesu

CZYM JEST ETYKA BIZNESU?

Etyka biznesu to integralna część sposobu prowadzenia działalności biznesowej przez firmę. Określa standardy pracy wewnątrz firmy, relacje z klientami i innymi partnerami biznesowymi oraz ich rolę w społecznościach i krajach, w których firma prowadzi swoją działalność.

Kluczowe czynniki etycznego funkcjonowania firmy:

- = uczciwość na każdym etapie kontaktu biznesowego (wewnętrznego i zewnętrznego),
- = odpowiedzialność za każde działanie biznesowe,
- = szacunek w każdym biznesowym postępowaniu,
- = determinacja w przestrzeganiu etyki i norm obowiązujących w firmie,
- = zaangażowanie wszystkich pracowników w etyczne działania.

Konsekwencje braku norm etycznych:

- = utrata zaufania społecznego, w tym własnych pracowników,
- = procesy sądowe z udziałem firmy i pracowników,
- = utrata miejsc pracy,
- = długoterminowe szkody lokalne: bezrobocie, utrata reputacji.

Prezesi firm stwierdzają, że: „Etyka biznesu nie podlega negocjacji stanowiąc dobrze ugruntowaną reputację, o którą należy skrupulatnie dbać gdyż należy do bezcennych aktywów firmy, a najważniejszym wyróżnionym czynnikiem sukcesu firmy jest sumienne przestrzeganie tego, w co wierzymy. Podczas gdy nasza taktyka i plany oraz inne elementy podlegają stałym zmianom, to nasza podstawowa filozofia pozostaje stała. W dążeniu do sprostania wyzwaniom zmieniającego się świata gotowi jesteśmy zmienić wszystko co nas dotyczy z wyjątkiem naszych wartości”.¹

Biznes jest jedną z form aktywności człowieka i jako taki powinien być prowadzony według określonych zasad

pozwalających na jego skuteczną realizację w społeczeństwie, jako elementu budującego, a nie destrukcyjnego. Bez określenia i stosowania przyjętych zasad biznes stanie się wrogiem społeczeństwa, a brak etycznej podstawy funkcjonowania biznesu w przestrzeni publicznej, którą jest zaufanie i odpowiedzialność, doprowadzi do jego degradacji. Przedsiębiorczości nie można wyeliminować z życia społecznego, dlatego konieczne jest określenie uniwersalnych zasad jej realizacji. Te zasady nie mogą być sprzeczne z systemem wartości uznanym przez społeczeństwo – konieczne jest, by były z nim spójne. Określeniem zasad postępowania jednostek i grup zajmuje się etyka, a z niej wyrasta dyscyplina nazwana **etyką biznesu**, która rozpatruje zagadnienia szczegółowe związane z teorią wartości w działalności gospodarczej.

Nazwa etyka pochodzi od greckiego słowa **ethos** – zwyczaj, obyczaj, miejsce zamieszkania. Zajmuje się odpowiedzialnością na pytanie o drogi poznania i osiągnięcia prawdy, dobra i piękna. Rozróżnia się teorie i systemy etyczne w zależności od założeń, jakie przyjęli ich twórcy, a wszystkie one starają się odpowiedzieć na pytanie, co powinniśmy czynić, czy w ogóle cokolwiek powinniśmy czynić, a jeśli tak to dlaczego właśnie to powinniśmy czynić. Jednym z głównych czynników teorii etycznych jest problem odpowiedzialności za popełnione bądź zaniechane czyny.

Etyka biznesu może odwołać się do każdej z trzech głównych teorii etycznych, pomimo że różnią się od siebie w założeniach. Założenia każdej z nich rozpoznajemy podczas aktywności biznesowej i często nieświadomie są one podstawą ideologiczną dla przedsiębiorców. Do tych trzech systemów etycznych zaliczamy teleologizm, deontologizm oraz personalizm.

W **teleologizmie** działania są oceniane jako dobre lub złe ze względu na to czy dzięki nim został osiągnięty założony cel. Podstawowym celem postępowania etycznego jest

osiągnięcie szczęścia. W biznesie podstawowym kryterium działania jest osiągnięcie wcześniej postawionego celu. W misji i wizji wielu firm czytamy o celach strategicznych, jakie stawia się przed przedsiębiorstwem: „chcemy być największą firmą w branży; pragniemy dostarczać najwyższego gatunku produktów lub usług” itp. Aktywność firmy skupia się na osiągnięciu tego celu, a poszczególne decyzje i działania oceniane są jako dobre lub złe (używając pojęć moralnych) bądź efektywne lub nieefektywne (w języku biznesu), ze względu na to czy przybliżają firmę do celu bądź czy też je od niego oddalają. Jeśli cel jest dobry, to znaczy dzięki niemu zostanie osiągnięte szczęście, wtedy jest on etyczny. Ta koncepcja wnosi także zasady, jakimi należy kierować się w osiągnięciu wyznaczonego celu.

Działanie zgodnie z regułami prawa jest uważane przez koncepcję **deontologiczną** za kryterium dobrego lub złego postępowania. Firmy działając w systemie prawnym są zmuszone do prowadzenia swoich prac według zapisów legislacyjnych. Każda aktywność, która narusza prawo lub go przekracza jest uznawana w duchu deontologizmu za złą. Zatem etyka biznesu w swojej minimalnej postaci powinna stać na straży przestrzegania prawa przez firmy. Bez spełnienia tego podstawowego warunku, w obecnych systemach społecznych nie można orzec o tym czy firma postępuje etycznie. Jednak doświadczenie uczy, że często systemy prawne, paragrafy, regulacje nie nadążają za zmieniającymi się sposobami prowadzenia biznesu, wprowadzanymi na rynek innowacyjnymi technologiami, produktami i usługami.

Ustawodawca także nie jest w stanie objąć regulacjami wszystkich sfer życia, a nawet gdyby był do tego zdolny to funkcjonowanie w rzeczywistości nadmiernie uregulowanej stałoby się bardzo uciążliwe i w znacznym stopniu ograniczałoby przedsiębiorczość i innowacyjność. Zostałby zahamowany postęp. Dlatego władze nie regulują wielu sfer aktywności pozostawiając kryteria postępowania zmysłowi etycznemu zbudowanemu bądź na tradycji, bądź na samoregulacji indywidualnej lub społecznej. Niemniej, bez wypełnienia obowiązujących i przyjętych norm prawa nie możemy budować etyki biznesu.

Odpowiedzią na niedoskonałość etyki, także etyki biznesu, której podstawą jest zgodność z prawem, jest tzw. **personalizm**. Etyka ta jest oparta na kategorii godności człowieka i podstawowych prawach człowieka z tej godności się wywodzących. Biznes, aby mógł być nazwany etycznym, musi bezwzględnie respektować godność osoby ludzkiej i przestrzegać wszystkich praw człowieka, zawartych między innymi w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka Organizacji Narodów Zjednoczonych. Tylko zrozumienie tych praw i przestrzeganie ich we wszelkiej działalności gospodarczej pozwoli na zbudowanie etosu będącego wzorem prowadzenia biznesu oraz zasad etyki szczegółowej, jaką jest etyka biznesu.

Zasady i reguły etyczne nie są ustanawiane po to by ograniczać czy utrudniać działalność gospodarczą, ale by tak kreować życie społeczne, aby ono było przyjazne. Żeby tak się stało te reguły, zasady czy wzory postępowania powinny stać się normą postępowania także w biznesie, stając się etosem, czymś powszechnie przyjętym i naturalnie akceptowanym.

Etos biznesmena jest często bardzo mocno związany z lokalną kulturą, w której prowadzi on swą aktywność gospodarczą. Różnice kulturowe zaczynają być wyraźnie dostrzegalne w dobie globalizacji i działaniach oddziaływań wielkich korporacji na wszystkich kontynentach, w licznych krajach i kulturach. Nie jest możliwe bezkrytyczne zastosowanie jednego kodeksu etycznego w wielu kulturach bez uszczerbku dla efektywności działalności gospodarczej. Takie warunki rodzą dwa typy etyki biznesu: etykę wewnętrzną, tj. uprawnioną wewnątrz danej kultury oraz etykę biznesu międzykulturowego.² Dlatego ważne jest zrozumienie obyczajów danego regionu i inkultuacja przyjętych w głównej siedzibie firmy zasad postępowania. Występuje tu zagrożenie relatywizmu moralnego. Dostosowanie do bardziej restrykcyjnych wymogów legislacyjnych w innym kraju jest prostsze gdyż jest determinowane przez prawo. Etyczna firma wprowadza swoje zasady etyczne wypracowane np. w Europie, a także w swoich siedzibach w Afryce, gdzie prawo jest mniej wymagające na przykład w kwestii zatrudniania dzieci bądź norm środowiskowych. Nawet gdyby cierpią na tym maksymalizacja zysku.

Można odnieść wrażenie, że etyka biznesu wraz ze swoimi zasadami i regułami jest całkowicie abstrakcyjna i niemożliwa w sposób racjonalny oraz efektywny do wdrożenia w działalności gospodarczej. Nic bardziej mylnego. Jedną z podstawowych wartości w biznesie jest zaufanie. Zaufanie nie jest ślepym zawierzeniem. Opiera się na rozumowej, logicznej analizie. Etycznie nie można zaufania traktować irracjonalnie. Kierując się zaufaniem kierujemy się wartościami konstytuującymi i tworzącymi atmosferę sprzyjającą zaufaniu, do których zaliczamy: wspólne podzielenie wartości i reguły postępowania, uczciwość, rzetelność, dotrzymywanie umów, solidność, terminowość.³

Zaufanie może stanowić swego rodzaju immunitet, który pozwoli na uniknięcie kary. Konsekwencją błędów w zarządzaniu jest utrata zaufania partnerów do firmy. A jest to nierozdzielnie związane z jakością i efektywnością gospodarowania, spadkiem poziomu zaufania do firmy, pogłębieniem trudności ekonomicznych, co może prowadzić do całkowitej utraty zaufania i bankructwa. Można zatem, traktować zaufanie jako narzędzie poprawy sprawności funkcjonowania organizacji, ponieważ podniesienie poziomu zaufania do firmy jest instrumentem przerywającym przedstawioną powyżej sekwencję zdarzeń.

Zarządzanie w sytuacji kryzysowej polega nie tyle na powrocie do stabilizacji finansowej, co na zabieganiu o kredyt zaufania u partnerów gospodarczych. Tylko kredyt zaufania, jakim firma zostaje obdarzona pozwala na wyjście z kryzysu. Obdarzającemu zaufaniem nie wystarczy przeświadczenie o skuteczności partnera, musi ono być poparte przekonaniem o jego etyczności.⁴ W praktyce zaufanie jest koniecznym warunkiem: przestrzegania umów, o ile jest to tylko w danych warunkach możliwe; przyznania się do winy czy popełnionego błędu nawet wtedy, gdy można, nie budząc żadnych podejrzeń, przenieść je na innych; zachowania tajemnicy, a więc dyskrecji.

Wskazać można także inne korzyści wynikające z respektowania zaufania w gospodarce. Wszystkie koszty transakcyjne, a więc czasowe i finansowe, poniesione na weryfikację niewiadomych i zabezpieczenia, czy ubezpieczenia przed ryzykiem, związanym z niekorzystnym dla nas obrotem sprawy, F. Fukuyama porównuje do swoistego „podatku”, który dodatkowo trzeba zapłacić, funkcjonując w tzw. kulturze nieufności⁵. Wzrost zaufania o 10 punktów procentowych zwiększyłby roczną stopę wzrostu dochodu na osobę z 1,9% do 2,4%. Oznacza to więc zwiększenie średniej dynamiki wzrostu gospodarczego o ok. jedną czwartą. Rezultaty przytoczonych badań wynikają nie tyle ze stanu poziomu zaufania u pojedynczych osób, co z poziomu zaufania, jaki występuje podczas dokonywanych transakcji pomiędzy podmiotami gospodarczymi.⁶

Prosta analiza zaufania pozwala nam dostrzec wartości, jakie płyną z etyki w działalności gospodarczej. Etyka (zwyczaj, obyczaj), czyli pewien wzór zachowania, pozostaje teorią pustą i nieprzydatną dla tak praktycznej dziedziny, jaką jest biznes, jeśli nie będzie zawierała zbioru norm szczegółowych, które będą wskazówkami w działaniu. W publikacji o etyce biznesu przedstawione są różne aktywności przedsiębiorstwa w odniesieniu do etyki.

¹ Sir Hector Laing, Chairman, United Biscuits., cyt. za prof. Wojciech Gasparski „Kodeksy etyczne: ich struktura i treść”.

² J. Dieltl, W. Gasparski, Etyka biznesu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.26-27.

³ Por. L. W. Zacher, Czy erozja zaufania? Nowe czynniki, sytuacje i konteksty (obserwacje i refleksje), w: „Prakseologia”, s. 73.

⁴ Por. K. Sosenko, Zaufanie do organizacji w sytuacji kryzysowej, w: „Prakseologia”, s. 262-263.

⁵ R. Borowik, B. Borowik, Kapitał społeczno-kulturowy – rola zaufania jako czynnika wspomagającego efektywność polityczną, gospodarczą i cywilizacyjną, w: „Prakseologia”, s. 170.

⁶ Por. J. Sztandynger, Zaufanie i kapitał społeczny a wzrost gospodarczy. Wyniki badań ekonometrycznych, w: „Prakseologia”, s. 243.



| Obszary działań etycznych

1 PRACOWNICY

Pracownicy stanowią naczelną wartość firmy. Dzięki ich wiedzy, umiejętnościom oraz podejmowanym decyzjom przedsiębiorstwo funkcjonuje i realizuje zamierzone cele.

Pracownik wraz ze swoją rodziną stanowi najbliższe otoczenie firmy, jest jednocześnie jej rzecznikiem oraz wizytówką. Dlatego ważne jest, aby miał świadomość, że jego zachowanie może wpłynąć na odbiór firmy w środowisku zewnętrznym.

Zachowania nieetyczne dotyczące pracowników mogą zachodzić na trzech płaszczyznach:

- a) pracownik - firma,
- b) pracownik - pracownik,
- c) pracownik - otoczenie zewnętrzne.

PRACOWNIK - FIRMA

W tym obszarze inicjatorem zachowań nieetycznych może być zarówno pracownik jak i pracodawca. Pracownik jest zobowiązany do stosowania uczciwych praktyk zawodowych – wykonywania swoich obowiązków z należytą starannością oraz do dochowania tajemnicy służbowej. Przekazywanie niedozwolonych informacji o firmie na zewnątrz – nie tylko zawodowych, ale także dotyczących zachowań przełożonych, innych pracowników czy też wewnętrznych relacji, powinno być wyraźnie określone w regulaminie firmy. Należy również zwrócić uwagę na kwestie kontaktu z mediami i publikacji treści o firmie w Internecie. Pracodawca może wyznaczyć osobę, która będzie za to odpowiedzialna.

» W firmie Deloitte do kontaktów ze światem zewnętrznym wyznaczone zostały ściśle określone osoby, które – za wiedzą rzecznika prasowego – są upoważnione do wypowiedzi publicznych. Przedstawicielom Firmy nie wolno wypowiadać się na tematy związane z realizowanymi projektami, chyba że są to informacje publicznie znane.

Również pracodawca może się dopuścić ze swojej strony zachowań nieetycznych, stosując praktyki niezgodne z kodeksem pracy i łamiąc prawa pracownicze (np. nieprawidłowe rozliczanie nadgodzin, narzucanie dodatkowych obowiązków, nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn, dyskryminacja kobiet w ciąży).

» W obszarze rekrutacji w firmie Deloitte istnieją ściśle określone procedury dotyczące wyłaniania i akceptowania kandydatów. Osoby zainteresowane pracą przechodzą standardowe testy i są oceniane na podstawie ściśle określonych kryteriów. Pracownicy zachęceni są do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych i uzyskiwania certyfikatów odpowiednich dla pełnionych przez nich funkcji. Dlatego dla poszczególnych stanowisk zostały opracowane matryce szkoleniowe, a każdy z pracowników ma możliwość udziału w kursach doszkalających, zgodnie z powszechnie obowiązującymi zasadami. Podobnie przedstawia się sytuacja przy planowaniu kariery. W firmie zostały wyraźnie zdefiniowane ścieżki kariery i kryteria awansu, które stosuje się wobec wszystkich pracowników.

Warto sobie uzmysłowić, że pojawienie się zachowań nieetycznych pomiędzy pracownikiem a pracodawcą może zajść także na etapie rekrutacji i podczas rozstawania się z firmą.

Na etapie rekrutacji do nieetycznych zachowań możemy zaliczyć:

Ze strony pracodawcy:

- = zbyt wysokie wymagania w stosunku do kandydatów, nieadekwatne do stanowiska,
- = ingerencję w sferę prywatną pracownika – pytania dotyczące planów rodzinnych, wymóg deklaracji niezachodzenia w ciążę,
- = przekazywanie nieprawdziwych (zwykle korzystniejszych niż w rzeczywistości) informacji na temat danego stanowiska i firmy,

= dyskryminację – ze względu na płeć, wiek, niepełno-
sprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania poli-
tyczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne,
wyznanie, orientację seksualną.

Ze strony pracownika:

= zawiązanie kompetencji i umiejętności w CV oraz podczas
rozmowy kwalifikacyjnej,
= przekazywanie poufnych bądź nieprawdziwych informacji
o poprzednich pracodawcach, klientach, kontrahentach.

» „Zasady Zatrudniania” Grupy British American Tobacco
to zbiór wartości dotyczących zatrudnienia i poszanowa-
nia praw człowieka w odniesieniu do miejsca pracy. Za-
sady obowiązują na wszystkich rynkach, we wszystkich
spółkach Grupy. Polegają między innymi na zapewnieniu
równych szans każdemu pracownikowi, bez względu na
płeć, wiek czy pochodzenie. Zapewniają również ela-
styczność i otwartość firmy na zmiany oraz utrzymanie
klimatu zaufania pomiędzy pracownikami, dzięki czemu
mogą oni bez obaw zadawać pytania i bez zbędnych for-
malności wprowadzać w życie nowe pomysły. Ponadto
„Zasady Zatrudniania” gwarantują pracownikom komfort
psychiczny i satysfakcję finansową z wykonywanej pracy,
aby zachęcić ich do rozwoju osobistego i budowania
w firmie ducha przedsiębiorczości.

Z nieetycznymi zachowaniami możemy się także spotkać
w momencie odchodzenia/ zwalniania pracownika.

Ze strony pracodawcy będą to między innymi:

= sposób przekazania informacji o zwolnieniu (np. SMS-em,
e-mailem – nie osobiście),
= brak referencji dla pracownika,
= nieterminowe rozliczenie z pracownikiem – np. przy wypła-
cie pensji i innych świadczeń, wydawaniu świadectwa pracy.

Ze strony pracownika:

= kopiowanie danych elektronicznych i dokumentów,
= przekazywanie na zewnątrz informacji o firmie, uznawa-
nych za poufne/ wewnętrzne,
= przekazywanie wśród pracowników nieprawdziwych
informacji o sytuacji związanej ze zwolnieniem, rozsiewa-
nie plotek na temat pracodawcy, jako forma „rekompens-
aty” za zwolnienie,
= przejście klientów pracodawcy,
= zawłaszczenie majątku firmy – np. artykułów biurowych,
wyposażenia magazynu,
= niszczenie majątku firmy.

» W ABB dąży się do utrzymania systematycznej wymiany
informacji pomiędzy menedżerami i ich zespołami. Przej-
rzysta i regularna komunikacja stanowi istotny czynnik
sukcesu biznesowego firmy. Stąd w każdej lokalizacji,
w której ABB prowadzi swoją działalność odbywają się

cykliczne spotkania z pracownikami, podczas których
omawia się cele i priorytety biznesowe jak również każ-
dorazowo omawiane są zasady bezpieczeństwa i higieny
pracy. Informacje, jakie prezentowane są na stronach
intranetowych firmy oraz w biuletynie firmowym dostar-
czanym regularnie do domów wszystkich pracowników,
stanowią istotny element kultury organizacyjnej firmy.
Co dwa lata wszyscy pracownicy ABB są szkoleni z za-
kresu etyki biznesu. Każdy pracownik zobowiązany jest
do zapoznania się i przestrzegania zasad zapisanych
w „Kodeksie postępowania i praktyk biznesowych ABB”.

PRACOWNIK – PRACOWNIK

Pracownicy na co dzień współpracują ze sobą i realizują
cele organizacji. Ważne jest, aby ich stosunki opierały się
na zasadach wzajemnego poszanowania przy akceptacji
naczelnych wartości firmy. Nieetyczne zachowania pracow-
ników mogą przejawiać się jako:

= brak kultury,
= wybuchy agresji,
= mobbing,
= molestowanie.

Mobbing to działania lub zachowania dotyczące pracow-
nika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na
jego uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu.
W efekcie pracownik ma zaniżoną ocenę przydatności
zawodowej, jest ośmieszany i poniżany, co może skutkować
obniżeniem jego samooceny, izolacją lub wyeliminowaniem
z zespołu współpracowników.⁷

Natomiast **molestowanie** przejawia się jako natrętne i upor-
czywe naprzykrzanie się, nieakceptowane przez otoczenie
i naruszające godność osobistą drugiej osoby. Może mieć
również charakter molestowania seksualnego.

Zachowania nieetyczne mogą występować pomiędzy:

Pracownikami tego samego szczebla:

= nachalne zachowanie i narzucanie się,
= składanie nieprzyzwoitych propozycji,
= przedstawianie nieprawdziwych informacji na temat
współpracowników,
= agresja słowna i fizyczna,
= naśmiewanie się z innych,
= sabotaż.

Przełożonym a podwładnym:

= tworzenie toksycznych relacji i przemoc psychiczna
w stosunku do podwładnego (wyśmiewanie błędów
podwładnego, wywieranie presji, narzucanie zbyt dużej
ilości obowiązków),
= składanie nieprzyzwoitych propozycji,
= przedstawianie nieprawdziwych informacji o firmie,
innych pracownikach, klientach etc.

Istotną kwestią, nad którą należy się zastanowić, jest
zatrudnianie członków rodziny oraz tworzenie się związków
uczuciowych pomiędzy pracownikami. Takie sytuacje mogą
wpłynąć na relacje zawodowe zazwyczaj wtedy, gdy strony
łączy stosunek nadrzędności-podrzędności.

Zagrożenia płynące ze zbyt bliskich relacji pozazawodo-
wych między pracownikami to:

= nieobiektywna ocena pracownika,
= nieegzekwowanie obowiązków,
= wykorzystanie wzajemnych stosunków do własnych
celów.

Polityka w tym zakresie zależy od decyzji kierownictwa
firmy i może być regulowana regulaminem pracy oraz pro-
cedurami rekrutacji, w których wyraźnie zostaną określone
kwestie dotyczące zatrudniania członków rodziny pracow-
ników i tworzenia się związków pomiędzy pracownikami.

PRACOWNIK – OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE

Zachowania nieetyczne w tym obszarze mogą przejawiać się
brakiem kultury i uczciwości we współpracy z klientami oraz
dostawcami, a także wykorzystywaniem firmy do realizacji
prywatnych interesów (własna działalność gospodarcza,
firma przyjaciół i członków rodziny, kampania polityczna).

Pamiętajmy, że pracownik to nie tylko osoba zatrudniona na
umowę o pracę. To także osoby współpracujące na podsta-
wie umów zlecenie, o dzieło, pracownicy tymczasowi czy
też oddelegowani z firmy outsourcingowej. Zasady etyki,
poszanowania wartości i wzajemnego szacunku powinny
odnosić się do wszystkich osób w firmie, niezależnie od
stanowiska i obowiązującego ich rodzaju umowy.

Pozostałe zagadnienia dotyczące pracowników, jak bez-
prawne dysponowanie majątkiem firmy (w tym informacją),
przyjmowanie i dawanie upominków, relacje z kontrahenta-
mi, zostaną szerzej opisane w osobnych rozdziałach.

» W firmie Deloitte, w regulaminie pracy i tzw. zasadach
postępowania, wyraźnie określa się standardy obsługi
klienta oraz obowiązek utrzymywania najwyższej jakości
świadczonej usług. Ogromny nacisk kładzie się na
promowanie wartości, które stanowią o kulturze firmy.
Należą do nich:
= szacunek, okazywany klientom i współpracownikom,
= uprzejmość,
= otwartość poprzez zaangażowanie i współpracę,
na wszystkich szczeblach organizacji,
= uczciwość i rzetelność w wykonywaniu obowiązków.
Wymienione wartości obowiązują pracowników firmy
na co dzień - zarówno w kontaktach z klientami, jak
i z innymi pracownikami, niezależnie od zajmowanego
stanowiska.

Dwa razy w roku pracownicy są obowiązkowo oceniani
przez swoich przełożonych pod kątem wykonywanej pra-
cy, osiąganych celów i realizowanego planu szkolenio-
wego. Również pracownicy mają możliwość regularnego
przekazywania swojej opinii na temat firmy – z punktu
widzenia ich oczekiwania, standardów polityki kadrowej,
współpracy z innymi działami, a także postrzegania całej
organizacji.

» Grupa L'Oréal prowadzi obecnie badania wśród młodego
pokolenia absolwentów szkół wyższych (pokolenia Y),
aby lepiej zrozumieć ich potrzeby, dążenia i oczekiwania
wobec pracodawcy. Młodym stażystom oferuje możliwo-
ści odbycia stażu w filiach Grupy L'Oréal w całej Europie
(program stażowy EurOppportunity). Każdy nowy pracow-
nik uczestniczy w 2-letnim programie integracyjnym,
w celu lepszego poznania środowiska pracy. Wszystkim
pracownikom, oprócz zdrowego i bezpiecznego miejsca
pracy, firma zapewnia możliwość rozwoju poprzez
szkolenia czy wyjazdy. L'Oréal Polska dofinansowuje
prywatną opiekę lekarską, stołówkę, zajęcia sportowe.
Aby lepiej zintegrować pracowników firma organizuje
kilka razy do roku wspólne imprezy i konkursy, zachęca
też pracowników do włączania się w projekty wolonta-
riackie. Ostatnio w polskiej filii firmy prowadzony jest
nowy projekt Great Place to Work. Grupa Robocza,
w skład której wchodzi przedstawiciele różnych działów,
wspólnie zastanawia się, jak sprawić, aby L'Oréal stał się
miejscem jeszcze bardziej przyjaznym dla pracownika.

NARZĘDZIA POMOCNE W PRZESTRZEGANIU ZASAD ETYCZNYCH

Część zachowań w firmie regulowanych jest przez Kodeks
Pracy i Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej. Aby uniknąć
nieetycznych zachowań związanych z pracownikami propo-
nujemy dodatkowo zastosowanie następujących narzędzi:

W płaszczyźnie pracownik – firma:

= procedury dotyczące rekrutacji,
= regulamin pracy,
= szczegółowe zapisy w umowie o pracę/ zlecenie/
o dzieło,
= kodeks etyczny,
= komunikacja elektroniczna – strona intranetowa, blog,
skrzynka e-mail, aplikacje on-line,
= firmowy telefon „zaufania”, procedura *whistleblowing*,
= rozmowa z przełożonym,
= szkolenia,
= budowanie kultury organizacyjnej – wartości, normy
zachowań.

W płaszczyźnie pracownik – pracownik:

= regulamin pracy,
= kodeks etyczny,



KORZYŚCI I KOSZTY WDRAŻANIA ZASAD ETYCZNYCH

To, jaką kulturę wewnętrzną posiada firma i jak jest postrzegana przez otoczenie zewnętrzne zależy od tego, jaką postawę prezentuje kadra zarządzająca, zgodnie z zasadą „przykład idzie z góry”.

Podstawą istnienia zachowań etycznych w firmie jest wyraźne określenie praw i obowiązków pracowników, pracodawcy oraz zasad wzajemnej współpracy w firmie oraz z otoczeniem zewnętrznym. Dlatego należy określić jasne oczekiwania dla każdej ze stron, wraz z odniesieniem do wszystkich możliwych obszarów działalności firmy.

KORZYŚCI	KOSZTY
Ograniczenie występowania nieetycznych zachowań wśród pracowników.	Przeprowadzenie szkoleń. Szkolenia powinny mieć charakter ciągły, może je prowadzić np. pracownik zajmujący się sprawami kadrowymi w firmie.
Dzięki jasnym, obowiązującym zasadom poprawi się atmosfera w firmie wśród pracowników, jakość współpracy z klientami, co może mieć przełożenie na wzrost zysków przedsiębiorstwa.	Instalacja narzędzi do komunikacji elektronicznej czy telefonicznej, która ma charakter jednorazowy (potem występują koszty stałe związane z utrzymaniem danego narzędzia).
Pozytywny wpływ na wizerunek firmy.	Stworzenie procedur.

- = procedury dotyczące rekrutacji,
- = komunikacja elektroniczna – strona intranetowa, blog, skrzynka e-mail, aplikacje on-line,
- = firmowy „telefon zaufania”,
- = budowanie kultury organizacyjnej – wartości, normy zachowań.

W płaszczyźnie pracownik – otoczenie zewnętrzne:

- = regulamin pracy,
- = kodeks etyczny,
- = procedury dotyczące współpracy z dostawcami – zasady przetargu, wybór dostawcy, przyjmowanie i dawanie upominków,
- = procedury dotyczące współpracy z klientami – standardy współpracy, służbowe spotkania, przyjmowanie i dawanie prezentów,
- = informacje od osób trzecich – infolinia, książka/ skrzynka „skarg i wniosków”, specjalne oznakowanie samochodów służbowych.

Istnieje też szereg narzędzi pozwalających na kontrolowanie przestrzegania zasad i zachowań etycznych w firmie. Należą do nich między innymi:

- = okresowa ocena pracownika,
- = rozmowa z przełożonym, sprzężenie zwrotne (pracownik wypowiada się o firmie),
- = ankieta dla klienta/ dostawcy badająca zadowolenie ze współpracy.

2 RYNEK

Sukces każdej firmy zależy od jej klientów, dlatego też w części „Rynek” skupimy się na opisie standardów zachowania, które są wymagane w relacjach firmy z klientem, aby ograniczyć ryzyko popełnienia błędów, które mogą mieć negatywny wpływ na dobre imię organizacji.

DLACZEGO NALEŻY POSTĘPOWAĆ ETYCZNIE?

W świecie pełnym ciągłych doniesień o kompromisach moralnych w biznesie, polityce, sporcie, a nawet religii, łatwo jest wyrobić sobie cyniczną postawę wobec znaczenia etycznego postępowania. W tym rozdziale postaramy się odpowiedzieć na pytania dotyczące etyki z biznesowego punktu widzenia⁸.

Klienci ufają, że firma będzie przedkładać ich interesy ponad wszelkie inne względy. Jest to zobowiązanie firmy wobec tej grupy.

Zaufanie stanowi zasadniczą jakość zdrowych i równoważonych relacji. Mieć do kogoś zaufanie oznacza mieć solidną i trwałą pewność, że druga strona (osoba lub firma) będzie dotrzymywała wszystkich wyraźnych i domniemyanych zobowiązań. Firmy muszą zdobywać zaufanie poprzez swoje postępowanie. Zaufanie wzbogaca i ułatwia nasze transakcje biznesowe. Wiarygodność obejmuje 4 główne cechy:

- = prawość,
- = uczciwość,
- = dotrzymywanie obietnic,
- = lojalność.

Fundamentem wiarygodności jest uczciwość. Wyróżnia się dwa obszary uczciwości: uczciwość komunikacji i uczciwość postępowania.

UCZCIWA KOMUNIKACJA

Uczciwa komunikacja posiada 3 aspekty:

- = prawdomówność,
- = szczerłość,
- = otwartość.

We wszelkiej komunikacji i relacjach z otoczeniem firma powinna stosować zasadę prawdomówności, czyli nie dopuszczać do świadomego zniekształcania faktów, zamiarów ani opinii. Kluczowym pojęciem jest tu działanie świadome. Powiedzenie nieprawdy wskutek pomyłki lub błędu w ocenie nie jest przypadkiem nieuczciwości.

» „Międzynarodowe Standardy Marketingowe” British to wewnętrzna regulacja Grupy British American Tobacco, dotycząca kwestii marketingu wyrobów tytoniowych, obowiązująca na wszystkich rynkach we wszystkich oddziałach BAT.

Standardy są spójne globalnie i szczegółowo odzwierciedlają zobowiązanie Grupy do odpowiedzialnego marketingu skierowanego tylko do dorosłych osób palących. Standardy pokrywają cały obszar marketingu wyrobów tytoniowych oraz komunikację z konsumentami (wydruki, billboardy, media elektroniczne, akcje promocyjne i sponsoring). Reżim Standardów wymaga między innymi, aby działania marketingowe i komunikacja nie były dostępne dla nieletnich, nie zawierały wizerunków gwiazd lub sugerowały, że palenie ma pozytywny wpływ na popularność, sukces sportowy, seksualny lub zawodowy.

„Międzynarodowe Standardy Marketingowe” zostały po raz pierwszy wprowadzone w 2001 roku i spowodowały, że Grupa BAT przestała prowadzić marketing wyrobów tytoniowych w telewizji i radiu, nawet na rynkach, na których prawo na to pozwalało. Standardy są stale dostosowywane do zmieniających się warunków marketingowych i prawnych, a ich stosowanie jest cały czas monitorowane przez zespoły audytu wewnętrznego i kontrolowane przez audyt regionalny, w skład którego wchodzi dyrektorzy działów, członkowie Zarządów i członkowie Rad Nadzorczych.

UCZCIWE POSTĘPOWANIE

Uczciwe postępowanie oznacza, że firma przestrzega reguł gry (w tym przypadku rynkowej), bez oszukiwania, stosowania podstępów uchylania się od obowiązków, bądź innych form nieczystego postępowania. Oszukiwanie jest częstą formą nieuczciwego postępowania, którego celem jest świadome wprowadzanie w błąd, ale także wykorzysta-

nie osób, które nie oszukują. Oszukiwanie to pogwałcanie zaufania i sprawiedliwości.

UCZCIWA KONKURENCJA

Zasadą firmy powinno być przestrzeganie praw antymonopolowych i prawa o ochronie konkurencji. Pracownikom nie wolno angażować się w działania ograniczające konkurencję, naruszające prawa antymonopolowe lub prawo o ochronie konkurencji. Ponadto, pracownikom firm nie wolno w sposób nieuczciwy wykorzystywać klientów, dostawców, konkurentów ani innych osób poprzez manipulację, ukrywanie informacji, błędne przedstawianie faktów czy inne formy nieuczciwego działania. Firma powinna traktować klientów w sposób jednakowy i nie dopuścić się prowadzenia, w pojedynkę lub z konkurencją, ukrytych działań przeciwko klientom. Szczególną ostrożność należy zachować w trakcie spotkań stowarzyszeń branżowych i handlowych. Firma powinna działać wyłącznie w zalegalizowanych stowarzyszeniach, działających we właściwych celach biznesowych, naukowych lub branżowych.

» Wszelkie działania biznesowe podejmowane przez pracowników ABB muszą być zawsze zgodne ze wszystkimi ustawami antymonopolowymi i innymi przepisami odnoszącymi się do zagadnień konkurencji. Ponieważ przepisy te różnią się w zależności od kraju, ABB zdefiniowało własne standardy, które obowiązują pracowników firmy na całym świecie. Co dwa lata wszyscy pracownicy ABB w Polsce biorą udział w szkoleniach z zakresu antykorupcji, a menedżerowie i sprzedawcy są dodatkowo szkoleni z zagadnień prawa antymonopolowego.

UCZCIWA REKLAMA I PROMOCJA

Firma zobowiązana jest do zapewnienia zgodności działań reklamowych i promocyjnych z obowiązującym prawem.

Wszelkie prezentacje produktów i ich porównania powinny być przedstawione w sposób uczciwy, kompletny, rzetelny i wywarzony, tak by umożliwić odbiorcy przekaz (reklamy, prezentacji, itp.) wyrobienie sobie własnej, obiektywnej opinii o wartości użytkowej produktu lub usługi.

Działania reklamowe nie mogą zawierać informacji, które pośrednio lub bezpośrednio wprowadzałyby potencjalnego odbiorcę w błąd poprzez sugestię, przesadę lub dwuznaczność.

» GlaxoSmithKline przywiązuje ogromną wagę do przestrzegania norm etycznych w prowadzonej przez siebie działalności. Od lat GSK angażuje się we wprowadzanie i promowanie najwyższych standardów postępowania w przemyśle farmaceutycznym. Wewnętrzny kodeks etyki marketingowej GSK jest jednym z najbardziej restrykcyjnych w branży. Wszyscy pracownicy GSK podlegają

obowiązkowym i regularnym szkoleniom z tego zakresu. Pracując w branży farmaceutycznej, jednej z najbardziej regulowanych branż na świecie, jesteśmy zawsze świadomi jasnych obowiązujących reguł typu legislacyjnego i branżowego. Podczas każdej konferencji zespołów marketingu i sprzedaży odbywają się Warsztaty Etyczne dla wszystkich pracowników. Celem tych warsztatów jest praktyczne zapoznanie się z obowiązującymi w tym temacie politykami i procedurami, zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi oraz możliwość zadawania pytań w obszarach, które wywołują największą wątpliwość. Nadzłym założeniem tych warsztatów jest wzrost świadomości konieczności przestrzegania procedur etycznych i kształtowanie tylko etycznej, słusznej i jedynej postawy w relacjach z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

DOTRZYMYWANIE ZOBOWIĄZAŃ

Składając obietnicę firma daje drugiej stronie podstawę do polegania na niej, podejmuje moralny obowiązek dołożenia wszelkich uzasadnionych starań w celu wywiązania się z podjętego zobowiązania. Dotrzymywanie obietnic stanowi istotny aspekt wiarygodności.

Aby zapewnić bezpieczeństwo sobie i swoim klientom firma powinna unikać:

- = nierozsądnych zobowiązań, takich, których realizacja będzie trudna, niepożądana lub niemożliwa,
- = niejasnych zobowiązań, takich, gdzie rozumienie (interpretacja) złożonej obietnicy może być rozumiana niejednakowo przez obie strony.

TAJEMNICA HANDLOWA I ZASADA POUFNOŚCI

Zasadą firmy jest poszanowanie tajemnicy handlowej i poufnych informacji innych podmiotów. Podczas gdy informacje uzyskane z jawnego źródła stanowią dopuszczalne narzędzie konkurencji, tajemnica handlowa uzyskana w sposób niewłaściwy takim narzędziem nie jest.

Jeżeli tajemnice handlowe lub poufne informacje konkurencyjnej firmy są oferowane pracownikowi w sposób podejrzany, lub jeżeli ma on wątpliwości odnośnie legalności sposobu pozyskania tych informacji, powinien niezwłocznie skontaktować się z działem prawnym. Jeśli w firmie taki dział nie istnieje, warto w takiej sytuacji skonsultować się z prawnikiem. Pracownicy powinni zachowywać tajemnicę wszelkich informacji niepublicznych, uzyskanych w ramach pełnienia obowiązków, z wyjątkiem sytuacji, w których ujawnienie ich jest wymagane prawem.

OFEROWANIE KORZYŚCI

Pracownicy firmy nie mogą narażać jej dobrego imienia poprzez oferowanie nienależnych płatności. Nie wolno oferować, obiecywać, ani przekazywać nienależnych korzyści

majątkowych i innych, bezpośrednio lub przez pośredników, w celu nawiązywania i/ lub podtrzymywania relacji biznesowych albo osiągania innych korzyści w zakresie swojej działalności rynkowej.

PRZYJMOWANIE KORZYŚCI

Przyjmuje się, że dopuszczalne przepisami prawa w relacjach biznesowych są upominki o bardzo nieznaczonej tzw. znikomej wartości, mieszczące się w ramach zwyczajowej gościnności. Decyzja, czy zakazać w ogóle przyjmowania prezentów, pieniędzy, propozycji zorganizowania i spędzenia prywatnego czasu lub innych form korzyści pracownikom, należy do firmy. Większość dużych firm i światowych koncernów stosuje taki zakaz. Przyjmowanie upominków i innych korzyści wpływa na obniżenie wiarygodności i może narażać firmę na oskarżenia, że na podejmowane przez nią decyzje mają wpływ czynniki inne niż merytoryczne.

» Pracownikom ABB nie wolno oferować, przekazywać, sugerować lub przyjmować prezentów, propozycji spędzenia wolnego czasu lub usług od aktualnych lub potencjalnych partnerów biznesowych, jeśli można racjonalnie założyć, że miałyby to wpływ na transakcje biznesowe, oraz że działania takie wykraczają poza ramy zwyczajowej gościnności biznesowej.

PRZESTRZEGANIE PRAWA

Każda firma ma obowiązek absolutnego przestrzegania prawa. W zależności od rynku na jakim dana firma się porusza i prowadzi działalność biznesową, wszystkie przepisy prawa powinny być jej znane i przez nią stosowane. Należy pamiętać o zasadzie, że **nieznajomość prawa szkodzi**.

ODPOWIEDZIALNE PODEJMOWANIE DECYZJI

W przypadku konfliktu zasad etycznych, np. kiedy uczciwe postępowanie wydaje się nieuprzejme, i braku jednoznacznej, właściwej odpowiedzi, trzeba umieć zdecydować, której zasady firma będzie przestrzegać. Konflikty etyczne najlepiej rozwiązywać stosując strategię podejmowania decyzji, które pomagają dostrzec moralne skutki dokonywanych wyborów, uszeregować konkurujące ze sobą żądania i ocenić długofalowe konsekwencje każdego z wariantów.

BEZPIECZEŃSTWO WYROBÓW I USŁUG

Firmy powinny dbać, aby wytwarzane przez nie produkty i świadczone usługi były bezpieczne, nieszkodliwe dla ludzkiego życia, zdrowia i majątku osoby, jak i nieszkodliwe dla środowiska (przyjazne ekologicznie), spełniające warunki zrównoważonego rozwoju.

JAKOŚĆ

Każda firma powinna przyłożyć szczególną troskę, aby oferowane przez nią produkty i/ lub usługi były najwyższej

jakości i w uczciwej cenie. Jest to podstawowy element konkurencji na rynku, zyskiwania zaufania wśród klientów i wyrobienia dobrej marki.

» L'Oréal respektuje zasady mechanizmów wolnorynkowych, uczciwej konkurencji, rzetelnej reklamy. Corocznie publikuje wyniki finansowe Grupy. Od początku działalności, czyli od stu lat, L'Oréal dba o bezpieczeństwo i wysoką jakość produktów, które wprowadza na rynek. 3% obrotów firma przeznacza na badania naukowe prowadzone po to, aby dostarczyć konsumentom i klientom produkty najlepsze, najbardziej efektywne, innowacyjne, dostosowane do indywidualnych potrzeb, a przy tym całkowicie bezpieczne.

Narzędzia pomocne w przestrzeganiu zasad etycznych:

- = spisany i upowszechniony wśród pracowników kodeks etyki firmy,
- = szkolenia dla pracowników (warsztaty – praca na przykładach, testy sprawdzające, e-learning),
- = wdrożenie elementu sprawdzającego skłonności do zachowań nieetycznych na etapie procesu rekrutacji pracowników,
- = bezpłatna, anonimowa linia telefoniczna do informowania o ewentualnych naruszeniach,
- = miejsce do zgłaszania działań niepożądanych na stronie WWW firmy,
- = posiadanie wsparcia prawnego w firmie,
- = narzędzia kontrolne: okresowe audyty (wewnętrzne i zewnętrzne),
- = deklaracja pisemna i certyfikacja pracowników.

Zagrożenia wynikające z nieprzestrzegania zasad etyki w relacjach biznesowych:

- = utrata wiarygodności i zaufania klientów,
- = nadszarpnięcie lub utrata reputacji firmy,
- = osłabienie lub utrata relacji,
- = utrudnienie w realizacji ważnych celów firmy.

3 RELACJE Z DOSTAWCAMI

Wartości etyczne są podstawą zarówno relacji wewnętrznych jak i zewnętrznych w firmie. Kształtują wizerunek firmy na zewnątrz, szczególnie w aspekcie codziennej współpracy z dostawcami, związanej z zakupem i dostarczaniem towarów i usług.

Relacje z dostawcami mają zasadnicze znaczenie dla trwałego sukcesu firmy. Jakość tych kontaktów jest ważna dla wizerunku firmy. Szczególną uwagę należy zwrócić na system doboru dostawców, należy uwzględnić i wybierać firmy lub osoby w oparciu o obiektywne, transparentne kryteria i zasady. Należy dbać o to, aby na jakiegokolwiek działania podejmowane w ramach swojej pracy na rzecz innych firm nie miały wpływu interesy osobiste lub rodzinne.

Zakupy

= Wszelkie zakupy produktów lub usług muszą być dokonywane zgodnie z zasadami wewnętrznymi firmy.

Umowy

= Wszelkie umowy na zakupy produktów lub usług muszą być zawierane zgodnie z zasadami wewnętrznymi firmy.

Każde działanie związane z relacjami z dostawcami i podwykonawcami służy budowaniu wiarygodności firmy, szczególnie w aspekcie relacji z klientami firmy.

DOBÓR DOSTAWCÓW

- = Powinien odbywać się na podstawie otwartego przetargu w oparciu o obiektywne kryteria oceny ich ofert i jakości usług.
- = Należy zapewnić uczciwe, bezstronne, oparte na merytorycznych wytycznych porównanie ofert.
- = Wybór ofert i przetarg powinien odbywać się w atmosferze jawności.
- = Wszyscy oferenci powinni otrzymać uczciwą odpowiedź z uzasadnieniem decyzji.

» ABB oczekuje uczciwej konkurencji na rynku i stosuje te same normy w relacjach ze swoimi dostawcami. W firmie obowiązuje zakaz preferowania lub faworyzowania jakiegokolwiek osób lub firm w oparciu o inne zasady niż te, które w najlepszy sposób służą interesom firmy.

W celu ochrony i promowania dobrego imienia ABB, firma wybiera poddostawców, których sposób działania jest zgodny z zasadami etycznymi ABB spisanymi w „Kodeksie postępowania i praktyk biznesowych”.

Etyczne kryteria przetargowe przy wyborze dostawców:

- = wybór dostawcy powinien odbywać się według jasno zdefiniowanych biznesowych kryteriów wyboru, które powinny być zrozumiałe dla obu stron: firmy jako kupującego i dostawcy jako sprzedającego usługi, towary, itp.,
- = kryteria wyboru powinny przede wszystkim uwzględniać: zapewnienie ciągłości i bezpieczeństwa dostaw, jakość towarów i usług, poziom serwisu i koszt,
- = negocjacje powinny odbywać się z zachowaniem zasad uczciwej konkurencji i powinny być analizowane pod kątem spełnienia wymagań biznesowych,
- = wszyscy uczestniczący w przetargu powinni dostać wiarygodną odpowiedź o zakończeniu przetargu.

» **Relacje z dostawcami w L'Oréal Polska regulowane są za pomocą określonych standardów. Na stronie www.loreal.pl znajduje się specjalna zakładka, która zawiera uniwersalne dla Grupy L'Oréal na całym świecie zasady współpracy z dostawcami. We współpracy tej L'Oréal kieruje się wysoką jakością oferowanych usług, innowacyjnością rozwiązań i zawsze dba o to, aby odbywała się ona w sposób etyczny, prowadziła do obopólnych zysków i korzyści. W L'Oréalu wprowadziliśmy narzędzia, które umożliwiają dobór dostawców w sposób przejrzysty i w oparciu o konkretne kryteria. Zgłosić może się każdy – wystarczy, że aplikację prześle na adres zakupy@pl.loreal.com. Weryfikacja zgłoszeń polega na ocenie dostawcy pod kątem jakości usług, terminowości, przestrzegania norm środowiskowych i posiadanych certyfikatów ekologicznych. Od naszych dostawców wymagamy, aby z szacunkiem traktowali środowisko naturalne. L'Oréal posiada elektroniczną platformę przetargową, dzięki której każdy dostawca ma równe szanse w konkurencji o konkretne zlecenia, przetargi prowadzone są w sposób transparentny. Dzięki platformie każda produkcja oceniana jest indywidualnie, a dostawca ma do swojej oceny wgląd.**

Zasady współpracy z dostawcami spisane są także w Kodeksie Etycznym L'Oréala.

Zasady codziennej współpracy z dostawcami:

- = ogólne warunki zakupu i terminy płatności powinny być rozumiane i akceptowane przez wszystkich dostawców,
- = należy systematycznie i systemowo przekazywać dostawcom obiektywne opinie o ich pracy,
- = nie należy kontynuować współpracy z dostawcami, którzy nie wypełniają swoich zobowiązań,
- = zgodnie z umowami należy w terminie i na uzgodnionych warunkach przekazywać należne płatności na rzecz dostawców (pod warunkiem, że dostawca wywiązuje się z warunków umowy),
- = nie można żądać od dostawców nieuzasadnionych obniżek w celu uzyskania lub utrzymania kontraktu z firmą,

- = na każdym etapie kontaktu biznesowego należy chronić dane poufne dostawcy tak samo jak własne, w szczególności chronić prawa autorskie i własność intelektualną,
- = należy promować pozytywne stosunki z dostawcą i bezstronność na wszystkich etapach zakupowych.

Edukacja dostawców:

- = przygotowując procedury i polityki regulujące relacje z dostawcami należy zadbać o edukację samych zainteresowanych w tym zakresie,
- = należy zadbać, aby dostawcy znali, rozumieli i przestrzegali zasady i reguły obowiązujące w naszej firmie,
- = dobrą praktyką jest „manual”/ broszura przygotowana specjalnie dla dostawców na temat zasad współpracy firmy z dostawcami oraz systematyczne spotkania na etapie podpisywania długoterminowych umów,
- = ważne, aby zobowiązanie do uczciwości, rzetelności i etyki w postępowaniu stanowiło podstawę współpracy na każdym etapie kontaktu biznesowego,
- = jedną z wykorzystywanych metod jest zobowiązanie naszego dostawcy do przestrzegania naszych standardów etycznych w prowadzeniu działalności biznesowej.

KONFLIKT INTERESÓW

Przykłady obszarów, w których może dojść do konfliktu interesów:

- = posiadanie przez pracownika lub członków jego rodziny znaczących udziałów w firmie konkurującej lub u dostawcy,
- = praca dla innej firmy, konkurencyjnej lub firmy pozostającej w stosunkach biznesowych,
- = świadome konkurowanie z własną firmą przy zakupie lub sprzedaży dowolnej własności,
- = celowe pośrednie lub bezpośrednie osiągnięcie korzyści osobistych związanych z pracą w firmie.

PRZEJAWY GOŚCINNOŚCI

Przyjmowanie/ dostarczanie rozrywek i upominków:

- = upominki powinny mieć wartość symboliczną tzw. znikomą wartość materialną (dziś przepisy podatkowe określają znikomą wartość na 100 PLN brutto) oraz być:
 - sporadyczne, zwyczajowo przyjęte w relacjach biznesowych, np.: długopisy, kubki, kalendarze lub okolicznościowe typu kwiaty, czekoladki, etc.,
 - w związku z tradycyjnymi świętami religijnymi: Boże Narodzenie, Wielkanoc, np.: czekoladowe jajko/ mikołaj, stroik świąteczny, piernik, etc.,
- = pracownicy i członkowie ich najbliższych rodzin nie mogą przyjmować żadnych rozrywek lub podarunków, włączając:
 - wyjazdy turystyczne, płatności gotówką,
 - ekwiwalenty gotówkowe (np. bony podarunkowe, czek),
- = podarunki o wartości większej niż symboliczna powinny zostać uprzejmie zwrócone natychmiast po ich otrzymaniu,
- = wynagrodzenie i prowizja (marża) wypłacane dostawcom i poddostawcom muszą w racjonalny sposób odnosić się do zakresu świadczonych usług,

ZAWSZE PYTAJ!

Pamiętaj – jeżeli spotkasz się z problemem związanym z wyborem lub relacjami z dostawcami, najlepiej skontaktuj się ze swoim bezpośrednim przełożonym.

- = pracownicy nie mogą przyjmować lub płacić prowizji bądź wynagrodzenia, które mogłyby zostać uznane za nieuzasadnione,
- = dobrą praktyką w relacjach biznesowych jest wspieranie różnego rodzaju organizacji typu: domy dziecka, fundacje, stowarzyszenia, zamiast przekazywania/ przyjmowania podarunków okolicznościowych.

Zapobieganie praktykom korupcyjnym:

- = nie wolno dokonywać, oferować bądź autoryzować jakichkolwiek płatności bądź korzyści na rzecz m.in. urzędników państwowych i/ oraz pracowników organów państwowych,
- = dokumenty prowadzone przez firmę, pracowników oraz wszystkie jej działające jednostki i podmioty stowarzyszone z firmą muszą być dokładne, przejrzyste, sporządzane w terminie, oddające rzeczywisty charakter działalności firmy, zawieranych przez nią transakcji i zobowiązań,
- = każdy z pracowników firmy, posiadając informacje lub wiedzę na temat niezgodności w dokumentacji finansowej lub innego typu, jest zobowiązany niezwłocznie poinformować o tym osoby odpowiedzialne w firmie za finanse,
- = bez uprzedniej pisemnej zgody pracownicy nie są uprawnieni do ujawnienia informacji stanowiących tajemnicę służbową, zarówno w okresie zatrudnienia w firmie, jak i po jego ustaniu,
- = pracownikom w żaden sposób nie ogranicza się prawa do korzystania przez nich z ogólnej wiedzy i doświadczenia nabytego w czasie zatrudnienia w firmie.

POŻĄDANE ZACHOWANIA W RELACJACH Z DOSTAWCAMI

- = Wykonywanie obowiązków służbowych w sposób rzetelny, uczciwy i profesjonalny, a tym samym gwarantujący ochronę dobrego wizerunku publicznego firmy oraz jej reputacji.
- = Stworzenie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu z klientami, sprzedawcami, dostawcami i współpracownikami, a także traktowanie tych osób z szacunkiem i godnością w ramach wykonywanych obowiązków służbowych.

KORZYŚCI I KOSZTY WDRAŻANIA ZASAD ETYCZNYCH

KORZYŚCI

- Transparentna i otwarta relacja oraz partnerstwo we współpracy z dostawcami.
- Obiektywne korzyści biznesowe wynikające z obustronnej współpracy.
- Uczciwość i lojalność.
- Szacunek, niezależność.

KOSZTY

- Przygotowanie procedur i polityk z dbałością o interes dostawców/kontrahentów.
- Opracowanie jawnych, transparentnych i obiektywnych kryteriów wyboru, oceny i praktyk ponoszących wiarygodność firmy jako wiarygodnego partnera.
- Opracowanie i implementacja procedur zakupowych.
- Edukacja dostawców/partnerów biznesowych.

- = Unikanie wszelkich działań, które mogłyby łączyć się lub prowadzić do popełnienia czynów niezgodnych z prawem lub stanowić zagrożenie dla reputacji lub wizerunku firmy.
- = Unikanie faktycznego lub potencjalnego konfliktu interesów oraz pozorów takiego konfliktu z firmą, w ramach wszystkich zawieranych transakcji.
- = Zapewnianie dokładnych i wiarygodnych informacji w dostarczanych dokumentach, ochrona informacji poufnych dotyczących firmy, a także poszanowanie informacji poufnych dotyczących kontrahentów oraz konkurentów firmy.

Obszary zachowań nieetycznych:

- = są to wszystkie działania, które mają na celu osiągnięcie osobistych (pracownik jako osoba fizyczna) korzyści z tytułu współpracy z dostawcami i poddostawcami.

Wartości etyczne w kontaktach z dostawcami:

- = stanowią podstawę relacji zewnętrznych w firmie,
- = kształtują wizerunek firmy na zewnątrz,
- = pomagają wzmacniać reputację firmy.

NARZĘDZIA POMOCNE W PRZESTRZEGANIU ZASAD ETYCZNYCH

- = Procedury zakupowe.
- = Procedury przetargowe.
- = Szkolenie wewnętrzne wprowadzające dla nowozatrudnionych pracowników.
- = Strona intranetowa poświęcona dostawcom, zasadom współpracy.
- = Anonimowa/ jawna aplikacja on-line do zgłaszania nieprawidłowości, itp.
- = Kodeks etyki pracy, ogólne zapisy.
- = Budowanie kultury organizacyjnej – wartości, normy, przekonania i zachowania.
- = Manual/ broszura przygotowana specjalnie dla dostawców na temat zasad współpracy firmy z dostawcami.
- = Monitoring zasad współpracy.
- = Coroczny przegląd dostawców.
- = Komunikowanie nadużyć.

4 ADMINISTRACJA PUBLICZNA / INSTYTUCJE PUBLICZNE

Zakazy dotyczące interakcji z pracownikami instytucji publicznej reguluje kodeks karny z 1997 roku (Dz.U.97. Nr.88.poz.553). Pracownicy administracji czy też instytucji publicznych nazywani są w świetle prawa funkcjonariuszami publicznymi lub osobami pełniącymi funkcje publiczne w rozumieniu kodeksu karnego.

Zgodnie z art. 115 § 3 kodeksu karnego **funkcjonariuszem publicznym** jest:

- = Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej,
- = poseł, senator, radny,
- = poseł do Parlamentu Europejskiego,
- = sędzia, ławnik, prokurator, funkcjonariusz finansowego organu postępowania.przygotowawczego lub organu nadrzędnego nad finansowym organem postępowania przygotowawczego, notariusz, komornik, kurator sądowy, syndyk, nadzorca sądowy i zarządca, osoba orzekająca w organach dyscyplinarnych działających na podstawie ustawy,
- = osoba będąca pracownikiem administracji rządowej, innego organu państwowego lub samorządu terytorialnego, chyba że pełni wyłącznie czynności usługowe, a także inna osoba w zakresie, w którym uprawniona jest do wydawania decyzji administracyjnych,
- = osoba będąca pracownikiem organu kontroli państwowej lub organu kontroli samorządu terytorialnego, chyba że pełni wyłącznie czynności usługowe,
- = osoba zajmująca kierownicze stanowisko w innej instytucji państwowej,
- = funkcjonariusz organu powołanego do ochrony bezpieczeństwa publicznego albo funkcjonariusz Służby Więziennej,
- = osoba pełniąca czynną służbę wojskową.

Osobą pełniącą funkcję publiczną według art.115 §19 kodeksu karnego jest: „funkcjonariusz publiczny, członek organu samorządowego, osoba zatrudniona w jednostce organizacyjnej dysponującej środkami publicznymi, chyba że wykonuje wyłącznie czynności usługowe, a także inna osoba, której uprawnienia i obowiązki w zakresie działalności publicznej są określone lub uznane przez ustawę lub wiążącą Rzeczpospolitą Polską umowę międzynarodową.”

W rozumieniu powyższych przepisów funkcjonariuszami publicznymi lub osobami pełniącymi funkcje publiczne są zatem pracownicy administracji publicznej uwzględniając pracowników ministerstw czy urzędów skarbowych, jak również pracownicy organu państwowego lub samorządu terytorialnego. Dodatkowo za funkcjonariuszy publicznych uważa się wszystkie osoby, które uprawnione są do wyda-

wania decyzji administracyjnych. Z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonariuszami publicznymi są między innymi pracownicy starostw, urzędów miejskich, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i innych.

Wyłączeni z definicji funkcjonariuszy publicznych są osoby pełniące w instytucjach publicznych wyłącznie czynności usługowe, czyli np. osoby sprzątające, portierzy, pracownicy ochrony.

ZACHOWANIA NIEZGODNE Z PRAWEM

Największym zagrożeniem na styku biznesu i polityki, nawet na szczeblu lokalnym, może być próba wywierania wpływu poprzez oferowanie funkcjonariuszom publicznym bądź osobom pełniącym funkcje publiczne korzyści materialnych lub osobistych. Działania takie są potocznie nazywane ofertami korupcyjnymi, próbami przekupstwa, łapownictwem bądź okazywaniem wdzięczności.

Kodeks karny zabrania wszelkich działań zmierzających do wywarcia wpływu na czynności urzędowe organów administracji rządowej czy innego organu państwowego lub samorządu terytorialnego. Osobie, która przemocą lub groźbą bezprawną wywiera taki wpływ albo zmusza funkcjonariusza publicznego do przedsięwzięcia lub zaniechania prawnej czynności służbowej grozi kara pozbawienia wolności do lat 3. Jeśli następstwem użytej groźby lub przemocy byłby ciężki uszczerbek na zdrowiu funkcjonariusza publicznego albo nastąpiłoby naruszenie czynności narządu jego ciała lub rozstrój zdrowia, wtedy czyn ten podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.

Pozbawienie wolności do lat 3 grozi również każdemu, kto utrudnia lub udaremnia wykonanie obowiązków służbowych osobom uprawnionym do przeprowadzenia kontroli w zakresie: ochrony środowiska, inspekcji pracy, Służby Celnej.

Usankcjonowane w kodeksie karnym zostały działania mające na celu wywieranie wszelkiego rodzaju wpływu na czynności urzędowe organów administracji publicznej. I tak, kto udziela albo obiecuje korzyść majątkową lub osobistą osobie pełniącej funkcję publiczną w związku z pełnieniem przez nią obowiązków służbowych, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8. Co więcej, osobie działającej z zamiarem nakłonienia funkcjonariusza publicznego do naruszenia przepisów prawa lub obiecującej udzielić (bądź udzielającej) mu korzyści majątkowej lub osobistej za naruszenie przepisów, grozi kara pozbawienia wolności od roku do 10 lat. Jeżeli są to korzyści majątkowe znacznej wartości, osoba ta podlega karze pozbawienia wolności od lat 2 do 12. Powyższe zasady dotyczą również udzielania bądź obietnicy udzielenia korzyści osobie pełniącej funkcję publiczną w państwie obcym lub w organizacji międzynarodowej w związku z pełnieniem tej funkcji.

Karze (w zależności od wagi sprawy: grzywnie, ograniczeniu wolności albo pozbawieniu wolności od 6 miesięcy do lat 8) podlega także osoba, która powołując się na swoje wpływy w instytucjach publicznych lub wywołując przekonanie o ich istnieniu podejmuje się pośrednictwa w załatwieniu sprawy w zamian za korzyść majątkową lub osobistą bądź też jej obietnicę. Jednocześnie osoba, który obiecuje udzielić taką korzyść w zamian za pośrednictwo w załatwieniu sprawy podlega takiej samej karze.

W przypadku udzielania korzyści majątkowej, sprawca przestępstwa może uniknąć kary, jeżeli zawiadomi o tym fakcie odpowiedni organ (policję) i ujawni wszystkie istotne okoliczności przestępstwa, zanim organ się o tym dowie.

Przestępstwo popełnia również funkcjonariusz publiczny przyjmując korzyść majątkową lub osobistą albo jej obietnicę, za co grozi mu (w zależności od wagi sprawy) grzywna, kara ograniczenia wolności bądź pozbawienia wolności do lat 8. Jeżeli funkcjonariusz przyjmuje korzyść bądź jej obietnicę za zachowanie stanowiące naruszenie przepisów prawa grozi mu kara pozbawienia wolności od roku do lat 10. Taka sama kara grozi mu, jeśli uzależnia wykonanie czynności służbowej od otrzymania korzyści albo jej żąda. W przypadku, kiedy czyn dotyczy korzyści majątkowej o znacznej wartości lub jej obietnicy, funkcjonariuszowi grozi od 2 do 12 lat pozbawienia wolności. Powyższe regulacje dotyczą również osób pełniących funkcje publiczne w państwie obcym lub w organizacji międzynarodowej. Dodatkowo, funkcjonariusz publiczny, który przekraczając swoje uprawnienia lub nie dopełniając obowiązków, działa na szkodę interesu publicznego lub prywatnego, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. Jednakże, jeśli robi to w celu osiągnięcia korzyści majątkowej grozi mu pozbawienie wolności od roku do lat 10.

Wszystkie podmioty gospodarcze niezależnie od ich wielkości, w tym również małe i średnie przedsiębiorstwa, mają do dyspozycji kilka narzędzi mających na celu zapobieganie nieetycznym działaniom pracowników w interakcjach z administracją publiczną.

» **ABB wchodzi we wzajemne relacje z różnymi grupami interesariuszy, włączając w to klientów, dostawców, udziałowców, media, organizacje pozarządowe i lokalnych urzędników. „Kodeks postępowania i praktyk biznesowych ABB” nakazuje pracownikom firmy przestrzeganie najwyższych standardów etycznych w relacjach z urzędnikami i przedstawicielami administracji publicznej. W trakcie współpracy z przedstawicielami władz, na pracownikach spoczywa odpowiedzialność znajomości i działania zgodnego z obowiązującymi przepisami prawa. Zabronione jest kontaktowanie się z przedstawicielami władz w imieniu firmy, o ile kontakt ten nie mieści się w ramach wykonywanych obowiązków.**

Pojęcia, które warto znać:

- = **korupcja** – czyn polegający na obiecywaniu, proponowaniu, wręczaniu, żądaniu, przyjmowaniu przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakiegokolwiek nienależnej korzyści majątkowej, osobistej lub innej, dla niej samej lub jakiegokolwiek innej osoby, lub przyjmowanie propozycji lub obietnicy takich korzyści w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu funkcji publicznej lub w toku działalności gospodarczej (wg art. 1 ust. 3 Ustawy z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym Dz. U. z 2006 r. Nr 104, poz. 708).
- = **łapownictwo bierne** (art. 228 KK) – tzw. „sprzedajność”; wg prawa polskiego przestępstwo polegające na przyjmowaniu przez osobę pełniącą funkcję publiczną korzyści majątkowych, osobistych lub ich obietnic,
- = **łapownictwo czynne** (art. 229 KK) – tzw. „przekupstwo”; wg prawa polskiego przestępstwo polegające na udzieleniu osobie będącej funkcjonariuszem publicznym korzyści majątkowej, osobistej lub jej obietnicy,
- = **płatna protekcja** (art. 230 KK) – według prawa polskiego przestępstwo polegające na pośredniczeniu w załatwieniu sprawy w zamian za korzyść majątkową lub obietnicę jej otrzymania, dzięki wpływom w instytucji państwowej lub samorządzie terytorialnym.

Sposoby radzenia sobie z nieetycznymi praktykami:

= Przede wszystkim warto wyznaczyć osoby odpowiedzialne za utrzymywanie kontaktów z instytucjami publicznymi, które jako jedyne będą uprawnione do tego rodzaju interakcji. Zazwyczaj będą to właściciele firmy lub przedstawiciele zarządu, a w sprawach finansowych księgowi. Pracownicy uprawnieni do podejmowania interakcji z funkcjonariuszami publicznymi powinny zostać poinformowani o zasadach tego typu interakcji, co oznacza, iż muszą być świadomi konsekwencji i sankcji prawnych, jakie grożą za złamanie przepisów, gdyż ponoszą oni osobistą odpowiedzialność za zgodność działań w kontaktach z funkcjonariuszami publicznymi oraz osobami pełniącymi funkcje publiczne.

= Wszystkie firmy zarejestrowane na terytorium Polski powinny działać zgodnie z przepisami prawa polskiego. W związku z tym podstawową zasadą obowiązującą w firmach powinien być bezwzględny zakaz przekazywania czy oferowania korzyści majątkowych i osobistych funkcjonariuszom publicznym oraz osobom pełniącym funkcje publiczne w związku z pełnieniem tych funkcji. Dopuszczalne może być jedynie przekazywanie przedmiotów o niewielkiej wartości materialnej, w tym tzw. gadżetów reklamowych z logo firmy (długopisy, kalendarze), pod warunkiem jednak ich zwyczajowego charakteru w tzw. geście kurtuazyjnym. Wręczanie wymienionych wyżej przedmiotów nie może być jednak powodowane chęcią wywarcia niewłaściwego wpływu lub oczekiwaniem wza-

Istotne dla wspólnego dobra jest wspieranie jednostek, ponieważ tylko jednostka może wytworzyć nowe idee, które niezbędne są społeczeństwu dla jego ciągłego rozwoju, a także, w istocie, dla uniknięcia wyjątkowości i stagnacji.

Albert Einstein

5 SPOŁECZNOŚĆ LOKALNA

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu społecznym i chcąc nie chcąc wywiera na nie wpływ. Zatrudnia lokalnych pracowników, korzysta z lokalnych dostawców i zasobów naturalnych, jakie oferuje dane terytorium. Najlepszym przykładem są tu zakłady produkcyjne, które oferują pracę głównie pracownikom miejscowym, dając im pewne i stałe zatrudnienie oraz korzystają z usług innych przedsiębiorców z danego regionu. Pociąga to za sobą najczęściej ożywienie gospodarcze całego terytorium. Nie znaczy to jednak, że tylko mieszkańcy danego regionu mają wobec przedsiębiorstwa „dług wdzięczności”. Firma, chcąc osiągnąć długofalowy sukces i przyciągnąć najlepszych pracowników oraz należyście zmotywować ich do pracy powinna wpisać w strategię zarządzania kwestie związane z interesami najbliższego otoczenia, czyli tzw. społeczności lokalnej.

W socjologii „nie istnieje, co prawda, jednoznaczna definicja terminu ‘społeczność lokalna’, ponieważ pojęcie to jest bardzo pojemne i może być używane zarówno w odniesieniu do mieszkańców małego osiedla mieszkaniowego jak i całej gminy, a nawet dużego miasta”.⁹ Na potrzeby poniższego opracowania przyjmujemy definicję określającą społeczność lokalną, jako zbiorowość ludzi mieszkających na danym terenie, połączonych więzią społeczną, czyli wspólną tradycją, kulturą, zwyczajami, relacjami zaufania, solidarności, lojalności, przywiązaniem do miejsca zamieszkania. Tworzą ją mieszkańcy wsi, miasta, dzielnicy lub gminy.¹⁰

Wpływ na społeczeństwo lokalne mają nie tylko wielkie korporacje czy fabryki, ale także przedsiębiorstwa małe i średnie. Dzisiaj, w obliczu zmian wartości, konsumenci oczekują, aby każda firma, niezależnie od wielkości, była nie tylko instytucją nastawioną na zysk. Chcą, żeby uczestniczyła aktywnie również w życiu społecznym i brała odpowiedzialność za otoczenie, w którym funkcjonuje – aby była obywatelem. Oznacza to, że tak jak obywatel ma pewne obowiązki w stosunku do otoczenia, tak i firma powinna realizować określone obowiązki, aby w aktywny, etyczny i odpowiedzialny sposób uczestniczyć w życiu społecznym. Odnosi się to do rozmaitych aktywności podejmowanych przez firmy i może przejawiać się w różnych formach zaangażowania społecznego.

Na całym świecie, w tym także w Polsce, w ciągu ostatnich lat, liczba programów na rzecz społeczności lokalnej zwiększyła się. Świadczy to o zainteresowaniu przedsiębiorców działaniami na rzecz stosunków z otoczeniem. Międzynarodowi i polscy przedsiębiorcy są coraz bardziej świadomi wpływu dobrych relacji z sąsiedztwem na obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa. Im lepsze stosunki z otoczeniem, tym niższe tzw. koszty transakcyjne firmy, czyli koszty prowadzenia interesów. Oprócz tego coraz częściej poczu-

wają się do odpowiedzialności za rozwiązywanie kwestii społecznych, czyli takich, które „nie mogą być samodzielnie przezwyciężone przez osoby nimi dotknięte, mają długotrwały charakter i szeroki, rosnący zasięg, (...) blokują możliwość zaspokajania podstawowych potrzeb zbiorowości ludzkich”.¹¹ Do kwestii takich zaliczyć można m. in.: bezrobocie, ubóstwo, patologie społeczne, wykluczenie społeczne, analfabetyzm.

» Liczne filie Grupy na całym świecie dbają o rozwój społeczności lokalnej, starając się trafiać w najbardziej palące potrzeby ludzi. Warto podkreślić, że oprócz programów międzynarodowych, polityki zrównoważonego rozwoju, ścisłego przestrzegania zasad działalności proekologicznej, realizują one swoje własne miejscowe autorskie projekty, które mogą być inspiracją dla polskich przedsiębiorców. Polska filia L'Oréala od kilkunastu lat prowadzi swój autorski program na rzecz poprawy stosunków z otoczeniem, wspierając lokalne Towarzystwo Przyjaciół Dzieci pod kątem edukacji dzieci z rodzin potrzebujących w gminie Białoteka (miejsce handlowej siedziby firmy) i w Pruszkowie (miejsce zakładu produkcyjnego firmy). W 2009 roku, z okazji 100-lecia firmy, powstał program „Łatwiejszy dostęp do wiedzy” – w jego ramach L'Oréal Polska sfinansował nowe sale komputerowe i remont pomieszczeń w trzech świetlicach dla dzieci w wieku 3-18 lat na swoim terenie oraz roczną naukę języka angielskiego i informatyki w obu środkach. Firma angażuje także pracowników do uczestniczenia w programie na zasadzie wolontariatu pracowniczego.

» Jedną z naczelnych zasad firmy Deloitte jest zaangażowanie w życie społeczności, w której mieszkają i żyją jej pracownicy. Stąd wynika m.in. aktywna działalność na rzecz środowiska akademickiego. Deloitte jest partnerem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, organizuje warsztaty z udziałem swoich ekspertów dla studentów szkół wyższych (Akademia Biznesu, Student Business Forum, konkurs Dealmaker). Jest współzałożycielem Fundacji im. Leśława A. Pagi, a obecnie jej stałym partnerem w programie „Akademia Liderów Rynku Kapitałowego”. Poprzez dzielenie się swoją wiedzą firma buduje społeczność przyszłych liderów biznesu.

Deloitte wspiera także wiele polskich instytucji charytatywnych. Firma powołała globalną Fundację e-Learning for Kids, mającą na celu zapewnienie dostępu do wiedzy dzieciom na całym świecie poprzez darmową platformę internetową.

Firma Deloitte podejmuje również działania na rzecz rozwijania idei CSR w najbliższym otoczeniu biznesowym. Poprzez projekt Biznes w Obiektywie propaguje ideę współpracy kultury i biznesu, a także wspiera młode talenty profesjonalnej fotografii. Jest audytorem badania

jemności ze strony funkcjonariusza publicznego. Przedmioty te nie powinny też mieć charakteru osobistego. Za dopuszczalne należy również uznać wręczanie kwiatów okolicznościowych, zgodnie z przyjętym zwyczajem.

= Kolejną zasadą powinno być kontaktowanie się z funkcjonariuszami publicznymi w urzędach, w których funkcjonariusze ci są zatrudnieni. Za dopuszczalne można jednak uznać okazjonalne, w rozsądnych rozmiarach spotkania biznesowe poświęcone omawianiu kwestii związanych z prowadzoną przez firmę działalnością poza siedzibą urzędów. Co istotne, spotkanie takie nie może naruszać wewnętrznych regulacji danego urzędu, które określają zasady kontaktowania się pracowników z klientami zewnętrznymi. Spotkania biznesowe odbywające się poza siedzibą urzędu mogą być połączone z przejawami gościnności o charakterze zwyczajowym obejmującymi posiłek (tj. śniadanie biznesowe, lunch, kolacja). Oferowana gościnność nie może być powodowana chęcią wywarcia niewłaściwego wpływu lub oczekiwaniem wzajemności. Zarówno miejsce, w którym odbywać się ma spotkanie biznesowe, jak i oferowany posiłek powinny mieć charakter umiarkowany i być odpowiedni ze względu na cel spotkania. Zwyczajowo uważa się, że koszt posiłku na osobę powinien mieścić się w ramach kwoty wolnej od podatku dochodowego wynikającej z art. 21 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U.00.14.176 j.t.), czyli kwoty 100 złotych.

» Janssen-Cilag Polska w ramach podejmowanych aktywności przestrzega przepisów prawa polskiego i międzynarodowego, w tym amerykańskiej ustawy o zagranicznych praktykach korupcyjnych (FCPA). Działa zgodnie z normami branżowymi takimi jak Kodeks dobrych praktyk marketingowych Związku Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA, a z racji przynależności do grupy spółek Johnson & Johnson prowadzi swoje aktywności w zgodzie z normami i wytycznymi obowiązującymi w korporacji Johnson & Johnson.

Jednym z istotnych obszarów, w którym firma Janssen-Cilag Polska stosuje najwyższe standardy są wszelkie formy interakcji podejmowane przez pracowników firmy z funkcjonariuszami publicznymi oraz przedstawicie-

łami służby zdrowia. Zbiór zasad regulujących interakcje z tymi osobami i podmiotami określa się mianem zasad Health Care Business Integrity (HCBI). Zasady te odnoszą się do takich aktywności jak m.in.: spotkania promocyjne, nabywanie usług, sponsorowanie wydarzeń, przyznawanie grantów edukacyjnych, dostarczanie bezpłatnych próbek produktów leczniczych. Szczegółowe regulacje spisane są w formie obowiązujących wszystkich pracowników procedur.

NARZĘDZIA POMOCNE W PRZESTRZEGANIU ZASAD ETYCZNYCH

- = Opracowanie procedury współpracy z funkcjonariuszami publicznymi.
- = Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakty w funkcjonariuszami publicznymi.
- = Procedury dotyczące przyjmowania/ wręczania upominków itp.
- = Kodeks etyczny.
- = Szkolenia dla pracowników.

KORZYŚCI I KOSZTY WDRAŻANIA ZASAD ETYCZNYCH

KORZYŚCI	KOSZTY
Uniknięcie kar i grzywien.	Opracowanie procedur współpracy z funkcjonariuszami publicznymi.
Zaufanie i dobra reputacja firmy	Wybranie i przeszkolenie osób odpowiedzialnych za współpracę w funkcjonariuszami publicznymi.

poziomu CSR w spółkach giełdowych (Respect Index) oraz aktywnym partnerem projektu „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach współorganizowanego wspólnie z PKPP Lewiatan i NSZZ Solidarność”.

Przemysłane działania na rzecz społeczności lokalnej na dłuższą metę wpływają na rozwój całego terenu i jego dynamikę oraz wzmacniają relacje partnerskie z instytucjami państwowymi, samorządowymi, organizacjami pozarządowymi czy środowiskami akademickimi. Jeśli są dobrze opracowane i zakomunikowane, prawdopodobieństwo wystąpienia kosztów zewnętrznych jest niewielkie, i nawet w takim przypadku może być wyeliminowane przez odpowiednie sprostowanie. Warunkiem niezbędnym uniknięcia błędów w wyborze i opracowaniu strategii działań na rzecz społeczności lokalnej jest trzymanie się na każdym etapie projektu zasady transparentności, czyli **przejrzystości**. W rzeczywistości trudno sobie wyobrazić, żeby dobrze, uczciwie i rozsądnie prowadzone programy na rzecz społeczności lokalnej mogły źle wpłynąć na kondycję przedsiębiorstwa. Jeśli są one konsekwentne i regularne, korzyści zarówno dla firmy, jak i dla otoczenia nieporównywalnie przewyższają koszty z nimi związane. W tego typu działaniach bardzo ważne jest zaangażowanie zarówno pracodawcy jak i pracowników. Aby osiągnąć sukces, działalność musi być także prowadzona w synergii z osobami zainteresowanymi i odbiorcami projektu. W ramach prowadzenia działań na rzecz społeczności lokalnej warto też nawiązać bliższą współpracę z instytucjami samorządowymi lub dzielnicowymi na danym terenie czy też organizacjami pozarządowymi. Instytucje te zazwyczaj są najlepiej poinformowane o problemach lokalnych społeczności; doradzą najlepszą i najskuteczniejszą formę pomocy oraz pomogą w dotarciu do otoczenia.

» ABB uznaje działalność w sferze społecznej za kluczowy czynnik zrównoważonego rozwoju.

Aspekty polityki społecznej odzwierciedlone są również w zaangażowaniu w działalność społeczności lokalnych i wnoszenie wkładu, w ramach możliwości przedsiębiorstwa, w poprawę warunków ekonomicznych, środowiskowych i społecznych, poprzez otwarty dialog społeczny i aktywny udział we wspólnych przedsięwzięciach, w społecznościach, w których firma funkcjonuje. Polityka sponsoringowa ABB, wpisana w strategię odpowiedzialnego biznesu, ma na celu wspieranie nauki i oświaty w Polsce. Zakres działań sponsorskich obejmuje praktycznie wszystkie środowiska dzieci i młodzieży, w których nauka odgrywa ważną rolę. Firma wspiera zarówno najmłodszych w podstawowej edukacji, jak i przyszłych naukowców – wybitnych inżynierów, magistrantów i doktorantów. Prospołeczny aspekt działalności Spółki odzwierciedlony został w prasnym projekcie „Przedsiębiorczość z ABB”,

którego celem była integracja społeczności lokalnej wokół działań kształtujących postawy przedsiębiorcze, wsparcie młodzieży w nauce języka angielskiego oraz edukacja związana z bezpiecznym korzystaniem z energii elektrycznej. Firma ABB na realizację projektu w latach 2005 – 2008 przeznaczyła kwotę 200 tysięcy złotych. Od wielu lat ABB czynnie wspiera uczelnie techniczne w Polsce. Centrum Badawcze ABB w Krakowie organizuje konkursy na najlepszą obronioną pracę inżynierską, magisterską lub doktorską z zakresu dziedzin związanych z działalnością ABB (Konkurs o Nagrodę ABB) oraz z zakresu technologii informatycznych (ABB IT Challenge). Roczny fundusz na nagrody w obu konkursach to 90 tysięcy złotych. Konkursy te są skierowane do absolwentów wszystkich wyższych uczelni technicznych w kraju. Od dwóch lat ABB przyznaje także specjalne stypendia polskim studentom fundowane w ramach specjalnie powołanej fundacji Jurgena Dormana.

ZASADY PROWADZENIA DZIAŁAŃ SPOŁECZNYCH

Jasno postawiony cel – określenie, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć, komu pomóc.

Działania na rzecz otoczenia, w zależności od obszaru, na którym przedsiębiorstwo się znajduje oraz branży w jakiej firma działa, to na przykład:

- = edukacja dzieci i młodzieży,
- = kształcenie zawodowe,
- = wspieranie w rozwoju naukowym,
- = informowanie o możliwościach rozwoju zawodowego,
- = rekrutacja pracowników z najbliższego otoczenia firmy,
- = pomoc osobom niepełnosprawnym,
- = pomoc osobom wykluczonym ze społeczeństwa lub dyskryminowanym,
- = pomoc osobom chorym,
- = profilaktyka chorób,
- = walka z patologiami społecznymi.

Dobór narzędzi i formy pomocy – określenie kto i w jaki sposób będzie zajmował się realizacją działań w stosunku do społeczności lokalnej:

- = określenie koordynatora działań lub grupy koordynatorów, podział zadań,
- = wybór formy udzielanej pomocy, niektóre z nich to na przykład:
 - wolontariat pracowniczy,
 - dni otwarte przedsiębiorstwa,
 - pomoc finansowa,
 - organizowanie aktywności grupowych,
 - przyznawanie stypendiów naukowych,
 - warsztaty i szkolenia,
 - darowizny,
 - konkursy z nagrodami,

= wybór partnera akcji społecznych, np. instytucji samorządowych lub organizacji pozarządowych.

Na tym etapie szczególnie ważne jest, aby kierować się zasadą przejrzystości działań. Wbrew pozorom wybór grupy osób, którym chcemy pomóc i organizacji, która będzie partnerować projektowi nie jest łatwy. Dlatego przed podjęciem działań należy przyjrzeć się lokalnym problemom społecznym. Przed nawiązaniem współpracy z daną fundacją czy stowarzyszeniem, warto też dokładnie sprawdzić, co kryje się za ich aktywnością. Jest to niezwykle ważne w kontekście późniejszych skutków działań. Zasady przejrzystości należy przestrzegać również w zakresie przekazywania darowizn rzeczowych, środków finansów czy organizowania konkursów, prowadząc odpowiednią dokumentację.

Angażując do projektu pracowników należy pamiętać, aby ustalić liczbę godzin w czasie pracy, które mogą poświęcić na wolontariat.

OKREŚLENIE SPOSOBÓW I KANAŁÓW KOMUNIKACJI

Komunikacja wewnątrz firmy:

- = mailing do pracowników,
- = organizacja spotkań informacyjnych/ prezentacji na temat projektów społecznych,
- = ogłoszenia w formie papierowej.

Komunikacja na zewnątrz firmy:

- = komunikacja działań odbiorcom projektów,
- = komunikacja z klientami, dostawcami, konsumentami – np. odpowiednie informacje, sprawozdania z działań na stronie internetowej przedsiębiorstwa, komunikacja w mediach za pomocą artykułów prasowych, udział w konferencjach tematycznych poświęconych np. zagadnieniom z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Określenie strategii i ram czasowych programu:

- = działalność społeczna powinna być zobowiązaniem długoterminowym; każde działanie na rzecz społeczności lokalnej powinno być zaplanowane i konsekwentne.

Ocena i podsumowanie działań:

- = bieżące monitorowanie odbiorców projektu,
- = raporty z prowadzonych działań:
 - są bardzo ważne, ponieważ pokazują skutki pomocy otoczeniu, ewentualne braki są podstawą do kontynuacji działań w dobrym kierunku,
 - są świadectwem wymiernych wyników akcji społecznych, które zwłaszcza osobom zaangażowanym pokażą efekt ich pracy i zmotywują do dalszej działalności,
 - powinny być rzetelne, dokładne, przejrzyste i wiarygodne, co ułatwi ich zewnętrzną weryfikację i zapewni zaufanie otoczenia.¹²

NARZĘDZIA POMOCNE W PRZESTRZEGANIU ZASAD ETYCZNYCH

- = Określone i publicznie komunikowane cele i priorytety działań w tym obszarze.
- = Regulamin zaangażowania pracowników (wolontariatu pracowniczego).
- = Regulamin konkursów dotacyjnych.
- = Procedury wyboru i współpracy z partnerami zewnętrznymi.
- = Publicznie dostępne sprawozdania finansowe, potwierdzające wydatkowanie pieniędzy na cele społeczne.

ŚRODOWISKO NATURALNE

Dbłość o środowisko naturalne to jedno z najważniejszych kryteriów społecznej odpowiedzialności biznesu. Firmy powinny być zaangażowane w opracowywanie produktów i systemów oszczędnie wykorzystujących zasoby oraz w prowadzenie nieustannego dialogu z klientami, aby pomóc w wyborze produktów, systemów i rozwiązań najbardziej przyjaznych dla środowiska. Standardy i wytyczne dotyczące ochrony środowiska skupiają się na zarządzaniu zagadnieniami związanymi z ochroną środowiska na poszczególnych etapach cyklu życia produktów – poczynając od dostawców i wykonawców, poprzez użytkowanie produktu przez klienta, aż do ewentualnej utylizacji i recyklingu produktów na końcu ich cyklu życia.

ISO 14001 – to uznawana w skali międzynarodowej norma określająca metody wdrażania efektywnych systemów zarządzania środowiskowego. Określa ona zasady nadzoru nad tymi działaniami, które mają wpływ na środowisko, tj. m.in. nad wykorzystaniem zasobów naturalnych, ściekami i odpadami przemysłowymi, zużyciem energii.

Jak rozpocząć wdrożenie ISO 14001

Na początku, należy określić wpływ, jaki firma wywiera na środowisko. Następnie, ustalić priorytetowe metody zmniejszenia negatywnych aspektów tego oddziaływania. W kolejnym etapie, określić zakres systemu i stworzyć procedury, aby spełnić wymagania normy ISO 14001. Koniecznym jest również zapewnienie, że ustanowione procedury są wdrożone i nadzorowane. Jeżeli firma ma wdrożony system ISO 9001, wiele wymagań ISO 14001 będzie automatycznie spełnionych lub może być z łatwością zaadaptowanych dla systemu ISO 14001. Konieczne jest przeprowadzanie audytów wewnętrznych, aby zapewnić nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem systemu. Określenie celów polityki środowiskowej oraz ich mierzenie zapewni prawidłowe utrzymanie systemu.

PRAWO A ŚRODOWISKO

W związku z rozwijającym się prawodawstwem unijnym, ale także krajowym, wprowadzanych jest szereg nowych regulacji w zakresie ochrony środowiska. Dotyczą one w mniejszym lub większym stopniu każdego przedsiębiorcy. Każda firma jest zatem zobligowana do przestrzegania wymagań dotyczących ochrony środowiska, w zakresie adekwatnym do wielkości i charakteru działania firmy.

W myśl zasady, że nieznajomość prawa nikogo nie usprawiedliwia, każdy powinien sam śledzić zmiany i stosować się do aktualnie obowiązujących przepisów w tym zakresie.

» We wszystkich obszarach swojej aktywności, L'Oréal przestrzega dyrektyw unijnych dotyczących środowiska

naturalnego, a nawet przestrzega dobrowolnie dodatkowych wymagań. Specjalne przepisy regulują zużycie papieru, plastiku, tekstyliów, pakownia produktów w czasie transportu, utylizacji odpadów, higieny i bezpieczeństwa pracy, emisji CO₂. Dokładne informacje na ten temat można znaleźć w Raportach Zrównoważonego Rozwoju, które firma publikuje co roku w wersji elektronicznej i papierowej. Ostatni Raport za 2008 rok znaleźć można także na polskiej stronie L'Oréala www.loreal.pl. Ponadto Grupa L'Oréal nieustannie dąży do ograniczenia zużycia wody i energii, zredukowania emisji zanieczyszczeń do atmosfery oraz procentowego zwiększenia udziału odpadów powtórnie wykorzystywanych, poddawanych recyklingowi lub odzyskiwanych w innej postaci. Z okazji obchodów Dnia Ziemi w kwietniu 2009 L'Oréal ponownie ogłosił swoje zobowiązanie wobec środowiska, angażując się w promocję modelu przedsiębiorstwa odpowiedzialnego ekologicznie. L'Oréal zobowiązał się do wdrożenia do 2015 roku trzech ważnych długoterminowych rozwiązań w swoich fabrykach i magazynach na całym świecie. Firma zamierza:

- = **ograniczyć o połowę emisję gazów cieplarnianych** – w 2005 roku całkowita emisja dwutlenku węgla wynosiła 230,3 tysiąca ton,
- = **ograniczyć o połowę zużycie wody na jeden produkt** – w 2005 roku zużycie wody wynosiło 0,72 litra na jeden produkt,
- = **ograniczyć o połowę ilość odpadów powstających w czasie procesu produkcji** – w 2005 roku ilość odpadów na jeden produkt wynosiła 32,2 gramy.

» Firma Deloitte działa na kilka sposobów na rzecz ochrony środowiska: posiadając ekologiczną siedzibę, stosując segregację odpadów, zbierając zużyte baterie czy prowadząc kampanię wśród pracowników przypominającą o oszczędzaniu energii.

Najbardziej znaczącym elementem tej strategii jest z pewnością ekologiczny biurowiec w Warszawie, w którym mieści się główne biuro Firmy. Nowatorski Deloitte House jest pierwszym i na razie jedynym w Polsce, który otrzymał certyfikat GreenBuilding.

Zaświadczenie GreenBuilding jest wydawane budynkom, w których zużywa się 25 proc. mniej energii niż przewidują krajowe i lokalne normy budowlane. Stanowi część zainicjowanego w 2005 r. przez Komisję Europejską dobrowolnego programu, który koncentruje się na wprowadzaniu energooszczędnych rozwiązań w przedsiębiorstwach komercyjnych oraz na wykorzystywaniu odnawialnych źródeł energii. W Deloitte House zużycie energii przewyższa standardy przewidziane przez Komisję i jest o 32,5 proc. niższe niż wymagane przez polskie prawo.

KORZYŚCI I KOSZTY WDRAŻANIA ZASAD ETYCZNYCH

KORZYŚCI WEWNĘTRZNE

Pozytywne postrzeganie pracodawcy przez pracowników.

Mobilizacja pracowników do zaangażowania społecznego, rozwój ich kreatywności.

Integracja wokół wspólnego celu i wartości, poczucie przynależności i pozytywna atmosfera wśród pracowników.

Wzrost lojalności pracowników i satysfakcja, wzrost poczucia wartości wykonywanej pracy.

Udrożnienie współpracy między działami poprzez wzmocnienie więzi i zaufania między pracownikami oraz ich zaufania do firmy.

Budzenie świadomości społecznej pracowników.

KORZYŚCI ZEWNĘTRZNE

Realna pomoc społeczności lokalnej, wpływ na rozwój terytorium.

Tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako obywatela, w opinii publicznej i konsumentów.

Budowanie dobrych relacji z dostawcami, inwestorami i klientami, wzrost zaufania do firmy, redukcja tzw. kosztów transakcyjnych.

Budowanie przyjaznych relacji z władzami lokalnymi, instytucjami pozarządowymi.

Uwiarygodnienie firmy w oczach opinii publicznej, na przykład poprzez pozytywne komunikaty w mediach.

Tworzenie wizerunku marki nowoczesnej i innowacyjnej, a przy tym bliskiej, przyjaznej i ludzkiej.

Ochrona wizerunku firmy w trudnych i kryzysowych sytuacjach.

KOSZTY WEWNĘTRZNE

Wypracowanie narzędzi, procedur i strategii współpracy ze społecznością lokalną.

Czas pracy poświęcony przez zatrudnionych na zajęcia społeczne (za zgodą pracodawcy).

Koszty finansowe.

KOSZTY ZEWNĘTRZNE

Ryzyko braku zamierzonych efektów działań.

Nieodpowiednie odczytanie intencji firmy.



» ABB pomaga klientom efektywnie wykorzystywać energię elektryczną oraz zwiększać wydajność przy jednoczesnym zmniejszeniu wpływu na środowisko. Podkreślając konieczność poszanowania energii, ABB wprowadza energooszczędne rozwiązania również we własnych fabrykach. Potwierdzają to zmiany w zakładach ABB w Łodzi i Przasnyszu, gdzie znaczące modernizacje przyczyniły się do poprawy warunków pracy, zmniejszenia zużycia energii elektrycznej i ciepłej oraz usprawniły procesy produkcyjne. Dla przykładu, dzięki przeprowadzonej termomodernizacji w łódzkim zakładzie ABB, miejska elektrociepłownia zmniejszy roczną emisję dwutlenku węgla o 2,5 tysiąca m³. Kluczowym elementem całego systemu jest 140 kolektorów słonecznych zainstalowanych na dachu fabryki. Są one w stanie przez większą część roku niemal w całości zaspokoić zapotrzebowanie zakładów na ciepłą wodę.

RELACJE Z INTERESARIUSZAMI A ŚRODOWISKO

Wiele inwestycji podejmowanych przez firmę, zależnych jest od regulacji środowiskowych wydawanych przez instytucje zarówno na szczeblu samorządowym jak i centralnym oraz międzynarodowym. Zazwyczaj są to działania i inwestycje kosztowne, wiele firm jest zainteresowanych tym, aby mieć wpływ na kształt powstających przepisów. Warto w firmie stworzyć procedury określające zasady współpracy z regulatorami odpowiedzialnymi za kreowanie regulacji związanych z ochroną środowiska i ekologią.

Istotną grupą interesariuszy są organizacje ekologiczne. Organizacje, które mogą wesprzeć firmę wiedzą merytoryczną przy projektach środowiskowych, ale równocześnie, w przypadku nieekologicznych działań podejmowanych przez biznes, protesty tych organizacji mogą być dla firmy uciążliwe i kosztowne.

KORZYŚCI I KOSZTY WDRAŻANIA ZASAD ETYCZNYCH

KORZYŚCI

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego jest metodą rozpoznania i kontroli wpływu, jaki firma wywiera na środowisko naturalne. Przynosi również oszczędności związane ze zwiększeniem efektywności i produktywności. Pozwala na weryfikację, czy firma spełnia wymagania przepisów związanych z ochroną środowiska.

Pozytywne relacje z interesariuszami pozwalają nie tylko uniknąć kosztów, ale też mogą być pomocne (np. wsparcie merytoryczne), przy wdrażaniu projektów środowiskowych.

KOSZTY

Opracowanie procedur dotyczących współpracy z interesariuszami – zwłaszcza regulatorami i organizacjami pozarządowymi.

Dbanie o transparentność w relacjach – komunikowanie szerokiemu gronu zainteresowanych o podejmowanych działaniach, rozmowach z interesariuszami.

Pozytywne relacje zarówno z regulatorami jak i z organizacjami pozarządowymi są niezwykle istotne dla sprawnego i oszczędnego wdrażania nowych rozwiązań i projektów, które mogą mieć wpływ na środowisko naturalne. Należy jednak zwrócić uwagę na to, aby były one oparte na przejrzystych zasadach, bez przymusu i konfliktu interesów.

W relacjach z interesariuszami warto pamiętać o:

- = przejrzystości działań – informowanie o podjętych dyskusjach/ negocjacjach oraz wszelkich efektach prowadzonych rozmów – na stronie internetowej firmy, bądź w inny sposób, dostępny dla wszystkich zainteresowanych,
- = potwierdzaniu na piśmie wszelkich ustaleń,
- = jasnych zasadach dotyczących finansów oraz wszelkich innych świadczeń – decyzje o przekazaniu pieniędzy powinny mieć racjonalne uzasadnienie (poparte wydatkami) bądź wynikać z przepisów prawa.

NARZĘDZIA POMOCNE W PRZESTRZEGANIU ZASAD ETYCZNYCH

- = Procedury współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.
- = Kodeks etyczny.
- = Strona internetowa firmy, zawierająca informacje o działaniach/ projektach podejmowanych z interesariuszami zewnętrznymi.
- = Wyznaczona osoba/ osoby do współpracy z interesariuszami.

7 MAJĄTEK FIRMY

Majątek firmy obejmuje zarówno własność materialną (np. wyposażenie) jak i intelektualną (np. dane poufne). Każdy pracownik jest zobowiązany odpowiedzialnie korzystać z majątku firmy. Majątkiem firmy jest także jej reputacja, znak towarowy. Majątek firmy służy do wykorzystania przez pracowników w celu poprawnego wykonywania przez nich obowiązków.

- = Własność intelektualna, niematerialna, dotyczy dóbr nieposiadających postaci materialnej. Obejmują one wyniki pracy, twórczości artystycznej, naukowej i wynalazczej (znaki towarowe, pomysły, dane finansowe etc.).
- = Odpowiedzialne korzystanie, oznacza korzystanie sporadyczne, legalne, niezakłócające pracy zarówno swojej jak i firmy.
- = Prywatny użytek to wszelkie niezwiązane z wykonywaniem obowiązków służbowych działania i zaniechania pracownika w czasie przeznaczonym na wykonywanie pracy dla firmy.

Wszelkie przejawy korzystania z majątku firmy do celów prywatnych, w sposób niezgodny z obowiązującymi wewnątrz firmy lub regulowanymi prawnie procedurami są nieetyczne. Zasady wewnętrzne mogą całkowicie wykluczać możliwość wykorzystania majątku firmy do celów prywatnych (prywatny użytek).

Do zachowań nieetycznych należą między innymi:

- = działanie/ zaniechanie mające negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy,
- = nielegalne lub niestosowne działanie/ zaniechanie,
- = nieodpowiednie rozpowszechnianie materiałów, które podlegają ochronie jako własność przemysłowa,
- = wnioski o diety, zwrot poniesionych kosztów przez pracownika, w taki sposób, że dane przekazane do rozliczenia podróży czy wydatków nie pokrywają się ze stanem faktycznym,

- = uzgadnianie z partnerem biznesowym wyższych kosztów na fakturze/ w umowie skutkujące poniesieniem kosztów przez spółkę, mające na celu „podział zysków”,
- = niepoprawna ochrona informacji pozwalających uzyskać dostęp do majątku firmy,
- = dokonywanie nieautoryzowanych/ przewyższających uprawnienia czynności,
- = korzystanie z majątku firmy do celów prywatnych w sposób niezgodny z ustanowionymi procedurami,
- = kradzież majątku firmy,
- = niezgodne z procedurami firmy udostępnianie majątku firmy osobom trzecim.

» **Kwestie dotyczące majątku firmy zostały spisane w Kodeksie Etycznym. W L'Oréalu za nieetyczne uważa się korzystanie z zasobów firmy w celach innych niż biznesowe lub ich marnotrawienie. Staramy się unikać korzystania w celach prywatnych z narzędzi komunikacji, takich jak e-mail, telefon, internet, chociaż oczywiście w ograniczonym zakresie jest to dopuszczalne. Szanujemy i chronimy mienie firmy w najlepszy możliwy sposób. Poufne dane firmy, dotyczące klientów i dostawców są w odpowiedni sposób zabezpieczone, przechowywane w formie zarówno elektronicznej, jak i papierowej, a pracownicy dbają o to, aby informacje poufne nie wychodziły na zewnątrz firmy.**

NARZĘDZIA POMOCNE W PRZESTRZEGANIU ZASAD ETYCZNYCH

- = Ustanowienie, zakomunikowanie i egzekwowanie procedur wewnętrznych.
- = Legalne monitorowanie pracowników (ostrożny dobór środków i narzędzi).
- = Regularne kontrole.
- = Akcje edukacyjne i świadomościowe.
- = Nagłaśnianie przypadków nadużyć.

KORZYŚCI I KOSZTY WDRAŻANIA ZASAD ETYCZNYCH

KORZYŚCI

Ochrona składników majątku firmy będącego własnością firmy, a nie pracowników.

Odpowiedzialny i etyczny personel.

KOSZTY

Zaangażowanie odpowiednich osób do stworzenia i komunikacji procedur.

Przygotowanie szkoleń.

⁷ Kodeks pracy – art. 94, par.2.

⁸ Michael Josephson, „Życie według wartości Credo”, Instytut Etyki Josephsona, 2003.

⁹ <http://www.kbpn.gov.pl/slownik.htm>

¹⁰ <http://pl.wikipedia.org/wiki>

¹¹ J. Nakonieczna, Społeczne Odpowiedzialność Przedsiębiorstw Międzynarodowych, Wyd. Difin, Warszawa 2008, str. 206.

¹² Harvard Business Review, „Odpowiedzialny Biznes 2009. Czas Próby”, Warszawa 2009, str. 29.

Kluczowe narzędzia wspierające wdrażanie zasad etycznych w firmie

1 KODEKS ETYCZNY

Ważnym narzędziem służącym budowaniu poprawnych zachowań pracowników w firmie i poza nią jest posiadanie i egzekwowanie w firmie kodeksu etycznego. Kodeks etyczny to zbiór zasad, reguł i procedur jakim podlegać ma pracownik w kontaktach ze współpracownikami, partnerami biznesowymi oraz korzystając z zasobów firmy. Kodeks Etyczny ma stać na straży dobrego imienia firmy nienarażonego na uszczerbek przez nieodpowiednie zachowania pracowników. Kodeks stosować mają wszyscy pracownicy, na różnych szczeblach zaszerzegowania – tzw. „zasada braku taryfy ulgowej” czy „podwójnych standardów”.

» „Standardy postępowania w biznesie” to zbiór reguł i zasad obowiązujących wszystkich pracowników Grupy British American Tobacco na całym świecie. Standardy stanowią również pomoc i wsparcie dla pracowników Grupy, gwarantując, że ich zachowanie będzie zgodne z najwyższymi standardami postępowania.

Standardy obejmują takie obszary działalności jak: uczciwość osobista i zawodowa, dotacje na cele publiczne, zarządzanie aktywami spółki i uczciwość finansowa, a także stosunki handlowe, w tym przepisy dotyczące konkurencji i antymonopolowe. Standardy są stale rewidowane i aktualizowane, żeby zapewnić najwyższy poziom stosowanych zasad.

» Kluczowym dokumentem wyznaczającym filozofię postępowania i zasady podejmowania decyzji w firmie Johnson & Johnson jest Credo (łac. „wierzę”). Dokument Nasze Credo napisał w 1943 r. Robert Wood Johnson, syn założyciela. Credo określa odpowiedzialność firmy wobec klientów, pracowników i ich rodzin, otaczającego nas społeczeństwa oraz akcjonariuszy. Zawarte w nim wartości etyczne mają pomagać pracownikom w podejmowaniu właściwych decyzji.

Tekst publikowany jest w ponad 50 językach i stosowany we wszystkich oddziałach firmy. Zawiera informacje o odpowiedzialności firmy wobec wszystkich korzystających z produktów i usług firmy.

Kodeks etyczny jest punktem wyjścia w ustalaniu pożądanych zachowań pracowników. Powinien obejmować możliwie pełny katalog zachowań uważanych za etyczne oraz nieetyczne, określonych w sposób oddający wartości firmy, a nie w postaci zamkniętego katalogu niedopuszczalnych działań. Zamknięcie katalogu mogłoby prowadzić do uchylania się od stosowania ustalonych reguł. Jak w przypadku większości narzędzi, procedur, tak i w przypadku kodeksu etycznego niewystarczające jest jego stworzenie i posiadanie, aby zapewnić przestrzeganie jego zasad. Należy prowadzić szeroko zakrojoną akcję komunikacyjną, kodeks musi być stosowany przez kadrę zarządzającą, a egzekucja zasad powinna być stanowcza i nagłaśniana. O zasadach zachowań etycznych powinno się mówić często, wskazując przypadki zachowań nieetycznych i negatywnych następstwach takich zachowań.

» Dla Deloitte naczelną wartością jest etyka. Uczciwość i transparentność działania to priorytety działalności Firmy jako instytucji zaufania publicznego. Dlatego nasze relacje z klientami i innymi interesariuszami muszą być transparentne i klarowne. Każdy pracownik – w momencie przystąpienia do pracy, a potem raz w roku – zobowiązany jest do podpisania tzw. deklaracji niezależności, czyli oświadczenia, że nie posiada udziałów ani nie jest zaangażowany w interesy firm lub instytucji będących klientami Deloitte.

Pracowników obowiązuje także kodeks etyczny, regulujący zasady postępowania na co dzień oraz dający wytyczne jak należy zachować się w sytuacjach konfliktowych czy budzących wątpliwości. Istnieje również tzw.

linia etyki w postaci specjalnego adresu e-mail, dzięki któremu pracownicy mogą przekazywać swoje spostrzeżenia lub wątpliwości. Niezależnie od linii etyki pracownik zawsze może skonsultować się z bezpośrednim przełożonym, szefem działu, dyrektorem HR czy szefem regionu. Ostatnią instancją stojącą na straży etyki w Firmie jest rzecznik ds. etyki, do którego może odwołać się w kwestiach spornych.

W ramach zasad kodeksu etycznego należy poruszyć kwestie:

- = przyjmowania prezentów od partnerów biznesowych,
- = podejmowania pracy na rzecz innych podmiotów/ na własne konto,
- = zarządzania danymi elektronicznymi (wysyłanie e-maili ze skrzynki służbowej, podawanie adresu służbowego na forach czy stronach www, wysyłanie załączników, odwiedzanie stron zawierających treści pornograficzne, rasistowskie, totalitarne itp., kopiowanie i rozpowszechnianie danych),
- = korzystanie z materiałów biurowych firmy do celów prywatnych,
- = wynoszenie (kradzież) materiałów biurowych,
- = korzystanie ze sprzętu firmowego do celów prywatnych (ksero, telefony), rozpowszechnianie informacji o firmie, nawet tych, które wewnątrz nie zostały zaklasyfikowane jako poufne.

Narzędzie to jest podstawą dla ustalania pożądanych zachowań pracowników.

- » Grupa Żywiec wypracowała i stosuje własne, spisane Zasady Etyki Biznesowej. Zasady Etyki Biznesowej regulują takie kwestie jak:
 - = przeciwdziałanie oszustwom,
 - = zjawisko korupcji i konfliktu interesów,
 - = prawo konkurencji,
 - = wręczanie i przyjmowanie upominków,
 - = przestrzeganie praw człowieka,
 - = zakaz dyskryminacji i równość praw,
 - = molestowanie seksualne i mobbing.

Kodeks reguluje wymiar wewnętrzny i zewnętrzny funkcjonowania firmy oraz stara się go propagować wśród swoich interesariuszy. Dlatego zobowiązuje swoich dostawców do działania zgodnie z podstawowymi zasadami etyki. W Grupie Żywiec został opracowany system zgłaszania naruszenia Zasad Etyki Biznesowej, za pomocą specjalnej linii telefonicznej obsługiwanej przez zewnętrzną kancelarię prawną. A w sytuacjach wątpliwych pracownicy mogą zgłosić się po radę do Mężów Zaufania.

2 WHISTLEBLOWING

Whistleblowing, czyli „dzwonek alarmowy”, to jedno z narzędzi służących do ochrony ładu korporacyjnego oraz zasad etycznego postępowania w przedsiębiorstwie. System ten polega na tym, że pracownicy informują swoich przełożonych lub osoby odpowiedzialne za przestrzeganie reguł etycznego zachowania w firmie o nieprawidłowościach, nieuczciwym postępowaniu czy też naruszeniu prawa wewnątrz organizacji („dzwonią na alarm”).¹³

W takich krajach, jak Stany Zjednoczone, Anglia czy Kanada praktyka *whistleblowing* jest jednym z podstawowych narzędzi wykrywania nieprawidłowości w firmach, na przykład łapówkarstwa czy malwersacji. W wielu przypadkach dzięki współpracy pracowników udało się zidentyfikować źródła owych nieprawidłowości, co bez tego systemu nie byłoby możliwe.

Naruszanie prawa przez firmę, omijanie przepisów lub nieetyczne postępowanie może na krótszą metę przynieść firmie pozorne korzyści, ale na dłuższą metę naraża ją na straty (nie tylko finansowe), ale również na nadwyrężenie dobrego wizerunku. Wiąże się bowiem z utratą dobrej opinii oraz zaburzeniem wypracowanej kultury organizacyjnej, opartej na konkretnych wartościach, które zapewniały jej harmonijne funkcjonowanie. W Polsce *whistleblowing* nie jest jeszcze narzędziem tak popularnym, jak na Zachodzie. W literaturze fachowej podkreśla się czynnik historyczno-kulturowy Polski. „Dzwonek alarmowy” w świadomości Polaków ma w sobie coś z „donosicielstwa” z czasów PRL i jest postrzegany jako zaprzeczenie zasady lojalności wobec współpracowników.¹⁴ W wielu polskich firmach nie zostały jeszcze wypracowane odpowiednie procedury, mogące przygotować pracowników do odpowiedniego zachowania się w przypadkach, kiedy zauważą nieprawidłowości w przedsiębiorstwie.

Do procedur tych należą:

- = poprawne określenie i komunikowanie zachowań etycznych/nieetycznych w firmie,
- = otwarte potępienie zachowań nieetycznych i niezgodnych z prawem,
- = wyznaczenie osób, do których pracownicy mogliby zgłosić nieprawidłowości,
- = określenie zasad odpowiedniego reagowania na nie oraz badania zgłaszanych spraw,
- = zapewnienie ochrony osobom, które sygnalizują problemy.

Whistleblowing nie ma być rozumiany jako donoszenie, ale jako narzędzie zwrócenia uwagi na podstawowe naruszenie zasad, na których opiera się poprawne i uczciwe funkcjonowanie firmy.

3 TELEFON ZAUFANIA

Jednym z narzędzi wspierających egzekwowanie zapisów kodeksów etycznych w firmie jest uruchomienie telefonu zaufania. Jest to najczęściej bezpłatna linia telefoniczna dostępna dla wszystkich pracowników firmy 24 godziny na dobę. Każde zgłoszenie naruszenia zasad etycznych w firmie jest wnikliwie analizowane jak również wszczynane jest postępowanie wyjaśniające. Po identyfikacji problemu podejmowane są środki naprawcze, aby dane zdarzenie nie miało miejsca w przyszłości. Dodatkowo, osoba zgłaszająca dany przypadek powinna być poinformowana o wynikach postępowania. Jeśli wykazane zostanie naruszenie zasad etyki biznesu pracodawca ma możliwość sięgnięcia po środki dyscyplinarne.

W celu zapewnienia bezpieczeństwa danych i zagwarantowania rzetelnego obiegu informacji często stosuje się outsourcing tej usługi.

Nieliczne firmy stosują również telefon zaufania dla interesariuszy, głównie klientów i partnerów biznesowych.

- » Działania ABB cechuje bezwzględny brak tolerancji dla jakichkolwiek nieetycznych i niezgodnych z prawem zachowań. Klienci firmy i inni interesariusze mają prawo oczekiwać, że ABB i jej pracownicy będą stosować najwyższe standardy etyki biznesu. Poza telefonem zaufania dostępnym dla pracowników firmy, Grupa ABB uruchomiła drugi telefon zaufania dla partnerów biznesowych. Informacja o tej inicjatywie wraz z podanym numerem telefonu oraz możliwością przesłania raportu w formie elektronicznej jest opublikowana na stronie internetowej firmy.

Wprowadzenie telefonu zaufania w firmie zmniejsza ryzyko wystąpienia działań nieetycznych poprzez wczesną identyfikację ewentualnych zdarzeń naruszających przepisy wewnętrzne czy prawne.

4 ETYCZNY LOBBING

Lobbying jest jednym z podstawowych narzędzi biznesu. Samo słowo lobbying wzbudza wiele emocji najczęściej o zabarwieniu negatywnym. Wynika to z częstego wspomnienia o lobbystach przez media przy okazji różnego rodzaju afer na styku polityki i gospodarki. Jednak lobbying z natury sam w sobie nie ma wydźwięku ani pozytywnego ani negatywnego. Dopiero styl uprawiania lobbyingu pozwala określić go jako etyczny bądź nie. Mówiąc bardziej radykalnie wszystkie niezgodne z prawem działania osób podających się za lobbystów nie powinniśmy nazywać lobbyngiem, lecz przekupstwem, kłamstwem, oszustwem, łapówkarstwem.

Każdy obywatel biorący udział w wyborach, piszący petycję, czy biorący udział w protestach i manifestacjach jest w pewnym sensie lobbystą, gdyż próbuje wpływać na kształt prawa.

Wzrost znaczenia lobbyingu w Polsce obserwujemy od 1989 roku, natomiast instytucja ta jest niezwykle ważna nie tylko dla biznesu, ale także dla naszego kraju na forum instytucji Unii Europejskiej. Kształt prawa stanowionego przez Komisję Europejską oraz Parlament Europejski, na który obecnie mamy realny wpływ, w coraz większym stopniu reguluje nasze życie. Stąd także w ostatnim okresie bardzo precyzyjnie zajęto się sformułowaniem definicji lobbyingu oraz lobbysty. W Polsce uchwalono ustawę o działalności lobbyngowej, powstały organizacje lobbyngowe a także Kodeks Zawodowy Lobbyistów.

Lobbying (z jęz. łac. *lobbia* - galeria, pasaż, jęz. ang. *lobbying* – dosłownie: oddziaływanie, wywieranie wpływu w kuluarach) to oddziaływanie na decyzje podejmowane przez organy władzy publicznej oparte na strategii komunikacyjnej uwzględniającej:

- = analizę procesu decyzyjnego,
- = politykę danego organu,
- = własne cele strategiczne,
- = własną analizę SWOT.

W kontekście lobbyingu funkcjonują także pojęcia:

Public Affairs Consultancy – doradztwo w zakresie lobbyingu prowadzone przez specjalistyczną firmę zewnętrzną, które zorientowane jest w większym stopniu na przedstawienie fachowej ekspertyzy niż na bezpośredni sukces w osiągnięciu celów strategicznych. PA Consultancy rozwija się głównie w Unii Europejskiej, podczas gdy lobbying nastawiony na bezpośrednią realizację celów strategicznych jest charakterystyczny dla USA.

Advocacy – lobbying o podłożu niekomercyjnym, zwłaszcza na rzecz grup społecznych lub organizacji pozarządowych.

Mówiąc o lobbyingu etycznym mamy na uwadze tylko i wyłącznie lobbying profesjonalny, prowadzony zgodnie

z regulacjami prawnymi oraz oparty na Kodeksie Etyki Zawodowej Lobbyistów. Lobbying profesjonalny przejawia się w wykorzystaniu strategii i technik działania opartych m.in. na marketingu. Osoby uprawiające ten rodzaj lobbingu uczyniły z tego swój zawód. Ten rodzaj rzecznictwa interesów występuje w kilku formach: działalność wyspecjalizowanych firm lobbingowych i konsultingowych; agencji public relations; wyodrębnione komórki przedsiębiorstw; lobbing instytucjonalny organizacji gospodarczych.

Profesjonalny lobbing oprócz kontaktów bazuje na racjonalnej, popartej faktami argumentacji. Prawidłowo prowadzony, powinien polegać na profesjonalnie zbieranej **informacji, analizie i badaniach**. Chcąc wywrzeć wpływ na decydentach, przygotowuje się plan działań lobbingowych w oparciu o następujące etapy:

Monitoring – zbieranie informacji o sytuacji wyjściowej. Ten etap polega na śledzeniu zmian prawnych w konkretnej branży, sektorze lub biznesie. Na tym etapie powinny zostać uwzględnione działania pozostałych podmiotów dążących do zmiany danego prawa oraz reprezentowanych przez nich kierunków zmian. Należy również spojrzeć na główne siły polityczne oraz instytucje publiczne w ramach danej polityki oraz dokonać przeglądu prasy w poszukiwaniu proponowanych zmian prawnych.

Analiza – oznacza zdefiniowanie potencjalnych skutków proponowanych zmian prawnych. Ocena intencji twórców zmian i regulacji prawnych umożliwia określenie potencjalnych skutków nowelizacji prawnych. Na tym etapie następuje zatem ocena czy dany podmiot, którego nowe regulacje miałyby dotyczyć, jest przygotowany na nadchodzące zmiany i czy będą one stanowić dla niego istotne zagrożenie. Następnie przewiduje się, jakie będą kolejne kroki legislacyjne oraz co można zrobić, aby, w ramach danej zmiany prawa, zbudować przewagę dla danego podmiotu.

Określenie kierunku i sposobu działania. Po stworzeniu strategii działania (określeniu ewentualnych zagrożeń i znalezieniu ewentualnych rozwiązań), należy przystąpić do ich realizacji. Istotne jest wypracowanie własnego stanowiska i jasne jego sformułowanie w materiałach informacyjnych, które zostaną wręczone decydentom. Należy również zadbać o możliwość przedstawienia swoich racji i stanowiska w danej sprawie.

Działania informacyjne i edukacyjne. Bardzo istotne jest zarówno prowadzenie działań informacyjnych, jak i edukacja oraz pozostawanie w ciągłym kontakcie z ważnymi decydentami.¹⁵

Najbardziej powszechną formą lobbingu jest lobbing polityczny. Lobbying polityczny zwany także rzecznictwem interesów (z ang. *advocacy*), to działania grup interesów

wywierających wpływ na organy państwa celu uzyskania korzystnej decyzji. Przez lobbing polityczny rozumie się także pewien układ powiązań instytucjonalnych, które służą dostarczaniu informacji, które są przydatne w procesie przygotowywania strategii lobbingowej i wywierania wpływu na treść tworzonego prawa. Tylko lobbing polegający na wywieraniu wpływu poprzez rzetelną informację i edukowanie jest zgodny z prawem oraz etyczny.

W Polsce ustawa regulująca działalność lobbingową została uchwalona 7 lipca 2005 roku. (Dz. U. z 2005 r. Nr 169, poz. 1414), a weszła w życie 7 marca 2006 roku. Tzw. ustawa O działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa określa następujące zasady wykonywania zawodowej działalności lobbingowej w Polsce:

- = zasada jawności,
- = zasada jej zawodowej kontroli,
- = zasada prowadzenia rejestru podmiotów świadczących usługi lobbingowe.

Polska jest jednym z pierwszych krajów w Europie, który posiada ustawę prawnie regulującą kwestię lobbingu.

Zawodowym lobbyistą jest każdy podmiot, czyli zarówno przedsiębiorca, jak i osoba fizyczna nie prowadząca działalności gospodarczej, podejmująca zarobkową działalność na rzecz osób trzecich w celu uwzględnienia w procesie stanowienia prawa interesów tychże osób. Aby móc wykonywać zawód lobbyisty należy uzyskać wpis do oficjalnego rejestru, tzw. rejestru podmiotów wykonujących zawodową działalność lobbingową. Wpis dokonywany jest na podstawie zgłoszenia osoby zainteresowanej. Rejestr jest prowadzony przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji. Zawiera on między innymi: nazwę firmy, jej siedzibę oraz adres przedsiębiorcy wykonującego zawodową działalność lobbingową albo imię, nazwisko i adres osoby fizycznej (nie będącej przedsiębiorcą) wykonującej taką działalność. Rejestr ten jest jawny. Działalność lobbingowa może być wykonywana zarówno w siedzibie urzędu obsługującego organ władzy publicznej oraz, co ważniejsze, w Sejmie i Senacie.

W Polsce zostało powołane do życia Stowarzyszenie Profesjonalnych Lobbyistów, które posiada własny Kodeks Etyki Zawodowej. We wstępie do zapisów kodeksu czytamy między innymi, że wybierani i mianowani przedstawiciele władz publicznych stają w obliczu konieczności podejmowania decyzji, które mają istotny wpływ na obywateli, zarówno w znaczeniu indywidualnym i prywatnym, jak i zawodowym. W związku z tym potrzebują prawdziwej, rzetelnej i wiarygodnej informacji o tym, jak podjęta decyzja może wpłynąć na zainteresowane strony. Wiedza ta pozwala zrównoważyć racje wszystkich stron i podjąć słuszne decyzje. Kodeks Etyki Zawodowej dotyczy profesjonalnych lobbyistów mających na co dzień do czynienia z instytucjami i organa-

mi władzy publicznej w RP – zarówno na szczeblu władz centralnych, jak i regionalnych, lokalnych i samorządowych. Obowiązkiem profesjonalnych lobbyistów jest monitorowanie prac instytucji i organów władzy publicznej w RP i pomoc klientom w skutecznym prezentowaniu stanowisk, interesów bądź propozycji właściwym przedstawicielom tych organów i instytucji. Oznacza to po pierwsze przekazywanie klientom rzetelnych informacji i analizę propozycji stanowiska zajmowanego przez Klienta, a także otoczenia politycznego, w którym ma być ono zaprezentowane. Po drugie zaś wiąże się to ze wspieraniem klientów w przygotowywaniu i obronie stanowisk oraz w efektywnym przekazywaniu ich właściwym przedstawicielom władz publicznych. Dotyczy to zarówno klientów komercyjnych, jak i tych, dla których profesjonalny lobbyista podejmuje działania bezpłatnie. Profesjonalni lobbyści tworzą pomost pomiędzy swymi klientami a organami i agendami Rządu RP oraz instytucjami władzy publicznej w Polsce. Podstawą ich działalności jest zaufanie – zarówno klientów, jak i przedstawicieli instytucji i władz publicznych, z którymi mają do czynienia. Dlatego też muszą realizować swe działania według najwyższych standardów moralnych i etycznych oraz z poszanowaniem zasad stosowanych w profesjonalnych firmach lobbingowych, w firmach będących klientami oraz w instytucjach publicznych.

W relacjach z instytucjami i organami władzy publicznej sygnatariusze kodeksu, członkowie Stowarzyszenia Lobbyistów w Polsce, zobowiązują się:

- = we wszystkich podejmowanych działaniach bezwzględnie przestrzegać przepisów prawa obowiązującego w Rzeczypospolitej Polskiej i ogólnie przyjętych norm etycznych,
- = we wszystkich kontaktach – zarówno z klientami, jak i przedstawicielami organów i instytucji władz publicznych – każdorazowo się przedstawiać, podając nazwisko i nazwę organizacji, którą reprezentują,
- = informować w czym imieniu występują, z zachowaniem zobowiązań wynikających z tajemnicy handlowej,
- = nie rozpowszechniać – ani świadomie ani wskutek zaniedbania – fałszywych lub mylących informacji oraz dokładać należytej staranności, by zapobiec powstawaniu takich informacji w sposób niekontrolowany,
- = nie udzielać nawet w sposób niezamierzony nieprawdziwych informacji co do swojego statusu w relacjach z przedstawicielami instytucji i organów władzy publicznej, ani też wytwarzać fałszywego wrażenia co do natury tych relacji,
- = nie używać niezgodnych z prawem i nieuczciwych metod w celu pozyskania jakichkolwiek informacji od przedstawicieli instytucji i organów władzy publicznej,
- = bezwzględnie przestrzegać poufności pozyskiwanych informacji,
- = nie odsprzedawać dla zysku osobom trzecim kopii dokumentów uzyskanych od przedstawicieli instytucji i organów władzy publicznej,

- = traktować wszystkich, w tym zwłaszcza przedstawicieli organów i instytucji władz publicznych, klientów oraz sprzymierzeńców i adwersarzy, w prowadzonych sprawach z należyтым szacunkiem i uprzejmością,
- = przestrzegać zasad lojalności w stosunku do interesów klienta bądź zleceniodawcy,
- = unikać w swojej działalności zawodowego konfliktu interesów wynikającego z reprezentowania sprzecznych interesów klientów, jak też łączenia działalności zawodowej z pełnieniem funkcji w organach i instytucjach władzy publicznej,
- = nie wywierać niewłaściwymi, niezgodnymi z prawem i normami społecznymi, metodami wpływu na jakichkolwiek urzędników służby publicznej,
- = ani wprost, ani pośrednio nie oferować i nie przekazywać jakichkolwiek korzyści materialnych jakimkolwiek przedstawicielom instytucji czy organów władzy publicznej, jak też jakimkolwiek członkowi Parlamentu RP, personelowi ich biur lub rodzinom wszystkich wymienionych,
- = informować swoich klientów, jeśli ich cele mogą być niezgodne z prawem lub sprzeczne z ogólnie przyjętymi zasadami etyki i praktyki zawodowej, jak również odmawiać przyjmowania takich zleceń.¹⁶

Problem etycznego lobbingu podejmuje także profesor Wojciech Gasparski, który precyzuje standardy, jakimi powinni kierować się lobbyści oraz osoby korzystające z ich usług. Według Gasparskiego na proces lobbingu etycznego składa się:

- = określenie etycznych standardów lobbingu pobudzających dialog wewnątrz korporacji,
- = przekazywanie informacji o standardach etycznych i prowadzonym lobbingu wszystkim interesariuszom w celu pobudzenia debaty publicznej dotyczącej etyczności lobbingowych zachowań korporacji,
- = otwarta debata publiczna.

Gasparski proponuje etyczne reguły postępowania lobbingowego:

- = maksymalizuj dobro i minimalizuj szkody (krzywdy),
- = nie czyń wyjątków dla siebie samego,
- = pozwól innym na dokonywanie własnych wyborów,
- = stosuj test rozgłosu (publikacji),
- = przestrzegaj praw człowieka,
- = zapewnij sprawiedliwy rozkład korzyści i obciążeń,
- = szanuj kontrakt społeczny,
- = działaj zgodnie z własnym charakterem i reputacją firmy.¹⁷

PROCEDURA DZIAŁAŃ LOBBINGU

Na Radzie Ministrów ciąży obowiązek przygotowywania raz na sześć miesięcy tzw. programu prac legislacyjnych zawierającego m. in.: powody regulacji danej materii, istotę zagadnienia objętego pracami legislacyjnymi, czy organów odpowiedzialnych za opracowanie projektów danej ustawy.

Program jest przedstawiany Sejmowi oraz udostępniany w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP). Z chwilą udostępnienia projektu w Biuletynie Informacji Publicznej każdy może zgłosić zainteresowanie pracami nad projektem ustawy lub rozporządzenia. Zgłoszenie to wnosi się do organu odpowiedzialnego za opracowanie projektu ustawy lub rozporządzenia.

W zgłoszeniu należy podać:

- = imiona i nazwiska oraz adresy osób uprawnionych do reprezentowania podmiotu prowadzącego działalność lobbingową w pracach nad projektem ustawy lub rozporządzenia,
- = jeżeli wyżej wymieniony podmiot występuje na rzecz osoby prawnej – nazwę i siedzibę tej osoby,
- = jeżeli wyżej wymieniony podmiot występuje na rzecz podmiotu innego niż osoba prawna – odpowiednio, jego imię i nazwisko oraz adres albo jego nazwę i siedzibę,
- = interes, który w odniesieniu do danej regulacji zamierza chronić oraz rozwiązanie prawne, o którego uwzględnienie będzie zabiegać.

Podmiot prowadzący działalność lobbingową, który zgłosił zainteresowanie pracami nad projektem ustawy może, na zasadach określonych w regulaminie Sejmu, wziąć udział w wysłuchaniu publicznym dotyczącym tego projektu (wysłuchanie publiczne – z ang. *public hearing* – jest jedną z form bezpośredniego uczestnictwa obywateli w procedurze stanowienia prawa). Prawo do wzięcia udziału w wysłuchaniu publicznym przysługuje tym podmiotom prowadzącym działalność lobbingową, które zgłosiły zainteresowanie pracami nad projektem, na co najmniej 3 dni przed dniem wysłuchania publicznego.¹⁸

Dokładne określenie definicji lobbingu oraz lobbysty, a także ustalenie zasad odnośnie lobbingu, zarówno w formie ustawy, jak i za pomocą kodeksu etycznego, powoduje, że firmy oraz organizacje mogą i powinny bez obaw korzystać z tego narzędzia w celu wpływania na kształt prawa. „Ucywilizowany” lobbing pomaga budować społeczeństwo obywatelskie i powoduje, że dzięki realnemu wpływowi na decydentów tworzone prawo może być doskonalsze bez zbędnych bubli, których można byłoby uniknąć dzięki wcześniejszym konsultacjom i edukacji ze strony lobbystów.

5 INTERNET JAKO NARZĘDZIE KONTROLI PRZESTRZEGANIA STANDARDÓW ETYCZNYCH W FIRMIE

Jednym ze skutecznych narzędzi dostarczania pracownikom odpowiedniej wiedzy na temat standardów etycznych w firmie, jest prowadzenie strony w intranecie, poświęconej zagadnieniom etyki.

Nie zawsze i nie każdy pracownik stając przed problemem natury etycznej, zdecyduje się poruszyć go bezpośrednio z przełożonym lub osobą z działu kadr. Są to kwestie delikatne i często zatrudnieni nie potrafią rozmawiać o nich twarzą w twarz. Etyczna strona intranetowa zapewni im dyskrecję i zachęci do zgłaszania problemów. Będzie też pomocna w zgłaszaniu przez pracownika nieprawidłowości, które zauważył w pracy, a których często nie odważy się zgłosić wprost. Inaczej, niż kodeks etyczny, który zawiera spisane na stałe zasady zachowań etycznych czy nieetycznych, strona intranetowa jest miejscem, które może być dowolnie modyfikowane i przystosowywane do potrzeb chwili.

Aby etyczna strona internetowa/ intranetowa dobrze spełniała swoją funkcję musi spełniać kilka istotnych warunków.

- = **Dostępność i wiedza** – pracownicy muszą być świadomi istnienia strony etycznej, znać jej adres i być zachęceni do jej odwiedzania w razie potrzeby.
- = **Zawartość** - zawartość strony internetowej jest kwestią najważniejszą. Pracownik powinien znaleźć jasne odpowiedzi na pytania, jakie standardy etyczne obowiązują w przedsiębiorstwie i dlaczego są one potrzebne. Na stronie intranetowej przedsiębiorstwa powinny więc znaleźć się następujące informacje:
 - opis wartości i standardów etycznych firmy (np. doskonała jakość produktów/ usług, uczciwość, szacunek dla współpracowników i otoczenia),
 - krótka historia tworzenia się standardów etycznych firmy – skąd się wzięły i dlaczego tak ważne jest, ich przestrzeganie (np. poprawa stosunków między pracownikami, umożliwienie każdemu pracownikowi realizowania siebie, jasność zasad postępowania etc.),
 - rozwinięcie opisu powyższych wartości: jako punktu wyjścia do funkcjonowania przedsiębiorstwa, jako biznesu, jako pracodawcy, jako instytucji, w określonym otoczeniu społecznym,
 - kodeks etyczny przedsiębiorstwa (jeśli przedsiębiorstwo taki posiada),

- wybrane, prawdziwe i pochodzące od pracowników firmy przykłady problemów etycznych wraz z rozwiązaniami,
- odnośnik do zgłaszania wątpliwości natury etycznej on-line oraz adresy/stanowiska osób, do których można zgłaszać się także bezpośrednio,
- najważniejsze dokumenty międzynarodowe lub krajowe dotyczące praw człowieka, dokumenty lub odnośniki do przepisów prawa pracy, czy też sprawozdania/ zdjęcia z akcji etycznych, które prowadzi przedsiębiorstwo,
- inne: np. test wiedzy o zasadach etycznych obowiązujących w przedsiębiorstwie.

= **Sposób używania** – etyczna strona internetowa powinna mieć przejrzystą budowę. Linki powinny być wyraźnie zaznaczone i precyzyjnie opisane oraz prowadzić użytkownika tak, aby łatwo znalazł informacje, których poszukuje.

= **Opiekunowie strony** – należy wyraźnie informować, kto opiekuje się stroną intranetową, czy jest to dział HR, czy też przełożony – zwłaszcza w przypadku zgłaszania on-line problemów i wątpliwości, pracownik powinien wiedzieć, kto będzie odpowiadał na zadane przez niego pytania oraz kto ma dostęp do zawartych na stronie poufnych informacji.

= **Polityka poufności** – na stronie należy wyraźnie zaznaczyć, że wszystkie pytania będą objęte całkowitą dyskrecją. Pracownicy powinni mieć możliwość zgłaszania problemów anonimowo, lub, jeśli sobie tego życzą podpisać się imieniem i nazwiskiem.

= **Estetyka** – stonowana, klasyczna, prosta, poważna i wzbudzająca zaufanie.

6 INFORMACJE ZE STRONY OSÓB TRZECICH

Uwagi od osób trzecich są bardzo ważne dla działalności przedsiębiorstwa. Mogą mieć charakter niezobowiązujących spostrzeżeń, reklamacji lub skarg. Klient powinien mieć możliwość wypowiedzenia się o pracownikach danej firmy, świadczonych przez nią usługach czy oferowanych produktach. Udostępnienie kanałów komunikacji w tym zakresie wpływa na pozytywny wizerunek firmy, która może być postrzegana jako odpowiedzialna, etyczna i godna zaufania.

Informacje od osób trzecich można uzyskać poprzez:

- = infolinię,
- = formularz do wypełnienia on-line zamieszczony na stronie internetowej przedsiębiorstwa,
- = specjalnie utworzony adres e-mail,
- = skrzynkę „skarg i wniosków”, zainstalowaną w punkcie usługowym.

Sposób zdobywania informacji zależy od rodzaju działalności jaką firma prowadzi i jej kreatywności. Na przykład, przedsiębiorstwa posiadające aktywny w terenie dział handlowy mogą zastosować specjalne oznakowanie samochodów służbowych użytkowanych przez pracowników. Polega ono na zamieszczeniu naklejki z informacją o treści np. „Jeśli jeżdżę niebezpiecznie – zadzwoń”, wraz z telefonem kontaktowym do firmy. Dzięki temu osoby trzecie mogą przekazać swoje spostrzeżenia dotyczące przedstawiciela firmy spotkanego w terenie.

Osoba upoważniona do przyjmowania uwag analizuje je i przekazuje właściwej komórce w firmie, np. osobie odpowiedzialnej za dany produkt/ usługę czy też bezpośrednio przełożonemu pracownikowi, którego dotyczyła skarga. Dalsze postępowanie zależy od polityki wewnętrznej przedsiębiorstwa i może to być np. zmiana strategii dystrybucji produktu/ usługi, modyfikacja procesu produkcji, rozmowa z pracownikiem na temat jego zachowania.

Informacje zdobyte od osób trzecich mogą pomóc w dostosowaniu oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klientów, polepszaniu jakości oferowanych produktów i usług, a także w kształtowaniu pożądanego zachowań pracowników poza firmą.

7 PROCEDURY

Jednym z podstawowych narzędzi firmy wyznaczających zasady obowiązujące pracowników są wszelkiego rodzaju procedury wewnętrzne.

Zgodnie z definicją pojęcie **procedura** oznacza określone reguły postępowania w jakiejś sprawie, zwykle o charakterze urzędowym lub prawnym.¹⁹ **Procedury firmowe** są to zbiory zasad, których celem jest stworzenie jasnych wytycznych postępowania pracowników danej firmy. Procedury regulują zazwyczaj zarówno kwestie wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy w tym interakcje z klientami, funkcjonariuszami publicznymi itd. Właściwie w każdym departamencie lub dziale istnieją określone procedury, tak jak np. procedury HR, procedury finansowe, procedury administracyjne. Zwykle w firmach są one zawarte w formalnych dokumentach ogólnie dostępnych wszystkim pracownikom.

KATEGORIE PROCEDUR

W zależności od branży, w jakiej funkcjonuje firma, procedury mogą regulować inne aktywności. Ogólnie można je jednak podzielić na następujące kategorie:

- = **procedury HR** (np. zasady rekrutacji nowych pracowników; procedura promocji wewnętrznej; procedura dotycząca nowych pracowników; system premiowy; procedura szkoleń pracowników itp.),
- = **procedury finansowe** (np. procedura przyjmowania dokumentów do działu księgowości; procedura akceptacji finansowych; procedura opisywania faktur i załączników do nich itp.),
- = **procedury administracyjne** (np. procedura dotycząca telefonów zewnętrznych do firmy, korespondencji z/ do firmy; procedura funkcjonowania biura; procedura użytkowania sprzętów biurowych itp.),
- = **procedury logistyczne** (np. procedura funkcjonowania magazynu),
- = **procedury branżowe** (np. procedury HealthCare Compliance w branży farmaceutycznej).

» Firma Janssen-Cilag Polska wypracowała własną politykę i lokalne procedury operacyjne. W celu zapewnienia zgodności działalności firmy i jej pracowników z przepisami prawa, normami branżowymi oraz wewnętrznymi wytycznymi, Firma wdrożyła tzw. Program Zgodności. Program ten obejmuje stworzenie systemu procedur regulujących zasady postępowania pracowników Firmy; wyznaczenie osoby zarządzającej procesem wdrażania procedur; zapewnienie pracownikom systemu szkoleń podpartego komunikacją mającą na celu podnoszenie świadomości pracowników oraz promowanie etycznych postaw; sprawdzanie funkcjonowania procedur w praktyce oraz egzekwowanie ich przestrzegania; działania naprawcze w przypadku stwierdzenia niesprawności lub braków w systemie.

Zarówno Zarząd firmy, jak i wszyscy jej pracownicy powinni zawsze pamiętać o etycznych zasadach będących podstawą powstania i ukształtowania korporacji Johnson & Johnson. Standardy te powinny być przestrzegane także przez osoby i podmioty działające w imieniu Janssen-Cilag Polska.

FORMA PROCEDURY

Dokumenty te mają różne formy w zależności od firmy, a także od działu, w którym obowiązują, jednakże generalnie powinny zawierać regulacje w następujących obszarach:

- = cel procedury,
- = zakres obowiązywania (kogo dotyczy),
- = definicje i wyjaśnienia użytych pojęć,
- = podstawy prawne,
- = przebieg procedury (obowiązki),
- = środki kontroli przestrzegania procedury,
- = załączniki (np. wzory dokumentów).

Procedury firmowe usprawniają pracę organizacji i zapewniając utrzymanie przyjętych w nich standardów. To właśnie precyzyjnie opracowane i przestrzegane procedury są podstawą współczesnych systemów zapewnienia jakości takich jak: TQM, ISO. Brak procedur bądź ich nieprzestrzeganie, może skutkować pojawieniem się błędów, utratą płynności, a w konsekwencji stratami finansowymi dla firmy.²⁰

Poszukując najbardziej optymalnych narzędzi wspierających wyznaczanie zasad obowiązujących w firmie oraz ich kontrolę powinno się pamiętać, iż:

- = posiadanie własnych procedur i zasad jest niezbędne w każdej organizacji; chronią one przed zamieszaniem, usprawniają pracę, zapewniają utrzymanie standardów jakości,
- = wzajemny stosunek tych okresów uzależniony jest od takich czynników jak: specyfika wytwarzanego produktu, presja czasu, różnica w poziomie kwalifikacji między przełożonymi a podwładnymi,
- = w nawet najbardziej sformalizowanych działach musi istnieć „hamulec bezpieczeństwa” w postaci otwarcia na wątpliwości i pomysły szeregowych pracowników,
- = każdy pracownik firmy, wykonujący nawet najbardziej nudne i sformalizowane czynności może dostarczyć pomysł wart setki tysięcy; dlatego warto być na nie otwartym.²¹

WDRAŻANIE PROCEDUR I EGZEKUCJA

Należy również pamiętać, iż samo spisanie procedur nie jest wystarczającym zapewnieniem ich przestrzegania. Konieczne jest również przygotowanie regularnego systemu szkoleń z obowiązujących w firmie procedur skierowanego zarówno do obecnych, jak i nowych pracowników. Szkolenia mogą być również zakończone odpowiednimi testami sprawdzającymi.

8 E-LEARNING

Jednym z efektywnych narzędzi wykorzystywanych w procesie szkolenia z zakresu „etyki biznesu” jest formuła e-learningu.

W szczególności ma zastosowanie w momencie:

- = zatrudniania nowego pracownika,
- = wzmacniania dotychczasowej wiedzy z zakresu polityk i procedur,
- = sprawdzania znajomości wymaganych procedur i polityk obowiązujących w firmie,
- = adresowania istotnych wynikających ad hoc problemów.

E-learning jest to technika szkolenia wykorzystująca wszelkie dostępne media elektroniczne, w tym internet, intranet, extranet, przekazy satelitarne, taśmy audio/ video, telewizję interaktywną oraz CD-ROMy. Cechą odróżniającą e-learning od tradycyjnych form nauczania jest przeniesienie odpowiedzialności za proces kształcenia z trenera-nauczyciela na pracownika-ucznia. Stanowi to ogromną zaletę, a zarazem wyzwanie. Pracownik może bowiem sam zdecydować kiedy, gdzie i jak długo chce się uczyć. Z drugiej jednak strony wymaga to od niego dużej dyscypliny i wewnętrznej motywacji.²²

E-learning może być wykorzystywany w szkoleniach z:

- = procedur polityk firmowych,
- = kultury organizacyjnej firmy,
- = przekazywania najlepszych praktyk rynkowych,
- = wzmacniania postaw i zachowań etycznych,
- = pogłębiania wiedzy specjalistycznej, języków obcych, umiejętności przywódczych, menedżerskich,
- = może służyć jako narzędzie certyfikacji w danym obszarze, zakresie tematycznym, sprawdzanie wiedzy etc.

ZALETY E-LEARNINGU

- = Oszczędność pieniędzy. Eliminacja kosztów związanych z prowadzeniem szkoleń w sposób tradycyjny, tym samym znikają z budżetu takie pozycje jak: honorarium trenera, wynajem ośrodka szkoleniowego, transport, zakwaterowanie, wyżywienie i inne.
- = Oszczędność czasu. Pracownicy szkolą się w czasie, który jest dla nich najwygodniejszy i nie powoduje to zaniedbań w pracy. Nie tracą czasu na dojazdy na szkolenia. Nie muszą też odrywać się od swoich codziennych obowiązków.
- = Brak dezorganizacji pracy. Tradycyjne grupowe szkolenie w którym uczestniczy jednocześnie cały dział znacznie utrudnia i dezorganizuje pracę, a często również powoduje straty. Szkolenia internetowe rozwiązują ten problem - pracownicy mogą uczestniczyć w szkoleniach w dowolnych, dogodnych dla nich i biznesu porach. Nie muszą też czynić tego wszyscy naraz.
- = Monitoring wyników nauczania. Przełożeni mogą w łatwy sposób monitorować postępy w nauce swoich

W większości firm niezależnie od ich obszaru działalności wdrażanie i egzekucja przestrzegania procedur wygląda podobnie i dzieli się na następujące etapy:

- = wprowadzenie procedury i przekazanie jej pracownikom (zazwyczaj w formie elektronicznej za pośrednictwem e-maila lub intranetu),
- = szkolenia dla pracowników z zasad zawartych w nowej procedurze (coraz częściej interaktywne – e-learning),
- = testy sprawdzające znajomość procedury (zazwyczaj w formie elektronicznej),
- = certyfikacja - zdanie testu potwierdza uzyskanie odpowiedniego certyfikatu.

Powyższy schemat jest stosowany w przypadku wprowadzenia nowej procedury, jak również powtarzany minimum raz w roku w stosunku do już istniejących. Istotne jest również zebranie informacji zwrotnej od pracowników dotyczącej funkcjonowania w firmie danej procedury, a następnie o ile to możliwe aktualizowanie jej. W przypadku spółek wchodzących w skład grup kapitałowych, oddziałów spółek zagranicznych i innych tego typu, należy pamiętać także o odpowiednim dostosowywaniu procedur korporacyjnych do prawa i warunków polskich.

Dobrze również, jeżeli w każdej procedurze ustanowione są sankcje za jej nieprzestrzeganie, które dodatkowo wymuszają na pracownikach stosowanie się do niej.

pracowników. Dzięki testom weryfikującym, możliwe jest sprawdzenie stopnia przyswojonej wiedzy.

- = Dowlolna liczba osób szkolonych. Nie ma żadnych ograniczeń ilości osób, które mogą korzystać ze szkoleń przez internet.
- = Stałe doskonalenie programu szkoleniowego. Każdy program szkoleniowy może być modyfikowany wraz z rozwojem potrzeb firmy i wymaganiami stawianymi przez rynek. Szkolenia są coraz lepsze i bardziej efektywne, gdyż uwzględniane są sugestie i uwagi poprzednich uczestników szkoleń.
- = Nowoczesny sposób nauczania. Pracownicy firmy doskonałą swoją wiedzę przy wykorzystaniu najnowocześniejszych narzędzi. Nieograniczony dostęp do wiedzy. Pracownik zawsze w dogodnym dla siebie czasie może powrócić do informacji zawartych w szkoleniach internetowych, np. w przypadku nowych produktów, czy też usług, może zweryfikować posiadane wiadomości.

KORZYŚCI E-LEARNINGU

- = Zwiększenie skali. E-learning umożliwia przeszkolenie dużych grup, dzięki czemu wszyscy pracownicy firmy mają dostęp do systemu szkoleniowego z różnych miejsc przez całą dobę, co pozwala im na dostosowanie czasu i miejsca nauki do indywidualnych preferencji.
- = Jednolity przekaz. Informacje przekazywane kursantom nie są uzależnione od kondycji psychicznej i fizycznej trenera oraz nie są wyznaczane przez poziom grupy, a każdy uczestnik otrzymuje dokładnie taki sam zestaw informacji merytorycznych.
- = Monitoring i kontrola nauki. Informacje o tempie realizacji kursów oraz wynikach kursantów przekazywane są do działu HR firmy i/ lub do przełożonych.
- = Definiowanie potrzeb szkoleniowych. Wyniki testów wstępnych pozwalają wykryć luki w wiedzy pracowników, co pozwala odpowiednio zmodyfikować zakres istniejących szkoleń lub zaplanować nowe.
- = Redukcja kosztów. Całkowite wyeliminowanie niektórych kosztów związanych z dostarczeniem szkoleń pracownikom (np. pokrycie kosztów podróży, zakwaterowania i wyżywienia, druk materiałów, wynajem sal) oraz w znacznym stopniu redukcja kosztów związanych z obsługą i organizacją szkoleń (honoraria dla trenerów).
- = Zwiększona wydajność pracy. Pracownik może szkolić się w miejscu pracy, dzięki czemu firma nie musi troszczyć

się o zastępstwo w trakcie jego nieobecności w biurze, a pracownik nie traci czasu na dojazd na szkolenie. Szkoląc się przez internet lub intranet może nadal wykonywać większość swoich obowiązków.

- = Szkolenia „na zawołanie”. Pracownicy mogą samodzielnie podnosić swoje kwalifikacje o dowolnej porze i z dowolnego miejsca, a firma ma możliwość szybkiego przeszkolenia dużych grup, co często jest konieczne przy fuzjach przedsiębiorstw, wprowadzaniu nowych produktów lub zmianach przepisów prawnych i regulacji wewnętrznych.
- = Optymalizacja pracy działu szkoleń. Obsługa uczestników szkoleń w dużej mierze odbywa się automatycznie, system generuje raporty dotyczące wyników w nauce, dzięki czemu pracownicy działu szkoleń mają mniej pracy administracyjnej i mogą się skoncentrować na rozwoju strategii szkoleniowej firmy.

¹³ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Whistleblower>

¹⁴ Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes? www.bankier.pl, czerwiec 2007.

¹⁵ Źródło: www.wikipedia.pl

¹⁶ www.splp.pl

¹⁷ Wojciech Gasparski „Etyka Lobbying”, Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie.

¹⁸ Źródło: www.wikipedia.pl

¹⁹ Słownik języka polskiego; www.pwn.pl

²⁰ Arkadiusz Siechowicz „Czy procedury zabijają kreatywność?”; Informator Menedżera, http://www.informator.org.pl/g_artykuly_r.php?id_ar=5453

²¹ Tamże.

²² za <http://www.learning.pl/elearning/index.html>, czerwiec 2009, jako Źródło: Kompendium wiedzy o sieciach, marzec 2003.

| Podsumowanie

Etyka jest fundamentem działalności biznesowej. Powinna być uwzględniana zarówno w działaniach wewnątrz jak i na zewnątrz firmy, jako podstawa biznesu, a nie jako dodatkowe działania i procedury etyczne podejmowane w pojedynczych obszarach i aktywnościach organizacji. Kompleksowe podejście do etyki, posiadanie spójnego systemu zasad i wartości, na których opierają się wszystkie działania firmy, to możliwość jej stabilnego i prawidłowego funkcjonowania. Pozwala uniknąć wielu zagrożeń i kosztów będących skutkiem nieetycznych zachowań i nieprawidłowych decyzji.

Jasne i przejrzyste zasady etyczne są niezmiernie istotne w relacjach z pracownikami. Nakreślają im wyraźne ramy postępowania, wskazując, które działania są akceptowane przez firmę, a które są uważane za nieetyczne. Istniejące w firmie zasady, a zwłaszcza spisany kodeks etyczny, pozwalają pracownikowi, w razie jakichkolwiek wątpliwości, co do postępowania, odwołać się do istniejącego źródła tych zasad. Dzięki temu pracownik może się upewnić, że podejmuje prawidłowe decyzje, a wykonywane przez niego zadania zgodne są z obowiązującymi w firmie standardami.

Spisane zasady etyczne i otwarcie deklarowane wartości firmowe, pomagają także w relacjach zewnętrznych. Pozwalają budować relacje z partnerami biznesowymi, dostawcami i klientami, oparte na zaufaniu i szacunku, co wpływa pozytywnie nie tylko na atmosferę prowadzenia biznesu, ale też na jakość współpracy z partnerami zewnętrznymi. Dzięki temu firma może funkcjonować w bezpiecznym i przyjaznym otoczeniu biznesowym, co pozwala jej na stabilny i długoterminowy rozwój.

W niniejszej broszurze, staraliśmy się pokazać i przekonać czytelnika do tego, że etyka biznesu powinna być obecna we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Zasady etyczne danej organizacji powinny być znane wszystkim pracownikom, przestrzegane przez nich i stosowane w codziennej pracy, w relacjach ze wszystkimi interesariuszami. Pozwala to prowadzić stabilny biznes, unikać nieporozumień i podkreślać spójność wszystkich prowadzonych przez firmę działań, co z kolei przekłada się na zyski przedsiębiorstwa.

Mamy nadzieję, że wskazane przez nas narzędzia i przykłady działań będą praktyczną wskazówką dla każdego, kto będzie chciał wdrożyć w firmie zasady etyczne.

Autorzy publikacji



Magdalena Ciupak - Zarzycka
Communications Specialist
Johnson & Johnson Poland Sp. z o.o.



Ewa Rzeczkowska
Rzecznik Prasowy,
Menedżer ds. Marketingu & PR
Deloitte Polska



Magdalena Kowalewska
Koordynator ds. Marketingu & PR
Deloitte Polska



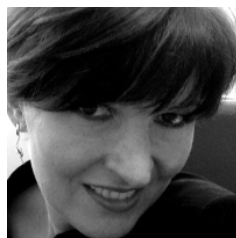
Michał Koziół
Młodszy Prawnik
British American Tobacco
Polska Trading sp z o.o.



Katarzyna Majewska
Specjalista ds. Korporacyjnych
Janssen - Cilag Polska sp. z o.o.



Robert Sroka
Kierownik ds. Odpowiedzialności
Społecznej
Grupa Żywiec



Beata Syczewska
Dyrektor Departamentu Komunikacji
ABB Sp. z o.o.



**Maria Majdrowicz,
Paulina Tycner**
Dział Komunikacji Korporacyjnej
L'Oréal Polska



Katarzyna Tyczkowska-Kochańska
Business Integrity Manager
GlaxosmithKline

Firmy uczestniczące w projekcie

ABB ABB jest liderem w technologiach dla energetyki i automatyki, które pozwalają klientom przemysłowym oraz zakładom użyteczności publicznej zwiększać swoją efektywność przy zminimalizowaniu oddziaływania na środowisko. Grupa ABB zatrudnia 120 tysięcy pracowników w ponad 100 krajach. W Polsce ABB jest obecna od prawie 20 lat – nie tylko jako synonim niezawodnych urządzeń, ale również jako inwestor i właściciel fabryk zatrudniając ponad 2300 osób. Firma ABB jest uznana za jedną z najbardziej innowacyjnych firm w Polsce. Nowatorskie rozwiązania, których inicjatorem są naukowcy krakowskiego Centrum Badawczego ABB, wpływają na zwiększenie wydajności oraz poprawę jakości wyrobów firmy. Istotą działania ABB jest odpowiedzialny biznes przejawiający się w przestrzeganiu uniwersalnych zasad zawartych w pryncypiach UN Global Compact.

BRITISH AMERICAN TOBACCO POLSKA British American Tobacco jest drugą na świecie grupą tytoniową, istniejącą od 1902 r. i obecną w ponad 180 krajach. British American Tobacco to pierwsza na świecie firma tytoniowa, która opublikowała raport społeczny. Na polskim rynku firma działa od 1991 r. i jest jego wiceliderem. W portfolio marek BAT Polska znajdują się między innymi takie marki jak: Dunhill, Kent, Vogue, Pall Mall, Lucky Strike, Slim, Camelia, Nevada.

Deloitte. Deloitte Polska jest jedną z wiodących firm doradczych w kraju, świadczącą usługi profesjonalne w obszarach audytu, doradztwa podatkowego, doradztwa prawnego, konsultingu strategicznego oraz technologicznego, zarządzania ryzykiem i doradztwa finansowego. W Polsce firma Deloitte rozpoczęła swoją działalność w roku 1990. Główne biuro mieści się w Warszawie, a sieć lokalnych

oddziałów obejmuje największe polskie miasta: Kraków, Gdańsk, Łódź, Wrocław, Katowice, Poznań oraz Szczecin. W polskich biurach firma Deloitte zatrudnia łącznie ponad 1000 pracowników.

gsk GlaxoSmithKline GlaxoSmithKline to jedna z wiodących firm branży farmaceutycznej i opieki zdrowotnej na świecie, która prowadzi badania mające na celu poprawę jakości życia, pozwalając ludziom robić więcej, czuć się lepiej i żyć dłużej. GlaxoSmithKline należy też do liderów polskiego rynku farmaceutycznego, z udziałem około 7% w rynku leków sprzedawanych na receptę (w ujęciu wartościowym). Firma dostarcza innowacyjne terapie w wielu obszarach terapeutycznych: chorób układu oddechowego, nerwowego, sercowo-naczyniowego, w antybiotykoterapii, onkologii oraz dynamicznie rozwijającym się segmencie szczepionek. GlaxoSmithKline zatrudnia w Polsce ponad 1600 osób.

JANSSEN-CILAG Janssen-Cilag Polska Spółka z o.o. należy do grupy Johnson & Johnson, jednego z największych na świecie koncernów działających w ochronie zdrowia. Jest jedną z czołowych innowacyjnych firm farmaceutycznych na świecie, prowadzącą własne badania naukowe. Powstała w 1994 r. z połączenia dwóch firm o światowej renomie: belgijskiej Janssen Pharmaceutica oraz szwajcarskiej Cilag AG. Firma posiada przedstawicielstwa w 50 krajach oraz 16 zakładów produkcyjnych na wszystkich kontynentach. Kilka leków spośród zarejestrowanych przez Janssen-Cilag znalazło się na Liście Leków Podstawowych Światowej Organizacji Zdrowia. Janssen-Cilag oferuje leki dostępne na receptę, z takich dziedzin terapeutycznych jak psychiatria, neurologia, leczenie bólu, ginekologia, nefrologia, onkologia, HIV/AIDS.

Johnson & Johnson

Grupa Johnson & Johnson jest światowym producentem i dystrybutorem produktów z zakresu ochrony zdrowia. Oferuje sprzęt medyczny i diagnostyczny, leki oraz kosmetyki, jest światowym liderem wyrobów medycznych dla profesjonalistów. Grupę tworzy ponad 260 spółek, zatrudniających ponad 119 000 kobiet i mężczyzn z 57 krajów. Z produktami Johnson & Johnson codziennie styka się ponad miliard osób na całym świecie. W Polsce Johnson & Johnson jest obecna od 1990 r., jako Johnson & Johnson Poland Sp. z o.o. Firma jest dystrybutorem następujących grup produktów: sprzęt medyczny i diagnostyczny (J&J Medical Devices and Diagnostics). Są to produkty stosowane przez profesjonalistów z zakresu ochrony zdrowia, a także produkty medyczne pomocne w opiece nad pacjentem, diagnostyce medycznej i w badaniach krwi. Kosmetyki i leki OTC (J&J Consumer). Należą do nich produkty powszechnego użytku do kompleksowej pielęgnacji dzieci i niemowląt, pielęgnacji skóry i włosów dla dorosłych, higieny osobistej i zdrowia kobiet oraz leki bez recepty.

**L'ORÉAL
POLSKA**


L'Oréal, założony w 1909 r. przez francuskiego chemika Eugène'a Schuellera, jest dziś światowym liderem w branży kosmetycznej. Nasza działalność skupia się na pięciu zasadniczych dziedzinach: koloryzacja włosów, pielęgnacja

włosów, pielęgnacja skóry, makijaż i zapachy. L'Oréal zatrudnia na całym świecie 67, 5 tysiąca pracowników 100 narodowości, skupia 23 światowe marki, jest obecny na rynkach 130 krajów. W 2008 r. sprzedawaliśmy ponad 140 produktów na sekundę na całym świecie, w sumie 4,5 mld. Rozwój zawdzięczamy badaniom i pracom nad rozwojem nowych technologii, dzięki którym nasze produkty są skuteczne, innowacyjne i całkowicie bezpieczne. Główna siedziba Grupy znajduje się w Clichy we Francji.


GRUPA ŻYWIEC S.A.

Grupa Żywiec S.A. jest jednym z największych producentów piwa w Polsce oraz częścią Grupy Heineken. Rocznie sprzedaje pow. 13 mln hl piwa produkowanego w pięciu browarach w Żywcu, Warce, Elblągu, Leżajsku i Cieszynie. Najważniejsze marki Spółki to Heineken, Żywiec, Warka, Tatra, Specjal, Strong i Leżajsk. Marką flagową Grupy jest Żywiec – pierwsze piwo premium i największe piwo eksportowe Polski, sprzedawane za granicą od stu lat, obecnie w ponad 20 krajach świata. Ważną część portfolio firmy stanowią piwa regionalne: Królewskie (Polska centralna), Leżajsk (południowo-wschodnia) i Specjal (północna). Firma prowadzi również dystrybucję zagranicznych piw specjalnych (Desperados, Paulaner, Fischer, Murphy's) i polskich piw specjalnych (Kaper, Żywiec Porter i Freeq w trzech odmianach). Grupa Żywiec S.A. zatrudnia ponad 6000 osób.

Koordynacja projektu


Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) jest pierwszą i jedyną organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją społeczną odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Misją Forum jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, zadowolenia społecznego i poprawy stanu środowiska. Organizacja analizuje rozwój idei CSR w Polsce, wydając coroczny Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”; prowadzi portal poświęcony tematyce CSR www.odpowiedzialnybinzes.pl; organizuje liczne wydarzenia promujące ideę odpowiedzialnego

biznesu, w tym coroczną konferencję „Forum Odpowiedzialnego Biznesu”. FOB podejmuje w ramach Programu Partnerstwa również ścisłą współpracę z polskim biznesem, wspierając go we wdrażaniu zasad odpowiedzialności społecznej. W 2009 r. Forum podpisało porozumienie o współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju z Ministerstwem Gospodarki, a także współpracuje z Urzędem Regulacji Energetyki w ramach promocji CSR w sektorze energetycznym. Stowarzyszenie jest również aktywne na arenie międzynarodowej, będąc organizacją partnerską CSR Europe oraz CSR360 Global Partner Network, sygnatariuszem inicjatywy Global Compact i jedynym przedstawicielem World Business Council for Sustainable Development w Polsce.



www.odpowiedzialnybiznes.pl

