

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 338

**Spółeczna odpowiedzialność
organizacji**

Diagnoza i doskonalenie

Redaktorzy naukowci

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-425-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
Jadwiga Adameczyk: Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	9
Anna Baraniecka: Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy	20
Marcin Geryk: Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni	40
Ewa Głuszek: CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne?	52
Sylvia Jarosławska-Sobór: Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego	68
Ewa Jastrzębska: Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości	78
Magdalena Kaźmierczak: Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR	88
Katarzyna Klimkiewicz: Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy	97
Elżbieta Kolasińska: Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji	107
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji	118
Paweł Kuźbik: Odpowiedzialność społeczna w sporcie	130
Adrian Pyszka: Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości	141
Marcin Ratajczak: Koncepcja CSR w aspekcie osiągniętych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu	156
Piotr Rogala: Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu	166
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym	174
Ewa Stawicka: Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP	185
Justyna Szumniak-Samolej: Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR	195
Przemysław Wolczek: Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej	206

Summaries

Jadwiga Adamczyk: Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility	19
Anna Baraniecka: Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives	39
Marcin Geryk: The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university	51
Ewa Głuszek: Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach?	67
Sylwia Jarosławska-Sobór: Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining	77
Ewa Jastrzębska: Code of ethics as a part of management by values	87
Magdalena Kaźmierczak: Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR	96
Katarzyna Klimkiewicz: Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market	106
Elżbieta Kolasińska: Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility	117
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers	129
Paweł Kuźbik: Social responsibility in sport	140
Adrian Pyszka: Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains	155
Marcin Ratajczak: The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness	165
Piotr Rogala: High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility	173
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector	184
Ewa Stawicka: The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector	194
Justyna Szumniak-Samolej: B Lab’s solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea	205
Przemysław Wolczek: The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene	218

Ewa Jastrzębska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KODEKS ETYCZNY JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚCI

Streszczenie: Obserwowane współcześnie liczne przykłady nieetycznego działania firm sprawiły, że zaczęto od nich oczekiwać przyjęcia odpowiedzialności za generowane koszty zewnętrzne. Fundamentem społecznej odpowiedzialności biznesu powinno być kierowanie się w działalności gospodarczej wartościami, a jednym z istotnych elementów zarządzania przez wartości jest kodeks etyczny, definiujący wartości obowiązujące w organizacji i przekładający je na standardy postępowania. Celem artykułu jest ocena kodeksów etycznych wybranych przedsiębiorstw, uznawanych za liderów CSR w Polsce (wchodzących w skład Respect Index oraz Rankingu Odpowiedzialnych Firm). Krytyczna analiza literatury oraz zawartości kodeksów etycznych pozwoliła stwierdzić, że posiadanie i komunikowanie właściwie opracowanego kodeksu etycznego nie jest w Polsce standardem nawet wśród liderów CSR.

Słowa kluczowe: kluczowe wartości, zarządzanie przez wartości, kodeks etyczny, kodeks postępowania.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.06

1. 1. Wstęp

Narastające współcześnie zagrożenia cywilizacyjne, uwypuklone przez postępującą globalizację, sprawiają, że coraz częściej i powszechniej zaczyna się kwestionować słynną Friedmanowską maksymę *the business of business is business*. Cele przedsiębiorstw stają się coraz bardziej złożone i wielowymiarowe, a w biznesowej działalności operacyjnej zaczyna zwracać się uwagę na sposób realizacji dążeń – „droga staje się ważniejsza niż cel lub co najmniej tak samo ważna”¹. Jak zauważa bowiem M. Yunus, „nie ma sprzeczności między odpowiedzialnym dążeniem do zysku i służeniem celom społecznym”². J. Mackey i R. Sisodia, w niedawno wydanej książce *Conscious Capitalism. Liberating the Heroic Spirit of Business* stwierdzają nawet

¹ S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012, s. 229, 230.

² E. Janikowska, *Wywiad z Muhammadem Yunusem*, „Odpowiedzialny biznes. Kompendium CSR, Niezależny dodatek do Rzeczpospolitej” 2013, nr 10 (czerwiec), s. 2.

dobitniej: „zysk jest ważny, ale jest tylko pochodną właściwego celu – tym zaś powinno być dążenie do pozytywnego wkładu w rozwój świata”³.

Dążenie do przewartościowania celów działalności gospodarczej sprawia, że w przedsiębiorstwach rodzi się potrzeba określenia podstawowych zasad, które w sytuacjach wątpliwych etycznie i kryzysowych jak kompas wskazywałyby właściwy sposób postępowania i kierunek działania. Kierowanie się w działalności gospodarczej kluczowymi wartościami powinno być fundamentem społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR) – tylko wówczas CSR zostanie faktycznie wpisany w strategię biznesową organizacji i codzienne działania pracowników, stając się skuteczną strategią tworzenia wspólnej wartości dla wszystkich interesariuszy. Koncepcja zarządzania przez wartości jest zatem nowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, a jednym z istotnych elementów tego zarządzania jest kodeks etyczny.

Celem artykułu jest ocena kodeksów etycznych wybranych przedsiębiorstw, uznawanych za liderów CSR w Polsce, przeprowadzona przez pryzmat całego procesu zarządzania przez wartości w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz zawartości dokumentów.

2. Zarządzanie przez wartości jako nowa koncepcja

Wybitni liderzy biznesu od dawna dostrzegali znaczenie wartości organizacji, uznając je za krytyczny czynnik sukcesu w długim okresie. A. Carnegie, R. Wood Johnson (J&J), T. Watson Jr. (IBM), J.A. Young (HP) to tylko kilka przykładów skutecznych i etycznych liderów biznesu. Kilkuletnie badania, najpierw T.J. Petersa i R.H. Watermana Jr.⁴, potem J. Collinsa i J.I. Porrasa, dowodzą trafności takiego podejścia – czynnikiem sukcesu najlepszych z najlepszych amerykańskich przedsiębiorstw w swoich branżach okazało się właśnie zachowywanie w każdym aspekcie działania organizacji jasno określonych i trwałych kluczowych wartości⁵. Dzięki takim wartościom te wyjątkowe firmy (tzw. wizjonerskie) od wielu lat są obecne na rynku, ciesząc się trwałą, wysoką pozycją konkurencyjną, rozwijają się, niezmiennie osiągając dobre wyniki w wielu wymiarach, są podziwiane przez otoczenie i odcisnęły pozytywny ślad w świecie.

Zgodnie z *Corporate Values Index 2009*, prezentującym wyniki badania przeprowadzonego w 11 krajach świata wśród 4800 największych przedsiębiorstw z 14

³ Cyt. za: N. Ćwik, *Czy odpowiedzialny biznes umarł?*, „Odpowiedzialny biznes. Kompendium CSR, Niezależny dodatek do Rzeczpospolitej” 2013, nr 10 (czerwiec), s. 10.

⁴ T.J. Peters, R.H. Waterman Jr., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011.

⁵ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.

branż, 77,5% firm zdefiniowało własny system wartości⁶ (w Polsce – 29,5%)⁷. Od pierwszej edycji indeksu w 2006 r. niezmiennie najpopularniejszymi wartościami są innowacyjność i jakość (w 2013 r. wskazało je odpowiednio 40 i 30% badanych firm). Równocześnie obserwować można rozszerzenie wartości, zarówno w ich definiowaniu (np. idea rozwoju zrównoważonego przenika do nowych obszarów działalności biznesowej), jak i adresowaniu do nowych grup interesariuszy. W 2013 r. wśród 3000 ankietowanych pracowników z pięciu krajów 83% uznało, że zdefiniowanie wartości przez firmę jest przydatne, a 75% – że postępuje zgodnie z tymi wartościami⁸. Przedsiębiorstwa, które działają zgodnie z deklarowanymi wartościami i komunikują ten fakt, osiągają wyniki finansowe nawet o 17% lepsze niż przeciętna dla rynku⁹, poprawiają także swoje rezultaty w innych obszarach, przede wszystkim dzięki osiągnięciu wyższego poziomu motywacji i zaangażowania pracowników¹⁰.

Kluczowe wartości przedsiębiorstw są łącznikiem pomiędzy misją przedsiębiorstwa (sensem istnienia organizacji) a jego wizją w przyszłości, określają podstawowe, trwałe zasady działania, wskazują, jak dążyć do celu¹¹, słowem – stanowią DNA firmy. Powinny być ponadczasowe, tj. nie podlegać zmieniającym się trendom i ulotnym modom oraz nie zależeć od zmieniającej się sytuacji rynkowej. Powinny mieć rzeczywiste znaczenie dla członków organizacji i być przydatne w osiągnięciu celów bieżących oraz strategii, na każdym stanowisku pracy i w każdym aspekcie biznesu. Przełożenie wartości na wszystkie poziomy działania wewnątrz organizacji oraz relacje zewnętrzne stanowi o humanizacji zarządzania, które tworzy w ten sposób nowy wymiar funkcjonowania firmy. Wykorzystywanie wartości jako narzędzia zarządzania na co dzień stwarza zatem podstawy nowej idei zarządzania – zarządzania przez wartości.

Według S. Lachowskiego „zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania, którego celem jest koncentracja na praktykowaniu zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie oraz ich dopasowanie do misji i wizji przyszłości firmy”¹². Ciągłość i efektywność zarządzania przez wartości podkreśla A. Stachowicz-Stanusch, definiując tę koncepcję jako przekazywanie wartości w organizacji z pokolenia na pokolenie przez przejmowanie obowiązków wynikających z wartości oraz ochronę wartości w imieniu oraz na korzyść organizacji¹³. Proces

⁶ W edycji indeksu z 2013 r. badano już wyłącznie firmy, które miały systemy wartości.

⁷ *Corporate Values Index 2009. Streszczenie raportu*, http://marketingowiec.pl/uploads/fck/RA-PORT_CorporateValuesIndex2009.pdf (27.06.2013).

⁸ *International Index of Corporate Values 2013*, materiały prasowe otrzymane od firmy On Board PR, odpowiedzialnej za realizację badań w Polsce.

⁹ S. Lachowski, wyd. cyt., s. 284.

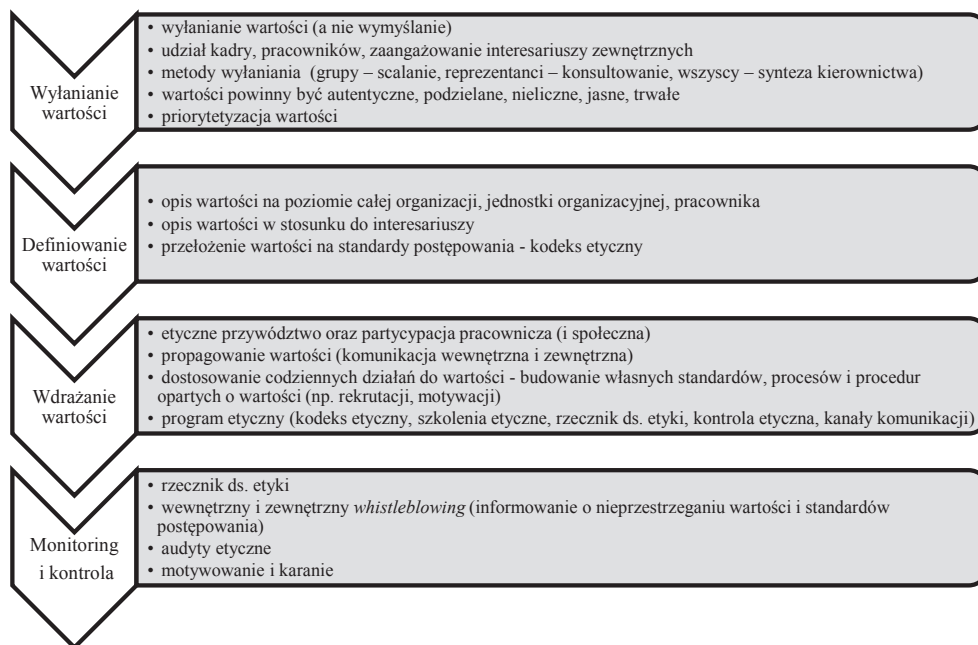
¹⁰ Por. A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 23–30.

¹¹ S. Lachowski, wyd. cyt., s. 264.

¹² Tamże, s. 230.

¹³ A. Stachowicz-Stanusch, wyd. cyt., s. 14.

ten składa się z czterech następujących po sobie etapów – wyłaniania wartości, definiowania wartości, wdrażania wartości oraz monitoringu i kontroli, a cały cykl, w razie konieczności weryfikacji i redefiniowania wartości, może zostać wielokrotnie przeprowadzony (rys. 1).



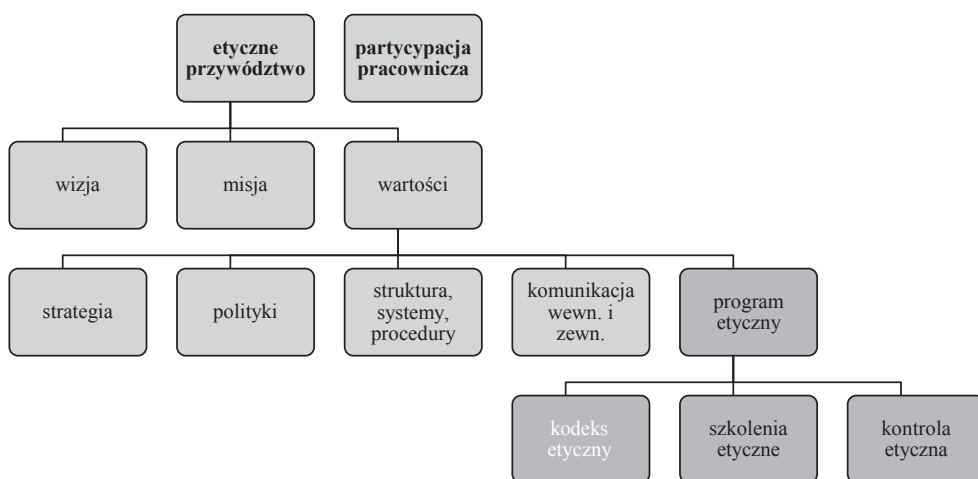
Rys. 1. Etapy zarządzania przez wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Anam, E. Zamościńska, *Zarządzanie przez wartości. Kodeksy etyczne*, materiały szkoleniowe CSRinfo, Warszawa, 4 listopada 2011.

Zarządzanie przez wartości łączy się zatem z instytucjonalizacją etyki w biznesie, czyli tworzeniem sformalizowanych instytucji rozumianych jako trwałe (prawne, organizacyjne i zwyczajowe) etyczne uwarunkowania dla powtarzalnych ludzkich zachowań i międzyludzkich interakcji¹⁴. Zgodnie z szerokim podejściem, zarządzanie przez wartości powinno zostać wpisane w całą organizację i obejmować każdy obszar jej działania – od wizji i misji poprzez strategię organizacji i jej różne polityki (np. HR), systemy zarządzania, standardy i procedury (np. rekrutacji czy wyboru dostawców) do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. W takim ujęciu zarządzanie przez wartości utożsamiać można z wdrażaniem CSR, która to kon-

¹⁴ Zob. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 131; M. Spychalski, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w świetle międzynarodowej konkurencyjności gospodarki*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 97.

cepcja powstała w procesie instytucjonalizacji etyki w biznesie jako odpowiedź na potrzebę stworzenia pakietu narzędzi, zespołu postulatów i praktycznych zaleceń, umożliwiających wychodzenie z sytuacji konfliktowych i skuteczne rozwiązywanie dylematów moralnych („Etyka biznesu to sumienie. CSR to konkretne działania podejmowane w zgodzie z sumieniem”)¹⁵. Wąskie ujęcie zarządzania przez wartości ogranicza je do programów etycznych, które nastawione są na budowanie etycznego klimatu wewnątrz organizacji. W obu podejściach podstawowym elementem jest kodeks etyczny, który nie powinien być celem, lecz jednym z kluczowych narzędzi zarządzania przez wartości (rys. 2).



Rys. 2. Elementy zarządzania przez wartości

Źródło: opracowanie własne

3. Kodeks etyczny jako podstawowy element programu etycznego

Kodeks etyczny (kodeks postępowania) określa sposoby etycznego postępowania pracowników zarówno wewnątrz organizacji, jak i wobec jej otoczenia, określając zakres odpowiedzialności społecznej organizacji oraz interpretując jej obowiązki względem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych¹⁶. Kodeks etyczny to ujęty w formie pisemnej dokument, definiujący kluczowe wartości obowiązujące w organizacji, przekładający je na standardy postępowania, czyli wyjaśniający, na czym te ogólne wartości polegają w konkretnych codziennych sytuacjach. Za najlepsze ko-

¹⁵ Zob. E. Jastrzębska, *Etyka biznesu a społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2010, nr 1.

¹⁶ M. Rybak, wyd. cyt., s. 139.

deksy etyczne uważa się te, które są połączeniem kodeksu wartości (np. uczciwość), kodeksu norm, jakich należy przestrzegać (np. nie kradnij), oraz kodeksu postępowania (np. nie wykorzystuj urządzeń biurowych w celach prywatnych)¹⁷.

Kodeks określa zachowania, jakie spółka uważa za właściwe (nakazy), oraz wskazuje to, co właściwe nie jest (zakazy), a także określa sankcje, jakie mogą być orzekane w przypadku niestosowania się do postanowień kodeksu. W kodeksie wskazywane powinny być również właściwe sposoby postępowania oraz rozwiązywania najczęściej spotykanych przez pracowników problemów, co pomoże im rozstrzygać dylematy etyczne i zredukować konflikty interesów, ograniczając przypadki nieprawidłowości i nadużyć¹⁸. Kodeksy powinny być praktyczne – nie mogą być zatem formułowane na zbyt ogólnym poziomie (powoduje to różne interpretacje) oraz być powtórzeniem obowiązujących wymogów prawnych (rolą kodeksów jest stawianie wymagań wyższych)¹⁹. Do przestrzegania zasad ujętych w kodeksie zobowiązani są zarówno kierownictwo przedsiębiorstwa, jak i pracownicy na wszystkich szczeblach.

Właściwie opracowany i wdrażany kodeks etyczny precyzuje i utrwala wartości organizacji, przekazując je kolejnym pokoleniom pracowników, pozwala komunikować wewnątrz i zewnątrz wartości firmy, zwiększając lojalność pracowników, zaufanie interesariuszy zewnętrznych, wiarygodność organizacji i budując jej pozytywny wizerunek. Badania nad skutecznością kodeksów przeprowadzili m.in. D. McCabe, L. Trevino i K. Butterfield, stwierdzając, że kodeksy przyczyniają się do zachowań etycznych w miejscu pracy tym bardziej, w im większym stopniu kodeksy te są postrzegane przez pracowników jako prawdziwie wdrożone w kulturze organizacji²⁰. To zagnieżdżenie kodeksów w kulturze organizacji zależy z kolei od: etycznego przywództwa, treści i sposobu opracowania kodeksu (partycypacja pracownicza), otwartej komunikacji (system szkoleń, intranet, internet), systemów nagradzania i karaniania oraz kontroli etycznej (rzecznik ds. etyki, audyty etyczne, wewnętrzne systemy informacyjne). Nawiązanie do wszystkich tych elementów można odnaleźć we właściwie opracowanym kodeksie etycznym.

¹⁷ W. Gasparski, *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, [w:] Rok B. (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 25.

¹⁸ Zob. tenże, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja uzupełniona*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 183–189, 276.

¹⁹ A. Lewicka-Strzałęcka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2006, s. 81.

²⁰ W. Gasparski, *Wykłady z etyki...*, s. 293.

4. Kodeksy etyczne liderów CSR w Polsce – wyniki badania empirycznego

Mając na uwadze, że zarządzanie przez wartości powinno być fundamentem społecznej odpowiedzialności biznesu, do badania dotyczącego kodeksów etycznych wytypowano 40 przedsiębiorstw uznawanych za liderów CSR w Polsce, w tym:

- 20 firm wchodzących w skład 6. edycji indeksu spółek odpowiedzialnych GPW Respect Index²¹,
- 20 pierwszych firm w 7. edycji Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2013²².

Pięć firm spełniało oba kryteria doboru próby badawczej, a 16 nie zamieszczało na swojej stronie kodeksu (w dwóch przypadkach kodeks był skierowany wyłącznie do dostawców, więc nie został uwzględniony w analizach), dlatego ostatecznie dokonano oceny kodeksów etycznych 19 firm²³. Były to: Aparator SA, Bank BPH SA, Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank Millennium SA, Danone Sp. z o.o., Elektrobudowa SA, Grupa LOTOS SA, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska SA, Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA, MARS Polska Sp. z o.o., Nestle Polska SA, Netia SA, Nutricia, Polski Koncern Naftowy ORLEN SA, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA, Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA, Schenker Sp. z o.o., Tesco Polska Sp. z o.o.

Przedmowę prezesa/zarządu zawierało 10 analizowanych dokumentów, tymczasem poparcie zarządu dla kodeksu jest istotnym elementem etycznego przywództwa, czyli osobistego, autentycznego przykładu najwyższego kierownictwa (*walk the talk*), warunkującego powodzenie zarządzania przez wartości. Drugim czynnikiem sukcesu całego procesu jest partycypacja pracownicza, czyli aktywne uczestnictwo możliwie dużej liczby pracowników już na etapie wyłaniania wartości i tworzenia kodeksu, bo dzięki temu będą się oni czuli zobowiązani jako współtwórcy do przestrzegania ustalonych zasad. Partycypacyjne metody opracowywania kodeksów zastosowały trzy badane firmy, przy czym jedna z nich dodatkowo zdecydowała się na konsultacje dokumentu z interesariuszami zewnętrznymi²⁴. Poza jednym przypadkiem, we wszystkich kodeksach zaznaczono, że dokument dotyczy każdego pracownika danej spółki (grupy kapitałowej). Dodatkowo w dwóch firmach podkreślono, że nowi pracownicy muszą podpisać zobowiązanie o przestrzeganiu postanowień kodeksu, w dwóch innych do przestrzegania kodeksu zobowiązano także spółki zależne, w kolejnej – podmioty zewnętrzne działające w imieniu firmy.

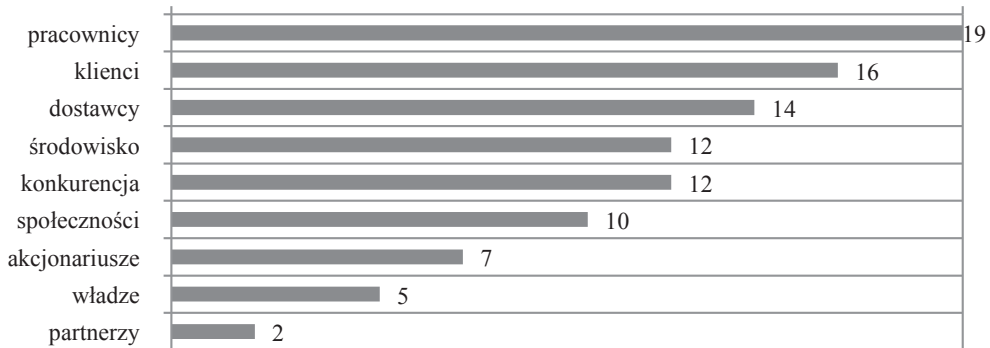
²¹ www.odpowiedzialni.gpw.pl/spolki?ph_main_content_start=show&ph_main_content_arti_id=1097 (29.06.2013).

²² http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/CSR_2013_dodatek.pdf (29.06.2013).

²³ Zgodnie z wynikami badania Respect Rating z 2009 r., przeprowadzanego na potrzeby giełdowego Respect Index, spośród 119 spółek notowanych na GPW posiadanie kodeksu etycznego zadeklarowało 41% (J. Dymowski, *Jak głęboko powinna sięgać strategia CSR?*, www.abadon.pl/page19.php 29.06.2013).

²⁴ Według informacji zawartych w analizowanych kodeksach.

Kodeks jest narzędziem zarządzania przez wartości, które dotyczy zarówno sfery wewnętrznej organizacji, jak i relacji zewnętrznych z otoczeniem, dlatego nie może ograniczać się wyłącznie do pracowników. We wszystkich analizowanych kodeksach określono, obok zasad postępowania wobec pracowników, także standardy zachowania wobec innych interesariuszy, przede wszystkim wobec klientów i dostawców (rys. 3).



Rys. 3. Grupy interesariuszy uwzględniane w kodeksach etycznych firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej kodeksy dzielone były na rozdziały poświęcone poszczególnym zagadnieniom (10 przypadków), rzadziej zbudowane według struktury mieszanej (4) albo uporządkowane według interesariuszy (3) lub wartości (2). W swoich kodeksach 12 badanych firm wymieniło wyznawane wartości (najczęściej także je definiując), a 11 zaznaczyło, że za nieprzestrzeganie kodeksu grożą sankcje. Przede wszystkim zakazy i nakazy zawierało dziewięć analizowanych kodeksów, siedem dokumentów przypominało raczej polityki (składając się głównie z ogólnych stwierdzeń), natomiast tylko w trzech kodeksach zawarto konkretne wskazania właściwego postępowania, ułatwiające praktyczne wykorzystanie dokumentu i chroniące przed błędnymi rozstrzygnięciami.

Istotnym elementem zarządzania przez wartości (i samego kodeksu) jest budowanie efektywnych kanałów komunikacji, które umożliwiają uzyskanie informacji zwrotnej, służąc weryfikacji całego procesu. Tylko w siedmiu analizowanych dokumentach konkretnie wskazano sposoby komunikowania się w kwestiach etycznych (w dziewięciu przypadkach omówiono je ogólnie, w trzech – wcale). Rzecznik/komitet ds. etyki, czyli komórka mająca za zadanie monitorowanie i ewaluację procesu zarządzania przez wartości, powołana została tylko w pięciu badanych firmach (w dwóch przypadkach w kodeksie określono jej zadania), a w czterech uruchomiono wewnętrzne systemy informowania o nieprawidłowościach.

Jak wynika z przedstawionych badań, posiadanie i komunikowanie właściwie opracowanego kodeksu etycznego nie jest w Polsce standardem nawet wśród liderów CSR. Tymczasem skuteczność kodeksu (a więc i całego procesu zarządzania przez wartości, którego jest on podstawowym narzędziem) zależy z jednej strony od jego treści, z drugiej – od procesu jego tworzenia i wdrażania.

5. Podsumowanie

Doświadczenie pokazuje, że najlepsze długowieczne firmy mają określone kluczowe wartości i kierują się nimi w działaniu. Przyjęty system trwałych wartości integruje pracowników, wzmacnia kulturę organizacyjną, pozwala zwiększyć konkurencyjność i budować pozytywny wizerunek, osiągać zrównoważony wzrost i harmonijny rozwój pracowników, kształtować pozytywne relacje z otoczeniem, wspomaga zarządzanie zmianą i zarządzanie ryzykiem oraz uodparnia na sytuacje kryzysowe, ponieważ wartości pokazują właściwy kierunek w trudnych sytuacjach.

R.T. De George słusznie zauważa, że „musimy mieć moralne osoby, jeśli chcemy mieć moralny biznes. Ale to tylko jedna strona prawdy. Musimy mieć także rozwiązania instytucjonalne, które wspierają, a nie utrudniają moralne postępowanie”²⁵. Jednak, jak zauważyli K. Blanchard i M. O’Connor, „prawdziwy sukces nie bierze się z głoszenia naszych wartości, lecz z konsekwentnego wdrażania ich w codzienne działania”²⁶. Wartości pozostające wyłącznie na papierze czy ścianie gabinetu, niepociągające za sobą żadnych działań, nic nie wnoszą do organizacji, a mogą nawet przynieść efekt odwrotny do zamierzonego. Tymczasem właściwie rozumiane zarządzanie przez wartości, będące fundamentem społecznej odpowiedzialności biznesu, jest tym ważniejsze, że CSR coraz częściej zaczyna być obecnie postrzegany jako obowiązek, a nie, jak dotychczas, narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej poprzez wyróżnianie się.

Literatura

- Anam L., Zamościńska E., *Zarządzanie przez wartości. Kodeksy etyczne*, materiały szkoleniowe CSRinfo, Warszawa, 4 listopada 2011.
- Blanchard K., O’Connor M., *Zarządzanie przez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.
- Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Corporate Values Index 2009. Streszczenie raportu*, http://marketingowiec.pl/uploads/fck/RAPORT_CorporateValuesIndex2009.pdf (27.06.2013).

²⁵ Cyt. za: M. Rybak, wyd. cyt., s. 123.

²⁶ K. Blanchard, M. O’Connor, *Zarządzanie przez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998, s. 61.

- Ćwik N., *Czy odpowiedzialny biznes umarł?*, „Odpowiedzialny biznes. Kompendium CSR, Niezależny dodatek do Rzeczpospolitej” 2013, nr 10 (czerwiec).
- Dymowski J., *Jak głęboko powinna sięgać strategia CSR?*, www.abadon.pl/page19.php (29.06.2013).
- Gasparski W., *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, [w:] Rok B. (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja uzupełniona*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Janikowska E., *Wywiad z Muhammadem Yunusem*, „Odpowiedzialny biznes. Kompendium CSR, Niezależny dodatek do Rzeczpospolitej” 2013, nr 10 (czerwiec).
- Jastrzębska E., *Etyka biznesu a społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2010, nr 1.
- Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2006.
- Peters T.J., Waterman R.H. Jr., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Spychalski M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w świetle międzynarodowej konkurencyjności gospodarki*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.

Źródła internetowe

- http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/CSR_2013_dodatek.pdf (29.06.2013).
- www.odpowiedzialni.gpw.pl/spolki?ph_main_content_start=show&ph_main_content_arti_id=1097 (29.06.2013).

CODE OF ETHICS AS A PART OF MANAGEMENT BY VALUES

Summary: Many scandals and frauds connected with illegal and unethical actions of corporations, caused the societies to increase their expectations towards the enterprises. The basis of Corporate Social Responsibility should be managing by values. Value management is the process of institutionalization of business ethics, and one of the essential elements of this process is a code of ethics that defines ways of employees' ethical actions according to organizational core values. The objective of this paper is to evaluate the code of ethics of the selected enterprises, regarded as CSR leaders in Poland (included in Respect of the Index and Ranking Responsible Companies). A critical analysis of literature and the content of codes of ethics allowed to conclude that owning and communicating of a properly drafted code of ethics is not a standard in Poland, even among CSR leaders.

Keywords: core values, management by values, code of ethics, code of conduct.