

Krzysztof MICHALSKI¹

PROGRAMY ETYCZNE W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI ZAINTERESOWANIA PUBLICZNEGO

W artykule zaprezentowano teoretycznie ugruntowaną i implementacyjnie dojrzałą koncepcję etyki korporacyjnej adresowaną do zarządzających organizacjami zainteresowania publicznego. Za główną przyczynę niepowodzeń w praktycznej realizacji dotychczasowych koncepcji etyki korporacyjnej uznano niewłaściwy sposób ich zaadresowania. Aby całościowa koncepcja zaproponowana w artykule uniknęła losu poprzedniczek, zaadresowano ją do organizacji, które szczególnie potrzebują rozległych programów etycznych do społecznego legitymizowania swojej działalności: instytucji administracji publicznej, przedsiębiorstw i organizacji społeczeństwa obywatelskiego, których działalność dostarcza społecznie ważnych dóbr, czerpie z takich dóbr lub poważnie zagraża takim dobrom. Na tle diagnozy deficytów w zakresie etyki i społecznej uczciwości, występujących w praktyce zarządzania tego typu organizacjami, zaproponowano w ramach szeroko zakrojonych programów etycznych rozwiązania normalizacyjne i narzędzia implementacyjne, których wzajemne sprzężenie gwarantuje efektywną realizację celów etyki. Omówiono funkcjonalności poszczególnych elementów typowego programu etycznego oraz określono warunki ich stosowania. Szczególny akcent położono na problemy społecznej wiarygodności mechanizmów weryfikacji i kontroli, takich jak audyty obywatelskie, wewnętrzne systemy anonimowego powiadamiania o nadużyciach i nieprawidłowościach (infolinie, telefony zaufania, platformy demaskatorskie itp.), programy ochrony whistleblowerów, systemy ciągłego programowania i parametrycznej oceny postępów wdrażania oraz systemy publicznego raportowania. Wyjaśniono znaczenie konieczności kompleksowego instalowania wszystkich takich elementów łącznie i podano przykłady sensownych realizacji.

Słowa kluczowe: etyka korporacyjna, etyka w zarządzaniu, etyka dyskursu, społeczna legitymizacja, polityka reputacyjna, CSR, etyczne programowanie w organizacji.

Gdy prześledzi się rozwój dyskusji naukowych i debat społecznych dotyczących remoralizacji sektora publicznego oraz etycznego i społecznie odpowiedzialnego biznesu, jakie toczyły się w Polsce w ostatnim ćwierćwieczu i porówna ich rezultaty z rozwojem inicjatyw organizacyjnych przedsiębiorstw, zrzeszeń biznesowych, instytucji państwa oraz podmiotów trzeciego sektora zmierzających do wbudowania motywów etycznych w rzeczywistą strukturę celów i codzienne funkcjonowanie organizacji, nie sposób nie zauważyć:

- rozdźwięku między teorią a praktyką (zbyt dużo się mówi o etyce, a zbyt mało robi w tej sprawie),

¹ Dr Krzysztof Michalski, adiunkt Zakładu Nauki o Bezpieczeństwie, Wydział Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej

- inflacyjnego użycia i w efekcie wysokiego stopnia rozmycia pojęć roboczych: „etyka”, „społeczna odpowiedzialność”, „zrównoważoność” itp. na obu poziomach,
- czysto deklaratorywnego charakteru zobowiązań, za którymi w praktyce zarządzania nie stoją żadne instrumenty wykonawcze,
- wszechobecnego afiszowania się etycznością i społeczną odpowiedzialnością, które w rzeczywistości jest jedynie grą pozorów na potrzeby polityki reputacyjnej (działania legitymizacyjne, ocieplanie wizerunku, wytwarzanie społecznego alibi, odwracanie uwagi itp.),
- braku jednolitych standardów normalizacyjnych odnoszących się do etyki w organizacji oraz prostych narzędzi do parametrycznej oceny zgodności umożliwiającymi pomiar postępów w ich wdrażaniu,
- dyskrepancji między stosunkowo dużym zaangażowaniem etycznym podmiotów drugiego i trzeciego sektora a stosunkowo niewielkim przejęciem sprawami uczciwości w instytucjach państwa oraz
- postępującej banalizacji spraw etyki w konsekwencji poprzednich zjawisk i procesów².

Wobec panującej obecnie sytuacji nie można dotychczasowych działań na rzecz upowszechnienia etyki w organizacjach ocenić inaczej, niż w kategoriach niepowodzenia. Wydaje się jednak, że do sukcesu brakuje naprawdę niewiele. Procesy społeczne przebiegające w różnych obszarach, związane przede wszystkim z gwałtownymi transformacjami technologicznymi, upowszechnianiem wiedzy, dostępu do informacji i rozwojem edukacji (społeczeństwo informacyjne i społeczeństwo wiedzy), upowszechnieniem nowoczesnych środków masowego przekazu oraz rewolucją w sektorze łączności (społeczeństwo sieci), wzrostem aktywności obywatelskiej, społecznego zaangażowania obywateli, zainteresowania sprawami publicznymi oraz nowymi możliwościami koordynacji współdziałania i partycypacji w publicznych procesach decyzyjnych dzięki (społeczeństwo obywatelskie), a także wieloma innymi współzależnymi procesami na obszarze stosunków międzynarodowych (m.in. procesy integracyjne oraz zmiany w geopolitycznym układzie sił), gospodarki (globalizacja i hegemonia superkorporacji przy jednoczesnym postępującym uspołecznieniu), nauki (m.in. komercjalizacja i rewolucja metodologiczna związana z rozwojem BigData i cyfrowych narzędzi analitycznych), polityki i administracji (m.in. jawność i partnerstwo międzysektorowe) oraz szeroko rozumianej kultury stworzyły dzisiaj „konieczne warunki możliwości” trwałego zainstalowania w organizacjach zainteresowania publicznego rozwiązań operacyjnych, które zagwarantują, że podmioty te będą prowadziły działalność na społecznie uczciwych warunkach. Znaczenie uczciwości, odpowiedzialności i moralnej integralności zarówno dla budowania w społeczeństwie właściwych relacji interpersonalnych opartych na zaufaniu, poszanowaniu godności osób oraz kulturze współdziałania zorientowanego na wspólne dobro, jak i dla prawidłowego funkcjonowania organizacji będących filarem życia publicznego stało się trwałym elementem świadomości jednostki i społecznych procesów opiniotwórczych za sprawą nagłaśniania w mediach oraz zmasowanych działań edukacyjnych. Powoli kształtujące się społeczeństwo obywatelskie,

² Więcej na temat diagnozy sytuacji etyki korporacyjnej w Polsce zob. K. Michalski, *Etyka przedsiębiorstwa. Od pozorowania społecznej odpowiedzialności do rzeczywistego zaangażowania społecznego firmy*, „Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne Studia Teoretyczno-Empiryczne” 3/2016, s. 57–74.

świadome swoich praw (obywatelskich, konsumenckich) i rosnących możliwości oddziaływania, w obronie swoich interesów w sposób coraz bardziej zdecydowany wywiera oddolne naciski zarówno na firmy, jak i na instytucje państwa. Również na szczeblach kierowniczych w poważnych przedsiębiorstwach i administracji publicznej dochodzi do zmiany pokoleniowej i formuje się nowa klasa liderów – ekonomicznie niezależnych, wszechstronnie wykształconych i wyróżniających się wysokim poziomem kultury osobistej „ludzi z zasadami”. Wzrost świadomości społecznej i ekologicznej konsumentów idący w parze ze wzrostem zasobności portfeli kształtuje nową, specjalną klasę klientów i inwestorów – ludzi o dobrym sercu, obdarzonych empatią, przejętych losem innych i wrażliwych na cierpienia zwierząt. Etyczne i społecznie odpowiedzialne firmy mogą oferować takim klientom podwójne zadowolenie (*nabywasz produkt, a przy okazji robisz coś dla innych ludzi i środowiska*), a inwestorom podwójną dywidendę (*nie musisz się już wstydzić, że nie pracując zarabiasz pieniądze, bo przecież przy okazji robisz coś dla innych ludzi i środowiska*). Pod wpływem oddolnych nacisków ze strony wyborców oraz horyzontalnych i diagonalnych presji politycznych wynikających z procesów międzynarodowej integracji i związanych z nimi wymagań spójności również polityczne ciała regulacyjne dostarczają organizacjom zainteresowania publicznego odgórnych stymulacji do reorientacji działalności w kierunku wzmocnienia jej społecznej akceptowalności i odpowiedniego przebudowania swoich systemów zarządzania pod kątem takich celów. Ze strony etyki biznesu również nie brakuje sensownych, całościowych, odpowiednio teoretycznie ugruntowanych i dopracowanych pod względem operacjonalizacyjnym rozwiązań, które nadają się do zaadaptowania do warunków prawie każdego rodzaju działalności. Wydaje się więc, że spełnione są wszystkie konieczne warunki do tego, aby zapoczątkować procesy społecznego przeprogramowania organizacji ważnych dla funkcjonowania jednostki i zbiorowości w podmioty etyczne i potrzeba jedynie odpowiedniego sprzężenia wszystkich wymienionych czynników.

W niewielu dotychczasowych dyskusjach i teoretycznych pracach poświęconych etyce korporacyjnej koncentrowano się na problemach implementacyjnych i proponowano dojrzałe rozwiązania organizacyjne nadające się do natychmiastowego zainstalowania w konkretnych warunkach. Zazwyczaj środek ciężkości w takich dyskusjach i opracowaniach niepotrzebnie przesuwano się w kierunku kontrowersyjnych kwestii aksjonormatywnych ze szkodą dla sprawy praktycznych zastosowań i potrzebnych działań wdrożeniowych. Takie rozłożenie akcentów wikła etykę korporacyjną już na wstępnym etapie budowania uniwersalnych katalogów wartości w niepotrzebne normatywistyczne spory i przyczynia się do jej powszechnego odrzucenia jako narzędzia bezużytecznego nawet z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej w małym i średnim przedsiębiorstwie, nie mówiąc o przydatności z punktu widzenia wielkich międzynarodowych, wielokulturowych korporacji czy też krajowych regulacji dotyczących standardów etycznych w organizacjach zainteresowania publicznego i zaufania społecznego. Z prakseologicznego punktu widzenia warto więc materialnie spory o wartości, o ich ontologiczny status i możliwości legitymizacji pozostawić akademickim filozofom moralności, a ponieważ spory te nigdy się nie zakończą, lepiej budowania programów etycznych dla organizacji zainteresowania publicznego nie uzależniać od ich rezultatów. Ponieważ programy etyczne nie są utopijnymi receptami na ustanowienie raz na zawsze doskonałego, niezmiennego porządku moralnego w organizacji, ale strategiami optymalizacyjnymi zorientowanymi na ciągły proces udoskonalania, za normatywną podstawę może posłużyć dowolna prowizoryczna moralność w sensie Kartezjusza, na przykład model etyki dyskursu oparty na społecznych uzgodnieniach. Takie partycypa-

cyjne podejście w etyce ma niemało teoretyczno-metodologicznych wad i słabości³, ale w porównaniu z podejściami teoretycznie bardziej poprawnymi ma dwie ważne zalety: nadaje się do natychmiastowego zastosowania i jest samoreferencyjne, a więc można je efektywnie uprawomocnić na zasadzie transcendentnopragmatycznej uogólnialności bez obciążania czynności legitymizacyjnych filozoficznie kontrowersyjnymi normatywnymi presupozycjami. Nie ma więc ryzyka, że taki proceduralistyczny model etyki oparty na społecznych uzgodnieniach zostanie odrzucony w toku społecznych uzgodnień, bo takie odrzucenie naruszałoby konieczne warunki swojej własnej możliwości. Ważne, aby takie podejście rozumieć jako rozwiązanie chwilowe i prowizoryczne, zawsze otwarte na modyfikacje oraz zastąpienie innymi, które okażą się w danej sytuacji bardziej adekwatne.

1. ORGANIZACJE ZAINTERESOWANIA PUBLICZNEGO

Zanim zostanie zaprezentowana całościowa wizja programu etycznego dla organizacji zainteresowania publicznego, pewnych objaśnień wymaga samo pojęcie „organizacji zainteresowania publicznego”. Choć sformułowanie to wydaje się nośne i operacyjnie przydatne w etyce korporacyjnej, rzadko pojawia się ono w tego typu kontekstach. Pod względem semantycznym określenie „organizacja zainteresowania publicznego” nie odpowiada pojęciu jasne i wyraźne w sensie kartezjańskim, bo nie odwzorowuje ono wewnątrznie jednorodnej rzeczywistości, ani nie wytycza jej jednoznacznych granic. Pojęcie „organizacji zainteresowania publicznego” odnosi się do heterogenicznych podmiotów wszystkich sektorów, zarówno instytucji państwa, przedsiębiorstw, jak i organizacji społeczeństwa obywatelskiego, których wspólnymi cechami są społeczna ranga i doniosłość działalności, związane z nią zainteresowanie ze strony mediów, innych organizacji oraz pojedynczych obywateli oraz szczególne zaufanie otoczenia, bez którego organizacje takie nie byłyby w stanie właściwie funkcjonować i realizować swoich społecznie ważnych misji. Bliskie znaczeniowo są mu określenia „organizacja zaufania publicznego”, „organizacja interesu publicznego” i „organizacja pożytku publicznego”, przy czym w przypadku pierwszego określenia – poza pewnymi delikatnymi przesunięciami akcentów – nie ma zasadniczych przeszkód, aby używać go zamiennie ze sformułowaniem „organizacja zainteresowania publicznego”, natomiast określenia „organizacja interesu publicznego” „organizacja pożytku publicznego” są terminami specjalistycznymi pochodzącymi z języka prawniczego i zarezerwowanym dla określonego typu podmiotów (w przypadku organizacji interesu publicznego chodzi zwykle o instytucje rządowe, natomiast w przypadku organizacji pożytku publicznego o określonego typu organizacje pozarządowe), dlatego ich ewentualne użycie w kontekście etyki korporacyjnej mogłoby prowadzić do brzemiennej w skutkach nieporozumień. Najbardziej trafne z punktu widzenia zamierzeń niniejszego opracowania wydaje się być zatem określenie „organizacja zainteresowania publicznego”. Przynależność do tej kategorii organizacji wynika częściowo z dość subiektywnych i sytuacyjnie zmiennych kryteriów związanych z szerokim społecznym zainteresowaniem działalnością tych organiza-

³ Więcej krytycznych uwag na temat partycypacyjnych modeli wartościowania zob. K. Michalski, *Proceduralistyczna etyka techniki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Ekonomia i Nauki Humanistyczne” 12 (205) 2003, s. 67–98; tenże, *Uczestnictwo obywateli w publicznych procesach decyzyjnych jako forma aktywności obywatelskiej na przykładzie partycypacyjnej oceny technologii* [w:] *Aktywność obywatelska we współczesnym społeczeństwie demokratycznym*. red. R. Klamut, K. Michalski, H. Sommer, Kraków 2010, s. 59–110.

cji, czasami zainteresowanie publiczne jest tylko chwilowe i wynika na przykład z ujawnionych przez media afer i nadużyć. Organizacjami zainteresowania publicznego są z definicji wszystkie publiczne instytucje, a organizacjami szczególnego zainteresowania publicznego z punktu widzenia etyki są te spośród nich, które nie podlegają normalnym procedurom społecznego nadzoru⁴ lub sprawują ustawową pieczęć nad szczególnie cennymi i chronionymi dobrami społecznymi (ochrona zdrowia i życia, pokój i bezpieczeństwo, ochrona praw i swobód obywatelskich, narodowy majątek itp.). W spektrum ciągłego zainteresowania publicznego pozostaje również wiele organizacji drugiego sektora, których działalność dostarcza społecznie ważnych dóbr, absorbuje społecznie ważne dobra lub poważnie zagraża takim dobrom. Chodzi tutaj przede wszystkim o spółki skarbu państwa, wielkie grupy kapitałowe, operatorów krytycznych infrastruktur, podmioty z sektora ochrony zdrowia (np. koncerny farmaceutyczne), wielkich pracodawców, monopolistów, przedsiębiorstwa wykonujące szczególne ważne społeczne misje (np. zatrudniające osoby niepełnosprawne lub dostarczające dóbr rzadkich lub takich, których kosztów wytworzenia nie da się pokryć z dochodów uzyskanych z normalnej sprzedaży) lub firmy, których działalność potencjalnie zagraża życiu, zdrowiu lub bezpieczeństwu wielu ludzi. Do organizacji zainteresowania publicznego można zaliczyć również wiele organizacji pozarządowych, które sprawują obywatelską kontrolę nad działalnością instytucji państwa albo przejmują inicjatywę w obszarach, w których instytucje państwa nie realizują w sposób właściwy swojej społecznej misji lub całkowicie wycofują się z zaangażowania w ramach transformacji ustrojowych albo pełnią ważne funkcje opiniotwórcze i opiniodawcze oraz dysponują dużym kapitałem zaufania społecznego. Do takich organizacji należą stowarzyszenia ekologiczne, organizacje antydyskryminacyjne i broniące praw człowieka, organizacje demaskatorskie i antykorupcyjne, organizacje dobroczynne i dostarczające pomocy socjalnej, ale także organizacje zasilane dużymi publicznymi dotacjami lub mające prawa wyłączności do zarządzania jakimś obszarem życia społecznego, np. związki sportowe.

Wbrew stereotypowym opiniom, nazewnictwo miewa czasami kluczowe znaczenie dla praktycznej realizacji pewnych teoretycznych koncepcji. Z punktu widzenia standardowo zdefiniowanych celów i funkcji etyki w zarządzaniu organizacjami niepowodzenia dotychczasowych prób zbudowania teoretycznie ugruntowanego, dojrzałego implementacyjnie, społecznie uzgodnionego i praktycznie użytecznego modelu etyki korporacyjnej miały zwykle związek z niewłaściwym sposobem ich zaadresowania. Rozwiązania proponowane dla przedsiębiorstw nie różnicowały adresatów pod kątem istotności regulacji etycznych⁵ dla ich każdorazowej działalności, co powodowało tylko konsternację i postawy awersyjne w stosunku do etyki biznesu jako takiej, a przez instytucje publicznej rozwiązania te – jako zalecenia adresowane do ludzi biznesu i przedsiębiorstw – były programowo ignorowane, chociaż zawierały one wiele użytecznych dla nich elementów, których odpowiednie wykorzystanie zapobiegłoby powszechnej erozji zaufania społecznego do organów władzy i pod-

⁴ Przykładem instytucji szczególnego zainteresowania publicznego w kontekście etyki są różne służby specjalne, które ze względów „taktycznych” nie podlegają normalnym standardom obywatelskiej kontroli i jawności, bo jednym z kluczowych warunków ich prawidłowego funkcjonowania jest utrzymywanie przynajmniej pewnych elementów działalności w ścisłej tajemnicy (np. sieci informatorów).

⁵ Nie wszystkie przedsiębiorstwa w równym stopniu wymagają wbudowania szeroko zakrojonych programów etycznych, a w wielu przypadkach w ogóle nie pozwalają na to rodzaj i skala działalności, struktura interesariuszy czy niewielka skala społecznego oddziaływania.

miotów administracji publicznej. Niewłaściwa wizja adresata bardziej niż słabości koncepcyjne i brak pragmatyzmu przesądziła o bezowocności dotychczasowych wysiłków zmierzających do upowszechnienia etyki w instytucjach publicznych, organizacjach gospodarczych i organizacjach pozarządowych. Dlatego aby nie powtórzyć błędów dotychczasowych inicjatyw lepiej zaadresować programy etyczne do organizacji zainteresowania publicznego, czyli tam, gdzie są one najbardziej potrzebne.

2. ETYKA W ORGANIZACJACH ZAINTERESOWANIA PUBLICZNEGO – TEORIA I PRAKTYKA

Przeprowadzone w latach 2011–2013 na zamówienie Komisji Europejskiej dwieście-kierne kwerendy internetowe, którymi objęto m.in. serwisy internetowe różnego typu instytucji i jednostek administracji publicznej kilkudziesięciu krajów europejskich i pozaeuropejskich, dostarczyły zawstydzających wniosków. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw, większość instytucji publicznych nie wykazuje żadnego zainteresowania sprawami etyki i nie posiada żadnych wewnętrznych regulacji odnoszących się do uczciwej i transparentnej polityki kadrowej, wynagradzania i awansowania pracowników, gospodarowania majątkiem, relacji z obywatelami czy demaskowania nadużyć. Skodyfikowane standardy etyczne częściej umieszczają na swoich stronach internetowych organizacje odpowiedzialne za obronność, bezpieczeństwo, sprawy socjalne i ochronę zdrowia, a rzadziej organizacje odpowiedzialne za finanse czy organy wymiaru sprawiedliwości, co wydaje się paradoksalne, biorąc pod uwagę znaczenie zaufania społecznego dla prawidłowego funkcjonowania poszczególnych instytucji (w przypadku organów wymiaru sprawiedliwości i instytucji odpowiedzialnych za finanse o wiele większe, niż w przypadku instytucji odpowiedzialnych za obronność czy sprawy socjalne) oraz poziomy zaufania, jakim te instytucje cieszą się w społeczeństwie (Policja, wojsko oraz straż pożarna cieszą się o wiele większym społecznym zaufaniem, niż sądownictwo czy administracja podatkowa)⁶.

W przypadku instytucji upubliczniających informacje o podejmowanych przez siebie inicjatywach zmierzających do wewnętrznego doregulowania kwestii społecznych niewystarczająco uregulowanych przepisami prawa nie można rzecz jasna mówić o szeroko zakrojonych programach etycznych, ale co najwyżej o fragmentarycznych, jednorazowych akcjach polegających na przyjęciu szablonowego kodeksu etycznego zgodnego z ogólnymi zaleceniami politycznymi dotyczącymi tego typu dokumentów⁷, często wzorowanego na podobnych dokumentach innych instytucji. Zapisy zawarte w takich wewnętrznych statutach awizowanych jako kodeksy etyczne określają zazwyczaj społeczną misję i cele działalności danej organizacji, obowiązki pracowników wobec pracodawcy i obywateli, a także zasady traktowania pracowników. Niektóre treści tych zapisów – najczęściej dość ogólne i niejednoznaczne – przybierają formę wytartych sloganów zawierających rytualne, nic nie znaczące zwroty grzecznościowe. Wiele zapisów niepotrzebnie dubluje treść różnych przepisów prawa i regulaminów służbowych, co świadczy nie tylko o zasadniczym

⁶ L. Jirsa et al. (ed.), *Sharing Best Practices in Introducing and Teaching Ethics Principles to Public Administration Employees*, Bruxelles, European Union 2013.

⁷ W przypadku polskich organów administracji publicznej punkt odniesienia stanowi zwykle zarządzenie nr 114 Prezesa Rady Ministrów z dnia 11 października 2002r. w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej (M. P. z 2002 r., nr 46 poz. 683).

niezrozumieniu „ducha etyki”, ale także o nieporadności i braku wyobraźni autorów. Jeśli natrafi się w instytucjach na kodeksy etyczne zawierające bardziej konkretne zapisy, to znacznie częściej określają one obowiązki podwładnych niż przełożonych, co może świadczyć o tym, że nie wszystkie grupy pracownicze na zasadach równości brały udział w ich tworzeniu.

W przypadku większości całościowych kodeksów etycznych instytucji z pewnością największe wrażenie robią eleganckie preambuły. Zazwyczaj bardzo skromne przepisy wykonawcze stanowią w takich dokumentach najczęściej ostatni rozdział zatytułowany „postanowienia końcowe” i bywają ograniczone do dwóch – trzech standardowych formułek w stylu: „pracownik składa pisemne oświadczenie o zapoznaniu się z zapisami kodeksu etycznego” oraz „pracownik ponosi odpowiedzialność porządkową i dyscyplinarną za naruszenie zasad niniejszego kodeksu etyki”, co dobitnie świadczy o niewielkiej wadze przywiązywanej przez twórców takich dokumentów do rzeczywistego egzekwowania zawartych w nich zapisów⁸.

Na tle niewielkiego etycznego zaangażowania instytucji publicznych inicjatywy etyczne przedsiębiorstw generalnie prezentują się o wiele lepiej, choć tego, czym większość przedsiębiorstw uzurpujących sobie prestiż „firmy z zasadami” chwali się w swoich materiałach reklamowych, na pewno nie można nazwać realizacją etyki w organizacji na serio. Uroczyste roty ślubowań, eleganckie preambuły, dyplomy uznania, certyfikaty, deklaracje woli, świadectwa ukończenia szkoleń oraz spektakularne dobroczynne akcje robione jednorazowo na pokaz – wszystkie te elementy to tylko didaskalia, które w najmniejszej mierze nie zmieniają społecznie ponurej sytuacji panującej w większości przedsiębiorstw.

Wnioski z kwereń internetowych zogniskowanych na sposobach realizacji etyki w polskich i niemieckich firmach reprezentujących siedem branż, wylosowanych spośród przedsiębiorstw określających się jako „firmy z zasadami” i deklarujących społeczną wrażliwość i odpowiedzialność, nie pozostawiają złudzeń: większość badanych przedsiębiorstw zdecydowanie nadużywa statusu etycznej i społecznie odpowiedzialnej firmy i zamiast rzeczywistego zaangażowania społecznego jedynie pozoruje przejęcie sprawami etyki, wykorzystując korzystną koniunkturę. Slogany etyczne – po które firmy sięgają coraz chętniej w przekonaniu, że te do niczego konkretnego nie zobowiązują – stały się we współczesnym biznesie „gumą do żucia”. Większość firm dokumentuje swoje deklaracje etyczne błahymi, marginalnymi działaniami; często są to po prostu działania wymagane przepisami prawa. Nieuczciwe firmy, które w sposób bezpodstawny uzurpują sobie prestiż etycznej i odpowiedzialnej społecznie korporacji, grzeszą jednak podwójnie: nie tylko nadużywają w ten sposób zaufania swoich interesariuszy, ale także podsycają wszechobecną podejrzliwość i nieufność do autentycznych inicjatyw etycznych nielicznych firm, które do spraw etyki i odpowiedzialności społecznej podchodzą poważnie i angażują się w działania prospołeczne i proekologiczne wykraczając daleko poza społeczne standardy obowiązujące w międzynarodowym biznesie. Takie firmy najbardziej tracą na powszechnym propagowaniu niewiarygodności zachowań etycznych. Można wręcz stwierdzić, że firmy nieinteresujące się sprawami etyki biznesu i nieprowadzące swoich interesów w sposób społecznie odpowiedzialny i na społecznie uczciwych warunkach to jeszcze nie jest największe zło,

⁸ Więcej na ten temat zob. K. Michalski, *Problemy implementacyjne etyki korporacyjnej*, „Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne Studia Teoretyczno-Empiryczne” 4/2016, s. 54 i n.

bowiem pod względem konsekwencji pozorowanie etyczności i społecznej odpowiedzialności wydaje się być dużo gorsze⁹.

W codziennej praktyce biznesowej firm bardzo słabym echem odbijają się deklaracje wierności szlachetnym zasadom etycznym wygłaszane na uroczystościach z okazji objęcia fotela prezesa. Przedsiębiorstwa w swojej polityce kadrowej nie kierują się żadnymi zasadami społecznej odpowiedzialności wykraczającymi poza przepisy prawa pracy. Większość firm nie ma jednoznacznie określonych zasad rekrutacji, awansowania, wynagradzania i zwalniania pracowników ani wewnętrznych programów ochrony pracowników przed dyskryminacją, a nawet jeśli w wyjątkowych przypadkach takie wewnętrzne statuty istnieją, to przeważnie trudno byłoby wykazać, że powstały one na społecznie uczciwych warunkach¹⁰. W konsekwencji brak takich wewnętrznych regulacji na poziomie polityki kadrowej oraz narzędzi organizacyjnych do egzekwowania ich przestrzegania znacząco utrudnia zwalczanie różnych form dyskryminacji. Ofiarami dyskryminacji w tym obszarze padają zazwyczaj kobiety, osoby niepełnosprawne, osoby karane, osoby mające tzw. tło imigracyjne, a także osoby, które ze względu na sytuację rodzinną nie są w pełni dyspozycyjne, jak w przypadku osób wielodzietnych samotnie wychowujących dzieci. Często działania dyskryminacyjne firm rzucają się w oczy w sposób szczególny, tak jak w przypadku znanych firm odzieżowych lub kosmetycznych dedykujących swoje wyroby głównie kobietom, ale dyskryminujących swoje pracownice pod względem płacowym oraz awansowym. Podobnie wielu producentów wyrobów medycznych i sprzętu rehabilitacyjnego reklamuje swoje produkty jako „stworzone w trosce o osoby niepełnosprawne”, choć firmy te w większości wcale nie zatrudniają takich osób. W kwestiach społecznie uczciwej polityki kadrowej w instytucjach publicznych bywa nawet jeszcze gorzej. W przypadku firm główną przyczyną działań dyskryminacyjnych wobec pracowników jest zaprogramowanie przedsiębiorstw na zysk i wyzysk, a kryterium wydajności pracy jest co prawda bezduszne, ale przynajmniej obiektywne. Natomiast w przypadku instytucji publicznych dyskryminacja pracowników ma najczęściej charakter czysto uznaniowy, bo te organizacje są alimentowane przez państwo i wydajność pracy nie jest tutaj czynnikiem decydującym o przydatności pracownika. Przykładowo z czysto ekonomicznego punktu widzenia powszechna w polityce kadrowej w sektorze administracji publicznej dyskryminacja osób na wózkach nie znajduje żadnego racjonalnego uzasadnienia¹¹.

⁹ Por. *ibidem*, s. 52 i n.

¹⁰ Określenie „na społecznie uczciwych warunkach” oznacza tutaj tyle, że w procesie ustanawiania wewnętrznych regulaminów winni uczestniczyć na zasadzie równych szans przynajmniej przedstawiciele wszystkich grup pracowniczych: od najwyższych szczebli kierowniczych po kierowniców, sprzątaczkę i pracowników wypożyczonych z agencji pracy tymczasowej, wyłonieni w uczciwej procedurze wyboru. To wariant minimalistyczny, natomiast w wariacie maksymalistycznym winni być włączeni również przedstawiciele innych grup interesariuszy: klientów, społeczności lokalnych, organizacji społecznych itp.

¹¹ Powszechnie wiadomo, że w ramach polityki spójności i wyrównywania szans Unia Europejska wymusiła na Polsce dostosowanie obiektów użyteczności publicznej, w tym instytucji administracji państwowej do potrzeb osób na wózkach. W budynkach powstały specjalne windy i podjazdy dla osób poruszających się na wózkach, ale te udogodnienia otworzyły tym osobom jedynie dostęp do urzędowych okienek, ale nie do istniejących tam stanowisk pracy. Dominująca w jednostkach budżetowych polityka kadrowa bezzasadnie faworyzująca osoby pełnosprawne jest nie tylko społecznie niesprawiedliwa, ale także mało sensowna z ekonomicznego punktu widzenia, bowiem rezygnacja z zatrudniania osób niepełnosprawnych w sektorze publicznym powoduje na drugim

Nie inaczej jest na płaszczyźnie gospodarowania majątkiem organizacji. Praktyki defraudacyjne – powszechne w codziennych realiach instytucji państwa i postrzegane przez społeczeństwo jako niegroźna patologia, z którą nie warto walczyć – przybierają różne, bardziej lub mniej uciążliwe społecznie formy, wynikają z kilku prostych uwarunkowań i są stosunkowo łatwe do wyeliminowania przy pomocy prostych narzędzi. Większość instytucji jako takich nie tylko wykazuje się brakiem powściągliwości w wydatkowaniu publicznych funduszy oraz nierzadko gorsząca niefrasobliwością w gospodarowaniu powierzonym sobie publicznym majątkiem, ale często grzeszy również brakiem wewnętrznej spójności i samorefleksywności działania. Ministerstwo Środowiska w swoich działaniach administracyjnych niewiele sobie robi ze szkodliwych oddziaływań na środowisko i w ogóle ich nie bada, a zawarte we własnych politycznych agendach slogany związane ze zrównoważonością i odpowiedzialnością za środowisko traktuje jako wyznaczniki obowiązków dla innych. Przy zakupach wyposażenia takie kryteria, jak kraj pochodzenia, certyfikaty środowiskowe, analizy cyklu życia i oceny oddziaływań środowiskowych w praktyce rzadko są brane pod uwagę przy wyborze ofert¹². Z podobną obłudą można się spotkać w polityce wewnętrznej wielu innych resortów. Dla przykładu Ministerstwo Zdrowia oraz Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki społecznej realizują rozległe programy promocji zatrudniania osób niepełnosprawnych, ale same te resorty uważają się często za zwolnione z takiego obowiązku. Jak w takiej sytuacji przekonać prywatnych pracodawców do tworzenia stanowisk pracy dla osób na wózkach, skoro w ministerstwach, które ich do tego namawiają, nie ma wzorów takich praktyk¹³.

końcu zwiększenie wydatków socjalnych państwa związanych z ochroną tych osób przed ubóstwem. Ze społecznego punktu widzenia taka polityka jest czynnikiem wykluczenia społecznego i ekonomicznego znacznego odsetka rodzin oraz pozbawia osoby niepełnosprawne poczucia godności, bo czym innym jest pełnowartościowe wynagrodzenie za pracę dające poczucie społecznej przydatności i przynależności, a czym innym upokarzająca jałmużna dająca osobie niepełnosprawnej poczucie bycia ciężarem dla innych.

¹² Z rozpowszechnionymi w polskiej administracji patologiami defraudacyjnymi i powszechnym brakiem odpowiedzialności wobec obywateli kontrastują pozytywne wzorce idące z sąsiednich krajów. I tak na przykład niemiecka federalna minister środowiska i bezpieczeństwa reaktorów Barbara Hendricks, kierując się zasadami odpowiedzialności za środowisko i odpowiedzialności społecznej wobec obywateli i podatników, z końcem 2016 roku zarządziła, aby podczas oficjalnych poczęstunków lub obiadów w jej resorcie serwowano wyłącznie potrawy wegetariańskie sporządzone ze składników pochodzących w całości z regionalnych upraw ekologicznych. Zaleciła, aby przy zakupie produktów spożywczych przeznaczonych do przyrządzania posiłków podawanych podczas oficjalnych spotkań w Federalnym Ministerstwie Środowiska i Bezpieczeństwa Reaktorów korzystano wyłącznie z oferty lokalnego rynku rolnego w celu uniknięcia uciążliwego dla środowiska transportowania produktów rolnych ze znacznych odległości. Osoby odpowiedzialne za zakupy mają wybierać jako dostawców w pierwszej kolejności wiarygodnie certyfikowane ekologiczne gospodarstwa rolne. Natomiast kierując się zasadami odpowiedzialności społecznej pani minister określiła także górny limit wydatków na osobę związanych z przygotowaniem posiłków w ministerstwie na potrzeby oficjalnych spotkań. Całkowity koszt obiadu nie może przekraczać 33 euro na osobę, a napoje nie mogą kosztować więcej niż 6 euro na osobę. Zarządzenie, z którego polscy decydenci sektora publicznego winni brać przykład, obowiązuje od lutego 2017 r. Por. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/umweltministerium-serviert-bei-veranstaltungen-nur-noch-vegetarische-kost-a-1135231.html> (dostęp: 12.05.2017 r.).

¹³ Opinia autora w sprawie wewnętrznych praktyk resortów związanych z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych opiera się na domniemaniu, a nie na faktach, bo ani Ministerstwo Rodziny, Pracy

Z punktu widzenia stopnia rozpowszechnienia praktyk defraudacyjnych w sektorze administracji publicznej nie ma w zasadzie większego znaczenia to, na jakim stanowisku zatrudniony jest konkretny pracownik i jakimi zasobami publicznymi rozporządza, bowiem zawsze znajdują się sposoby, aby zafundować sobie trochę luksusu na koszt podatników. W przypadku dyrektorów są to limuzyny, fundusze reprezentacyjne, sektory dla VIP-ów i apartamenty klasy premium w trakcie podróży służbowych, natomiast w przypadku sekretarek gadżety biurowe, serwisy kawowe i pachnące świeżością marmurowe toalety dla personelu, zamykane na klucz przed dostępem nieuprawnionych obywateli. Patologie defraudacyjne tak silnie wrosły w krajobraz instytucji publicznych, że zatrudnione tam osoby reagują niezrozumieniem na apele inicjatyw obywatelskich o gaszenie świateł, zamykanie okien, zakręcanie grzejników i zamykanie wody w budynkach administracji publicznej na czas weekendów i dni wolnych od pracy.

Rozpowszechnione w instytucjach publicznych praktyki defraudacyjne trwonią nie tylko ciężko wypracowany narodowy dobytek, ale społeczny kapitał zaufania do państwa i szacunku obywatela dla państwa. Nie należy się więc dziwić, że podatnicy, zarówno firmy, jak i zwykli obywatele, widząc rozrzutność i marnotrawstwo w instytucjach państwa usiłują na wszelkie sposoby unikać opodatkowania.

W przypadku przedsiębiorstw należących do kategorii organizacji zainteresowania publicznego problem defraudacji przybiera zwykle większą skalę, niż w przypadku normalnego prywatnego biznesu. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na odmienny status społeczny tych organizacji i specyficzną strukturę własności (w większości spółki akcyjne). W takich organizacjach brakuje trwałych materialnych podstaw do wzajemnych lojalności, wszystkich wewnętrznych interesariuszy (pracowników, kierownictwo, akcjonariuszy) wiążą tylko kontrakty terminowe (na czas określony) i taka sytuacja stwarza wszystkim sprzyjające warunki do kierowania się wyłącznie strategicznym interesem samozachowawczym, co z kolei otwiera nie tylko kierownictwu, ale również pracownikom „frontowym” sporo możliwości nadużyć w gospodarowaniu majątkiem firmy.

Omówienie skali i przejawów społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw na płaszczyźnie relacji z klientami oraz relacji ze społecznościami lokalnymi nie jest tutaj możliwe ze względu na ograniczenia objętościowe niniejszego artykułu. Nie oznacza to jednak, że z etycznego punktu widzenia problemy te mają mniejszą wagę, ani że zostały już w wystarczającym stopniu opracowane. Dotychczasowe prace poświęcone zagadnieniom etyki i odpowiedzialności społecznej firm w relacjach z klientami ograniczały się w większości do kwestii polityki jakościowej i bezpieczeństwa produktów, polityki informacyjnej i komunikacyjnej (oznakowanie produktów, reklama itp.), uczciwej ceny oraz standardów obsługi (np. załatwiania reklamacji lub wywiązywania się ze zobowiązań gwarancyjnych). W małym stopniu podejmowano natomiast tak aktualne wątki, jak choćby polityka poszanowania prywatności klientów, czyli postępowanie firm z danymi osobowymi klientów i spersonalizowanymi informacjami pochodzącymi z systemów elektronicznego dozoru, umożliwiającymi głębokie psychologiczne profilowanie klientów dzięki wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi analitycznych BigData i ewentualne spożytkowanie rezultatów na

i Polityki Socjalnej, ani Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych nie zamieszczają w swoich serwisach informacyjnych żadnych danych dotyczących swojej wewnętrznej polityki zatrudniania takich osób. Por. <http://www.niepelnospawni.gov.pl/> (dostęp: 12.05.2017 r.).

potrzeby neuromarketingu¹⁴. W zbyt małym stopniu interesowano się także praktykami przedsiębiorstw i instytucji publicznych związanymi z włączaniem zewnętrznych interesariuszy w wewnętrzne procesy decyzyjne w organizacji.

3. PROGRAMOWANIE ETYKI W ORGANIZACJACH ZAINTERESOWANIA PUBLICZNEGO

Właściwa realizacja etyki w organizacjach zainteresowania publicznego wymaga szeroko zakrojonych, skoordynowanych i wielopłaszczyznowych działań oraz ich odpowiedniego programowania i harmonogramowania. Skuteczny i społecznie wiarygodny program etyczny w organizacji powinien wzajemnie sprzęgać kilka podstawowych elementów formalnych:

- 1) określenie trybu powoływania organów odpowiedzialnych za jego realizację i udoskonalanie (zespoły ds. etyki, komisje etyczne, pełnomocnicy ds. etyki) oraz

¹⁴ Przykładem etycznie wysoce kontrowersyjnych ingerencji w prywatność klientów są codzienne praktyki nie tylko operatorów serwisów sieciowych (Google, Facebook itp.), ale – co jest sprawą mniej znaną – także dużych sieci handlowych uzbrojonych w technologie RFID – ang. *Radio-Frequency Identification* – czyli systemy detekcji i identyfikacji obiektów wyposażonych w odpowiednią elektroniczną etykietę (transponder) z wykorzystaniem fal radiowych. Technologie RFID znajdują obecnie wszechstronne zastosowania w handlu, w systemach kontroli dostępu i rejestracji czasu pracy, systemach poboru opłat, rejestracji zwierząt, w logistyce i gospodarce magazynowej, ewidencjach wyposażenia, systemach śledzenia przesyłek, a także w elektronicznych biletach, kartach bankowych i kartach identyfikacyjnych. W placówkach handlowych korzystających z tej technologii wystarczy po wejściu do sklepu umieścić w koszyku jeden artykuł, aby umożliwić administratorowi systemu śledzenie przebiegu wizyty klienta w sklepie aż do punktu kulminacyjnego – bramki kasowej, gdzie użycie przez klienta karty płatniczej lub karty rabatowej pozwala ostatecznie skorelować wszystkie zgromadzone w systemie RFID informacje o jego zachowaniu z zapisanymi na karcie danymi osobowymi klienta. Dzięki nowoczesnym systemom komputerowej obróbki i analizy danych z informacji m.in. o tym, o jakiej porze klient robił zakupy, jak długo przebywał na terenie sklepu, którędy klient przemieszczał się po jego wnętrzu, jak zmieniło się tempo jego kroku w określonych sektorach, które obszary omijał, a przy jakich regałach się zatrzymywał i na jak długo, czy można zidentyfikować w jego zachowaniu momenty niezdecydowania, które towary brał do ręki, a następnie odkładał z powrotem na półkę, jakie towary ostatecznie znalazły się w jego koszyku, jak często ten sam klient odwiedza sklep i czy jego zachowania cechują dające się zidentyfikować regularności, a także z wielu innych informacji można wyprowadzić zaskakująco dużo wniosków dotyczących jego cech fizycznych (np. płeć, wiek, stan zdrowia, wzrost, rozmiar butów lub biustonosza), sytuacji egzystencjalnej (np. posiadanie dzieci i ich wiek, zasobność portfela, kubatura, wyposażenie i prawo własności do mieszkania), trybu życia (np. rodzaj i czasy pracy, hobby), jego zainteresowań, upodobań i skłonności, cech charakteru i osobowości, temperamentu, indywidualnej hierarchii wartości, a nawet tak osobistych cech jak przekonania religijne i sympatie polityczne. Takie informacje są następnie wykorzystywane do indywidualnego profilowania klientów na potrzeby marketingu, ale stanowią także cenną zdobycz dla wielu innych firm i są przez sieci handlowe powszechnie odsprzedawane na giełdach danych. Jedną z pierwszych firm „przyłapanych” na sprzedaży chronionych prawem danych klientów była niemiecka firma specjalizująca się w sprzedaży wysyłkowej Tchibo Direkt. Firma oferowała sprzedaż danych klientów za pośrednictwem serwisów AZ Direct/Arvato/Bertelsmann. Por. R. Tangens, *Tausche Bürgerrechte gegen Linsengericht. Die Wir-Wollen-Alles-Über-Sie-Wissensgesellschaft* [w:] *Wissen als Begleiter!?* Das Individuum als lebenslanger Lerner, red. R. Herwig, J. Uhlig, J. Küstner, LIT Verlag, Münster 2008, s. 142 i n.

- organów wewnętrznego i zewnętrznego nadzoru (audytorzy wewnętrzni, organizacje pozarządowe zajmujące się przeciwdziałaniem korupcji, specjalnie powoływane jednorazowe gremia obywatelskie itp.),
- 2) określenie długoterminowych i krótkoterminowych celów i pożądanych efektów działania oraz procedur pomiaru i parametrycznej oceny postępów w ich realizacji,
 - 3) zainstalowanie w organizacji wewnętrznego systemu powiadamiania o nadużyciach i nieprawidłowościach oraz programu ochrony demaskatorów (whistleblowerów) dającego gwarancje bezpieczeństwa osobom zgłaszającym nieprawidłowości,
 - 4) obudowanie programu odpowiednimi działaniami edukacyjnymi i informacyjnymi gwarantującymi odpowiedni poziom wiedzy o programie i świadomości etycznej wśród pracowników (np. opracowanie podręcznika standardów etycznych, instrukcji postępowania w przypadku podejrzenia nadużyć i nieprawidłowości, odpowiedniego programu szkoleń itp.),
 - 5) przyjęcie rozwiązań promujących postawy etyczne wśród pracowników oraz odpowiedniego systemu sankcji,
 - 6) określenie sposobu wewnętrznego i zewnętrznego raportowania z realizacji programu etycznego, dzięki któremu interesariusze organizacji i szeroka publiczność mieliby możliwość bieżącego dowiadywania się, jakie nieprawidłowości w organizacji wykryto, jakie w związku z nimi prowadzono postępowania, czym się one zakończyły dla sprawców nadużyć i co zrobiono, aby takie sytuacje więcej się nie powtórzyły¹⁵.

Dopiero po uzgodnieniu tych formalnych elementów przychodzi pora na określenie wspólnych wartości, opracowanie treściowych standardów etycznych i zredagowanie ich w formie kodeksów, deklaracji i dobrowolnych zobowiązań. Z powodu ograniczeń objętościowych niniejszego opracowania brak tutaj miejsca na szczegółowy instruktaż podający właściwe sposoby redagowania takich dokumentów¹⁶. Z prakseologicznego punktu widzenia dużo ważniejsze od tego, jakie treści zostaną ostatecznie zapisane w kodeksach etycznych, jest to, czy zapisy te powstały na społecznie uczciwych warunkach, tj. czy właściwy udział w ich społecznym uzgodnieniu miały wszystkie grupy pracownicze (od najwyższych szczebli kierowniczych po portierów, sprzątaczkę i kierowców) i czy w trakcie odnośnych prac zapewniono właściwy poziom ochrony mniejszości i osób o słabszej pozycji negocjacyjnej w strukturze hierarchicznej danej organizacji. Społeczna wiarygodność przestrzegania tak określonych standardów etycznych i realizacji przyjętego programu zależy od tego, na ile przewidziany w programie etycznym sposób nadzoru gwarantuje merytoryczność, bezstronność i przejrzystość wszystkich wykonywanych w ramach nadzoru czynności oraz wyklucza jakiegokolwiek podejrzenia poplecznictwa, bycia w zмовie lub stronniczości. Zdolności do wykrywania i eliminowania nadużyć zależą od właściwego skonfigurowania wewnętrznego systemu powiadamiania o nadużyciach i reagowania na nadużycia¹⁷. Powinien on być łatwy w obsłudze, dostępny z każdego miejsca, powinien gwarantować dema-

¹⁵ Por. K. Michalski, *Problemy implementacyjne...*, s. 57 i n.

¹⁶ Więcej informacji na ten temat i poglądy autora niniejszego artykułu można znaleźć w innym przyczynku, zob. K. Michalski: *Główne zagadnienia etyki inżynierskiej* [w:] *Etyka i technika. Etyczne, społeczne i edukacyjne aspekty działalności inżynierskiej*, red. M. Małek, E. Mazurek, K. Serafin, Wrocław 2014, s. 33–62.

¹⁷ Niewiele operujących w Polsce przedsiębiorstw i jeszcze mniej instytucji publicznych posiada w swoich systemach zarządzania takie mechanizmy samokontroli. Niektóre przedsiębiorstwa

skatorom pełną poufność i bezpieczeństwo oraz posiadać wbudowane odpowiednie zabezpieczenia przed próbami modyfikowania, uszkodzania lub usuwania zapisanych w nim danych. Wewnętrzne systemy powiadamiania o nadużyciach nie służą w gruncie rzeczy przyłapywaniu sprawców nadużyć „na gorącym uczynku”, lecz mają działać odstrasza- jąco – mają niedoszłym sprawcom nadużyć gwarantować nieuchronność przykrych konsekwencji. Na potrzeby oceny postępów w realizacji programu etycznego należy ponadto zdefiniować konkretne, specyficzne, mierzalne, społecznie uzgodnione, relewantne i zloka- lizowane w czasie cele i efekty oraz opracować adekwatne, społecznie wiarygodne i mia- rodajne procedury pomiaru tych efektów. Można do tego celu posiłkować się wieloma znanymi i wypróbowanymi rozwiązaniami metodycznymi¹⁸.

Wyszczególnione powyżej elementy są koniecznym, ale nie wystarczającym warun- kiem powodzenia inicjatyw etycznych w organizacjach zainteresowania publicznego. Bez spełnienia tych minimalnych wymagań formalnych nie ma mowy o właściwym funkcyjno- waniu takiego systemu wewnątrz organizacji, ale zapewnienie formalnych warunków koniecznych do jego prawidłowego funkcjonowania dopiero rozpoczyna właściwy proces realizacji etyki w takich organizacjach. Zainstalowanie programów etycznych w systemach zarządzania organizacjami zainteresowania publicznego i ich konsekwentna realizacja jest

transportowe w celu poskramiania temperamentu i przeciwdziałania niebezpiecznym manewrom swoich kierowców wykorzystują pewne elementy systemów powiadamiania o nadużyciach, umieszczając w widocznych miejscach na rufach pojazdów numery bezpłatnych infolinii i zachę- cając innych uczestników ruchu drogowego do zgłaszania skarg na kierowców naruszających prze- pisy i zasady kultury lub narażających innych uczestników ruchu na niebezpieczeństwa. Ponieważ świadomość nieuchronności konsekwencji zniechęca do popełniania nadużyć, taka broń ma głów- nie funkcje odstrasżające. Procesy regulacyjne nakładające na organizacje zainteresowania pu- blicznego obowiązek instalowania wewnętrznych systemów powiadamiania o nadużyciach zapo- czętkowała Ustawa Sarbanesa-Oxleya, uchwalona w 2002 roku przez Kongres USA w reakcji na serię afer korupcyjnych (m.in. afery Enronu i WorldComu). Celem przeciwdziałania w przyszłości podobnym skandalom ustawa nałożyła na wszystkie spółki podlegające amerykańskiemu kodeks- owi papierów wartościowych obowiązek instalowania wewnętrznych systemów powiadamiania o nadużyciach, programów ochrony whistleblowerów oraz obowiązek informowania publiczności o wszelkich ujawnionych dzięki temu nieprawidłowościach oraz szczegółowego raportowania z prowadzonych w związku z tym postępowań. W połowie lutego 2017 r. Komisja Europejska wezwała Polskę i kilka innych krajów członkowskich do wdrożenia dyrektywy wykonawczej z 2014 roku dotyczącej badania sprawozdań finansowych oraz dyrektywy wykonawczej z 2015 roku dotyczącej whistleblowingu w zakresie przestępstw i nadużyć finansowych w jednostkach zainteresowania publicznego. Przepisy pierwszej dyrektywy dotyczą m.in. kryteriów wyboru i za- sad rejestracji zewnętrznych audytorów, wprowadzają wymogi dotyczące niezależności i objekty- wizmu tych osób, zasady etyki oraz ramy organizacyjne społecznego nadzoru nad ich działalno- ścią. 17 czerwca 2016 r. minął termin wdrożenia pierwszej, a 3 lipca 2016 r. drugiej dyrektywy. Spośród wszystkich krajów członkowskich UE tylko Polska nie wdrożyła dotąd przepisów zawar- tych w obu wymienionych dyrektywach. Należy jednak pamiętać, że wspomniane dyrektywy od- noszą się tylko do nadużyć finansowych. Pozostaje tylko żałować, że rząd zjednoczonej Europy nie interesuje się nadużyciami na innych polach, które z punktu widzenia sprawiedliwości społecz- nej mają o wiele większy ciężar gatunkowy.

¹⁸ Najpopularniejszy zestaw ogólnych kryteriów ewaluacyjnych do parametrycznej oceny pro- gramów etycznych zawiera Corporate Ethics Quotient (CEQ), stosowany przez międzynarodowy panel Ethisphere do prowadzenia rankingów najbardziej etycznych firm świata, zob. <http://ethisphere.com/worlds-most-ethical/scoring-methodology/#sthash.tRyI88O9.dpuf> (dostęp: 12.05. 2017 r.).

najtańszym narzędziem budowania wewnątrz tych organizacji i w ich społecznym otoczeniu zaufania, które jest nie tylko źródłem społecznego mandatu (*licence-to-operate*) tych organizacji, ale także najprostszym i najefektywniejszym mechanizmem redukcji złożoności współczesnych procesów społecznych¹⁹. Właściwa realizacja programu etycznego zapobiega również konfliktom społecznym wewnątrz organizacji i w relacjach z otoczeniem, a w razie wystąpienia takich konfliktów łagodzi ich przebieg. Przykładowo pracownicy bardziej akceptują zmiany kadrowe, jeśli zasady zwalniania zostały wcześniej jasno określone w rezultacie społecznie uczciwych uzgodnień. Dlatego organizacje zainteresowania publicznego rozpoznając oczekiwania obywateli powinny się prześcigać we wdrażaniu programów etycznych i nie czekać, aż stanie się to w Polsce ustawowym obowiązkiem, o ile oczywiście ich menadżerom poważnie zależy na uniknięciu zawstydzających społecznych oskarżeń.

LITERATURA

- [1] Jirsa L. et al. (ed.), *Sharing Best Practices in Introducing and Teaching Ethics Principles to Public Administration Employees*. Bruxelles, European Union 2013.
- [2] Luhmann N., *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, UTB, Stuttgart 2000.
- [3] Michalski K., *Proceduralistyczna etyka techniki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Ekonomia i Nauki Humanistyczne” 12 (205) 2003.
- [4] Michalski K., *Uczestnictwo obywateli w publicznych procesach decyzyjnych jako forma aktywności obywatelskiej na przykładzie partycypacyjnej oceny technologii* [w:] R. Klamut, H. Sommer, K. Michalski, *Aktywność obywatelska we współczesnym społeczeństwie demokratycznym. Wybrane zagadnienia*, Seiton, Kraków 2010.
- [5] Michalski K., *Główne zagadnienia etyki inżynierskiej* [w:] *Etyka i technika. Etyczne, społeczne i edukacyjne aspekty działalności inżynierskiej*, red. M. Małek, E. Mazurek, K. Serafin, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2014.
- [6] Michalski K., *Etyka przedsiębiorstwa. Od pozorowania społecznej odpowiedzialności do rzeczywistego zaangażowania społecznego firmy*, „Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne Studia Teoretyczno-Empiryczne” 3/2016.
- [7] Michalski K., *Problemy implementacyjne etyki korporacyjnej*, „Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne Studia Teoretyczno-Empiryczne” 4/2016.
- [8] Tangens R., *Tausche Bürgerrechte gegen Linsengericht. Die Wir-Wollen-Alles-Über-Sie-Wissensgesellschaft* [w:] Herwig R., Uhlig J., Küstner J. (Hrsg.), *Wissen als Begleiter!? Das Individuum als lebenslanger Lerner*, Münster, LIT Verlag 2008.

ETHICAL PROGRAMS IN THE PUBLIC INTERESTS ORGANIZATIONS MANAGEMENT

In the article the theoretically grounded and implementationally matured conception of corporate ethics, addressed to the managers of public interest organizations, was presented. As the main cause of failures in the practical realization of previous conceptions for corporate ethics the improper way of addressing was considered. So that the overall concept proposed in the article avoid the fate of predecessors, it was addressed to organizations that particularly

¹⁹ Por. N. Luhmann, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart, UTB 2000.

need extensive ethical programs to legitimize their activities: public administration, business and civil society organizations whose activities provides socially important goods, draws on such goods or seriously threatens such goods. Because of ethical deficiencies and the lack of social fairness which appear in management of such organizations, standardization and implementation tools were proposed in the context of broader ethical programs of which the mutual coupling guarantees that ethical goals are effectively pursued. The functionality of the particular components of a typical ethical program were discussed and the conditions of their application were defined. The special attention was paid to the problems of social credibility of verification and control mechanisms such as citizen audits, internal anonymous fraud reporting systems (hotline, telephone calls, whistleblowing platforms etc.), whistleblower protection programs, continuous programming systems and parametric assessment of implementation progress and public reporting systems. The meaning of necessity of congeneric planting every of these elements concomitantly was explained and the examples of reasonable realizations were given.

Keywords: business ethics, corporate social responsibility (CSR), sustainable management, reputation policy.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.30

Przesłano do redakcji: luty 2017 r.

Przyjęto do druku: czerwiec 2017 r.

