

REDAKCJA  
**BOLESŁAW ROK, ROBERT SROKA**



**25**  
LAT  
**etyki  
biznesu**  
w Polsce  
**Raport  
2019**

WYDAWCA  
**AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO**  
**KATEDRA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ETYKI W BIZNESIE**



REDAKCJA  
**Bolesław Rok, Robert Sroka**

KOREKTA  
**Agnieszka Chartanowicz**

PROJEKT OKŁADKI I SKŁAD  
**Bogusław Kurek**

WYDAWCA  
**Akademia Leona Koźmńskiego**  
**Katedra Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie**

DRUK I OPRAWA  
**Print Point**

Warszawa, 2019

Wszelkie prawa zastrzeżone

## **Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości**

# **Podziękowanie**

**Prof. zw. dr hab. Jerzy Dietl**

Honorowy Prezydent

**Dr Zofia Sapijaszka**

Prezes Zarządu

W tym roku mija 25 lat od pierwszej konferencji poświęconej problemom etyki w biznesie, która zainicjowała szeroką dyskusję na temat etyki w życiu gospodarczym. Konferencja została zorganizowana przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości wraz z Zespołem Etyki Biznesu Towarzystwa Naukowego Prakseologii z inspiracji i pod merytoryczną opieką prof. zw. dr hab. Wojciecha Gasparskiego. W konferencji uczestniczyli przedstawiciele kierownictw uczelni państwowych i niepaństwowych oraz środowiska akademickiego, dla którego poprawa jakości kształcenia w polskich uczelniach była przedmiotem zainteresowania, badań i refleksji naukowej.

Organizatorom konferencji zależało na stworzeniu płaszczyzny do dyskusji i wymiany poglądów na temat etyki, zwrócenie uwagi na wagę i znaczenie tej problematyki nie tylko jako dyscypliny naukowej, ale też na jej znaczenie dla zarządzania i innych dziedzin gospodarki oraz życia społecznego. Duże zainteresowanie, jakie towarzyszyło konferencji wskazało na potrzebę kontynuowania dyskusji na temat etyki w biznesie.

Kolejna konferencja na ten temat – „Etyka biznesu II. Doświadczenia okresu transformacji i perspektywy etycznych zasad tworzenia bogactwa” – odbyła się trzy lata później, także pod merytoryczną opieką prof. zw. dr hab. Wojciecha Gasparskiego. Po obu konferencjach ukazały się materiały konferencyjne, które stanowiły istotny wkład w dyskusję na temat etyki nie tylko o charakterze akademickim, ale także bardziej pragmatycznym, adresowanym do środowiska praktyków gospodarczych.

Zwieńczeniem współpracy w zakresie rozwijania i popularyzacji zagadnień dotyczących etyki w działalności gospodarczej były dwie publikacje. W 1999 roku ukazała się książka pt. *Etyka biznesu*, a w 2001 roku *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*. Obie pod redakcją naukową prof. zw. dr hab. Wojciecha Gasparskiego i prof. Jerzego Dietla. Książki wydane zostały przez Wydawnictwo Naukowe PWN w serii „Przedsiębiorczość”, której współwydawcą była Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości.

Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości wyraża wdzięczność Panu prof. zw. dr hab. Wojciechowi Gasparskiemu za obdarzenie zaufaniem i włączenie do grona organizacji działających na rzecz etyki w biznesie. Dzięki inspiracji, zaangażowaniu i współpracy Pana prof. zw. dr hab. Wojciecha Gasparskiego zarówno podczas organizacji konferencji, jak i przygotowania wydawnictw, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości miała okazję włączyć się w tak ważny – wówczas i obecnie – dla życia gospodarczego i społecznego nurt dyskusji.

## Spis treści

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp.....                                                                              | 7  |
| <b>ROZDZIAŁ I.</b>                                                                      |    |
| Jak zadbać o rozwój nauki i edukacji w zakresie etyki biznesu .....                     | 15 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.1</b>                                                                     |    |
| Etyka biznesu – zamierzenia, realizacje, wyzwania.....                                  | 17 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.2</b>                                                                     |    |
| 25 lat minęło... Już czy dopiero?.....                                                  | 24 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.3</b>                                                                     |    |
| Etyka gospodarcza (etyka biznesu) w Polsce – osiągnięcia i porażki .....                | 26 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.4</b>                                                                     |    |
| Etyka biznesu – sukcesy i słabości.....                                                 | 28 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.5</b>                                                                     |    |
| Etyka biznesu – odkrywanie ludzkiej twarzy ekonomii .....                               | 30 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.6</b>                                                                     |    |
| Etyka biznesu – budowanie podstaw nauczania .....                                       | 32 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.7</b>                                                                     |    |
| Etyka biznesu musi walczyć o swoje miejsce .....                                        | 34 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.8</b>                                                                     |    |
| Odpowiedzialność za kształt uprawianej refleksji etycznej.....                          | 36 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.9</b>                                                                     |    |
| Czy można jeszcze mówić o etyce w biznesie?<br>Z rozważań doświadczonego optymisty..... | 38 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.10</b>                                                                    |    |
| Możliwość odkrycia sfery moralnej.....                                                  | 40 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.11</b>                                                                    |    |
| Czy na etyce w biznesie można „zarobić”?.....                                           | 42 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.12</b>                                                                    |    |
| Etyka a zarządzanie ryzykiem w organizacji.....                                         | 44 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.13</b>                                                                    |    |
| Etyczna kultura organizacyjna .....                                                     | 47 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.14</b>                                                                    |    |
| Pozytywny wpływ na otoczenie jest coraz bardziej istotny.....                           | 50 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.15</b>                                                                    |    |
| Aktywizm konsumencki jako wyzwanie przed etyką biznesu w Polsce.....                    | 52 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.16</b>                                                                    |    |
| Etyka konsumenta ma znaczenie .....                                                     | 54 |

## **ROZDZIAŁ 2.**

Jak zadbać o etyczność i inspirować odpowiedzialne zmiany w organizacji ..... 57

### **ROZDZIAŁ 2.1**

Etyka biznesu – głównym wejściem, tylnymi drzwiami, oknami i kominem ..... 59

### **ROZDZIAŁ 2.2**

Czy rzeczywiście rozumiemy, czym jest „business of business”? ..... 63

### **ROZDZIAŁ 2.3**

Kodeksy etyki przedsiębiorstw i organizacji branżowych w Polsce  
– niespełniona obietnica? ..... 65

### **ROZDZIAŁ 2.4**

Etyka i Liczba ..... 67

### **ROZDZIAŁ 2.5**

Promowanie postaw etycznych ..... 69

### **ROZDZIAŁ 2.6**

Etyka biznesu potrzebuje dobrych samoregulacji,  
a te skutecznego ich egzekwowania ..... 71

### **ROZDZIAŁ 2.7**

Funkcjonowanie programów etycznych: wyzwania i sukcesy ..... 73

### **ROZDZIAŁ 2.8**

Program etyczny Grupy Polpharma ..... 75

### **ROZDZIAŁ 2.9**

Kultura organizacji ma znaczenie  
– jak audyt wewnętrzny może pomóc w jej rozwoju? ..... 79

### **ROZDZIAŁ 2.10**

O etyce biznesu w raportowaniu niefinansowym ..... 81

### **ROZDZIAŁ 2.11**

Etyka w rachunkowości  
– wyzwania w nauczaniu przyszłych księgowych ..... 83

### **ROZDZIAŁ 2.12**

Etyka jako wiedza i umiejętność ..... 85

### **ROZDZIAŁ 2.13**

25 lat etyki biznesu w Polsce  
– 25 lat etyki public relations w Polsce ..... 87

### **ROZDZIAŁ 2.14**

Czy jesteśmy już bardziej uczciwi i etyczni jako społeczeństwo ..... 89

### **ROZDZIAŁ 2.15**

Etyka biznesu wobec Internetu Rzeczy ..... 91

### **ROZDZIAŁ 2.16**

Reaktywacja: Apel do świata polskiego biznesu ..... 93

## Wstęp

25 lat etyki biznesu w Polsce to rocznica warta upamiętnienia z racji wpływu, jaki ta dyscyplina ma na postawy społeczne i działalność gospodarczą. Tym bardziej, że duża część środowiska naukowego i praktyków etyki biznesu uczestniczyła osobiście w badaniach, upowszechnianiu i rozwijaniu tych zagadnień w całym tym okresie lub jego większej części. Najbardziej znaczące postaci tego środowiska – dokładnie 33 osoby – podzieliły się refleksją i prognozami, sukcesami i porażkami, nadzieją i wątpliwościami w ramach tego Raportu.

Na początku warto przypomnieć sobie 25 lat tej historii – w autorskiej narracji profesora **Wojciecha Gasparskiego**, najbardziej zasłużonej postaci tego procesu, a właściwie ruchu społecznego. Jest to oczywiście wielki skrót barwnej i wielowątkowej historii, która obfitowała w ogromną ilość wydarzeń, prac naukowych, konferencji, wykładów i spotkań. Przede wszystkim jednak tę historię tworzyli i nadal tworzą ludzie, którzy aktywnie uczestniczą w budowaniu w Polsce solidnej instytucjonalnej infrastruktury etycznej.

W części I przedstawiamy też inne wypowiedzi zaproszonych gości – a właściwie gospodarzy w przestrzeni etyki biznesu – głównie z perspektywy nauki. **Jacek Sójka** przenosi zagadnienia etyki biznesu na poziom globalny, pytając czy rzeczywiście nasza misja jest już zakończona. Skoro po każdej aferze gospodarczej lub kryzysie wypowiadamy magiczną formułę „nigdy więcej”, a magia ta nie skutkuje – odpowiedź musi być jego zdaniem negatywna. Mamy jeszcze wiele do zrobienia. Nie tylko dlatego, że nowe zjawiska wywołują dyskusje dotyczące etyki biznesu. Powracają też stare tematy i wielokrotnie zadawane pytania. Ostatnio – jak pisze – Business Roundtable wydało oświadczenie dotyczące celu wielkich spółek akcyjnych: odtąd mają liczyć się nie tylko zyski udziałowców, lecz także dobro pracowników, ochrona środowiska oraz uczciwe postępowanie wobec dostawców. Trochę późno, skoro R. Edward Freeman pisał o kluczowej roli wszystkich interesariuszy firm już w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku.

**Aniela Dylus** podsumowując 25 lat etyki biznesu w Polsce przekonuje, że w okresie ponad ćwierćwiecza III RP etyka gospodarcza bez wątpienia może odnotować znaczące osiągnięcia. Wskazuje jednak na deficyty teoretyczne tej dyscypliny i porażki, dotyczące zwłaszcza implementacji jej zasad do gospodarczej praktyki. Do sukcesów zalicza po prostu jej istnienie. Pisze, że etyka gospodarcza utrwaliła w Polsce swą obecność – i jako dyscyplina naukowa, i jako pewien ruch społeczny.

**Janina Filek** przedstawia wielostronną analizę sukcesów i niepowodzeń etyki biznesu. Zwraca uwagę, że czasami przedstawiciele firm są bardziej otwarci na refleksję etyczno-biznesową niż akademicy ekonomiści, szczególnie ci o orientacji matematycznej. A przy takim dystansie tych ostatnich do wdrażania etycznych aspektów do działalności gospodarczej edukacja przebiega dwutorowo. Studenci uczą się na ekonomii czegoś innego niż słyszą podczas zajęć z etyki biznesu.

Zdaniem **Michała Michalskiego** niepodważalnym sukcesem polskiej etyki biznesu jest zgromadzenie niesamowitych ludzi i stworzenie środowiska, które stara się spotykać, dyskutować – i co niezmiernie ważne – wspierać. Bez ich wieloletniej pracy – zarówno na niwie badań, jak i upowszechniania, a także bez instytucji, które powołano do życia – zarówno sama świadomość etycznego wymiaru gospodarowania, jak i działania będące jej wyrazem byłyby skromniejsze, a ich oddziaływanie na realia ekonomiczne mniej skuteczne.

**Bożena Klimczak** przedstawia własne doświadczenia z pierwszych lat nauczania etyki biznesu w Polsce. Patrząc w przyszłość podkreśla jednak, że namysł i refleksja – niezbędne w nauczaniu etyki biznesu – wymagają pogłębionych studiów i czasu. Tymczasem postęp technologiczny i organizacyjny przyspiesza i wyprzedza możliwości spokojnego i wszechstronnego rozważania ich etycznych skutków, co utrudnia poważną pracę ze studentami. Kurs etyki biznesu na studiach ekonomicznych jest spóźniony wobec rzeczywistości gospodarczej.

**Janusz Reichel i Agata Rudnicka** konstatują, że etyka biznesu nadal musi walczyć o swoje miejsce na uczelniach, w strukturze organizacji jednostek uczelnianych, jak i w programach nauczania. Piszą, że przedstawienie się w gronie naukowym jako profesor etyki biznesu wciąż wzbudza raczej zdziwienie niż jest postrzegane jako akceptowalny element akademickiej codzienności. Stwierdzają, że etyka biznesu nadal musi tłumaczyć i uzasadniać swoją rację bytu.

Bardziej pozytywne postrzeganie pozycji etyki biznesu ma **Barbara Pogonowska**, która zauważa, że obecność refleksji w zakresie etyki biznesu w programie studiów kierunków ekonomicznych nie wywołuje już „instytucjonalnego” zdziwienia czy dezaprobaty, jak to niegdyś bywało. Wskazuje, że pomocne w tym względzie okazały się zmiany świadomościowe, ale także zewnętrzne uwarunkowania: kryzys przełomu stulecia, Milenijne Cele Rozwoju z roku 2000, kryzys finansowy lat 2008-2012/13, Cele Zrównoważonego Rozwoju z roku 2015 czy dokumenty Komisji Europejskiej.

**Ewa Jastrzębska** chętnie przeszłaby od pytania „Czy?” do pytania „Jaka?” etyka biznesu. Jednak, jak pisze, w Polsce nadal toczy się dyskusja czy biznes powinien być moralny i odpowiedzialny. Jej zdaniem jest to dyskusja prowadzona nie na gruncie samej etyki biznesu, lecz w ramach idei takich jak CSR, gospodarka obiegu zamkniętego czy Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Zdaniem Jastrzębskiej te idee w ciągu kilku zaledwie lat wzbudziły większe zainteresowanie biznesu niż etyka biznesu przez cały okres swojego rozwoju.



**Grzegorz Szulczewski** z optymizmem podkreśla fakt, że zawsze znajduje się grupa studentów zainteresowanych przedmiotem etyki biznesu, a corocznie bronionych jest kilka prac licencjackich i magisterskich o tej tematyce. Jednocześnie zadaje pytanie czy dzięki temu biznes w Polsce stał się bardziej etyczny, skoro na polskich uczelniach tylu studentów zaliczyło przedmiot o nazwie „etyka biznesu”? Pozostawia nas z tym pytaniem bez wyraźnej odpowiedzi, ale z nadzieją, że będą kolejne osoby chcące pogłębiać refleksję etyczną na polu gospodarczym.

„Ta etyka to by się u nas nie przyjęła” – takim cytatem, jakby odpowiadając na pytanie Szulczewskiego, **Andrzej Chmielecki** podsumował zainteresowanie, a raczej brak zainteresowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce usługami doradczymi w zakresie etyki biznesu. Autor dostrzega jednak wzrost zainteresowania tym tematem wśród studentów, które wypływa ze świadomości zagrożeń wynikających, np. ze zmian klimatu oraz wyzwań, jakie niosą ze sobą nowe technologie.

O praktycznym podejściu do etyki pisze **Dariusz Bąk**, który zauważa, że dla praktyków biznesu etyka i jej zasady to kolejny, istotny element w procesie zarządzania organizacją. Etyka biznesu jest utożsamiana z etyką „w biznesie”. Jest oceniana przez pryzmat skutków, które może powodować, np. wzrost kapitału zaufania, przewidywalność, pewność dotrzymywania umów, ograniczanie korupcji i innych nieprawidłowości. Szczególnie zmniejszanie poziomu nadużyć i nieprawidłowości jawi się jako szczególnie atrakcyjne dla firm i mające przełożenie na ich sytuację ekonomiczną. Dlatego coraz więcej studentów jest zainteresowanych problematyką compliance.

O tym jakie stereotypy dotyczące etyki biznesu pojawiają się podczas zajęć ze studentami – przyszłymi przedstawicielami kadry kierowniczej biznesu – i o potrzebie konsekwentnych zmian przypomina **Bolesław Rok**. Postuluje on edukację wskazującą potrzebę systematycznego doskonalenia kultury organizacyjnej oraz jej etycznego wymiaru. Etyczna kultura organizacyjna ma charakter pozytywny, budujący, maksymalizujący dobro wspólne, zachęca do uczestnictwa. Taka kultura organizacyjna jest jednocześnie nastawiona na uwzględnianie współzależności pomiędzy firmą i jej interesariuszami, wewnętrznymi i zewnętrznymi, w zakresie tworzenia wartości ekonomicznej, ekologicznej i społecznej jednocześnie.

**Marta Karwacka** zwraca uwagę, że w Polsce długo oswajaliśmy się z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, jako konkretnym wymiarem etyki biznesu. Na uczelniach wciąż niewiele miejsca w ramach zajęć z etyki biznesu poświęca się zrównoważonemu rozwojowi czy etyce pracy. Zdaniem autorki, zajęcia tego typu powinny znaleźć się niemal na każdym wydziale, bo problemy z jakimi mierzymy się dziś i będziemy mierzyć w najbliższych latach wymagają fachowej wiedzy z różnych dyscyplin naukowych.

Na szersze podejście do edukacji społeczeństwa zwraca uwagę **Grzegorz Zasuwa**. Przytacza dane, które dobrze pokazują dystans, jaki dzieli Polskę od innych państw w zakresie aktywizmu konsumenckiego. Potwierdzają to obserwacje badaczy, zgodnie z którymi etyczna konsumpcja, mimo upływu ponad dwudziestu lat, znajduje się ciągle

na wczesnym etapie rozwoju w Polsce. Relatywna bierność oraz obojętność społeczeństwa na stosowane przez przedsiębiorstwa praktyki wydaje się być jednym ze współczesnych wyzwań stojących przed szeroko pojętą etyką biznesu w naszym kraju.

Etyka konsumencka ma znaczenie – przekonuje w swoim tekście **Anna Lewicka-Strzałecka**. Przywołując wyniki Indeksu Akceptacji Nieetycznych Zachowań Finansowych, stanowiącego syntetyczną miarę społecznego przyzwolenia na naruszanie przez konsumentów norm prawnych bądź standardów etycznych, wskazuje, że Polacy są skłonni usprawiedliwiać odstępstwo od norm w ponad 2/5 sytuacji. Swój tekst puentuje tezą, że zakres społecznego przyzwolenia na nadużycia konsumenckie w obszarze finansów jest wysoki i wykazuje tendencje rosnące.

Część II ma w większym stopniu charakter praktyczny, chociaż często bohaterowie tej 25-letniej historii zajmują się etyką biznesu w praktyce i w teorii jednocześnie. Etyka biznesu przenika do praktyki działalności gospodarczej z różnych stron. Czasem nazywana jest wprost, innym razem w ramach różnych idei, koncepcji i modeli biznesowych. **Robert Sroka** przedstawia wybrane platformy i inicjatywy biznesowe, w ramach których kształtowały się idee i standardy etyki biznesu w Polsce. Zwraca też uwagę na cechy charakterystyczne współczesnego biznesu, które determinują sposób, w jaki powinna etyka biznesu być rozwijana w przyszłości.

Na rynku kapitałowym etyka biznesu jest rozumiana głównie jako ład korporacyjny (corporate governance), który powinien stanowić podstawę relacji notowanych spółek ze światem zewnętrznym oraz z uczestnikami wewnętrznymi – podkreśla **Krzysztof Grabowski**. Jego zdaniem, niestety, w praktyce sprawdza się znana od dawna zasada, że nawet najlepsze regulacje są całkowicie nieefektywne, jeżeli brak jest skutecznych sankcji za ich niestosowanie albo choćby tylko dostępnych publicznie informacji, kto tych zasad nie stosuje w praktyce. Choć więc wielu uczestników rynku doskonale wie i rozumie, że biznes bez etyki nie może przetrwać w dłuższym okresie, to jednak w praktyce doskonale bez niej funkcjonuje.

**Dominik Stanny** zadaje pytanie o to, czy kodeksy etyki przedsiębiorstw i organizacji branżowych należy rozważać w kategorii niespełnionej obietnicy. Odpowiada, że wciąż mamy do czynienia z dużym rozwarstwieniem między deklaracją w postaci dokumentu, jakim jest kodeks etyki a mechanizmami, które pozwalałyby tę deklarację wdrażać do codziennej praktyki biznesowej. Pomimo częstej deklaratywności, wiarygodność i rzetelność niektórych kodeksów etyki jest na tyle duża, że powołuje się na nie – jako szczegółową wykładnię dobrych obyczajów w danej branży – Prezes UOKIK w decyzjach dotyczących oceny konkretnych praktyk biznesowych danych podmiotów.

Sceptycyzm, poparty dobrą znajomością branży finansowej, wyraża **Artur Nowak-Gocławski**, który zauważa, że w ostatnich latach instytucje finansowe wciągnęły słowo

„etyka“ na swoje sztandary, że pracowników szkoli się z etyki, zalicza się testy znajomości etyki, powołuje komisje etyki, zatrudnia oficerów etycznych, mówi o zarządzaniu przez etykę i empatię oraz zdobywa laury w etycznych konkursach. Uznając, że sektor finansowy uczynił wielki krok w stworzeniu litery etyki przyznaje jednocześnie, że nie zbudowano jej ducha. Etykę traktuje się niczym opakowanie, jako sposób by w poczuciu przyzwoitości sprzedawać przedmioty i usługi, które nikomu i niczemu nie służą.

**Agnieszka Wicha i Władysław Gołębiowski** opisują sposób działania Komisji Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich, powstałej w 1995 roku. Jej zadaniem jest promowanie standardów etycznych wśród pracowników sektora, tak aby zapobiegać naruszeniom zasad etycznych. W ostatnim okresie Komisja zidentyfikowała i opisała czynniki wpływające na kulturę etyczną w bankach, najważniejsze elementy odpowiadające za skuteczność szkoleń z zakresu etyki. Opracowała także katalog zagadnień, które powinny być omawiane w trakcie szkoleń, zbiór dobrych praktyk podejmowanych przez banki na rzecz wspierania kultury etycznej oraz zbiór przypadków etycznych, które mogą być narzędziem wykorzystywanym podczas szkoleń dla pracowników.

**Andrzej Roter** wskazuje natomiast trwały rozwój infrastruktury etycznej jako jedno z głównych osiągnięć w etyce biznesu ostatnich 25 lat. Podając przykład kierowanej przez siebie organizacji samorządu branżowego Związku Przedsiębiorstw Finansowych, wskazuje jak organicznie można i trzeba podnosić standardy etyki biznesu, choć wymaga to wielu lat konsekwentnej pracy.

„Ostatnie 25 lat to bardzo intensywny okres, jeśli chodzi o rozwój etyki biznesu w Polsce“ – stwierdza **Jacek Wojciechowicz**. Rozwija się współpraca i dzielenie się wiedzą wśród praktyków etyki biznesu. Pojawia się zawód rzecznika etyki czy menedżera wdrażania standardów etycznych, powstają studia podyplomowe i inne platformy wymiany wiedzy. Wśród licznych dowodów broniących tezy o intensywnym rozwoju etyki wskazuje, że w coraz większej ilości polskich firm pojawiają się kompleksowe systemy zarządzania programami etycznymi.

Taki kompleksowy program etyczny omawiają **Magdalena Rzeszotalska i Dariusz Bąk**. Został on wprowadzony w Grupie Polpharma w 2015 roku. W ramach Programu Etycznego przyjęto szereg polityk i innych instytucjonalnych rozwiązań. Stał się on punktem odniesienia dla szczegółowych aktywności wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Osią programu są misja firmy i jej podstawowe wartości, które Autorzy przybliżają czytelnikowi. Wybór programu tej właśnie firmy do naszego Raportu nie był przypadkowy. Trzeba bowiem przypomnieć, że Polpharma zajęła pierwsze miejsce w kategorii generalnej i w kategorii branżowej w XIII edycji Rankingu Odpowiedzialnych Firm, organizowanego przez Akademię Leona Koźmińskiego we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Deloitte. I to po raz drugi – jako jedyna firma w historii tego Rankingu.

Na istotny instrument wspierający zarządzanie zwraca uwagę **Olga Petelczyc**, która przekonuje, że audyt wewnętrzny może być użytecznym narzędziem w budowaniu kultury etycznej. Chociaż jeszcze nie jest powszechnie wykorzystywany, to może stać się ważnym elementem infrastruktury etycznej w przedsiębiorstwie i etycznego podejścia do prowadzenia biznesu. Opisuje też zalety prowadzenia audytów kultury organizacyjnej.

Z kolei **Jacqueline Kacprzak** zwraca uwagę, że etyczne podejście do prowadzenia biznesu i poszanowanie praw człowieka w działalności biznesowej są działaniami blisko ze sobą powiązanymi, jednakże nie są to obszary ze sobą tożsame. Zagadnienia związane z poszanowaniem praw człowieka przez przedsiębiorstwa zostały szczegółowo opisane w Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka. Jak się jednak okazuje, przedsiębiorstwa niezbyt radzą sobie z opisywaniem praktyk dotyczących poszanowania praw człowieka.

**Ewa Maruszevska** w swojej refleksji nad rozwojem etyki biznesu w Polsce zwraca uwagę na Kodeks zawodowej etyki w rachunkowości, który uznaje za punkt przełomowy we wprowadzeniu zagadnień etyki zawodowej w rachunkowości w Polsce do nauczania przyszłych księgowych. Kodeks został przyjęty w 2007 roku przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce i stanowi podstawę do tworzenia specjalistycznych kursów etycznych dla tej grupy zawodowej.

Dla **Ewy Sowińskiej** etyka zawodowa to umiejętności i uwrażliwienie. A to wymaga rozumienia edukacji, także tej etycznej, jako nieustannego procesu. Taki proces odbywa się w ramach profesji biegłych rewidentów, których nowy kodeks zasad etyki zawodowej ma ponad 200 stron. Oparty jest on na pięciu podstawowych zasadach: uczciwości, obiektywizmu, zawodowych kompetencji i należytej staranności, zachowania poufności oraz profesjonalnego postępowania.

**Ewa Hope** przybliży czytelnikom krótką historię rozwoju etyki w branży public relations. Przypomina, że 1994 powstało Polskie Stowarzyszenie Public Relations, a już w 1996 – Kodeks Etyki PR. Związek Firm PR też zaproponował swoim członkom zestaw zasad etycznych pod nazwą Kodeks Dobrych Praktyk. Podkreśla jednak, że to wciąż za mało i wciąż potrzeba nowych badań, analiz i refleksji nad standardami etyki w tej branży.

Polacy znaleźli się na 6. miejscu, tuż za krajami skandynawskimi, wśród tych, którzy najchętniej oddają znalezione na ulicy portfel. Wyniki tego przeprowadzonego w 40 krajach badania napawają **Marcina Szczepańskiego** optymizmem, że stan etyki, w tym etyki biznesu w Polsce, poprawia się. Jednocześnie pokazuje jak nowe sytuacje biznesowe, takie jak na przykład traktowanie pracowników z innych krajów, uświadamiają, że polscy przedsiębiorcy mają jeszcze wiele do poprawy w zakresie etycznego podejścia do biznesu. Nie zapomina również o największych skandalach, których negatywnymi bohaterami były takie firmy jak Enron czy Siemens, a które w innych odsłonach ciągle zdarzają się w świecie największych korporacji.

**Jarosław Greser** przekonuje, że największe wyzwania dla etyki biznesu dopiero nadchodzą. A są one związane z rozwojem Internetu Rzeczy i Sztucznej Inteligencji (AI). Już teraz jesteśmy w środku kluczowych dyskusji etycznych dotyczących autonomicznych samochodów czy wdrażanego w Chinach systemu do oceny zachowań obywateli (Social Credit System). Greser zwraca też uwagę na fakt, że obecnie dostęp do danych mają przede wszystkim firmy, a nie naukowcy. Bez prawnego rozwiązania kwestii dostępu do danych rozwój nauki uniwersyteckiej, również w zakresie etyki biznesu, może być znacznie ograniczony.

Wszystkim współautorkom i współautorom serdecznie dziękujemy. Życzymy wytrwałości i efektywności we wprowadzaniu zmian w umysłach studentek, studentów, pracowników i przedstawicieli kadry kierowniczej wszystkich szczebli, a także doświadczania pozytywnych konsekwencji tych zmian w środowisku przyrodniczym, społeczeństwie i w gospodarce. Apelowaliśmy już o to osiemnaście lat temu, gdy przygotowaliśmy **„Apel do świata polskiego biznesu”**. Zachęcamy do reaktywacji i jego ponownej lektury, gdyż apel ten pozostał aktualny mimo upływu lat. Możemy tu przytoczyć na zakończenie jeden z ówczesnych postulatów: „Potrzebny jest alians świata biznesu i świata nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym”. Tak, jest potrzebny, tym bardziej w dzisiejszych czasach!



**ROZDZIAŁ I.**

# **Jak zadbać o rozwój nauki i edukacji**

**w zakresie etyki biznesu**





## ROZDZIAŁ 1.1

### Etyka biznesu

# zamierzenia, realizacje, wyzwania

**Prof. dr hab. Wojciech W. Gasparski**

Dyrektor honorowy Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych  
Akademii Leona Koźmińskiego

Mija ćwierć wieku z okładem od czasu, gdy rozpoczęliśmy działania na rzecz potrójnego „E” – wyznaczonego przez prakseologiczno-etyczną triadę efektywności, ekonomiczności i etyczności – w działalności gospodarczej. Jak pouczał Tadeusz Kotarbiński, dzielność to sprawne (tj. efektywne i ekonomiczne) działanie w godziwym, czyli etycznym, celu. Mając w pamięci te słowa środowisko prakseologów obserwujące przedsiębiorczość, jaka odrodziła się niczym Feniks z popiołów po zniesieniu gospodarki planowanej i zastąpieniu jej wolnym rynkiem spostrzegło, że mniejszej troski wymaga dbałość o prakseologiczne składowe triady – ekonomiczność i efektywność działań gospodarczych – tych bowiem u progu transformacji było w nadmiarze – aniżeli o etyczność, której niedostatki ważyły istotnie na godziwości celów i środków. Do głosu powracać zaczęły fałszywe hasła że: „pierwszy milion” trzeba ukraść, „co niezakazane to dozwolone”, „hulaj dusza, piekła nie ma”, „tylko ryby nie biorą” i temu podobne. Profesor Henryk Hiż<sup>1</sup> z Uniwersytetu Pensylwańskiego, uczeń Tadeusza Kotarbińskiego, który uczestniczył w konferencji „Praxiologies and the Philosophy of Economics” zorganizowanej przez środowisko prakseologów w Warszawie w roku 1988, tj. u progu transformacji, zwrócił uwagę na następującą kwestię:

*„Aczkolwiek wartości etyczne muszą być uzupełniane prakseologicznymi, to jednak nie należy mylić jednych z drugimi. Sprawność może służyć dowolnym celom [...]. Dobrze jest działać sprawnie na rzecz dobra; źle jest działać sprawnie na rzecz zła. To samo dotyczy ekonomii. Nie możemy pomóc Adamowi, jeśli nie przyjmujemy zdrowych organizacji ekonomicznych. Ekonomia pozbawiona etycznych celów minimalizowania cierpienia może być etycznie neutralna, jednakże, gdy pomaga ona bogatym kosztem ubogich, wówczas jest złem.” (Hiż 1992, s. 421-429).*

1 Hiż, H., 1992, Praxiology, Society and Ethics, w: Auspitz, J. L., Gasparski, W., Mlicki, M., Szaniawski, K., red. 1992, *Praxiologies and the Philosophy of Economics*, Transaction Publishers, New Brunswick, London, s. 421-429).

Biorąc to wszystko pod uwagę postanowiliśmy utworzyć prakseologiczny Zespół Badawczy etyki w gospodarce i biznesie w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN (IFiS PAN) oraz jego społeczną ekstensję w postaci Zespołu Etyki Biznesu Towarzystwa Naukowego Prakseologii (TNP). Inicjatywy te doprowadziły do: zwołania, we współpracy z Fundacją Edukacyjną Przedsiębiorczości (FEP), Pierwszej Ogólnopolskiej Konferencji Etyki Biznesu<sup>2</sup> (Łódź 1994); zorganizowania ogólnopolskiego Seminarium Etyki w biznesie, gospodarce i zarządzaniu<sup>3</sup> (EBIGOZA); powołania Podsekcji Etyki Biznesu na VI Polskim Zjeździe Filozoficznym<sup>4</sup> (Toruń 1996) oraz udziału w Pierwszym Światowym Kongresie Etyki Biznesu (Tokio 1996). Dodać należy, że wydany został tom piąty – z serii PRAXIOLOGY<sup>5</sup> – dedykowany temu Kongresowi, mianowicie: *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, pod redakcją prezydenta Business Ethics Society prof. Leo V. Ryana, C.S.V.<sup>6</sup> oraz autora niniejszego tekstu. Nie przypuszczano wówczas, że współpraca z International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE), organizatora światowych kongresów etyki biznesu, odbywanych co cztery lata i dlatego zwanych olimpiadami etyki biznesu i ekonomii, zaowocuje wybraniem Warszawy na miejsce Piątego Światowego Kongresu ISBEE w roku 2012. Zanim do tego doszło, zaszły liczne zdarzenia, które zasługują na przypomnienie.

Polscy etycy biznesu spotkali się po raz kolejny na Drugiej Ogólnopolskiej Konferencji Etyki Biznesu<sup>7</sup> (Łódź 1997), na którą zaproszony został Prezydent European Business Ethics Network (EBEN) profesor Henk J.L. van Luik z Uniwersytetu w Nijenrode w Holandii. Podzielił się on doświadczeniami innych krajów europejskich w rozwijaniu etyki biznesu, bowiem „naukowcy pracujący nad zagadnieniami etyki i biznesu lub zamierzający zająć się pracą na tym polu będą odnosili korzyści ze wspólnych doświadczeń i wzajemnego wsparcia”. Profesor van Luik dodał, że przedstawiciele świata biznesu charakteryzujący się naturalną wrażliwością na moralne aspekty działalności rynku, odnajdą swoich sprzymierzeńców wśród badaczy ze świata akademickiego zainteresowanych tą problematyką. Synergia ta przyczyni się do tego, że wspólne wysiłki różnych stron uświadomią społeczeństwu, że odpowiedzialny biznes to nie jedynie utopia, ale realna perspektywa. Wyraził także nadzieję, że osoby i firmy działające w Polsce i innych krajach europejskich będą w znacznym stopniu korzystały ze wspólnie podejmowanych wysiłków, mających na celu powszechne propagowanie moralnych zasad w procesie podejmowania decyzji w biznesie<sup>8</sup>.

2 Materiały konferencji opublikowano w: Dietl, J. & Gasparski, W., red. 1997, *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa.

3 Seminarium to, z poszerzeniem zakresu tematyki o socjologię działalności gospodarczej, odbywa nadal swe comiesięczne posiedzenia.

4 W referacie przedstawionym na tym zjeździe postulowałem, nawiązując do pojęcia „małej filozofii” Tadeusza Kotarbińskiego, etykę biznesu jako „małą etykę gospodarowania”. Małą, bo nieaspirującą do tworzenia Arkadii życia gospodarczego, lecz realistycznie dążącą do cywilizowania biznesu, tj. jego profesjonalizacji, co wymaga kompetencji zawodowych i moralnych (Gasparski, W., W., 1966, *Działalność gospodarcza z punktu widzenia filozofii: między prakseologią a etyką*, Prakseologia nr 1-4 (130-133) s. 9-28).

5 *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, W. W. Gasparski & L. V. Ryan, red. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK). Był to piąty tom z serii *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology* wydawanej pod auspicjami Towarzystwa Naukowego Prakseologii.

6 Był on bratem zakonu św. Viatora.

7 Dorobek konferencji został opublikowany w Gasparski, W. W. & Dietl, J., red. 2001, *Etyka biznesu w działaniu: Doświadczenia i Perspektywy*, PWN, Warszawa.

8 Luijk, H. J.L., van, 2000, *Europejska Sieć Etyki Biznesu 1987-1997: Krótka historia obiecujących lat* (EBEN 1987-1997 *A short history of the promising years*), w: W. Gasparski, J. Dietl, red. s. 16-22.

Mając to na względzie przedstawiciele IFiS PAN i Akademii Leona Koźmińskiego (podówczas Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania) zawarli porozumienie o utworzeniu wspólnego Centrum Etyki Biznesu (CEBI), którym miałem zaszczyt kierować w latach 1999-2013, po czym kierownictwo przekazałem długoletniemu mojemu zastępcy prof. Bolesławowi Rokowi, specjalizującemu się w problematyce społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>9</sup>. Z tej racji poszerzył on zakres tematyczny Centrum o innowacje społeczne tak, że CEBI stało się CEBIS-em. Placówka ta od samego początku działalności miała na celu inspirowanie badań i aktywności wspomagającej praktykę gospodarczą oraz organizowanie dorocznych konferencji poświęconych różnym aspektom etyki biznesu. Konferencje te kontynuowały spotkania zapoczątkowane dwiema konferencjami łódzkimi.

Znaczącym wydarzeniem była europejska promocja ONZ-towskiej inicjatywy pod nazwą Global Compact<sup>10</sup> właśnie w Polsce, co świadczyło o uznaniu dla naszych osiągnięć w dziedzinie etyki biznesu przez świat akademicki i tę część świata biznesu, która pamiętała o tzw. dobrych obyczajach kupieckich, jak dawniej określano fair play w handlu i w „interesach”. Kontynuowane były także spotkania Podsekcji Etyki Biznesu (PEB) na kolejnych Polskich Zjazdach Filozoficznych. Prof. Jacek Sójka kierujący Polskim Stowarzyszeniem Etyki Biznesu (EBEN Polska), założonym w roku 2000, podjął się zorganizowania kolejnego zebrania PEB na XI Polskim Zjeździe Filozoficznym zwołanym do Lublina we wrześniu 2019 r. Obecność problematyki etycznej biznesu na zjazdach filozoficznych świadczy o uznaniu tej dziedziny wiedzy za dyscyplinę filozoficzną uprawianą interdyscyplinarnie, bowiem angażuje ona także ekonomię, socjologię, psychologię i nauki o zarządzaniu.

CEBI stwarzało warunki sprzyjające współpracy badaczy i praktyków zainteresowanych etyką i społeczną odpowiedzialnością biznesu. Zespół koleżeński skupiony w Centrum starał się nadawać ton problematyce przygotowując i prezentując zespołowe opracowania istotnych zagadnień<sup>11</sup>. Żartobliwie ten wspólny mianownik nazywaliśmy „cebizmem”.

9 Bolesław Rok, 2013, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa;

10 Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Rok, B., Szulczewski, G., red. *Etyka biznesu w praktyce: inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP, Warszawa, CEBI-UNDP, 2002.

11 Pracami zespołu CEBI, oprócz pracy wskazanej w poprzednim przypisie, są prace następujące: Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Bąk, D., Rok, B., Kuraszko, I. 2016, *Evolution and Specific of Business Ethics in Poland*, w:A. N. Krylov, red. *Handbuch zur Europäischen Wirtschaftsethik: Business Ethics: Expectations of Society and the Social Sensitisation of Business*, Berliner Wissenschafts-Verlag – Verlag Oesterreich; Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Bąk, D., Rok, B., Kuraszko, I., 2016, *Etyka biznesu – Inwencje i innowacje*, *Prakseologia* nr 158, t. 1, s. 161-194; Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Bąk, D., Rok, B., 2012, *Business Ethics: Teaching and Learning, Management and Business Administration: Central Europe*, No 3(116), s. 5-25; Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Rok, B., Bąk, D., *Etyka w gospodarce*, 2011, w: J Szomburg, red., *Jakich metakompetencji potrzebują Polacy?*, *Przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 65-78; Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Kuraszko, I., Bąk, D., Rok, B., 2011, *Wolność czy swawola?*, *Management and Business Administration: Central Europe* No. 5(112), s. 129-158; Gasparski, W., Lewicka-Strzałecka, A., Szulczewski, G., Rok, B., 2011, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym w: Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Kieżun W., Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s.391-422; Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Rok, B., Bąk, D., 2010, *In Search for a New Balance: The Ethical Dimension of the Crisis*, w:B. Fryzel & P. H. Dembinski, red., *The Role of Large Enterprises in Democracy and Society*, Palgrave Macmillan, New York, s. 189-206; Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Rok, B., Bąk, D., 2010, *Portret polskiej etyki biznesu*, w: Wojciech Gasparski, Bolesław Rok, red., 2010, *Ku obywatelskiej rzeczywistości gospodarczej*, WAIp, Warszawa; Gasparski, W.W., Lewicka-Strzałecka, A., Bąk, D., Rok, B.,

Zdając sobie sprawę z tego, że etyka biznesu jest etyką kodeksualistyczną, podejmowane były działania na rzecz pomocy organizacjom biznesowym w tworzeniu etycznej infrastruktury<sup>12</sup> – zarówno materialnej, tj. programów i kodeksów etycznych oraz kodeksów dobrej praktyki, jak i infrastruktury intelektualnej, czyli wiedzy o etycznych podstawach działalności gospodarczej jako składowej kultury ekonomii, biznesu i pracy<sup>13</sup>. Ważną była więc aktywność badawcza i działalność edukacyjna. Badania dotyczyły w dużym stopniu społecznej odpowiedzialności biznesu. Prowadzono je w ramach programów ramowych Unii Europejskiej (FP6, FP7, H2020) oraz European Academy of Business in Society<sup>14</sup> (EABIS), później przekształconego w globalną organizację Academy of Business in Society (ABIS).

O to czy i w jakim stopniu podejmowane działania wpłynęły na świat biznesu pytaliśmy na Ogólnopolskim Kongresie Etyki i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, zorganizowanym w Warszawie w 2009 roku przez CEBl. W odpowiedzi stwierdzono, że deklaracyjnie z pewnością program rozwoju etyki biznesu został uznany przez kręgi biznesowe, ale na pytanie czy i w jakim stopniu słowa przekształciły się w czyny, nie ma jednoznacznej odpowiedzi pozytywnej. Stwierdzić można dwoistość postawy wobec etycznego wymiaru działalności gospodarczej: z jednej strony wymaga się przestrzegania norm etycznych od konkurentów, dostawców, sprzedawców, z drugiej strony ci, którzy tego oczekują od innych, nierzadko ignorują te normy we własnej działalności.

Z pewnością jednak etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu jako pojęcia weszły do obiegu. W dość dużej liczbie firm i organizacji gospodarczych podjęto starania o wprowadzenie programów i/ albo kodeksów etycznych. Przykładem może być Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, która wprowadziła nie tylko kodeks dobrych praktyk, ale także promuje etyczne zachowanie w biznesie i stosowną edukację organizując co roku, wspólnie z CEBl, konkurs Verba Veritatis na najlepszą pracę lub rozprawę z tego zakresu. Jednakże w dalszym ciągu z rezerwą, a nawet sceptycyzmem odnoszą się do aksjologicznego wymiaru działalności gospodarczej ci, którzy uważają, że biznes kieruje się jedynie wartościami ekonomicznymi. Jest więc jeszcze sporo do zrobienia. Z tego względu ważne jest upowszechnianie wiedzy o etyce biznesu przede wszystkim przez kształcenie i doszkąlanie w tym zakresie.

Aktywność edukacyjna polegała zarówno na prowadzeniu wykładów, jak i na ich wspomaganiu podręcznikami. Na wyróżnienie zasłużył akademicki podręcznik *Biznes, etyka, odpowiedzialność*<sup>15</sup> nagrodzony przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne i uznany za najlepszy

---

*Biznes, prawo, etyka*, w: Gasparski, W., Jabłońska-Bońca, J., red., 2009, *Biznes, prawo, etyka*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 19-50.

12 Gasparski, W.W. 2009, Ethical infrastructure for business ethics with special emphasis on Poland: Designing for the common good, w: H-C. de Bettingnies & F. Lépineux, red. *Business, Globalization and the Common Good*, Peter Lang, Bern, s. 227-250;

13 Gasparski, W., 2009, *Kultura organizacyjna i etos pracy*, referat wygłoszony na sesji panelowej Kongresu Kultury Polskiej, Kraków.

14 G. Lenssen, W.W.Gasparski, B. Rok, P. Lacy, redakcja naukowa specjalnego numeru czasopisma *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* wydane w związku z międzynarodową konferencją EABIS zorganizowaną we współpracy z Centrum Etyki Biznesu, Warszawa 2006.

15 *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN 2012 dodruk 2013, redakcja naukowa: Wojciech Gasparski, współpraca

podręcznik ekonomiczny wydany w latach 2012-2015. Podręcznik ten, będący dziełem liczego grona etyków biznesu z wielu ośrodków, jest świadectwem dobrej współpracy polskiego środowiska znawców problematyki i wiodącej roli CEBI w stwarzaniu warunków pozytywnej kooperacji, by posłużyć się terminem wprowadzonym przez Tadeusza Kotarbińskiego. Podczas wspomnianego wcześniej V Światowego Kongresu ISBEE stwierdzono, że w świecie akademickim program rozwoju etyki biznesu niewątpliwie zaowocował zaangażowaniem edukacyjnym. Potwierdził to raport o stanie etyki biznesu na świecie<sup>16</sup>, w którym stwierdzono: „Kraj taki jak Polska ma dziś około 44 różnych szkół uniwersyteckich. Niemal we wszystkich tych uczelniach prowadzone jest w różnych formach nauczanie etyki biznesu lub CSR. Kulminacja nastąpiła w ostatnich dziesięciu latach” (op. cit., 223).

Jak głoszą słowa rzymskiej sentencji: „Tempora mutantur et nos mutamur in illis („Czasy zmieniają się i my zmieniamy się wraz z nimi”), odnotujemy więc zmiany jakie ostatnio nastąpiły w uprawianiu etyki biznesu. Zmianie uległy ramy organizacyjne w Akademii Leona Koźmińskiego i myśmy też się zmienili. Katedra Etyki Biznesu powołana po Kongresie ISBEE, którą kierowałem do czasu przejścia na status profesora emerytowanego, została połączona z Katedrą Przedsiębiorczości, tworząc Katedrę Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie. Jej kierownictwo sprawuje prof. Izabela Kołodkiewicz, współautorka wcześniej wspomnianego podręcznika akademickiego etyki biznesu. W związku z mariażem etyki biznesu z przedsiębiorczością warto przypomnieć, że etyczny wymiar przedsiębiorczości był przedmiotem studiów, badań i refleksji zaprezentowanych w 17 tomie z serii PRAXIOLOGY. Tom ten to *Entrepreneurship: Values and Responsibility*, pod redakcją W. W. Gasparskiego, L. V. Ryana, CSV, S. Kwiatkowskiego, 2011, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) – London (UK). Niech wolno mi będzie zacytować fragment mojego referatu o działaniach przedsiębiorczych zaprezentowany na konferencji zorganizowanej przez Katedrę w 2017 roku<sup>17</sup>:

*„Prakseologia i etyka przedsiębiorczości są [...] prakseologią i etyką spekulacji, swego rodzaju gry, w której jedna strona, przedsiębiorca, pragnie maksymalizować korzyść („sprzedać jak najdrożej”), zaś druga strona, konsument, pragnie minimalizować koszt nabycia („kupić jak najtaniej”). Jest więc przedsiębiorczość z jednej strony rodzajem kooperacji negatywnej. Pojęcie to definiowane jest przez prakseologię jako konieczne współdziałanie podmiotów, z których każdy dąży do zrealizowania celu niezgodnego z celem drugiego partnera; jest to prakseologicznie rozumiana walka”<sup>18</sup>. Jednakże przed-*

---

redakcyjna: Anna Lewicka-Strzałecka, Dariusz Bąk, Bolesław Rok, Julita Sokołowska. Autorami rozdziałów są: Marek Arszulowicz, Dariusz Bąk, Izabela Błażowska, Tadeusz Borys, Marcin Bukala, Paul H. Dembiński, Anieła Dylus, Janina Filek, Barbara Fryzel, Lechosław Garbarski, Wojciech Gasparski, Leszek Karczewski, Bożena Klimczak, Izabela Kołodkiewicz, Iwona Kuraszko, Tomasz Kwarciński, Anna Lewicka-Strzałecka, Piotr Lignar, Anna Macko, Irena Pichola, Bolesław Rok, Julita Sokołowska, Kazimierz Sosenko, Ryszard Stocki, Czesław Szmidt, Piotr Sztompka, Elżbieta Tarkowska, Włodzimierz Tyburski, Tadeusz Tyszka, Adam Węgrzecki, Ryszard Wiśniewski.

16 Rossouw, D. & Stükelberger, Ch., red. 2012, *Global Survey of Business Ethics in Training, Teaching and Research*, Globethics.net. Global 5, Geneva.

17 Gasparski, W.W., 2017, *Działania przedsiębiorcze a prakseologia i etyka*, referat na konferencję „Przedsiębiorczość, etyka, odpowiedzialność” Katedry Przedsiębiorczości i Etyki Biznesu, ALK grudzień 2017 r. publ. *Prakseologia* n. 161, 2019, w druku.

18 „Jest [...] rzeczą jasną, że pojęcie walki zostało tutaj uogólnione i uwolnione od łączności niezbędnej czy

*siębiornictwo nie jest wyłącznie kooperacją negatywną, elementy kooperacji pozytywnej związane są z dążeniem przedsiębiorcy do zaspokojenia potrzeby konsumenta lub wywołania potrzeby u konsumenta, a przynajmniej zainteresowania go oferowanym produktem czyli – jak się powiada, innowacją. W związku z tym pojawia się kwestia, którą można ująć tak oto: w nadawanych przez media reklamach słyszymy zalecenie „Przed zastosowaniem MEDYCZNEJ INNOWACJI skontaktuj się z lekarzem albo farmaceutą, bowiem niewłaściwe stosowanie grozi śmiercią lub utratą zdrowia”, zachodzi pytanie – co należy zrobić przed zastosowaniem INNOWACJI TECHNICZNEJ lub INNOWACJI SPOŁECZNEJ i czym grozi niewłaściwe ich stosowanie? Odpowiedź na to pytanie jest właśnie kwestią etyki przedsiębiorstwa. (Gasparski 2017).*

Nowe wyzwanie dla etyki, w szczególności dla etyki biznesu, stanowi aktualnie sztuczna inteligencja (AI) i jej wpływ na działalność gospodarczą. Nic przeto dziwnego, że na blogu Globethics.net opublikowany został tekst dyrektora tego blogu dr Obioro Ike'a „Between Technophobia and Technoutopia – Ethical Challenges of Artificial Intelligence”<sup>19</sup>, w którym wskazano, że oprócz znaczących korzyści AI stwarza liczne nowe problemy natury etycznej. Także na stronie brytyjskiego Instytutu Etyki Biznesu zamieszczony został tekst „Business Ethics and Artificial Intelligence”<sup>20</sup> zachęcający organizacje biznesowe do dialogu z wieloma interesariuszami, dotyczącego uzgadniania wartości związanych ze stosowaniem AI. Powołano się na wcześniejszy artykuł zamieszczony w Forbes<sup>21</sup>. Podobnie na stronie waszyngtońskiego The Brookings Institution<sup>22</sup> znajduje się raport The Role of Corporations in Addressing AI's Ethical Dilemmas autorstwa Darrella M. Westa, w którym czytamy:

*„Świat widzi niezwykle postępy w sztucznej inteligencji. Istnieją nowe zastosowania m. in. w finansach, obronie, ochronie zdrowia, wymiarze sprawiedliwości i edukacji. Algorytmy korygują pisownię, kierują systemami rozpoznawania głosu, reklamami, wykrywaniem oszustw. Jednocześnie jednak istnieją obawy dotyczące wartości etycznych osadzonych w AI oraz stopnia, w jakim algorytmy respektują podstawowe wartości ludzkie. Etycy martwią się brakiem przejrzystości, słabej odpowiedzialności, niesprawiedliwości i stronniczości w tych zautomatyzowanych narzędziach. Dzięki milionom linii kodu w każdej aplikacji trudno jest określić, jakie wartości są wpajane w oprogramowanie i jak algorytmy faktycznie podejmują decyzje.” (op. cit.).*

---

to z zagrożeniem życia lub zdrowia, czy to z sytuacją, w której ktoś komuś źle życzy, kierując się nienawistną w stosunku do niego motywacją itp. Takie walki złośliwe to poszczególny przypadek walki rozumianej prakseologicznie jako współdziałanie negatywne, czyli takie, kiedy jego uczestnicy dążą do celów niezgodnych, wiedząc o tym i z tej racji starają się sobie nawzajem przeszkodzić w dążeniach. (Kotarbiński, T., 1999, *Dzieła wszystkie: Prakseologia*, Część I, Ossolineum, Wrocław. s. 403).

19 [https://www.globethics.net/blog/-/asset\\_publisher/PHtOEQkH6J2J/blog/between-technophobia-and-technoutopia-%E2%80%93-ethical-challenges-of-artificial-intelligence](https://www.globethics.net/blog/-/asset_publisher/PHtOEQkH6J2J/blog/between-technophobia-and-technoutopia-%E2%80%93-ethical-challenges-of-artificial-intelligence)

20 [https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/ibe\\_briefing\\_58\\_business\\_ethics\\_and\\_artificial\\_intelligence.pdf](https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/ibe_briefing_58_business_ethics_and_artificial_intelligence.pdf)

21 Artificial Intelligence: Is here to stay, but consumer trust is a must for AI business, Forbes 11.09, 2017.

22 The Brookings Institution – think tank amerykański z siedzibą w Waszyngtonie. Zajmuje się działalnością badawczą i edukacyjną w dziedzinie nauk społecznych, przede wszystkim w obszarze ekonomii, polityki miejskiej, administracji, polityki zagranicznej, oraz ekonomii globalnej i ekonomii rozwoju



Ma więc etyka biznesu nowe, liczne zadania do wykonania. Tymczasem oprócz przedsiębiorczości pozytywnej na rynku występuje przedsiębiorczość negatywna. Jest ona konsekwencją tego, że „[...] w gospodarce prawdziwie wolnorynkowej ludzie mają nie tylko pełną swobodę wyboru, lecz także niczym nieograniczoną swobodę naciągania innych. Kształtująca się w tych warunkach równowaga będzie nadal optymalna [...] ale będzie ona optymalna nie w kategoriach zaspokajania naszych rzeczywistych potrzeb, lecz w kategoriach naszych gustów manipulowanych przez rynek.” Zauważyli to amerykańscy nobliści w dziedzinie ekonomii George A. Akerlof i Robert J. Shiller, autorzy książki *Złapać frajera: Ekonomia manipulacji i oszustwa*<sup>23</sup> wydanej w przekładzie na język polski przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Autorzy ci przedstawiają dobrze udokumentowane przypadki tzw. phishingu, tj. „łowienia” niedoinformowanych bądź naiwnych, a także łatwowiernych konsumentów lub partnerów biznesowych<sup>24</sup>.

Cytowani nobliści zachęcając do przeciwdziałania phishingowi przypominają, że już w 1776 roku założono w Londynie organizację pod nazwą „Strażnicy uczciwości: chrońmy nasz handel przed oszustami i szulerami”, a w 1912 utworzono w USA Biura Lepszego Biznesu (Better Business Bureaus) przyjmujące skargi klientów i skargi na nieuczciwą konkurencję. Nobliści dodają, że ważnym zabezpieczeniem przed phishingiem są normy moralne, w szczególności kodeksy etyczne, wprowadzane przez same środowiska biznesu, zwłaszcza przez organizacje biznesowe”. (op. cit.). Potwierdza to trafność założeń, na których oparta była dotychczasowa działalność prowadzona przez nas w dziedzinie etyki biznesu i zwracanie przez CEBI uwagi na znaczenie infrastruktury etycznej, intelektualnej i materialnej organizacji. Także wskazywanie przez nas, że to jaka jest etyczność w poszczególnych przypadkach działalności biznesowej, czy to w małych firmach, czy wielkich korporacjach lub e-biznesie, zależy od kultury organizacji, poważnego traktowania etyki przez jej szefa – bowiem istotne jest przywództwo – i personel firmy oraz od rzetelnej wiedzy o aksjologicznym kontekście działalności gospodarczej i odpowiedzialnego postępowania w codziennej praktyce.

Na kolejnych stronach Raportu prezentowane są wypowiedzi znawców problematyki i praktyków zmagających się z oporem materii. Z większym lub mniejszym powodzeniem uzyskiwano poprawę sytuacji w działaniu organizacji i firm, zaś niepowodzenia dostarczały materii do nowych przemyśleń, a te zachęcały do społecznych innowacji. Można więc powtórzyć za Galileuszem: „Eppur di muove” („A jednak się kręci”). Taki jest oto bilans 25-lecia uprawiania naszej etyki biznesu. Dziękujemy współpracownikom, partnerom krajowym i zagranicznym oraz sponsorom za wspólny trud promowania fair play i liczymy na dalsze owocne współdziałanie.

23 Autorzy piszą: „Książkę tę napisaliśmy jako zwolennicy systemu wolnorynkowego którzy pragną pomóc ludziom znaleźć właściwe miejsce w tym systemie. Dobrze wiemy, że system ten obfituje w rozmaite kombinacje i sztuczki. Musimy nauczyć się jak poruszać się w tym skomplikowanym systemie (nie wolnym od rozmaitych przekrętów i oszustw)”. (op cit., s. xix).

24 Słowo „phishing” przejęte jest z języka internetowego, w którym chodzi o wyłudzenie danych osobowych. Natomiast w książce Akerlofa i Shillera chodzi o nakłanianie ludzi do podejmowania decyzji niezgodnych z ich własnym interesem, a dotyczących zakupu dóbr, inwestycji finansowych itp. (op. cit., d. xxiv).

## ROZDZIAŁ 1.2

25 lat minęło...

# Już czy dopiero?

**Prof. UAM dr hab. Jacek Sójka**

Wydział Nauk Społecznych

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

*„Etyka biznesu jest dyscypliną żywo rozwijającą się w krajach o gospodarce wolnorynkowej, choć istnieją niewątpliwie różnice w stylach jej uprawiania, w szczególności między USA i Europą Zachodnią. (...) Należy sądzić, iż również w Polsce potrzeby i potencjalne zainteresowanie etyką biznesu są duże, zarówno ze strony praktyków jak i teoretyków. (...) Refleksji tej służy międzyuniwersyteckie Seminarium Etyki w Biznesie, Gospodarce i Zarządzaniu zorganizowane przez Towarzystwo Naukowe Prakseologii, które rozpoczęło swoje funkcjonowanie w kwietniu 1994 roku.”*

Tak pisała w 1995 roku Anna Lewicka-Strzałecka w słowie od redakcji wprowadzającym do numeru kwartalnika „Prakseologia” poświęconemu etyce biznesu. Jako uczestnik tych seminariów w Pałacu Staszica mam również prawo wykrzyknąć „To już 25 lat!” Rozważania nad moralnymi aspektami życia gospodarczego towarzyszą gospodarce od starożytności, a w szczególności od czasów średniowiecznej, chrześcijańskiej Europy. Jeśli myślimy o czasach najnowszych oraz o polskich publikacjach, to dobrze wiedzieć, że w 1980 ks. Józef Majka opublikował swoją „Etykę życia gospodarczego”. Dopiero jednak transformacja ostatniego dziesięciolecia XX wieku uczyniła te zagadnienia palącymi. Kluczowym pytaniem było, jakiego kapitalizmu chcemy, jakiego biznesu potrzebujemy w niepodległej Polsce. Rzeczywiście, większość odpowiedzi padała wówczas ze strony środowiska skupionego wokół profesora Wojciecha Gasparskiego.

To symboliczne 25-lecie skłania do kolejnych pytań. Czego udało się dokonać? W sensie instytucjonalnym udało się bardzo wiele – etyka biznesu (etyka gospodarcza) obecna jest w programach studiów akademickich i wszelkich innych możliwych szkoleń. Ktoś jednak złośliwie mógłby zapytać, czy sam biznes stał się bardziej etyczny. A jeśli tak, to być może nasza misja jest już zakończona? Skoro po każdej aferze gospodarczej (np. Enronu) lub kryzysie (2007 - 2009) wypowiadamy magiczną formułę „nigdy więcej”, a magia ta nie skutkuje – odpowiedź musi być negatywna. Mamy jeszcze wiele do zrobienia.

Poważnie traktując to zagadnienie, należy jednak odrzucić perspektywę „postępu moralnego”, która zakłada ociągnięcie pewnego punktu docelowego. Życie gospodarcze jest właśnie



życiem – dynamicznym, spontanicznym i nie do końca przewidywalnym żywiołem. Udaje się uporządkować pewne obszary, jednak pojawiają się wciąż nowe zjawiska budzące często najwyższy niepokój. Panuje konsensus co do tego, że kobiety powinny zarabiać tyle samo co mężczyźni, a konsument powinien otrzymywać pełną informację na temat oferowanego produktu. Jednocześnie jednak 25 lat temu, przynajmniej w Polsce, trudno byłoby wyobrazić sobie sytuację odmowy świadczenia usług ze strony piekarza, drukarza, restauratora, oznaczającej w praktyce dyskryminację. Podobnych „nowości” możemy spodziewać się więcej.

Nie tylko nowe zjawiska wywołują dyskusje. Powracają stare tematy i wielokrotnie zadawane pytania, na przykład o społeczne funkcje i zobowiązania firm. Ostatnio amerykańskie stowarzyszenie zrzeszające prezesów największych firm Business Roundtable (BR) wydało oświadczenie dotyczące celu wielkich spółek akcyjnych: odtąd mają liczyć się nie tylko zyski udziałowców, lecz także dobro pracowników, ochrona środowiska oraz uczciwe postępowanie wobec dostawców. Jeszcze w 1997 roku, po serii skandali finansowych lat osiemdziesiątych, oficjalna doktryna BR powtarzała znane stwierdzenie Milтона Friedmana, iż „społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków”. W sierpniu 2019 roku prawie dwustu prezesów i prezesek (w tym szefowie Amazona, Apple’a i General Motors) uważa, iż nadszedł czas na zmianę filozofii. Trochę późno, skoro R. Edward Freeman pisał o kluczowej roli wszystkich interesariuszy firm już w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku.

Politycy w USA, zwłaszcza lewego skrzydła Partii Demokratycznej, są sceptyczni. Przecież już dawno wielkie firmy mogły zadbać bardziej, na przykład, o płace swoich pracowników. Faktem jest jednak, że zmienia się atmosfera, a pojęcie shareholder value przestaje być skutecznym zaklęciem. I tak Donald Trump stara się wskazywać prezesom lokalizację ich przyszłych przedsięwzięć – oczywiście na terenie Stanów Zjednoczonych. Microsoft przeznacza 500 milionów na tanie mieszkania w Seattle. W publicystyce i literaturze naukowej pojawia się nowy termin: corporate political activism.

„The Economist” (22 sierpnia 2019) jak zwykle przestrzega. Podstawą rozwoju nie jest „kolektywny kapitalizm”, lecz odpowiedzialność i konkurencja. Jeżeli politycy i prezesi wielkich firm będą mieli głos decydujący, to głos zwykłych ludzi, w tym także, paradoksalnie, drobnych akcjonariuszy, nie będzie miał znaczenia. Odpowiedzialność to nie tylko odpowiedzialność „za”, lecz przede wszystkim „przed”, oparta na wrażliwości na rzeczywiste potrzeby społeczne. Konkurencja jest niezbędna, bowiem tylko ona skłania firmy do rzeczywistego myślenia o oczekiwaniach klientów, własnych pracowników oraz państwowych regulatorów. Tymczasem od lat dziewięćdziesiątych zwiększyła się w USA koncentracja wielu branż, a sektor najnowszych technologii cyfrowych coraz bardziej opiera się na monopolach. Jak zauważa „The Economist” wielu prezesów podpisanych pod apelem BR kieruje firmami funkcjonującymi w branżach oligopolistycznych.

Jak widać, na kolejnych konferencjach poświęconych etyce biznesu nie zabraknie tematów do dyskusji.

## ROZDZIAŁ 1.3

# Etyka gospodarcza (etyka biznesu) w Polsce osiągnięcia i porażki

**Em. prof. zw. UKSW Aniela Dylus**

Etyka gospodarcza w Polsce ma znacznie dłuższy żywot niż etyka biznesu rozwijająca się dynamicznie po 1989 r. wraz z kapitalistycznymi przemianami<sup>1</sup>. W każdym razie w warunkach wolnego rynku refleksję etyczną wokół życia gospodarczego nie trzeba było zaczynać zupełnie od zera. Jeśli dziś niektórym z nas udaje się widzieć nieco dalej, to jedynie dlatego, że byli przed nami wielcy ludzie, którzy w trudnych warunkach zniewolenia „przecierali szlaki” i że mogliśmy wspiąć się na ich plecy, aby poszerzyć swoje horyzonty.

W okresie ponad ćwierćwiecza III RP etyka gospodarcza bez wątpienia może odnotować znaczące osiągnięcia. Jej adepci nie mogą jednak zamykać oczu na deficyty teoretyczne tej dyscypliny i porażki, dotyczące zwłaszcza implementacji jej zasad do gospodarczej praktyki. Po stronie sukcesów znajduje się najpierw po prostu jej istnienie. Etyka gospodarcza utrwaliła w Polsce swą obecność – i jako dyscyplina naukowa, i jako pewien ruch społeczny. Nastąpiła wieloraka jej instytucjonalizacja. Bez tego trudno zresztą wyobrazić sobie prawidłowe funkcjonowanie i całego systemu nauki, i poszczególnych jego dyscyplin.

Spośród licznych inicjatyw, organizacji, forów próbujących w Polsce upowszechniać i popularyzować etykę gospodarczą i społeczną odpowiedzialność biznesu oraz przekonywać do implementacji standardów moralnych w biznesie, warto wspomnieć o niektórych. Jest nią np. powstała w 2001 r. organizacja pozarządowa Forum Odpowiedzialnego Biznesu, inicjująca dialog społeczny dla poszukiwania najlepszych rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Nawiązuje ona m.in. do inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana Global Compact z 1999 r. i dokumentów Komisji Europejskiej. Jest to platforma wartości stworzona dla promocji wiedzy nt. społecznej odpowiedzialności. Stowarzysza korporacje dobrowolnie zobowiązujące się do przestrzegania zasad odpowiedzialnego prowadzenia biznesu.

Z kolei działające od 1999 r. Centrum Etyki Biznesu (CEBI) Instytutu Filozofii i Socjologii PAN i Akademii Leona Koźmińskiego (wcześniej: Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego, obecnie: Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych) jest ośrod-

---

<sup>1</sup> Tekst ten jest zredagowanym na nowo fragmentem książki: A. Dylus, *Gospodarka w perspektywie etycznej i religijnej*, Warszawa 2016, s. 232-235.

kiem badań, studiów, edukacji i popularyzacji etyki biznesu w Polsce. Służy też pomocą we wdrażaniu standardów moralnych w praktyce biznesowej. Dla realizacji podobnych celów oraz dla integracji środowisk naukowych i gospodarczych zainteresowanych etyką biznesu zostało powołane (w 2000 r.) Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu EBEN (European Business Ethics Network) Polska. Różne stowarzyszenia ludzi biznesu, a także duszpasterstwa przedsiębiorców i pracodawców (choćby TALENT, od dawna prowadzone przez Księżę Sercanów) również przyczyniają się do instytucjonalizacji moralności w biznesie.

Podobny efekt związany jest z różnymi konkursami dla przedsiębiorstw wyróżniających się w etycznym zarządzaniu i we wdrażaniu dobrych praktyk. Taki cel przyświecał np. reaktywowanej w 2011 r. Nagrodzie Gospodarczej Prezydenta RP. Spośród czterech kategorii, w których nagradza się najlepszych, dwie: „Ład korporacyjny i społeczna odpowiedzialność biznesu” oraz „Zielona Gospodarka” premiuje praktyki „moralnego biznesu”.

Być może m.in. skutkiem tych wszystkich działań jest swego rodzaju moda na prowadzenie „etycznego biznesu”, którą odnotowuje się w niektórych – nielicznych na razie – środowiskach. Są przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże i średnie, w których podejmuje się społecznie odpowiedzialne praktyki. Na pewno takie praktyki nie są jeszcze w polskim biznesie czymś powszechnym, ale z różnych badań wynika, że ok. 17 proc. polskich firm miało opracowaną strategię społecznej odpowiedzialności (CSR) i realizowało ją lub było w trakcie jej opracowywania, zaś ok. 40 proc. – nie planowało podejmowania nawet pojedynczych działań CSR.

Wśród porażek trzeba odnotować najpierw niedopracowanie teoretyczne tej nowej dyscypliny. Wielorakość perspektyw badawczych powoduje, że namysł etyczny nad gospodarką przybiera postać refleksji filozoficznej, socjologicznej, prakseologicznej, teologicznej. Owszem, ten pluralizm podejść teoretycznych może być ubogacający – jeśli towarzyszy mu adekwatna do danej perspektywy świadomie wybrana metodologia. Nie zawsze ten warunek jest spełniony.

Bodaj największy deficyt etyki biznesu w Polsce, tj. uderzająca dysproporcja między wysokimi standardami etycznymi a niepowodzeniami w ich urzeczywistnianiu, został trafnie wyartykułowany przez Wojciecha Gasparskiego. Ten czołowy propagator „etycznego biznesu” na przełomie wieków z goryczą pisał: „Etyka biznesu, która mimo usilnych starań jej promotorów nie doczekała się jeszcze w Polsce uznania – innego niż deklaratywne – ze strony kręgów uprawiających działalność gospodarczą czy organizacji skupiających ludzi biznesu, postrzegana jest nadal jako ozdobnik, jako swego rodzaju manikiur na niewidzialnej ręce rynku”<sup>2</sup>.

Nie lekceważąc tej troski, trzeba jednak zauważyć, że etyka dysponuje jedynie „środkami ubogimi” (używając terminologii Vaticanum II). Zwykle bywa bezsilna wobec erozji moralności. Niemniej może bez kilku dekad rozwijania etyki biznesu demoralizacja polskiego życia gospodarczego byłaby jeszcze większa?

---

2 W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa 2000, s. 147.

## ROZDZIAŁ 1.4

### Etyka biznesu

# sukcesy i słabości

**Prof. dr hab. Janina Filek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Czas płynie bardzo szybko. Niewiarygodne, że to już 25 lat minęło od kiedy w Polsce pojawiło się zainteresowanie etyką biznesu. Niewiarygodne, bowiem wydaje się, że to jeszcze nie tak dawno trzeba było toczyć walkę o wprowadzenie etyki biznesu do programów studiów ekonomicznych, najpierw jako wykładu do wyboru, a następnie jako wykładu obowiązkowego, stanowiącego fundament wykształcenia każdego ekonomisty.

Gdyby ktoś zapytał mnie dzisiaj jak oceniam to, co przez te lata osiągnęliśmy w naszym kraju w zakresie etyki biznesu, niełatwo byłoby mi udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Mam mieszane uczucia. Odpowiedź ta nie byłaby jednoznaczna, bowiem w zależności od przyjętego punktu odniesienia raz przybrałaby postać pozytywną, wskazującą na stosunkowo duże sukcesy w tym zakresie, jednak przy zastosowaniu innego punktu odniesienia, przybrałaby postać negatywną, wskazującą na moc zaniechać i wielość pozornych działań.

Jeśli popatrzymy na zmiany jakie zaszły w tym czasie, mając jako punkt odniesienia osiągnięcia w tym zakresie polskich uczelni, to można by mówić o umiarkowanym sukcesie. Na wielu kierunkach ekonomicznych wprowadzono zagadnienia z zakresu etyki biznesu, a na niektórych – nawet zajęcia z CSR. W okresie 25 lat zostało opublikowanych wiele tekstów naukowych, dotyczących tej problematyki, nierzadko popartych interesującymi badaniami. Powstało też wiele podręczników czy zbiorów studiów przypadku, wspierających proces dydaktyczny. Za sukces należałoby uznać wielość zorganizowanych w tym okresie seminariów oraz konferencji naukowych (także międzynarodowych). Za istotny punkt w tej pozytywnej ocenie uznałabym też współpracę wielu uczelni ekonomicznych z FOB, jak i ogłoszenie w 2017 roku Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, po podpisaniu której uczelnie-sygnatariusze zobowiązały się do wprowadzania problematyki etyczno-biznesowej do programów studiów, a także szeroko rozumianej odpowiedzialności, w tym także tej biznesowej. Jeśli do tego dołożyć wieloletnią działalność Centrum Etyki Biznesu (CEBI) prowadzonego przy współpracy Akademii Leona Koźmińskiego z Instytutem Filozofii i Socjologii PAN, to bilans wydaje się nie najgorszy.

Jednakże, jeśli spojrzeć wnikliwiej na proces „zadomowienia się” etyki biznesu na polskich uczelniach, to za słabość należy uznać fakt, że nadal nie wszyscy studenci kierunków ekonomicznych, nie mówiąc już o inżynierskich, mają w swoich programach zagadnienia etyczno-biznesowe. Słabością jest również brak przygotowania części osób prowadzących te zajęcia, nie mających bowiem dorobku badawczego czy dydaktycznego w tym zakresie. Kolejną słabością jest niewielka liczba uczelni, które podpisały deklarację Społecznej Odpowiedzialności Uczelni. A przecież jeśli uczelnia nie działa w pełni odpowiedzialnie to nauka zasad etyczno-biznesowych mija się właściwie z celem.

Jednak za największe niepowodzenie uznałabym słaby dialog czy brak współpracy pomiędzy teoretykami ekonomii a etykami biznesu. Czasami przedstawiciele firm są bardziej otwarci na refleksję etyczno-biznesową niż akademicy ekonomiści, szczególnie ci o orientacji matematycznej. A przy takim dystansie tych ostatnich do wdrażania etycznych aspektów do działalności gospodarczej, edukacja przebiega dwutorowo: czegoś innego uczą się na ekonomii, a czegoś innego na etyce biznesu.

Jeśli natomiast punktem odniesienia mielibyśmy uczynić zmiany w sposobie funkcjonowania firm działających w Polsce, jakie zaszły w ciągu tych 25 lat, to ocena staje się jeszcze trudniejsza. Złożoność takiej oceny wynika z faktu ogromnej rozbieżności pomiędzy firmami, które zasady etyczno-biznesowe wprowadziły do strategii zarządzania a tymi, które pozostały obojętne na nie, nadal kierując się wyłącznie zyskiem. Do osiągnięć na tym polu należą niewątpliwie: znaczna poprawa warunków pracy pracowników w wielu firmach, zauważalne zmiany w ich podejściu do problematyki ekologicznej, rozpowszechnienie się idei CSR oraz zwiększanie się z roku na rok liczby firm przygotowujących raporty CSR oraz coraz intensywniej rozwijającą się współpracę firm z uczelniami w zakresie wdrażania zasad etycznych w biznesie.

Jeśli jednak wnikliwiej spojrzeć na zachodzące w tej przestrzeni zmiany, to nie da się nie zauważyć ogromu nieetycznych działań wielu firm. Jak wskazują badania, zainteresowanie wprowadzeniem etycznych zasad do biznesu nie jest postawą powszechną. A nawet jeśli firmy o tym mówią, to często ma to charakter jedynie zasłony dymnej. Co innego deklarują na ich stronach internetowych czy w kampaniach marketingowych, a co innego kieruje ich działaniami. Brak silnego wsparcia ze strony rządu też nie stwarza dogodnych warunków do zmiany tej postawy.

Choć 25 lat z perspektywy jednostki to długi okres, to jednak z perspektywy społecznej należy go traktować jako stosunkowo krótki. Przemiany w świadomości społecznej wymagają dłuższych okresów. Zatem konkludując: sporo zostało zrobione w ramach etyki biznesu, ale niewątpliwie za mało wobec tego, co można było zrobić. Ziarno zostało posiane i to ziarno dobrej jakości, choć czy klimat będzie sprzyjał wzrostowi i rozwojowi tego, co z takim trudem „na ugorze” zostało posiane, czas pokaże. Ze smutkiem zauważam, że reforma szkolnictwa wyższego w aspekcie nowego podziału dyscyplin staje się istotną barierą dla dalszego rozwoju etyki biznesu, podobnie jak kryzys finansowy w latach 2007-2009 zahamował na wiele lat wdrażanie i rozwój działań CSR-owych w wielu firmach.

## ROZDZIAŁ 1.5

### Etyka biznesu

# Odkrywanie ludzkiej twarzy ekonomii

**Dr hab. prof. UAM Michał A. Michalski**

Zakład Etyki Gospodarczej

Instytut Kulturoznawstwa, Wydział Nauk Społecznych

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu EBEN Polska

Spoglądając na ostatnie 25 lat nie sposób nie dostrzec wspólnych losów polskiej transformacji i rozwoju etycznej refleksji nad życiem gospodarczym, potocznie nazywanej etyką biznesu. Myślę, że oba procesy nie tylko toczyły się równolegle, ale nierzadko zazębiały i przenikały. Jeśli chodzi o wzajemne oddziaływanie na siebie, to pewnie przewagę należy przyznać procesom transformacji, które nieustannie dostarczały materiału do analiz, dyskusji, stawiały pytania, na które środowisko badaczy z obszaru etyki biznesu szukało odpowiedzi i rozwiązań. Pewnie ci ostatni, do których także się zaliczam, życzyliby sobie, aby aktywni aktorzy transformacji – przede wszystkim przedsiębiorcy, menedżerowie i politycy – byli bardziej podatni na wpływ efektów badań z zakresu etyki biznesu w postaci licznych publikacji i konferencji.

Moją przygodę z etyką życia gospodarczego sam zacząłem 16 lat temu, gdy kończąc studia ekonomiczne nie czułem wielkiego pragnienia, by stać się biznesmenem. Przeczuwałem, że oblicze owego świata interesów, o jakim mówiło się w większości podręczników jest rzeczywiście dość ponure. To stało się dla mnie impulsem, by szukać dalej. Gdy pojawiła się możliwość pisania pracy doktorskiej, łączącej tematy ekonomiczne z wymiarem kulturowym i etycznym, pod okiem profesora Jacka Sójki, zdecydowałem się podjąć to zwanie.

Wchodząc w obszar etyki biznesu rozumiałem, że rzeczywiście ekonomia pozbawiona refleksji moralnej jest po prostu nieludzka. W rezultacie mój mały „zwrot kulturowy” pozwolił mi znaleźć narzędzia i perspektywę, w której biznes może być fascynujący i ciekawy a poszukiwanie synergii pomiędzy celami i środkami godziwymi i sprawnymi zarazem – o czym przypominał nam profesor Wojciech Gasparski – zobaczyć jako niezmiernie ważne powołanie przedsiębiorców i badaczy życia gospodarczego. Także prowadząc

zajęcia – niekoniecznie poświęcone stricte etyce biznesu – miałem okazję doświadczać, że uruchamianie perspektywy etycznej skłania studentów do zaangażowania się, wspólnego stawiania pytań i dyskusowania, na czym na końcu zyskują obie strony.

Przy okazji odkrywania tej ludzkiej twarzy ekonomii – i serca zarazem – miałem okazję spotkać wspaniałych ludzi, świetnych nauczycieli i życzliwych ludzi, którzy pomagali mi uczyć się poprawnego myślenia i doskonalić swój warsztat. W tym miejscu pozwolę sobie wymienić choćby profesor Anielę Dylus, profesora Leo Ryana oraz profesora Jana Jacka Sztaudyngera. Myślę, że można powiedzieć, że niepodważalnym sukcesem polskiej etyki biznesu jest właśnie zgromadzenie niesamowitych ludzi i stworzenie środowiska, które stara się spotykać, dyskutować – i co niezmiernie ważne – wspierać. Myślę, że bez ich wieloletniej pracy – zarówno na niwie badań, jak i upowszechniania, a także bez instytucji, które powołano do życia – zarówno sama świadomość etycznego wymiaru gospodarowania, jak i działania będące jej wyrazem – byłyby niewątpliwie skromniejsze, a ich oddziaływanie na realia ekonomiczne mniej skuteczne.

## ROZDZIAŁ 1.6

### Etyka biznesu

# Budowanie podstaw nauczania

**Prof. dr hab. Bożena Klimczak**

Emerytowany profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

25 lat temu przystąpiłam do budowania podstaw nauczania etyki biznesu na studiach ekonomicznych. Za mną była już lektura „Etyki życia gospodarczego” ks. prof. Józefa Majki i rozmowy z autorem. Z darów Polonii amerykańskiej nadeszły paki podręczników, wśród których oprócz licznych Economics, Management, Finance, były również Business Ethics. Uzbrojona w chrześcijańskie zasady gospodarowania i oświeceniowe systemy etyczne rozpocząłam batalię o godziny dydaktyczne. Wykładałam już wprowadzie etykę biznesu na MBA, ale uważałam, że podstawy etyki biznesu należy wykładać dla wszystkich biznesmenów in spe. Batalia ta polegała na pisaniu podań do rad wydziału.

Po pewnym czasie uzyskałam 15 godzin wykładu dla 300 studentów. Po pierwszym cyklu wykładu przygotowałam do publikacji monografię pt. „Etyka gospodarcza”. Posypały się kolejne publikacje, uczestnictwo w konferencjach i wciąż 15 godzin wykładu na studiach stacjonarnych, odpowiednio mniej na studiach niestacjonarnych oraz setki, tysiące studentów. Nie miałam z nimi bezpośredniego kontaktu, nie miałam dość czasu, aby porozmawiać o ich przekonaniach i oczekiwaniach. Przedstawiałam różne systemy etyczne, aby nie uchybić nikomu.

Jednocześnie wykładałam mikroekonomię, która za podstawę aksjologiczną przyjmuje utilitaryzm. Starałam się to dyskursywnie przedstawić i uzupełnić o teorie sprawiedliwości – od Arystotelesa do Johna Rawlsa. Mikroekonomia na pierwszym roku studiów, etyka biznesu – na ostatnim, na którym studenci już pracują.



Na studiach doktoranckich przekonałam się, że batalię o etykę biznesu przegrywam. Proszę nie myśleć, że doktoranci znajdują się po ciemnej stronie. To nie tak. Zwyczajnie, systemy etyczne, teorie sprawiedliwości i aksjologiczne uwikłania ekonomii ich nie interesowały. Wiedzieli, co jest dozwolone przez prawo, a co jest zabronione.

Masowość studiów na kierunkach ekonomicznych i wzrost liczby studentów niestacjonarnych nie stwarzały sytuacji sprzyjającej seminaryjnemu nauczaniu etyki życia gospodarczego. Mogło pojawić się najwyżej zastosowanie w formie kodeksów i strategii przestrzegania prawa. Nawet kryzys finansowy, który przyniósł wzrost zainteresowania w USA problemami etycznymi, nie miał przełożenia na możliwości dydaktyczne w Polsce. Dodam, że ekspansja ekonomii behawioralnej nie przyczynia się do refleksji nad naturą człowieka i nad motywami oraz skutkami jego działań gospodarczych.

Namysł i refleksja wymagają pogłębionych studiów i czasu. Tymczasem postęp technologiczny i organizacyjny przyspiesza i wyprzedza możliwości spokojnego i wszechstronnego rozważania ich etycznych skutków. Kurs etyki biznesu na studiach ekonomicznych jest spóźniony wobec rzeczywistości gospodarczej. Wcześniej – masowość studiów ekonomicznych, obecnie – tempo zmian, utrudniają poważną pracę ze studentami. Cóż więc pozostaje odpowiedzialnemu nauczycielowi dydaktycznemu? Zawsze miałam nadzieję, że jestem rozumiana. Niekiedy miałam na to dowody.

## ROZDZIAŁ 1.7

### Etyka biznesu

# musi walczyć o swoje miejsce

**Dr hab. Janusz Reichel**

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

**Dr Agata Rudnicka**

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki,

Pełnomocniczka Rektora UŁ ds. społecznej odpowiedzialności uczelni

Ostatnie kilka lat pokazało, że etyka biznesu nadal pozostawia wiele przestrzeni do dyskusji i dla praktyki gospodarczej jest obszarem nieustannych eksperymentów. Z jednej strony obserwujemy postępującą globalizację, co powoduje, że korporacje z dużą siłą sprawczą przekształcają tradycyjne style życia, co rodzi potencjalnie wiele problemów natury etycznej. Z drugiej, mamy konsumenta posiadającego dostęp do ogromnej ilości informacji o zachowaniu i działaniach firm, co może przekładać się na jego decyzje zakupowe. To co martwi, to fakt że biznes nie poradził sobie z różnymi wzywaniem, np. w obszarze praw człowieka mimo funkcjonujących w firmach komórek i stanowisk ds. etyki.

W Polsce odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu to pojęcia, które są coraz lepiej znane, ale otwartym pozostaje pytanie, na ile udało się wpisać je do strategii działania i utrwalić w codziennych nawykach organizacyjnych. Wiele organizacji biznesowych wypracowało mechanizmy i narzędzia zarządzania sferą etyczną. Tematyka jest obecna na konferencjach, a świat naukowy stara się ją badać.

Mimo widocznego postępu w tym zakresie warto zwrócić uwagę na to, że właściwie wszędzie etyka biznesu musi walczyć o swoje miejsce na uczelniach, w strukturze organizacji jednostek uczelnianych jak i w programach nauczania. Oczywiście istnieje tu pewne zróżnicowanie i w niektórych uczelniach osobom badającym i edukującym o etyce biznesu, społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonym rozwoju jest łatwiej, ale przedstawienie się w gronie naukowym jako profesor etyki biznesu wciąż wzbudza raczej zdziwienie niż jest postrzegane jako akceptowalny element codzienności.

Pozytywnym trendem jest rozwijanie współpracy międzynarodowej i wspólne projekty. Pojawiają się środki na badania, które umożliwiają lepsze poznanie zagadnienia z uwzględnieniem różnych perspektyw i ujęć badawczych. Wyzwaniem dla polskich badaczy jest poziom otwartości przedsiębiorstw. Generalizując, ciągle jeszcze są podmioty, które nie dojrzały do dzielenia się informacjami i funkcjonowania w warunkach większej transparentności. Przełamanie tej bariery z pewnością przełoży się na lepsze poznanie tych obszarów funkcjonowania gospodarki, w których kategoria dobra i zła mają znaczenie.

Wydaje się, że etyka biznesu, która powinna być traktowana jako oczywistość nadal musi tłumaczyć i uzasadniać swoją rację bytu. Z drugiej strony pojawiają się głosy mówiące, że samo istnienie takiej dyscypliny świadczy o kryzysie moralności. W przypadku kiedy mówimy o konieczności wyjaśniania podstawowych kwestii dotyczących tego co można i tego co jest zachowaniem niedopuszczalnym, faktycznie możemy traktować to jako pewien kryzys wartości. Jednak etyka biznesu podąża za nowymi zjawiskami w świecie biznesu i próbuje ustalać granice, jak np. z związku z nowymi technologiami, i tutaj bez wątpienia jest potrzebna. Rozwój sztucznej inteligencji i robotyzacja pracy wymuszają zdefiniowanie relacji człowiek-maszyna. W związku z tymi zmianami również etyka biznesu może stanąć przed nowymi wyzwaniami.

## ROZDZIAŁ 1.8

# Odpowiedzialność za kształt uprawianej refleksji etycznej

**Prof. dr hab. Barbara Pogonowska**

Katedra Socjologii i Etyki Gospodarczej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Czas 25-letniej obecności etyki biznesu w Polsce to wspańska i jednocześnie bardzo zobowiązująca rocznica. Dziękując za zaproszenie do nakreślenia z tej okazji kilku zdań, pragnę na wstępie podziękować wszystkim osobom, które zapoczątkowały w naszym kręgu kulturowym rozwój tej właśnie etycznej refleksji oraz doprowadziły do nie tylko badawczej integracji reprezentantek i reprezentantów różnych dziedzin (filozofii, kulturoznawstwa, socjologii, ekonomii, zarządzania itd.) z wielu ośrodków akademickich. Niech mi będzie wolno te największe podziękowania – wraz z wyrazami głębokiego szacunku i podziwu – przesłać pod adresem Pana Profesora Wojciecha Gasparskiego.

Jedno z zasugerowanych zagadnień dotyczy wyzwań stawianych dziś przed dydaktyką etyki biznesu i porównania kontekstu uprawiania tego przedmiotu z przeszłością. Z pewnością obecność tej refleksji w programie studiów kierunków ekonomicznych nie wywołuje już „instytucjonalnego” zdziwienia czy dezaprobaty, jak to niegdyś bywało, o czym mogę zasadnie twierdzić z perspektywy mniej więcej 24-25 lat dydaktycznego doświadczenia (etyka gospodarcza, etyka biznesu, etyki zawodowe). Pomocne w tym względzie okazały się oczywiście zmiany świadomościowe, ale także zewnętrzne uwarunkowania: kryzys przełomu stulecia, Milenijne Cele Rozwoju z roku 2000, kryzys finansowy lat 2008-2012/13, Cele Zrównoważonego Rozwoju 2030 z roku 2015, dokumenty Komisji Europejskiej czy wreszcie inicjatywa PRME.

Przekształcenia w obszarze świadomości społecznej dotyczą oczywiście także młodzieży studenckiej. Środowiskowe, w tym zwłaszcza klimatyczne globalne zagrożenia powodowane są w dużej mierze przez biznes, ale również przez jednostki i gospodarstwa domowe. Z tego powodu owe bezpośrednio doświadczane zagrożenia mogą mieć znaczący udział w pogłębianiu krytycznego i etycznego namysłu młodych ludzi nad koniecznością dokonania radykalnych zmian w sposobie funkcjonowania współczesnego świata – zmian, które mają wymiar moralny w sensie dbałości o wspólną przyszłość.

Wydaje się, że ten argument powinien być decydujący w kształtowaniu poznawczego i wartościującego zaangażowania studentów i studentek w problematykę etyczną podczas ekonomicznej edukacji i w perspektywie ich zawodowej przyszłości. Jednakże istotną przeszkodą w procesie budowania tego zaangażowania jest nabywane przez młodych ludzi w trakcie studiów wyobrażenie na temat specyfiki działalności biznesowej. Wpajana orientacja na działalność, która maksymalizuje zysk i satysfakcję w zgodzie z naturą człowieka (model *homo oeconomicus*) i generuje wzrost gospodarczy, który postrzegany jest jako optymalna droga do poprawy materialnego bytu, nie ułatwia przekazu, w którym pojawiają się tzw. wartości pozaekonomiczne, czyli etyczne.

Dodatkowo, współcześni millenialsi i tworzący generację Z są bardzo sceptycznie nastawieni wobec projektu etycznego biznesu, który miałby wywierać pozytywny(?) wpływ na społeczeństwo i środowisko naturalne, tworzyć miejsca pracy, które umożliwiają rozwój kariery i polepszają życie ludzi – biznesu, którego organizacje kierowałyby się zasadą inkluzji oraz kulturowego zróżnicowania zatrudniania kadr. Doprawdy, trudno czasem przekonać młodych ludzi do odrzucenia opartego na filozoficznym realizmie nastawienia typu: „biznes to jest biznes” i przejścia na pozycję kulturowego konstruktywizmu, w ramach którego mieści się wartościujące alterglobalistyczne hasło: „lepszy świat jest możliwy”, czy też postulat refleksyjności wobec otaczającej kultury. Ale wyzwanie to jest argumentacyjnie i perswazyjnie niezwykle intrygujące.

Kolejnym zagadnieniem, które stoi przed dydaktyką etyki biznesu (szerzej – etyki gospodarczej), jest uporanie się z niechcianą konsekwencją poprawy instytucjonalnego statusu tej refleksji etycznej. Otóż, w kontekście swoistej mody na etykę, dydaktyką zajmują się nierzadko osoby, które nie posiadają formalnego wykształcenia filozoficznego. Zachodzi uzasadniona obawa, czy w takiej sytuacji wskazywane są *explicite* teoretyczne podstawy prezentowanej wiedzy, toczonych dyskusji wokół biznesowych problemów i dylematów moralnych, prowadzonych analiz typu *case study*. Czy raczej jest tak, że dokonywane wartościowania odwołują się do bliżej nieokreślonych założeń o charakterze psychologicznym, ekonomicznym czy też po prostu do przekonań funkcjonujących w społeczeństwie. Czy poświęca się wystarczająco dużo uwagi właściwemu stosowaniu pojęć typu etyka i moralność i nie utożsamia etyki biznesu z CSR.

Spoczywa na nas ogromna odpowiedzialność za kształt uprawianej refleksji etycznej oraz za sposób myślenia młodych ludzi i wartościowania przez nich zjawisk i procesów praktyki gospodarczej.

## ROZDZIAŁ 1.9

**Czy można jeszcze mówić  
o etyce w biznesie?**

# **Z rozważań doświadczonego optymisty**

**Dr Ewa Jastrzębska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

25 lat przypadających na okres budowania w Polsce demokracji i gospodarki wolnorynkowej, od dawna funkcjonujących na Zachodzie, mogłoby wydawać się wystarczających do tego, by nie tylko przekonać rodzimy biznes do etyki w biznesie, lecz także by tę ideę szeroko upowszechnić i rozwinąć. Po 25 latach rozwoju etyki biznesu, należałoby się zatem spodziewać, że większość przedsiębiorstw będzie miała opracowane kluczowe wartości i kodeksy etyczne, wdrożone programy etyczne, powołanych rzeczników czy komisje ds. etyki, a przypadki nieetycznego postępowania występujące w praktyce gospodarczej będą marginalne.

Tymczasem w Polsce nadal toczy się dyskusja czy biznes powinien być moralny i odpowiedzialny. Niekoniecznie już prowadzona na gruncie etyki biznesu. Biznes bowiem szybko nudzi się i potrzebuje nowych koncepcji, które pozwalają mu wyróżnić się na tle konkurencji. Narodziły się zatem nowe idee, które uwzględniły etykę w biznesie, jak np. CSR czyli społeczna odpowiedzialność (biznesu), definiowana m.in. jako etyczne postępowanie. W ostatnich latach pojawiły się także takie koncepcje, które nie dotyczą bezpośrednio moralności w działalności gospodarczej, jak np. gospodarka obiegu zamkniętego czy inicjatywy, jak np. Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ (Sustainable Development Goals – SDGs). Wydaje się, że oba te podejścia w ciągu kilku zaledwie lat wzbudziły większe zainteresowanie biznesu niż etyka biznesu przez cały okres swojego rozwoju.

Wielość koncepcji pokrewnych wprowadza jednak zamęt. W kontekście SDGs, dzięki którym zrównoważony rozwój przebił się do szerszej świadomości biznesu, firmy jednak pytają: „po co tworzyć jakieś nowe koncepcje zamiast CSR” albo stwierdzają: „my wdrażaliśmy zrównoważony rozwój zanim ONZ nazwał tę koncepcję zrównoważonym rozwojem” (słowa firmy powstałej w latach 90-tych).

Postępowanie wielu przedsiębiorstw pokazuje, że ich zdaniem biznes nie musi być odpowiedzialny za swój wpływ na otoczenie. W różnego rodzaju nielicznych polskich rankingach CSR powtarzają się ciągle te same firmy, z reguły duże korporacje międzynarodowe, przy czym wiele z nich jest jednocześnie bohaterami skandali związanych z nieetycznym postępowaniem. Otoczenie ani nie docenia, ani nie wymusza na biznesie odpowiedzialnego działania – nie funkcjonują zielone/etyczne zamówienia publiczne. Brakuje w Polsce watchdogów. Zdecydowana większość konsumentów uznaje, że zrównoważony rozwój i CSR w wykonaniu firm to tylko działania wizerunkowe i powierzchowne, a ogół społeczeństwa nigdy nie słyszał o SDGs.

Studenci uczelni ekonomicznych na zajęciach z etyki w biznesie czy CSR przytaczają za wykładowcami z innych przedmiotów słowa Miltona Friedmana, który przecież powiedział, że: „biznesem biznesu jest biznes” albo Adama Smitha, który uznał, że celem przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku. Rozwiązując na zajęciach kasus Johnson&Johnson o tylenolu tylko pojedynczy millenialsi (o których różnorodne badania mówią przecież, że dostrzegają znaczenie problemów globalnych i mają na uwadze wspólne dobro!), zdecydowaliby się na wycofanie zanieczyszczonego leku z całych Stanów Zjednoczonych, czyli wybrali sposób postępowania na jaki zdecydowała się ta firma już prawie cztery dekady temu. Przy różnych okazjach, w różnych gremiach, nadal podkreśla się konieczność edukacji w zakresie etyki biznesu/ CSR/ zrównoważonego rozwoju.

Jak widać, chociaż temat etyki biznesu podejmuje się w Polsce od dawna, to niestety nadal nie stracił on na aktualności. Jest to o tyle zatrważające, że to brak odpowiedzialności, także biznesu, doprowadził nas do globalnego kryzysu ekologicznego na taką skalę, że zagrożona jest nasza dalsza egzystencja jako gatunku. Skoro, jak stwierdza ostatni specjalny raport IPCC (2018), tylko systemowa transformacja na szeroką skalę funkcjonujących modeli produkcji i konsumpcji może powstrzymać nadciągającą katastrofę, to mamy idealny moment, aby powrócić do kwestii fundamentalnych – wartości, jakie pomogą nam przetrwać.

## ROZDZIAŁ 1.10

### Możliwość odkrycia

# sfery moralnej

**Dr hab. prof. SGH Grzegorz Szulczewski**

Instytut Filozofii, Socjologii i Socjologii Ekonomicznej  
Szkoła Główna Handlowa

Ktoś ostatnio uświadomił mi, że pokolenie baby boomers, czyli urodzonych w latach 1946-1964 zaczynało swą edukację pisząc stalówką za pomocą atramentu, a obecnie ci, którzy są jeszcze aktywni zawodowo, rozpoczynają współpracę, a często rywalizację o miejsce pracy ze sztuczną inteligencją. Taka sama skala zmian dotyczy świadomości moralnej Polaków i tym samym roli etyki w biznesie.

Nie będąc do końca u siebie, w czasach PRL-u akceptowano naruszanie zasad moralnych, by można było ułożyć sobie życie w ustroju permanentnego niedoboru. Transformacja w początkowej swej fazie potwierdziła, że pierwszy milion można zdobyć nie zawsze będąc w zgodzie z tym co głosi etyka.

Z drugiej strony w naszym, powstającym 25 lat temu, środowisku etyków biznesu panowała zgoda co do tego, że wprowadzenie etycznych standardów do biznesu będzie cenne nie tylko z oczywistych powodów, ale również korzystne dla jego prowadzenia. Z perspektywy czasu można powiedzieć, że była w tym jakaś misja, by ucywilizować powstający ponownie polski kapitalizm.

Etyka gospodarcza, bo tak nazywał się przedmiot wprowadzony do programu SGH w roku 1991, spotkała się z jednej strony z życzliwym zainteresowaniem studentów, a ponieważ w modnych wtedy programach MBA była Business Ethics, to powoli znalazła uznanie grona profesorskiego i to na tyle, że obecnie jest obowiązkowa na najbardziej popularnym kierunku Finanse i Rachunkowość.

Co jest optymistyczne, to fakt że zawsze się znajdzie (co prawda niewielka) grupa studentów zainteresowanych przedmiotem i corocznie bronionych jest kilka prac licencjackich i magisterskich z etyki biznesu. Można by było zapytać, czy dzięki temu biznes w Polsce stał się bardziej etyczny, skoro na polskich uczelniach tylu studentów zaliczyło przedmiot o nazwie etyka biznesu? Tu leży główny problem. Zasilają oni przecież szeregi pracowników między innymi międzynarodowych korporacji, banków, różnego rodzaju firm finansowych.



Wyliczmy zatem zdarzenia z historii nowej odsłony polskiego kapitalizmu, w których w jakiś sposób uczestniczyli i niestety uczestniczą absolwenci polskich uczelni, którzy słuchali naszych wykładów.

Do nich zaliczyłbym okres (na szczęście już poza nami) kontrowersyjnych strategii bankowych (opcje, polisolokaty, kredyty tak zwane frankowe), ale i obecnie zwalczane karuzele podatkowe czy ciągle mające miejsce powszechne unikanie przez korporacje opodatkowania za sprawą tzw. optymalizacji podatkowych. Wyliczać można jeszcze więcej. Ktoś – i to z wyższym wykształceniem ekonomicznym – musi to robić! Oczywiście można powiedzieć, że zawsze znajdą się osoby, które za duże gratyfikacje pozbędą się skrupułów moralnych. Może więc nasza rola jest taka, że ukazujemy im koszty etyczne uczestnictwa w wątpliwych moralnie przedsięwzięciach. Mam wrażenie, że nawet tylko to jest cenne. Dajemy więc im pewną możliwość odkrycia sfery moralnej i przedstawiamy zasady, które powinniśmy przestrzegać, a co zrobią z tym absolwenci, to sprawa ich sumienia.

Jestem umiarkowanym, ale optymistą, jeśli chodzi o docenienie etyki biznesu przez generację X, Y, Z. Choć, jak starsi koledzy są bardzo pragmatycznie nastawieni i skorzy do instrumentalnego traktowania, to jednak powoli dociera, przynajmniej do tych kilku procent najbardziej myślących, że jeśli nie będzie etyki w biznesie, gdy liczyła się będzie tylko efektywność i wyniki finansowe, to sami doświadczą na sobie bezwzględności działania tych zasad. I to wydarzy się w krótkim czasie, bowiem rządy w działach HR i w samych przedsiębiorstwach obejmuje sztuczna inteligencja. W sytuacji, gdy miarą działania ma być chłodna racjonalność, wzrasta wartość etyki i ważność etyki w biznesie. Dlatego – mimo chwil zwątpienia – działajmy dalej!

## ROZDZIAŁ 1.11

### Czy na etyce w biznesie

# można „zarobić”?

**Andrzej Chmielecki**

VIRTUS, wykładowca akademicki WSB Gdańsk i Gdynia

Sekretarz kapituły konkursu Verba Veritatis

Od ponad czterech lat prowadzę prywatne przedsiębiorstwo. Rozpoczywałem własną działalność z zamiarem specjalizowania się w usługach doradczych dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie szeroko pojętej etyki w biznesie. Mój początkowy optymizm, wręcz entuzjazm, osadzał się na przeświadczeniu, że wkraczam w terra incognita i – bazując na kierunkowym wykształceniu, dużej praktyce z pracy w skandynawskiej korporacji, rozlicznych doświadczeniach z organizacji pozarządowych i pracy zarobkowej w warunkach multikulturowości – mam niepowtarzalną szansę skanalizować zapotrzebowanie na nieznaną do tej pory dziedzinę usługi dla MSP, generując przychód dla firmy, wystarczający do stałego, stabilnego rozwoju.

Tymczasem po kilku miesiącach byłem zmuszony do całkowitego odwrotu, gdyż nie udało mi się pozyskać ani jednego zlecenia mimo połowy setki spotkań biznesowych z top menedżerami z MSP, wcześniej partnersko współpracujących. Czyli.... systemowa porażka! Czy dlatego, jak mawiał pewien biznesman, że: „ta etyka to by się u nas nie przyjęła”?...

Otóż nie – przyczyny tego niepowodzenia okazały się być bardzo prozaiczne i pragmatyczne jednocześnie. Mimo wyraźnego osobistego zainteresowania tematem, wszyscy moi rozmówcy wyjawiali trzy główne grupy przyczyn:

- brak regulacji i kłopot w zakwalifikowaniu wydatków w dziedzinie etyki w biznesie do kosztów uzyskania przychodów
- brak woli wystawiania się i prowadzonych przez siebie biznesów na widok publiczny, z groźbą pojawienia się w orbicie zainteresowania działaczy partyjnych i politycznych
- obawa uznania przez otoczenie biznesowe za co najmniej naiwne postaw etycznych w warunkach dużego zagrożenia niesumiennością i przestępczością pracowniczą.

Dziś jest trochę, a nawet gdzieś wyrażnie lepiej, niemniej na pojedynczych zleceniach nie można budować nawet strategii przetrwania, o rozwoju nie wspominając.

Poczucie swoistej misji nakazuje mi dalszą organiczną pracę, choć o typowo hobbystycznym zabarwieniu. Dorobiłem się łatki „etyk biznesu” jako zapraszany do publicznej stacji radiowej celem wygłaszania bieżących komentarzy społeczno-ekonomicznych (oczywiście pro bono). Wewnętrznie czuję, że etyka w biznesie wcale nie jest passe – w dobie globalizmu, brutalizacji życia publicznego, a także rosnącego tempa życia, ludzie biznesu potrzebują coraz bardziej refleksji, dystansu do wydarzeń, umiejętności oceny w kategorii „dobro czy zło” czy zakotwiczenia w systemie uniwersalnych wartości. Zatem może marketing już sięskończył, ale etyka w biznesie dopiero na dobre się w Polsce rozpoczyna i – mam nadzieję – nigdy się nie skończy.

Oprócz wyżej wspomnianych potrzeb ludzi biznesu widzę jeszcze jedną grupę, budzącą optymizm: studenci i ludzie młodzi, którzy wyraźnie budzą się w poczuciu zwyczajnego zagrożenia tempem rozwoju techniczno-technologicznego i cywilizacyjnego na świecie. Niedawno przeżyłem pewien szok na zajęciach ze studentami, którzy nie chcieli opuścić sali dydaktycznej „po dzwonku”, domagając się kontynuacji omawiania przypadku pewnej nowozelandzkiej rzeki, której parlament nadał osobowość prawną. Cieszy mnie również jako członka Kapituły stale rosnące zainteresowanie abiturientów udziałem w ogólnopolskim konkursie Verba Veritatis na najlepszą pracę dyplomową w dziedzinie etyki w biznesie.

## ROZDZIAŁ 1.12

### Etyka

# a zarządzanie ryzykiem w organizacji

**Dr Dariusz Bąk**

Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych  
Akademia Leona Koźmińskiego

Od 2012 roku w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie realizowane są studia podyplomowe zatytułowane „Polityka compliance w organizacji”. Zainteresowanie nimi to nie tylko kwestia pojawienia się nowego, ciekawego zawodu. Jest to swojego rodzaju fenomen, a zaangażowanie firm w zarządzanie ryzykiem braku zgodności (ang. compliance) z regulacjami wewnętrznymi, wartościami i „dobrymi” praktykami otwiera nowy rozdział w podejściu do problemu etyki w organizacji i etyki biznesu jako takiej.

Etyka biznesu wydaje się mieć dwa oblicza. Pierwsze, dostrzegane z perspektywy akademickiej, jest mocno zakorzenione w tradycji myśli etycznej, uzasadnień, sądów wartościujących, aksjologii, które zostają odniesione do specyficznego przedmiotu, jakim jest szeroko pojęte życie gospodarcze. Drugie oblicze etyki biznesu odkrywane jest poprzez konkretne działania i potrzeby firm. W tym przypadku charakter argumentacji i uzasadnienia dla przyjętej hierarchii wartości ma charakter wtórny. Dla praktyków biznesu etyka i jej zasady to kolejny element w procesie zarządzania organizacją. Etyka biznesu jest utożsamiana z etyką „w biznesie”. Dostrzega się jej normatywny charakter, który ma szansę utrwalić porządek wzajemnych zobowiązań i konsekwencję w ich realizacji. Etyka biznesu jest oceniana przez pryzmat skutków, które może powodować: stabilność rynku, wzrost kapitału zaufania, przewidywalność, pewność dotrzymywania umów, transparentność, ograniczanie korupcji i innych nieprawidłowości itp. Ostatnie z wymienionych skutków jawią się jako szczególnie atrakcyjne dla firm, najbardziej namacalne i mające przełożenie na ich sytuację ekonomiczną.

Od kiedy w 1977 r. w Stanach Zjednoczonych ustanowiono FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), a kilkanaście lat później przyjęto Federal Sentencing Guidelines for Organizations

(FSGO), jednoznacznie podkreślona została rola standardów etycznych w przeciwdziałaniu korupcji i innego rodzaju nadużyciom. Etyka w działalności gospodarczej, kojarzona wcześniej często z działalnością charytatywną lub szeroką pojętą polityką reputacyjną, zaczęła być postrzegana w nowym świetle. Standardy etyczne zebrane w kodeksach mogły pełnić nie tylko funkcję wizerunkową. Zaczęły być traktowane jako składowa systemu profilaktyki i/lub działań naprawczych wobec zdiagnozowanych nieprawidłowości. To pragmatyczne podejście zaowocowało przeniesieniem debaty nad rolą etyki w organizacji ze sfery rozważań nad wizją społecznej odpowiedzialności biznesu do obszaru zarządzania przedsiębiorstwem. W odpowiedzi na pojawiające się akty prawne o zasięgu międzynarodowym dotyczące przeciwdziałania korupcji (przykładowo w Wielkiej Brytanii Bribery Act z 2010 r.; we Francji Sapin I z 1993 r. i Sapin II z 2016 r.) w firmach zaczęły pojawiać się działy/komórki, których zadaniem było dostosowanie działań organizacji do nowych wymogów. Działania te, zwyczajowo określane już jako compliance, czyli tzw. polityka zgodności, mają jednoznacznie sprecyzowane cele:

- identyfikowanie zagrożeń (ryzyko naruszenia prawa lub innych norm), jakie mogą wystąpić w procesach wewnątrzorganizacyjnych oraz w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi
- zapobieganie naruszeniom prawa na drodze stosownych regulacji i procedur
- reagowanie w przypadkach naruszenia prawa, aby zminimalizować ryzyko strat finansowych i reputacyjnych, jakie mogłyby z tego powodu dotknąć organizację.

Niemal oczywista zbieżność celów compliance i polityk etycznych organizacji wyrażanych np. w kodeksach etycznych zaowocowała połączeniem obu obszarów. Obecnie w większości organizacji, w których funkcjonują działy compliance, zarządzanie standardami etycznymi traktowane jest jako element systemu w zakresie profilaktyki nadużyć. Dotyczy to takich zagadnień jak przeciwdziałanie korupcji, unikanie konfliktów interesów, dyskryminacji w miejscu pracy, kreowania etycznych standardów w relacjach z partnerami biznesowymi itp.

Dynamika rozwoju tego obszaru jest znacząca. W raporcie z badania stanu compliance i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach, opublikowanym przez Instytut Compliance, podkreśla się rosnące znaczenie systemów zarządzania zgodnością (CMS, Compliance Management System), które są już mocno rozpowszechnione wśród działających w Polsce przedsiębiorstw, i to nie tylko tych, w których dominuje kapitał zagraniczny. Prof. Bartosz Makowicz pisze we wspomnianym Raporcie: „Dochowanie zgodności, uczciwość, transparentność, sprawiedliwość to wartości, którymi powinniśmy kierować się w życiu codziennym, przede wszystkim zawodowym, aby przedsiębiorstwa, będące podstawą gospodarki wolnorynkowej, mogły rozwijać się, generować zyski i tworzyć miejsca pracy. Compliance jest zadaniem dla nas wszystkich: „Być albo nie być – oto jest pytanie.” Wyniki badań pokazują, że znakomita większość zdecydowała się na „być” i wdrożyła lub wdraża systemy zarządzania zgodnością, aby osiągnąć wspomniane cele”.

Tak więc wybrane elementy „etyki w biznesie”, takie jak systemy wartości firmowych, kodeksy i programy etyczne stały się narzędziami w rękach osób piastujących w firmach stanowiska kierujące systemem zarządzania zgodnością (tzw. Compliance Officer). Z drugiej strony samo zjawisko jakim jest compliance w firmach może być kolejnym obszarem zainteresowań etyki biznesu.

Etyczna

# kultura organizacyjna

**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok**

Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych  
Akademia Leona Koźmińskiego

W myśleniu o zasadach etyki biznesu nadal dominują stereotypy. Ten podstawowy, który głosi, że biznes z natury jest nieetyczny, towarzyszy nam od dawna. Takie opinie można usłyszeć w wielu prywatnych rozmowach – i to niezależnie od stopnia rozgoryczenia rozmówcy. Ale takie opinie są też powszechne wśród studentów biznesu. Wtedy podkreśla się, że sukces ekonomiczny osiągają tacy ludzie czy firmy, które właśnie postępują niemoralnie. I zawsze znajdują się przykłady na potwierdzenie tej tezy. Przez wiele osób, szczególnie w środowisku biznesu, ale nie tylko, podtrzymywane jest przekonanie o całkowitym braku powiązania świata wartości moralnych ze światem wartości finansowych.

Z kolejnym stereotypem mamy do czynienia, gdy w dyskusjach ze studentami lub pracownikami firm pojawia się główne – z perspektywy uczestników – pytanie: „Czy etyka się opłaca?”, „Czy opłaca się postępować etycznie w biznesie?”. Wszyscy uważają, że opłacalność to najważniejsze kryterium – a tak nie jest. Właściwa odpowiedź na to pytanie brzmi: „To zależy”. Bo rzeczywiście to zależy np. od tego, jaką firmę chcemy mieć, w jakiej firmie chcemy pracować. Przestrzeganie zasad etyki to świadome samoograniczenie. Musimy określić, co jest dla nas ważne, niezależnie od tego czy to się opłaca, czy nie.

Równie popularne przekonanie dotyczy podejścia, gdy studenci twierdzą, iż najważniejsza jest ich indywidualna postawa, bo na całą organizację, na innych ludzi, przecież nie mają wpływu. Etyczność zachowań na poziomie indywidualnym nie jest jednak elementem wystarczającym do etycznego funkcjonowania całej firmy. Krótko mówiąc: nawet jeśli mamy krystalicznych moralnie ludzi w kadrze menedżerskiej i wśród pracowników, to i tak możemy mieć w firmie do czynienia z działaniami ocenianymi jako sprzeczne ze społecznie uznawanymi standardami etyki. Integralna, etycznie funkcjonująca firma, to znacznie więcej niż suma indywidualnych działań.

Integralność etyczna może być skutecznym instrumentem budowania wartości firmy. Jednak dzieje się tak tylko wtedy, gdy indywidualne wartości moralne wszystkich uczestników oraz wartości korporacyjne mają swoje odzwierciedlenie w procesach funkcjonowania danej

organizacji. Jeżeli rozumienie etyki ograniczy się do indywidualnych działań altruistycznych, czyli takich, w których dajemy coś innym nie otrzymując nic w zamian, a nawet ponosząc straty, zaś biznes będziemy rozumieć jako osiąganie własnej korzyści kosztem innych, to żaden biznes nie może być uważany za moralny. Etyka w życiu firmy ma być przede wszystkim elementem wspomagającym, służącym profesjonalizacji biznesu, budującym harmonię, nie zaś aspirującym do utopijnej wizji nawracania zbłąkanych owieczek.

Etyka powinna być podstawowym elementem kultury organizacyjnej i – tak jak kultura – musi być specyficzna i niepowtarzalna w każdej firmie. Niestety u nas często program etyki zaczyna się i kończy co najwyżej na kodeksie etyki, zwykle dość zdawkowym, przetłumaczonym z obcego języka. A taki kodeks potrafi być jedynie sformułowaniem kilku trywialnych i ładnie brzmiących zdań, ewentualnie uzupełniony o sankcje za nieprzestrzeganie. Trudno się zatem dziwić, że studenci omawiający przykładowe kodeksy etyki mają dużo wątpliwości co do celowości przyjmowania takich rozwiązań.

Etyki nie może uzasadniać wyłącznie chęć przeciwdziałania złu, powiązana z formalnymi, nie do końca zrozumiałymi wymaganiami z samej góry korporacji, z centrali. Siła wartości i zasad etyki ma przede wszystkim ładunek pozytywny, budujący. Etyka jest pewną, trudno uchwytną, podstawą codziennych procesów, gdy analizuje się swoje – i całej organizacji – zachowania lub decyzje. Powiedziałbym, że etyka sama jest raczej procesem, niż zestawem uniwersalnych prawd.

Właśnie dlatego w nauce o zarządzaniu budowę kultury organizacyjnej opartej na wartościach wiąże się często z modelem przywództwa organicznego. Polega ono przede wszystkim na budowaniu zaangażowania wszystkich uczestników, integrowaniu wokół wspólnych celów i pożądanych wartości kluczowych, przy jednoczesnym pozostawieniu wielu decyzji na poziomie indywidualnym. Taka kultura organizacyjna jest jednocześnie nastawiona na uwzględnianie współzależności pomiędzy firmą i jej interesariuszami, wewnętrznymi i zewnętrznymi, w zakresie tworzenia wartości ekonomicznej, ekologicznej i społecznej. Etyczna kultura organizacyjna ma charakter pozytywny, budujący, maksymalizujący dobro wspólne, zachęca do uczestnictwa, włączenia się.

Przeciwstawnym typem kultury organizacyjnej jest taka, która nastawiona jest przede wszystkim na poszukiwanie zgodności z przepisami prawa, raczej zamknięta na interesariuszy i pasywna, zorientowana na obronę procesu tworzenia wartości dla akcjonariuszy, wartości przede wszystkim finansowej. W praktyce znacznie trudniej jest wtedy zbudować zaangażowanie pracowników. W polskich przedsiębiorstwach raczej częściej mamy do czynienia właśnie z tego typu kulturą organizacyjną. Teoretycznie powinna ona sprzyjać wykrywaniu różnych nadużyć, zarówno finansowych jak i międzyludzkich, minimalizowaniu szkód, ale w rzeczywistości wcale tak się nie dzieje.

Nie wierzę w powszechną zmianę podejścia do etyki biznesu w Polsce w najbliższych latach, chociaż powoli uczymy się na błędach swoich i cudzych. Do tego potrzebne są wykłady, warsztaty, spotkania, szkolenia – normalny proces uczenia się. No i systematyczność w tym



działaniu. Jak mówi profesor Wojciech Gasparski: „W złej firmie nawet najbardziej etyczni ludzie z czasem zaczynają „błądzić”, zaś w dobrej firmie, nawet ci najmniej wrażliwi etycznie, stają się lepsi lub przynajmniej są pod kontrolą”. Złe zachowania ludzi w organizacjach są bowiem spowodowane przede wszystkim tym, że nadal zbyt małą wagę przywiązuje się do doskonalenia kultury organizacyjnej.

Chciałbym, aby ten proces zmiany zachodził szybciej, ale tak nie jest. Są już jednak firmy, w których współpraca w zakresie programu etyki i systemu compliance przebiega bardzo dobrze – wtedy myślę sobie, że pewnie liderzy mieli dobrych wykładowców z etyki biznesu na studiach. Ale są też takie, w których nie przywiązuje się jeszcze do tego żadnego znaczenia bądź podejmuje się jedynie pozorowane ruchy – wtedy wiem, że pracownicy nie mieli szczęścia trafić na zajęcia czy szkolenia z etyki biznesu. Mam nadzieję, że środowisko akademickie, instytucje wsparcia, doradcy i trenerzy, będą przyczyniać się w większym stopniu do profesjonalizacji biznesu. A etyka biznesu jest przecież tylko ważnym symbolem wysokiego poziomu danej organizacji. Podobnie jak autentyczne i rzeczywiste nastawienie na realizację zasad społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju, pozytywnego wpływu.

## ROZDZIAŁ 1.14

### Pozytywny wpływ na otoczenie

# jest coraz bardziej istotny

**Dr Marta Karwacka**

SENSA Sustainable Thinking

Spółeczna odpowiedzialność biznesu wdarła się na polski rynek dość niespodziewanie, dlatego tak trudno było ją oswoić, szczególnie w ramach jej starszej siostry – etyki biznesu. Przez lata idea CSR próbowała znaleźć dla siebie miejsce. Obijała się o wielu sceptyków zarówno na uczelniach, jak i w biznesie, aż w końcu zaczęła być dostrzegana i powiedzmy, że traktowana poważnie. Nie można jeszcze uznać, że gra na równych prawach z tradycyjnym modelem biznesu, ale ewidentnie coś się zmienia. Jedną z bardziej widocznych zmian jest to, że coraz częściej mówimy o zrównoważonym rozwoju, a więc kompleksowych zmianach w biznesie, a nie – jak często bywało i nadal bywa – o listku figowym w postaci pojedynczych akcji charytatywnych.

W wielu już branżach zaczynamy rozumieć, że rozmawiamy o tym jak generujemy zysk, a nie o tym, co z tym zyskiem zrobimy. I nie wystarczy już mówienie o zrównoważonym rozwoju na poziomie ogólnym. Współcześnie warto koncentrować się na konkretnych branżach, bo każdy sektor mierzy się z innymi wyzwaniami, na innych procesach musi się skupić, w innych punktach poszukać rozwiązań. Warto podkreślić, że nadal mówimy jednak o procesach zarządczych w globalnych firmach. Większość dużych i średnich polskich firm w zasadzie w ogóle nie podejmuje tego tematu, nie buduje strategii odpowiedzialności, nie wdraża dobrych praktyk.

Procesy zmian w dużych, globalnych organizacjach są oczywiście trudne, a wyzwania związane ze zmianami klimatycznymi, nierównościami społecznymi czy hiper-konsumpcjonizmem wciąż rosną. Przy rozwiązywaniu naglących problemów społecznych i środowiskowych konieczna jest współpraca wielu środowisk, do czego powoli się przekonujemy. Niezwykle pomocna jest obecność startupów rozwiązujących problemy społeczne i środowiskowe. Na polskim rynku jest ich coraz więcej i one realnie zmieniają układ sił na rynku. Ich wartości i sposób działania są realną alternatywą dla tych, którzy szukają nowych, bardziej odpowiedzialnych rozwiązań.

Globalne brandy muszą reagować na powodowane przez nie zmiany postaw i nawyków konsumentów. Nie mają innego wyjścia. Coraz częściej wdrażają rozwiązania związane z odpowiedzialnością w różnych departamentach, a menedżerowie myślą nad zmianą procesów produkcyjnych. Wciąż jednak nie są to rozwiązania systemowe, wciąż w działaniach dużych firm widać wiele niespójności. Z jednej strony wydają raporty społeczne, deklarują długofalowe cele zrównoważonego rozwoju i jednocześnie realizują praktyki, które tym celom przeczą.

Warto to zmienić, bo coraz bardziej istotny jest pozytywny wpływ na otoczenie. Badania dowodzą, że młodzi ludzie obarczają odpowiedzialnością za wiele problemów cywilizacyjnych globalne marki. Konsumenci rozumieją co kryje się pod pojęciem łańcucha dostaw, wymagają więc działań minimalizujących koszty środowiskowe i społeczne lub rozwiązania konkretnych problemów społecznych. Dziś o wiele wyraźniej niż kiedykolwiek widać jak biznes jest osadzony w kontekście społecznym, jak funkcjonowanie wielu firm jest zależne od coraz bardziej świadomych konsumentów, obywateli, organizacji pozarządowych. Oni mają realny wpływ na kształt zmian w tradycyjnych modelach biznesowych, w reagowaniu na nowe potrzeby ludzi, dla których ważne są wartości i ochrona środowiska.

Szkoda, że na uczelniach wciąż niewiele miejsca w ramach zajęć z etyki biznesu poświęca się zrównoważonemu rozwojowi czy etyce pracy. Uważam, że zajęcia tego typu powinny znaleźć się niemal na każdym wydziale, bo problemy z jakimi mierzymy się dziś i będziemy mierzyć w najbliższych latach są złożone i wymagają fachowej wiedzy z różnych dyscyplin naukowych.

## ROZDZIAŁ 1.15

# Aktywizm konsumencki jako wyzwanie przed etyką biznesu w Polsce

**Dr hab. Grzegorz Zasuwa**

Katedra Zarządzania Pracownikami w Organizacji

Wydział Nauk Społecznych

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

W ciągu ostatnich 25 lat wydano wiele publikacji pokazujących, że „dobre uczynki” w biznesie przynoszą korzyści dla interesariuszy i samych przedsiębiorstw. Jednak ten pozytywny przekaz nie oznacza, że przedsiębiorcy zawsze czynią dobro w biznesie. Obserwacja życia gospodarczego pokazuje, że menedżerowie dążąc do maksymalizacji zysków mogą łamać zasady współzycia społecznego. Szacuje się nawet, że straty, jakie ponosi społeczeństwo z tytułu nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw są znacznie większe niż korzyści wynikające z inicjatyw prospołecznych. Dodatkowo znaczna część nadużyć dokonywanych przez przedsiębiorstwa wymyka się regulacjom prawnym. W praktyce oznacza to, że wymiar sprawiedliwości często okazuje się nieefektywny w starciu z organizacjami stosującymi nieodpowiedzialne społecznie praktyki.

Doświadczenia państw o dłuższej tradycji gospodarki wolnorynkowej niż Polska pokazują, że za sprawą zaangażowanych konsumentów oraz aktywnych organizacji niekomercyjnych można dyscyplinować nawet największe korporacje na świecie. Bojkoty korporacji takich jak Shell, Nike, czy Bank of America wyraźnie pokazały, że sam rynek, dzięki decyzjom konsumentów, może ograniczać szkodliwe praktyki przedsiębiorstw. Niestety ten mechanizm w różnych krajach występuje z różną częstotliwością. W Polsce, podobnie jak w innych państwach Europy Środkowo-Wschodniej, protesty konsumentów w formie bojkotów nieodpowiedzialnie postępujących przedsiębiorstw to zjawisko ciągle rzadko spotykane. Dane ósmej edycji Europejskiego Sondażu Społecznego pokazują, że tylko 5,3% Polaków przyłącza się do bojkotów. Warto tutaj dodać, że mimo ciągle postępującego rozwoju gospodarczego ten odsetek pozostaje praktycznie niezmienny od 2002 roku.

W wysoce rozwiniętych państwach wskaźnik ten jest kilkakrotnie wyższy. Na przykład, w Szwecji wynosi on prawie 50%, a w Niemczech i we Francji przekracza 30%. Innymi słowy, kiedy w tzw. państwach Europy Zachodniej udział w bojkotach deklaruje co trzecia bądź co druga osoba, to w Polsce jest to tylko jedna na dwadzieścia osób.

Wspomniane statystyki dobrze pokazują dystans, jaki dzieli Polskę od innych państw w zakresie aktywizmu konsumenckiego, potwierdzając jednocześnie obserwacje badaczy, zgodnie z którymi etyczna konsumpcja, mimo upływu ponad 20 lat, znajduje się ciągle na wczesnym etapie rozwoju. Relatywna bierność oraz obojętność społeczeństwa na stosowane przez przedsiębiorstwa praktyki wydaje się być jednym ze współczesnych wyzwań stojących przed szeroko pojętą etyką biznesu w naszym kraju. Rozwój wiedzy na temat aktywizmu konsumenckiego oraz jego rozpowszechnianie wpisują się we wzmacnianie naturalnych mechanizmów eliminujących szkodliwe praktyki z życia gospodarczego.

Na koniec warto dodać, że bojkot jako swoistego rodzaju narzędzie może służyć różnym celom. Organizacje niekomercyjne inicjujące protesty mogą również łamać zasady współżycia społecznego. Badania tego typu zdarzeń oraz opracowywanie rozwiązań ograniczających nadużycia w aktywizmie konsumenckim wydają się wpisywać także w zakres współczesnej etyki biznesu.

## ROZDZIAŁ 1.16

### Etyka konsumenta

# ma znaczenie

**Prof. dr hab. Anna Lewicka-Strzałecka**

Instytut Filozofii i Socjologii  
Polska Akademia Nauk

Zapoczątkowany w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku dział etyki życia gospodarczego – etyka konsumenta kwestionuje założenie o uprzedmiotowieniu nabywcy dóbr i usług, stawiając moralną odpowiedzialność konsumenta w centrum swoich dociekań. Koncepcja ta zwraca uwagę na ograniczoność etyki życia gospodarczego zredukowanej do badania i krytyki moralności podmiotów zajmujących się biznesem. Krytyka ta jest niepełna i ułomna, ponieważ pomija istotny wpływ, jaki na kształt relacji rynkowych ma moralność konsumentów.

Mieszczące się w tej moralności przyzwolenie na drobne nadużycia i wykroczenia, zapewne mniej spektakularne niż „wielkie przekręty” dokonywane przez nieuczciwych menedżerów czy skorumpowanych urzędników, jednak popełniane w skali masowej, istotnie oddziałują na kształt reguł rynkowych i pośrednio instytucji społecznych. Fakt, że nie tylko konsumenci czują się wykorzystywani przez biznes. Ten ostatni odnotowuje istotne straty na skutek oszustw dokonywanych przez klientów, przyczynia się do erozji norm regulujących swobodną i efektywną wymianę gospodarczą.

Perspektywa finansowa ludzkich zachowań wydaje się szczególnie adekwatna dla określenia poziomu tej erozji, ze względu na postępującą finansjalizację życia gospodarczego i społecznego. Patologie występujące w sferze finansów są trafnym odzwierciedleniem istotnych cech organizacji społeczeństwa, nie tylko w kontekście wielkich afer i zapaści, powodowanych przez instytucje finansowe i kierujących nimi menedżerów, ale także z punktu widzenia udziału, jaki w zaburzaniu funkcjonowania rynku mają zwykli obywatele. Na ów udział składają się różnego rodzaju nieetyczne zachowania, nadużycia, wykroczenia, a nawet przestępstwa, które są popełniane na szeroką skalę w trakcie codziennego funkcjonowania ludzi na rynku, w szczególności na rynku produktów finansowych. Choć niektóre z nich nie są nielegalne, wszystkie budzą większe lub mniejsze zastrzeżenia. Z jednej strony dlatego, że stanowią sprzeniewierzenie się dotychczas uznawanym wartościom lub normom moralnym, zaś z drugiej, dlatego, że ich powszechność, suma przekraczająca pewien poziom, utrudnia sprawne funkcjonowanie rynku, a nawet może doprowadzić do jego zachwiania.

Zakres nadużyć konsumenckich jest znaczącym wyznacznikiem moralnej kondycji społeczeństwa, podobnie ważnym wskaźnikiem jest sam poziom akceptacji dla naruszania norm, odwzorowujący społeczne przyzwolenie dla nadużyć. Przyzwolenie na wykroczenia konsumenckie odwzorowuje szczególny porządek normatywny będący elementem społecznie uznawanego ładu moralnego. Porządek ten stanowi swoisty regulator rynku, ponieważ szeroka akceptacja dla nieetycznych zachowań może utrudniać działanie prawa i innych formalnych instytucji, natomiast brak takiej akceptacji może je wspomagać i usprawniać.

Próbę odtworzenia tego porządku stanowi podjęty przez Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych cykliczny projekt *Moralność finansowa Polaków*, którego celem jest stworzenie swoistej mapy permissywizmu moralnego polskich konsumentów w obszarze finansów oraz jej okresowa analiza. Realizacji projektu służy coroczne badanie sondażowe przeprowadzane na ogólnopolskiej, reprezentatywnej 1000-osobowej próbie dorosłych Polaków. Sondaż dokonywany jest co rok. Dotychczas miały miejsce cztery edycje. Mapa permissywizmu moralnego jest wyznaczana w oparciu o wspólny dla poszczególnych edycji moduł, składający się z pytań o poziom usprawiedliwiania działań konsumentów, które są niezgodne z prawem lub naruszają normy moralne. Ponadto, każda z edycji zawiera pytania dodatkowe. Wyniki poszczególnych badań zostały przedstawione w odpowiednich raportach<sup>1</sup> oraz publikacjach<sup>2</sup>.

Wszystkie edycje badania potwierdzają wysoki poziom akceptacji dla ogólnej normy nakazującej wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych. Z kolei, etyczne standardy dotyczące oceny zachowań konsumentów w konkretnych sytuacjach są w znacznym stopniu zróżnicowane, począwszy od zachowań, które są potępiane przez zdecydowaną większość respondentów, a kończąc na zachowaniach usprawiedliwianych przez ponad połowę badanych osób.

Indeks Akceptacji Nieetycznych Zachowań Finansowych stanowiący syntetyczną miarę społecznego przyzwolenia na naruszanie przez konsumentów norm prawnych bądź standardów etycznych wskazuje, że Polacy są skłonni usprawiedliwiać odstępstwo od norm w ponad dwóch piątych sytuacji. Wyższy poziom akceptacji dla nieetycznych zachowań finansowych przejawiają mężczyźni niż kobiety, a wymagania moralne w sferze finansów rosną wraz z wiekiem. Najwyższy poziom permissywizmu w obszarze finansowym przejawiają osoby mające problemy ze spłatą zaciągniętych zobowiązań finansowych, niezależnie, mieszkające w wielkim mieście. Ogólnie mówiąc, zakres społecznego przyzwolenia na nadużycia konsumenckie w obszarze finansów jest wysoki i wykazuje tendencje rosnące.

1 Raporty z poszczególnych lat można znaleźć na stronie KPF <https://kpf.pl/>

2 A. Lewicka-Strzałecka, 2016, *Moralność finansowa konsumentów jako konstrukt teoretyczny i jego empiryczna reprezentacja na przykładzie polskich konsumentów*, Przegląd Socjologiczny, nr 3; A. Lewicka-Strzałecka, 2019, *Moralność finansowa polskich konsumentów*, Annales. Ethics in Economic Life, nr 1.





**ROZDZIAŁ 2.**

# **Jak zadbać o etyczność**

**i inspirować  
odpowiedzialne zmiany  
w organizacji**



## ROZDZIAŁ 2.1

### Etyka biznesu

# głównym wejściem, tylnymi drzwiami, oknami i kominem

**Dr Robert Sroka**

Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych  
Akademia Leona Koźmińskiego

Pracując w biznesie, prowadząc badania naukowe i wykłady dla studentów oraz współpracując z administracją rządową przez ostatnich kilkanaście lat miałem możliwość obserwowania i uczestniczenia w wielu inicjatywach związanych z etyką biznesu. Wiele z nich nie przyniosło zakładanych celów, inne nie padły na podatny grunt albo nie były realizowane w odpowiednim czasie. Ale nie o nich tu piszę, lecz o kilku subiektywnie wybranych, które w mniejszym lub większym stopniu były ważne do rozwoju etyki biznesu w Polsce oraz o tym, z jakimi wyzwaniem przyjdzie zmierzyć się etyce biznesu w przyszłości.

Ze swoją wiedzą, doświadczeniem, obawami i propozycjami w zakresie podnoszenia standardów etyki biznesu do głównego wejścia polskich przedsiębiorstw od 25 lat pukają naukowcy z różnych ośrodków rozsianych po całym kraju. Poprzez badania, publikacje, konferencje, seminaria, na które zapraszają polskich przedsiębiorców, w sposób transparentny i zrównoważony oferują swoje wsparcie. Ci, którzy otworzyli drzwi i zaprosili do środka swoich firm nie żałują. Przez główne drzwi wchodzi również świadomi liderzy biznesu, prezesi czy organizacje pozarządowe.

Jednak wielu właścicieli biznesów czy prezesów nie podejmuje tego tematu. Jedni po prostu nie dostrzegają takiej potrzeby, inni nie wiedzą, jak to zrobić lub obawiają się takiej rozmowy z pracownikami, jeszcze inni postępują nieetycznie, więc nie ma o czym rozmawiać. Dlatego często etyka biznesu wprowadzana jest innym wejściem.

Trochę nieśmiało i tylnymi drzwiami o etykę w biznesie zaczęły walczyć organizacje branżowe. Jedne, takie jak Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych, Związek Banków Polskich czy Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA, wypracowały kompleksowe programy etyczne. Inne dopiero stawiają pierwsze kroki próbując od czasu do czasu reagować na problemy etyczne występujące w ich branżach lub formułując kodeks etyki. Uważam, że organizacje branżowe same nie doceniają potencjału,

jaki w nich tkwi, a czasem może brak im odwagi, aby zająć się podnoszeniem standardów etyki w firmach działających w ich branży. A narzędzi do wykonania tego zadania mają do dyspozycji wiele. Jestem przekonany, że jeśli organizacje branżowe odważą się poważnie podjąć ten temat i będą mądrze współpracować z instytucjami naukowymi, to mogą stać się swoistą dźwignią dla etyki biznesu w Polsce. Parafrazując słowa Archimedesesa z Syrakuz – dajcie mi wystarczająco dobrą organizację branżową, a podniosę standardy etyki biznesu.

Tylnymi drzwiami etykę biznesu próbuje promować również część administracji rządowej. Z niewielkimi przerwami, w różnej formie, kolejne ekipy rządzące powołują stosowne ciała doradcze, których celem jest m.in. promocja różnych aspektów odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wśród wielu inicjatyw i publikacji powstałych w ramach tworzonych przez administrację rządową platform współpracy wspomnę trzy. Po pierwsze, to w ramach takiego właśnie ciała doradczego były prowadzone w Polsce pierwsze dyskusje na temat etyki w działalności inwestycyjnej. Powstała wówczas między innymi Grupa robocza ds. odpowiedzialnych inwestycji oraz pierwsza w Polsce publikacja dotycząca tego tematu zatytułowana „Odpowiedzialne inwestycje kapitałowe”, a także przewodnik dla inwestorów w zakresie odpowiedzialnego inwestowania. Po drugie, w 2017 roku w ramach Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw powołanego w ramach Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju, utworzono Grupę roboczą ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Trzecia inicjatywa dotyczy odpowiedzialności uczelni i opierając się na sformułowanej już wcześniej „Deklaracji społecznej odpowiedzialności uczelni”, podpisanej przez wiele szkół wyższych<sup>1</sup>, dąży do podniesienia standardów etycznych w środowisku akademickim naukowców.

Tylnymi drzwiami, nie wprost, lecz zdecydowanie, administracja zaczyna wymuszać etyczne praktyki firm. Bo jak inaczej nazwać obowiązującą od 2017 roku zmianę w Ustawie o rachunkowości, która wymaga od dużych jednostek zainteresowania publicznego obligatoryjnego ujawniania informacji na temat ich praktyk w zakresie przestrzegania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji, informacji dotyczących środowiska naturalnego, obszaru miejsca pracy oraz oddziaływania na społeczeństwo? A jak określić próby, póki co nieskuteczne, przeforsowania ustaw o jawności życia publicznego czy odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, które wymuszają na spółkach wdrażanie konkretnych mechanizmów zapewniających uczciwe prowadzenie działalności gospodarczej, które w dużej mierze składają się z rozwiązań będących częścią każdej skutecznej infrastruktury etycznej?

Oknem, bez pytania czy mogą i czy gospodarz, czyli polskie firmy, głównie średnie i duże, są gotowe, weszły wymagania etyczne międzynarodowych korporacji stawiane polskim dostawcom. Szacuje się, że każdego roku ponad 1000 firm jest poddawanych audytom etycznym na zgodność z międzynarodowymi standardami takimi jak SMETA, BSCI, standardami branżowymi czy własnymi wymaganiami etycznymi korporacji. To dla polskich firm, przed którymi stawiane są te wymagania, została przetłumaczona i opatrzona komentarzem

---

<sup>1</sup> [https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/prezentacje/UWMOlshzyn/P7-11dok15\\_Spoleczna\\_Odpowiedzialnosc\\_Uczelni.pdf](https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/prezentacje/UWMOlshzyn/P7-11dok15_Spoleczna_Odpowiedzialnosc_Uczelni.pdf)

norma Social Accountability 8000 oraz opracowany został przewodnik zatytułowany „Standardy etyczne i socjalne przepustką dla małych i średnich przedsiębiorstw do współpracy z dużymi klientami”. Polskie firmy postawione przed wyborem: „albo postępujesz etycznie i możesz być naszym dostawcą albo nie spełniasz standardów etycznych i zapomnij o współpracy z nami” nawet wbrew wcześniejszym nagannym praktykom czy nie do końca przykładającym wagę do etyki w biznesie właścicielom, stają się organizacjami przestrzegającymi wysokich standardów etycznych.

Przez ostatnie 25 lat etyka biznesu pukała do okien wielu departamentów i komórek w polskich firmach, szukając dla siebie stałego miejsca. Oczywiście, że to czy pracownicy w firmie będą postępować etycznie zależy od postawy przede wszystkim prezesa i całego zarządu. Niemniej jednak to nie prezes zajmie się budowaniem instytucjonalnych podwalin, czyli tzw. infrastruktury etycznej. Po latach poszukiwań i pukania to do działu marketingu, to do komunikacji wewnętrznej czy HR, wydaje się, że etyka biznesu w końcu wie, kto będzie ją rozwijał i stał na jej straży w firmach. Wzorem rozwiązań korporacyjnych i dobrych międzynarodowych praktyk to działy compliance powinny wziąć na siebie odpowiedzialność koordynacji aktywności związanych z budowaniem kultury etycznej. Natomiast departamenty HR powinny jeszcze raz przemyśleć swoją rolę w budowaniu fundamentów dla etyki biznesu, jakimi jest bezpieczne, wolne od dyskryminacji, sprawiedliwe miejsce pracy. Z czym wciąż w Polsce jest spory problem, który jak w soczewce zobaczyliśmy, obserwując doniesienia medialne na temat traktowania pracowników z zagranicy, przede wszystkim z Ukrainy.

Kominem, a raczej zamykając komin, póki co bardzo nieśmiało, inwestorzy zaczynają w imię haseł etycznych i finansowych mówić „nie” między innymi inwestowaniu w nieodnawialne źródła energii. To działanie jest związane z rozwojem koncepcji odpowiedzialnego inwestowania, która w pierwszym rzędzie przejawia się właśnie w braniu pod uwagę wskaźników środowiskowych przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Pierwsi inwestorzy i pierwsze banki w Polsce rezygnują z finansowania inwestycji związanych z branżą wydobywcą. Kolejne fundusze private equity wdrażają do swoich polityk inwestycyjnych zasady odpowiedzialnego inwestowania, kreują wartość swoich inwestycji i minimalizują ryzyko poprzez analizę czynników ESG (od angielskich słów E – środowisko, S – zagadnienia społeczne i pracownicze, G – ład korporacyjny). Uczciwie należy przyznać, że etyczne inwestowanie stawia w Polsce pierwsze kroki i będzie jednym z wyzwań dla teoretyków i praktyków etyki biznesu w przyszłości.

W tym kontekście warto zadać pytanie, z jakimi wyzwaniami w przyszłości przyjdzie zmierzyć się etyce biznesu? Część z nich możemy już teraz wskazać, inne zaś nas zaskoczą. Z pewnością trzeba być świadomym, że kolejne 25 lat dla etyki biznesu będzie czasem, w którym kaliber wyzwań będzie dużo większy. A naturę tych wyzwań będą determinować co najmniej trzy cechy charakterystyczne dla obecnego biznesu:

- Skala – wyzwania etyczne na polu biznesowym związane z nowymi technologiami w wielu przypadkach nabierają charakteru globalnego, zmieniając wręcz zasady

życia społecznego, czego przykładem są media społecznościowe. Aby skutecznie móc w porę te zagrożenia lub szanse identyfikować, interpretować i podpowiadać rozwiązania, konieczna jest współpraca międzynarodowa. Działając jedynie w granicach Polski, pozostaje etykom biznesu utyskiwać na skutki zachodzących zmian, chociażby w ramach nowych modeli biznesowych. A chyba nie ma nic gorszego niż poczucie braku wpływu i sprawstwa. Polska etyka biznesu może wnieść wiele dobrego do globalnych rozwiązań, ale aby było to możliwe, trzeba dosiąść się do globalnego stołu, przy którym podejmowane są decyzje. Jeden, ale chyba dosadny przykład. Rozpatrywany na wielu zajęciach z etyki biznesu dylemat wagonika nie jest już tylko teoretycznym ćwiczeniem, lecz realnym wyzwaniem wpływającym na to, jakie decyzje będą podejmowały algorytmy autonomicznych samochodów w momencie wypadku. Bez umiędzynarodowienia etyka biznesu w Polsce pozostanie na poziomie rysowania wagoników na flipchartach, podczas gdy inni będą decydować o założeniach do algorytmów w samochodach autonomicznych.

- Szybkość – zmiany jakie obserwujemy w biznesie są wręcz rewolucyjne. Sztuczna inteligencja, Internet Rzeczy, Przemysł 4.0, nowe zawody. Powstaje pytanie, jak skutecznie odpowiadać na wyzwania etyczne w tak szybko zmieniającej się rzeczywistości. Co więcej, jak odnosić się do zjawisk na polu biznesowym, których skutków etycznych nie jesteśmy w stanie na początkowym ich etapie przewidzieć? Potrzebujemy popracować nad refleksem etycznym. Ten wyrabiany jest poprzez systematyczne ćwiczenie. Zatem szybkość zmian w biznesie wymaga od etyków biznesu systemowego podejścia, a to będzie możliwe, jeśli powstaną instytucje pozwalające na ciągłą i rzetelną refleksję etyczną nad zjawiskami zachodzącymi w biznesie. Warto się zastanowić, ile takich miejsc obecnie jest w Polsce.
- Głębokość – jest związana z wysoką techniczną specjalizacją, która jest konieczna do całościowej i rzetelnej oceny etycznej tego, co dzieje się w przestrzeni biznesowej. Dodajmy do tego konieczność rozumienia otoczenia legislacyjnego i zależności rynkowych, plus wiedzy na temat procesów społecznych i zagrożeń, jakie nowe technologie mogą ze sobą przynieść. Etyka biznesu musi rzetelnie i wnikliwie odnosić się do rzeczywistości, którą chce oceniać, zatem konieczne jest skuteczne połączenie wiedzy etycznej z techniczną, branżową i prawną. Stąd powyżej przedstawiony apel do organizacji branżowych, które mogą w jednym miejscu skoncentrować te różne rodzaje wiedzy i doprowadzić do wypracowania etycznego standardu dla konkretnego zjawiska biznesowego.

Dla wszystkich byłaby dobrze, gdyby etycy biznesu nie ponieśli kolejnej tak dużej porażki, jaką niewątpliwie jest ta związana ze zmianami klimatu. W obszarze etyki biznesu nie wystarczy próbować. Trzeba być również skutecznym. I tego wszystkim etykom biznesu życzę na kolejne 25 lat.

## ROZDZIAŁ 2.2

# Czy rzeczywiście rozumiemy, czym jest „business of business”?

**Dr Krzysztof Grabowski**

Towarzystwo Naukowe Instytutu Allerhanda

Towarzystwo Naukowe Prakseologii

Według przygniatającej większości komentatorów Milton Friedman w swoim słynnym stwierdzeniu „business of business is business” odrzucił koncepcję etyki biznesu. Ja osobiście wolę interpretację tych nielicznych, którzy twierdzą, że Friedman doskonale wiedział i rozumiał, iż nieetyczny biznes może być skuteczny jedynie na krótką metę i nie ma racji bytu w dłuższej perspektywie, a zatem rozumiany przez niego „business” był z samej swojej istoty biznesem etycznym. Mówią oni (i ja także), że biznes bez etyki biznesu nie jest w ogóle biznesem, lecz po prostu oszustwem lub delikatniej mówiąc „wykorzystywaniem swojej przewagi konkurencyjnej”. Jeżeli nie traktujemy uczciwie swoich kontrahentów, klientów i innych partnerów, to oni nam się kiedyś w końcu odpłacą, choćby tylko „głosząc nogami”, odchodząc do konkurencji.

Etykę biznesu zajmuję się aktywnie i z pełnym przekonaniem od 1992 r., gdy uzyskałem licencję maklera papierów wartościowych. Wtedy to wręcz ustawowo sformułowany był wymóg etycznego działania maklerów (później także i doradców inwestycyjnych – gdy ten zawód został dopisany do ustawy). Niestety, po jakimś czasie zostało to znacznie złagodzone i obecnie „etyka zawodowa” jest tylko jednym z piętnastu tematów, których znajomość jest wymagana na egzaminie, a brak jej stosowania nie stanowi podstawy do skreślenia z listy maklerów lub doradców – pozostał jedynie ogólnikowo sformułowany warunek „naruszenia zasad uczciwego obrotu lub interesów klientów”.

Na rynku kapitałowym etyka biznesu jest rozumiana głównie jako ład korporacyjny (corporate governance), który powinien stanowić podstawę relacji notowanych spółek ze światem zewnętrznym oraz z uczestnikami wewnętrznymi. Jako ówczesny członek Rady Giełdy [Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.] uczestniczyłem aktywnie we wprowadzeniu w 2002 r. zasad ładu korporacyjnego do Regulaminu Giełdy. Zastanawialiśmy się, kiedy będzie można uznać, że odnieśliśmy sukces. Zwyciężyło wówczas przekonanie, że wtedy, gdy największe spółki zadeklarują pełne stosowanie tych zasad, gdyż pozostałe pójdą za ich przykładem. Tak się stało w rzeczywistości – wkrótce już po prostu nie uchodziło za przyzwoite stwierdzenie, że dana spółka nie stosuje zasad ładu korporacyjnego.

Przez jakiś czas Giełda aktywnie monitorowała stosowanie tych zasad przez notowane spółki, publikując corocznie zbiorcze raporty w tym zakresie. Niestety po jakimś czasie z tego zrezygnowała, tłumacząc, że spółki uznają to za „zbytnią uciążliwość”, choć było i jest to egzekwowane jedynie na ogólnie przyjętej w Unii Europejskiej podstawie „stosuj lub wyjaśnij”. Teoretycznie więc i obecnie Giełda może nakładać kary upomnienia lub kary finansowe na notowane spółki za brak informacji w przypadku naruszenia zasad ładu korporacyjnego, jednak już od wielu lat nie słyszałem o ani jednym przypadku nałożenia takiej kary, mimo oczywistych wielokrotnie naruszeń tej regulacji. Giełda twierdzi, że monitorowaniem tych zasad powinna się zajmować Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), a KNF odpowiada, że są to zasady giełdowe, więc powinny być monitorowane przez Giełdę. W konsekwencji tak naprawdę nikt tego nie monitoruje, a zatem zgodnie z powszechnie wyznawaną zasadą „skoro nikt nikogo za to nawet nie strofuje, to dlaczego ja mam się tym przejmować”, znakomita większość notowanych spółek wprawdzie deklaruje pełne (lub prawie pełne) stosowanie zasad ładu korporacyjnego, to tak naprawdę brak jest w tych spółkach osób, które rzeczywiście rozumieją, o co w tym wszystkim chodzi.

W efekcie sprawdza się w praktyce znana od dawna zasada, że nawet najlepsze regulacje są całkowicie nieefektywne, jeżeli brak jest skutecznych sankcji za ich niestosowanie, albo choćby tylko dostępnych publicznie informacji, kto tych zasad nie stosuje w praktyce. Choć więc wielu uczestników rynku doskonale wie i rozumie, że biznes bez etyki biznesu nie może przetrwać w dłuższym okresie (a hasło „sustainable finance” coraz głośniejsze w tym kontekście rozbrzmiewa), to jednak w praktyce doskonale bez tego funkcjonuje. Jako uczestnik międzynarodowych organizacji zajmujących się ładem korporacyjnym i etyką biznesu muszę niestety wstydzić się za te nasze „osiągnięcia”, a brutalne hasło „business of business is business” króluje w Polsce niepodzielnie.



## ROZDZIAŁ 2.3

# Kodeksy etyki przedsiębiorstw i organizacji branżowych w Polsce – niespełniona obietnica?

**Dr Dominik Stanny**

Katedra Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie  
Akademia Leona Koźmińskiego  
KPF, Rzecznik Etyki

Jednym z elementów etyki w biznesie, jej instytucjonalizacji, jest samoregulacja, czyli od-  
dolne i dobrowolne inicjatywy ukierunkowane na podnoszenie standardów działalności.  
Samoregulacja, wraz z rozwojem gospodarki rynkowej w Polsce, zwłaszcza w ostatnich  
latach, przeżywa znaczący rozwój – i to zarówno na poziomie branż, jak i pojedynczych,  
najczęściej dużych, przedsiębiorstw. Nasuwa się oczywiście pytanie, na ile ten rozwój jest  
autentyczny, tzn. na ile za deklaracjami idzie gotowość faktycznego wdrażania zapisywanych  
w kodeksach rozwiązań.

Kiedy patrzymy na wyniki różnych (nielicznych) badań w Polsce oraz na działalność  
poszczególnych branż czy przedsiębiorstw, uśredniony obraz nie napawa specjalnym  
 optymizmem. Faktycznie, na poziomie deklaracji, wiele obszarów polskiego biznesu kre-  
uje dobre rozwiązania, np. wszystkie spółki z Indeksu RESPECT posiadają kodeksy etyki.  
Podobnie wszystkie (poza jedną) organizacje pracodawców branży finansowej. Widać  
zatem, jak bardzo zmienia się rzeczywistość zważywszy na fakt, że 25 lat temu bardzo  
niewiele organizacji posiadało takie kodeksy. Kiedy jednak spojrzymy głębiej, wówczas  
okazuje się, że za intencjami, wyrażonymi w deklaracjach, niezbyt często idą praktyczne  
rozwiązania, gwarantujące skuteczną egzekucję samoregulacji. Brakuje przede wszyst-  
tkim procedur zgłaszania naruszeń, jak i szerokiej informacji do interesariuszy, dotyczącej  
rozwiązań samoregulacyjnych i praktycznych aspektów ich funkcjonowania.

W przypadku spółek z Indeksu RESPECT, około 1/5 nie posiada mechanizmów  
i kanałów komunikacji umożliwiających zgłaszanie skarg dotyczących naruszenia kodeksów.  
W kolejnych 1/5 spółek takie mechanizmy, mimo że są sformalizowane i komunikowane,  
w ogóle w praktyce nie są wykorzystywane. Wcale nie lepiej sytuacja wygląda w przypadku  
samoregulacji branżowych na rynku finansowym, gdzie jedynie połowa związków praco-  
dawców informuje o możliwości zgłoszenia skarg do właściwego organu, działającego przy  
organizacji. Te badania pokazują rozdział, jaki nadal istnieje między obietnicami dotyczącymi

standardów działania (tj. kodeksami), a gotowością ich stosowania (tj. posiadaniem i komunikowaniem konkretnych mechanizmów egzekucji, w tym m.in. posiadaniem procedur zgłaszania naruszeń).

Ten rozdźwięk między deklaracją a praktyką powoli się zmniejsza. Jestem przekonany, że w coraz większym stopniu może być niwelowany dzięki zaangażowaniu i presji interesariuszy (mówię to również jako autor bodaj pierwszej w Polsce pracy doktorskiej dotyczącej teorii interesariuszy, którą przygotowałem 10 lat w temu w Akademii Artes Liberales i za którą otrzymałem nagrodę Verba Veritatis w ramach wspólnej inicjatywy ALK i KPF). Bez szerokiego zaangażowania interesariuszy, i to zarówno na etapie tworzenia jak i monitorowania samoregulacji, jej efektywność (czyli tak naprawdę użyteczność dla interesariuszy) pozostanie niewielka.

Pozytywnych przykładów współdziałania biznesu i interesariuszy w pracy nad samoregulacją jest na szczęście coraz więcej. Zdarza się, że organizacje pracodawców (np. KPF, FRRF) konsultują treści kodeksów z instytucjami publicznymi. Niektóre organizacje są również otwarte na skargi dotyczące naruszeń praktyk, wpływające od rzeczników konsumentów czy samych konsumentów (ZBP, KPF, IDM). Wreszcie, co jest ogromnym novum na rynku, wiarygodność i rzetelność niektórych kodeksów etyki jest na tyle duża, że powołuje się na nie – jako na szczegółową wykładnię dobrych obyczajów w danej branży – Prezes UOKiK w decyzjach dotyczących oceny konkretnych praktyk biznesowych danych podmiotów. Czy zatem samoregulacje są niespełnioną obietnicą? Z całą pewnością, w jakimś stopniu, wciąż tak, jednak wraz z rozwojem rynku widzimy wiele pozytywnych przykładów zaangażowania i etycznego przywództwa, które – miejmy nadzieję – będzie oddziaływało na pozostałe organizacje.

## ROZDZIAŁ 2.4

# Etyka i Liczba

**Artur Nowak-Gocławski**

ANG Spółdzielnia

Ktoś kiedyś – ale niepokojąco niedawno – na jednej z ważniejszych w branży finansowej biznesowych konferencji powiedział: „Szanowni Państwo, mamy już dobre kodeksy etyczne a teraz musimy zacząć je stosować”.

Mam przed oczyma sytuację klientów w starszym wieku nawet według dzisiejszych długowiecznych kryteriów, którym znany pośrednik kredytowy, stosujący kodeks dobrych praktyk dużej samorządowej organizacji oraz bank, komunikujący stosowanie norm etycznych jeszcze ważniejszej samorządowej organizacji udzielają kredytu, który konsoliduje ich zobowiązania w wysokości 27 tys. zł dokładając do tego... 19,5 tys. zł. prowizji. Możemy się mylić, mimo że wiemy co zrobić, popełniamy błędy więc możemy oczekiwać, że w tej, wydaje się, tak oczywistej sprawie obie instytucje „zreflektują” się i naprawią to, co wydaje się tak jasne. Jednak nie. W procesie reklamacyjnym przedstawiciele obu firm uznali, że wszystko jest w porządku, zgodne z regułami sztuki, zgodne z obowiązującym prawem, klient wiedział co podpisać. Sprzedanie dwójgu prawie siedemdziesięciolatków produktu finansowego, który trudno nie nazwać lichwą uważają za... etyczne postępowanie.

W ostatnich latach instytucje finansowe wciągnęły słowo etyka na swoje sztachety. Słyszę to słowo we wszystkich językowych odmianach. Szkolimy się z etyki, zaliczamy testy znajomości etyki, powołujemy komisje etyki, zatrudniamy oficerów etycznych, mówimy o zarządzaniu przez etykę i empatię, zdobywamy laury w etycznych konkursach. Myślę, że uczyniliśmy wielki krok w stworzeniu litery etyki. I nie zbudowaliśmy jej ducha. Traktujemy etykę niczym opakowanie. Może jako sposób by w poczuciu przyzwoitości sprzedawać przedmioty i usługi, które niczemu i nikomu nie służą. Etyczne instytucje finansowe sprzedawały obligacje Getback, firmy „słynnej” z jak na razie największej afery na polskim rynku. Etyka stała się w wielu sytuacjach pustym słowem. Farbką do pokolorowania brutalnej biznesowej rzeczywistości.

W jakiś nieprawdopodobnie sprawny sposób nauczyliśmy się tworzyć iluzje. Sprawiamy wrażenie, że stajemy się lepsi. Zresztą nie tylko w biznesie. Myślę, że tak nie jest. Mówimy i robimy to, co nasi interesariusze chcą usłyszeć, zobaczyć, dotknąć a w gruncie rzeczy jesteśmy coraz większymi niewolnikami Liczby. Większy wzrost, większy udział w rynku, większy zwrot z kapitału, większy... Wystarczy otworzyć biznesowy dziennik, miesięcznik,

by zobaczyć, że to co stanowi o sukcesie, o szacunku to jest Liczba. Nikogo nie interesuje w tym prawda. Prawda o tym, czy to co robimy służy, spełnia rzeczywiste potrzeby, powstaje w równowadze, szacunku dla świata dzisiaj i za 100 lat. Liczba wygrywa z etyką.

Etyka oznacza samoograniczenie biznesu. Oznacza powściągnięcie naszych ambicji, postawienie się liczbie, rezygnację. Znalezienie ducha etyki to spojrzenie na każdą naszą biznesową czynność, każdy produkt i usługę w kategoriach dobra i zła. To może nas doprowadzić do refleksji, że to co robimy nigdy nie będzie etyczne. Jak mocno nie obudujemy naszej działalności normami etycznymi, będziemy nieetyczni jeżeli będziemy sprzedawać broń, wydobywać węgiel kamienny czy sprzedawać lichwiarskie pożyczki. Zgodni z prawem, może w jakiś dramatyczny sposób potrzebni, ale nieetyczni i skazani na wyginięcie.

Słyszałem kiedyś, że prawda to dobro. Myślę, że każda nasza aktywność wymaga poszukiwania prawdy. Etyka już nie wystarczy, by w tej prawdzie się utrzymać. Potrzebujemy rewolucji w poszukiwaniu dobra, tej słonecznej strony drogi. Biznes powinien sięgnąć do samego jądra swojej działalności. Do sensu swojej aktywności. Obawiam, się, że to co zobaczymy, nam się nie spodoba.

## ROZDZIAŁ 2.5

# Promowanie postaw etycznych

**Agnieszka Wicha**

Sekretarz Komisji Etyki Bankowej

**Władysław Gołębiewski**

Przewodniczący Komisji Etyki Bankowej

Komisja Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich została utworzona w 1995 r. Jednak już w 1994 Walne Zgromadzenie ZBP przyjęło uchwałę, w której zobowiązano się do opracowania Kodeksu Etyki Bankowej. Komisja działa nieprzerwanie od jej powołania w 1995 r. W jej skład wchodzi pracownicy sektora bankowego, naukowcy, a także emerytowani pracownicy sektora, którzy swoim doświadczeniem i autorytetem wspierają działalność Komisji. Pracami Komisji kieruje Prezydium, w skład którego wchodzi Przewodniczący oraz od 2 do 4 Wiceprzewodniczących.

Potrzeba utworzenia Komisji wynikała ze zmian otoczenia społeczno-gospodarczego, w jakim funkcjonował sektor bankowy. Konkurencja między instytucjami, budowanie struktury i kształtu sektora w nowym otoczeniu prawnym i politycznym wymagały aby już na samym początku jasno określić zasady etyczne, które będą fundamentem dla sektora. W początkowym okresie swojego działania Komisja Etyki Bankowej pomagała w szerokim zakresie kształtować zachowania środowiska bankowego.

W ciągu minionych lat bardzo wiele zmieniło się w bankowości. Zmieniło się środowisko bankowe, zmieniły się banki w Polsce, pojawiły się nieznane wcześniej bankowość internetowa i mobilna. Zmienił się poziom wiedzy i edukacji w bankach, powstały nowe rozwiązania prawne. Naturalnie, musiał się też zmieniać sposób działania Komisji. W pierwotnym założeniu Komisja miała wydawać oceny w zakresie naruszenia zasad etycznych, jednak praktyka działania pokazała, że ferowanie wyroków w tak delikatnej materii jest zadaniem niełatwym ze względu na brak odpowiednich uregulowań w powszechnie obowiązujących przepisach prawa. Komisja nie jest instytucją nadzorczą, a ciałem działającym przy izbie gospodarczej. Z tego też względu Komisja i członkowie Związku Banków Polskich uznali, że kluczem jest promowanie najwyższych standardów etycznych wśród pracowników sektora, tak aby zapobiegać naruszeniom zasad etycznych.

Sam Kodeks Etyki Bankowej ewoluował, kilkakrotnie wprowadzano do niego modyfikacje. Zmiany miały na celu dostosowanie do zmieniającego się świata, pojawiających się nowych wyzwań w obszarze bankowości. Obecnie Komisja stara się być instytucją umożliwiającą wymianę najlepszych praktyk w zakresie promowania postaw etycznych, a także gremium, w którym dyskutuje się o najważniejszych wyzwaniach natury etycznej, które są lub za chwilę mogą się pojawić. W tym też celu Komisja opracowuje od 2007 r. „Raport o relacjach między bankami a ich klientami (i innymi interesariuszami)”, od kilku lat przygląda się także trendom w zakresie reklamacji kierowanych przez klientów banków. Ponadto na cyklicznych posiedzeniach członkowie Komisji oraz przedstawiciele Zarządu ZBP spotykają się z przedstawicielami instytucji publicznych, organizacji konsumenckich i organizacji zajmujących się zagadnieniem etyki w biznesie.

Komisja opracowuje także rekomendacje, wytyczne i zalecenia dla członków ZBP. Ostatnia opracowana przez Komisję rekomendacja odnosi się do kształtowania kultury etycznej w bankach. Komisja zidentyfikowała i opisała najważniejsze czynniki wpływające na kulturę etyczną w bankach, najważniejsze elementy odpowiadające za skuteczność szkoleń z zakresu etyki. Opracowała także katalog zagadnień, które powinny zostać omówione w trakcie szkolenia. Dodatkowo przygotowała zbiór dobrych praktyk podejmowanych przez banki na rzecz wspierania kultury etycznej oraz zbiór kasusów etycznych, które mogą być narzędziem wykorzystywanym podczas szkoleń dla pracowników.

Od 2012 r. Komisja organizuje Konkurs „Etyka w finansach”, który jest szansą dla młodych pracowników banków na podzielenie się swoimi przemyśleniami na temat zastosowania zasad etycznych w ich codziennej pracy. Rolą Komisji Etyki Bankowej pozostaje popularyzacja i interpretowanie zasad etycznych w świetle wyzwań zmieniającego się świata bankowości, postaw pracowników i klientów sektora bankowego.

## ROZDZIAŁ 2.6

# Etyka biznesu potrzebuje dobrych samoregulacji, a te skutecznego ich egzekwowania

**Andrzej Roter**

Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce

Moje praktyczne doświadczenia związane z etyką biznesu nie obejmują rocznicowych 25 lat, lecz zaledwie 15 z nich, a rozpoczęły się one wraz z moim zaangażowaniem w pracę na rzecz sektora usług finansowych w organizacji samorządowej. Mimo jedynie kilkunastoletniego horyzontu czasowego, mam poczucie, co prawda bardzo skromnego, ale mimo to osobistego, udziału w pozytywnych zmianach, jakie zaszły w tym obszarze. Taka konstatacja o pozytywnych zmianach jest w części pewnie moderowana emocjami osobistymi, a przez to, tak oczywiste pytanie o to, czy po tym okresie zaangażowania, realizacji przeróżnych celów i projektów, jest jeszcze coś do zrobienia, zarówno nurtuje, jak i prowokuje – bo nie ma jednoznacznej na nie odpowiedzi, która mogłaby usatysfakcjonować wszystkich, którzy je zadają.

No chyba, że odpowiadamy na to pytanie na bardzo wysokim poziomie ogólności. Na przykład można udzielić takiej odpowiedzi: wciąż, w różnych momentach dwudziestu pięciu ostatnich lat pojawiały się zjawiska, czy praktyki, dyskredytujące twierdzenie, że kondycja etyczna rodzimego biznesu zmieniła się na lepsze. Ale uzasadniona jest i taka odpowiedź: tak, wykonaliśmy wiele pożytecznych działań do tego, by... nie trzeba było robić wszystkiego i to od początku.

Pozytywna odpowiedź może mieć moim zdaniem związek głównie z poprawą infrastruktury etycznej. To ona może być uznana za trwały element ekosystemu etycznego po 25 latach od początku wdrażania idei etyki biznesu w Polsce. Natomiast, kontynuując próbę odpowiedzi na pytanie o stan kondycji etycznej przedsiębiorców, nie może być raczej uznane za stałe i niezmiennie podejście do wartości, ich realizacji w życiu codziennym biznesu, realizowane przez wszystkich przedsiębiorców.

Nie udaje się tego zapewnić nawet w organizacjach samorządowych, jak choćby nasza, która liczy sobie tylko 110 firm członkowskich, a nadto dokłada wiele konkretnych, konsekwentnie realizowanych starań związanych z utrzymaniem i nawet więcej – bo doskonaleniem infrastruktury etycznej. Wszystko po to, by zapewnić zgodność praktyk biznesowych

z obowiązującymi zasadami dobrych praktyk. Co nie znaczy, że winniśmy przekreślać jednym ruchem ręki, czy jedną zdecydowaną i negatywną opinią, dorobku wielu ludzi, wielu organizacji w okresie ostatnich dwudziestu pięciu lat.

Natomiast z przekonaniem mogę powiedzieć, iż oceniając zmiany jakie zachodziły w ostatnich ponad dwóch dekadach, uważam, że taka odpowiedź o pozytywnym efekcie podejmowanych działań ma uzasadnienie w dorobku organizacji, jaką reprezentuję – Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF, poprzednio Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych). „Dystans etyczny”, jaki pokonała ta organizacja i jej Członkowie jest wart zauważenia w moim głębokim przekonaniu.

W 2005 roku Członkowie ZPF z sektora consumer finance (banki, instytucje pożyczkowe i pośrednicy kredytowi), oceniając jakość jego wizerunku z punktu potrzeby zapewnienia perspektywy długookresowego i zrównoważonego rozwoju, podjęli decyzję o rozpoczęciu szeregu działań dla jego konsekwentnego uwiarygodniania wobec interesariuszy rynku.

Narzędziem do tego miało być stworzenie i przyjęcie kodeksu etycznego, w czym uznaliśmy, że pomoc Profesora Wojciecha Gasparskiego pozwoli nam na zrealizowanie tego planu w najlepszy z możliwych sposobów. Spotkanie z Profesorem Wojciechem Gasparskim przyniosło nam inspirację i wiedzę, w jaki sposób podejść mamy do budowania nie tylko kodeksu etycznego, ale programu etycznego, którego kodeks był częścią.

To stąd samorządowa infrastruktura etyczna jest tak rozbudowana, obowiązki tak szczegółowo opisane, nie tylko po wejściu na platformę samorządową jako już pełnoprawny Członek ZPF, ale nawet na etapie aplikacji członkowskiej. To stąd też tak ważne są relacje z interesariuszami, którzy mogą wspomóc swoim zaangażowaniem monitorowanie praktyk biznesowych, bowiem o kapitalnym znaczeniu dla idei etyczności w biznesie i rozwoju tej idei jest nie tylko rzetelne, szczegółowe opisywanie konkretnych zasad do stosowania w praktyce biznesowej, ale może jeszcze bardziej ich skuteczne egzekwowanie.



## ROZDZIAŁ 2.7

# Funkcjonowanie programów etycznych: wyzwania i sukcesy

**Jacek J. Wojciechowicz**

Menedżer wdrażania Standardów Etycznych  
PKP Energetyka

Oficjalnie etyka biznesu w Polsce ma już 25 lat. Jednak kodeksy etyki w Polsce mają wieloletnią historię. Chyba pierwszym takim dokumentem była XV-wieczna Obietnica Fakultetowa, lekarski kodeks deontologiczny Akademii Krakowskiej. W XIX i XX wieku opublikowano kilkanaście kodeksów etyki dla lekarzy.

W latach 30. XX wieku pojawiają się w Polsce kodeksy etyki adwokatów, a także innych środowisk zawodowych. Wreszcie koniec XX wieku i XXI wiek, to okres tworzenia i przyjmowania kodeksów etycznych przez służby publiczne, środowisko PR-owców, księgowych, czy firmy farmaceutyczne.

Ostatnie 25 lat to bardzo intensywny okres, jeśli chodzi o rozwój etyki biznesu w Polsce. W coraz większej ilości polskich firm pojawiają się kompleksowe systemy zarządzania programami etycznymi. Rozwija się współpraca i dzielenie się wiedzą wśród praktyków etyki biznesu. Pojawił się zawód rzecznika etyki, czy menedżera wdrażania standardów etycznych, czego sam, osobiście, jestem przykładem. W 2016 roku w ramach Programu Global Compact Poland opublikowany został Standard Etyki. W pracach nad Standardem, które trwały 1,5 roku, uczestniczyło ok. 90 organizacji zrzeszonych w Koalicji Rzeczników Etyki, stworzonej przez Global Compact Poland. Wreszcie, w 2019 roku powstało Stowarzyszenie Rzeczników Etyki.

Pojawiły się studia z obszaru etyki biznesu, m.in. w Akademii Leona Koźmińskiego czy na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, publikowane też są pierwsze badania.

Ostatnie 25 lat to także duże osiągnięcia, jeśli chodzi o walkę z korupcją. Znacząco zmienia się świadomość społeczna i zmniejsza się tolerancja wobec zjawisk korupcyjnych, a Polska systematycznie poprawia swoją pozycję w rankingu CPI Transparency International. Coraz więcej programów etycznych jest wprowadzanych w rdzenie polskich firmach, w przeciwieństwie do poprzednich lat, kiedy programy te przenoszone były jako część kultury korporacyjnej z centrali firm międzynarodowych, które prowadziły działalność gospodarczą w Polsce, do swoich spółek-córek.

Jednak nadal istnieją istotne wyzwania, stojące przed polskimi przedsiębiorstwami. Sukces funkcjonowania systemów zarządzania programami etycznymi wciąż zależy w wielu firmach od świadomości i poglądów członków zarządów. Jest wiele przykładów, zwłaszcza w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, gdzie zmiany personalne w zarządach spółek powodują redukowanie bądź „wygaszenie” programów etycznych. Wydaje się, że jest to związane z szerszym problem częstego braku ciągłości instytucjonalnej w firmach i stosunkowo niskim poziomem świadomości korzyści, wynikających z posiadania programów etycznych wśród członków wyższej kadry kierowniczej. Stąd pytanie, jak zapewnić ciągłość funkcjonowania programów etycznych, przechodzących zmiany najwyższej kadry kierowniczej? Czy działania organizacji i osób zaangażowanych w propagowanie etyki biznesu, włączając w to edukację są wystarczające?

Z drugiej strony, systemy zarządzania programami etycznymi w firmach stają się coraz bardziej rozbudowane i powiązane z ich podstawową działalnością. Wreszcie, pojawiają się rankingi firm etycznych, a także nowe obszary działania, związane ze współczesnymi wyzwaniami cywilizacyjnymi. Należy do nich m.in. zmiana klimatyczna, która powoduje, że zachowania proekologiczne coraz częściej są wpisywane do katalogu zachowań pożądanых wśród pracowników polskich firm. Zmiany demograficzne powodują potrzebę wdrażania polityk różnorodności, przy czym wydaje się, że głównymi obszarami tych polityk są kwestie równouprawnienia kobiet i mężczyzn czy kwestie wieku.

Coraz szybszy rozwój nowych technologii stawia firmy wobec takich wyzwań, jak dylematy etyczne związane, m.in. z projektowaniem, wdrażaniem i stosowaniem Sztucznej Inteligencji (AI), Internetu Rzeczy czy szeroko traktowanej biotechnologii. Szybki rozwój zapotrzebowania na specjalistyczne usługi szkoleniowe czy doradcze w obszarze etyki biznesu stwarza możliwości dla pojawiania się nowych firm, działających w tym obszarze.

Wreszcie, kontekst członkostwa Polski w Unii Europejskiej, co jest zarazem szansą, jak i wyzwaniem. Jest to związane między innymi z pojawieniem się nowych legislacji, jak np. dotyczących ochrony sygnalistów, czy też walki z praniem brudnych pieniędzy lub korupcją. Ta nowa perspektywa legislacyjno-regulacyjna, również na poziomie krajowym stanowi wyzwanie dla firm oraz osób zajmujących się obszarami etyki biznesu oraz szeroko pojętym „compliance”.

## ROZDZIAŁ 2.8

### Program etyczny

# Grupy Polpharma

**Magdalena Rzeszotalska**

Dyrektor ds. Komunikacji Korporacyjnej i CSR, Polpharma

**Dr Dariusz Bąk**

Akademia Leona Koźmińskiego, Polpharma

Dla przedsiębiorstw etyka biznesu jest oczywistym przedmiotem zainteresowania. Zachowanie i kierowanie się zasadami etycznymi jest warunkiem, bez którego nie sposób wyobrazić sobie dobrze funkcjonującej organizacji. Jest to ważne zarówno w wymiarze wewnętrznym jak też w relacjach z kontrahentami. Reguły uczciwości, sprawiedliwości, rzetelności odpowiednio i konsekwentnie realizowane dają gwarancję stabilności i przewidywalności. To pragmatyczne podejście znajduje swój wyraz w konkretnych rozwiązaniach i wdrażanych w firmach narzędziach promujących oczekiwane wartości i standardy etyczne. Dobrym przykładem tego typu działań jest program etyczny Grupy Polpharma.

Grupa Polpharma to przedsięwzięcie, któremu początek dała Polska Fabryka Chemiczno-Farmaceutyczna „Polpharma” założona w 1935 roku w Starogardzie Gdańskim. Po zawierusze wojennej została znacjonalizowana, by po 55 latach na fali przemian ustrojowych przejść proces prywatyzacji. Po gruntownej restrukturyzacji firma weszła na drogę dynamicznego rozwoju, przekształcając się z lokalnego producenta leków w międzynarodową grupę farmaceutyczną zatrudniającą wraz z partnerami strategicznymi ok. 7500 osób.

Ten krótki rys jedynie z grubsza oddaje charakter firmy, dla której zmiana i rozwój są naturalną składową funkcjonowania. Przede wszystkim jednak Polpharma to ludzie, którzy pracują w niej czasem całe życie, będąc niekiedy kolejnym pokoleniem pracowników, budując jej etos i kreując kolejne lokalne autorytety. Jednakże obok dziedzictwa tradycji są też wyzwania: modernizacje, innowacje, kolejne spółki w Grupie, nowe rynki czy fluktuacje na rynku pracy. Niezbędne stały się więc działania, które miały wprowadzić element spójności i stać się podstawą tożsamości i kultury organizacyjnej Grupy.

W 2015 roku w Grupie Polpharma wprowadzony został Program Etyczny, w ramach którego przyjęto szereg polityk i innych instytucjonalnych rozwiązań. Stał się on punktem odniesienia dla określonych aktywności wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Osią Programu są misja firmy i jej podstawowe wartości, poprzez które postaramy się go przybliżyć.

Ludzie pomagają Ludziom. To główna maksyma firmy i hasło Programu Etycznego, która trafnie oddaje profil działalności i wynikające z niego społeczne zobowiązania. Branża farmaceutyczna jest wyjątkowa w swojej specyfice zabezpieczania potrzeb zdrowotnych ludzi i podnoszenia jakości ich życia. Odbiorcą produktu/leku jest człowiek, często w stanie konieczności, motywowany tym, co dla niego najważniejsze – zdrowiem. To szczególna sytuacja, która rzutuje na sposób prowadzenia działalności biznesowej. Mając to na uwadze, w kanonie wartości Grupy Polpharma znalazły się: Szacunek, Uczciwość, Odpowiedzialność, Solidarność i Współpraca.

### **Szacunek**

Szacunek dla drugiego człowieka jest wartością bezdyskusyjną. Dodatkowo wzmocnioną świadomością tego co i jak robimy. Wymaga stałej aktywności i orientacji nie tylko na proces, ale i ludzi, którzy go realizują. Kluczowym procesem było w 2014 r. opracowanie Kodeksu Etyki Grupy Polpharma. W prace nad nim zaangażowało się prawie 2000 osób (od udziału w badaniach ankietowych do spotkań i dyskusji). Ciągłemu rozwojowi kultury etycznej w firmie służą obecnie prowadzone cykliczne szkolenia e-learningowe dotyczące zasad etycznych i dobrych praktyk, ale też szkolenia bezpośrednie, w których jest miejsce na wymianę doświadczeń i interpretacje wartości Grupy.

Te ostatnie są przedmiotem wdrażanego aktualnie nowego systemu ocen pracowników. Każda z wartości Polpharmy została opisana poprzez łatwy do weryfikacji zestaw zachowań i stała się podstawą corocznej samooceny skorelowanej ze zwrotną oceną innych pracowników. Pracownicy mają ponadto możliwość oceny standardów etycznych firmy zarówno w anonimowych badaniach ankietowych, jak i poprzez osobistą interwencję u osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie Programu Etycznego.

### **Uczciwość**

Według Kodeksu Etyki każdy pracownik Grupy Polpharma przestrzega w pierwszej kolejności obowiązującego prawa, następnie zasad wyrażonych w Kodeksie Etyki i w procedurach wewnętrznych – a w przypadku norm kolizyjnych kieruje się zawsze surowszą regułą.

Branża farmaceutyczna (zwłaszcza na styku sektora prywatnego i publicznego) jest obszarem wyjątkowo narażonym na nieprawidłowości. Wymusza to samodzielne określanie jak najwyższych standardów postępowania oraz tworzenia procedur niepozostawiających pola manewru dla inicjatyw korupcyjnych (dotyczy to tak szczegółowych zagadnień, jak dopuszczalny poziom sponsoringu, form współpracy z lekarzami, granic działań promocyjnych i marketingowych itp.).

W 2018 roku w Grupie Polpharma wdrożono Kodeks Antykorupcyjny. Wydarzenie to poprzedzały wielomiesięczne przygotowania, w które zaangażowani byli pracownicy różnych departamentów oraz konsultanci zewnętrzeni. Kodeks Antykorupcyjny w istotny sposób uzupełnia i rozszerza obowiązujący w firmie Kodeks Etyki. Aktualizuje i zbiera w jednym miejscu procedury dotyczące zarządzania ryzykiem korupcyjnym, konfliktem interesów, zgłaszaniem naruszeń, zasadami gościnności (w tym oferowaniem i przyjmowaniem

upominków). Odnosi się w całościowy sposób do ryzyk istotnych dla firmy farmaceutycznej. Wdrożenie Kodeksu było procesem wielowymiarowym: od decyzji Zarządu, przez spotkania z pracownikami w ramach tzw. Compliance Days, aż do zakrojonej na szeroką skalę akcji informacyjnej.

### **Odpowiedzialność**

Grupa Polpharma jest aktywnym uczestnikiem inicjatyw w zakresie CSR. Była jednym z członków założycieli Koalicji Rzeczników Etyki – miejsca spotkań i wymiany wiedzy rzeczników etyki z różnych firm. W ramach tej Koalicji Polpharma brała udział w wypracowaniu Standardu Etycznego Minimum dla polskich przedsiębiorstw. W 2017 roku Grupa złożyła deklarację zaangażowania w realizację celów określonych przez Agendę Zrównoważonego Rozwoju 2030. Wywiązuje się z niego, wdrażając strategię CSR, która odpowiada na 6 z 17 celów SDG (Sustainable Development Goals). Są one zorientowane na zdrowie i poprawę jakości życia, wyrównanie szans kobiet i mężczyzn, dbałość o godną pracę w warunkach wzrostu gospodarczego, innowacyjność i praworządność.

### **Solidarność**

Zasada ta wiąże Polpharmę z jej głównymi interesariuszami i otoczeniem społecznym. To przede wszystkim solidarność z pacjentem i wrażliwość na jego potrzeby. Idzie za tym konieczność dbania o bezpieczeństwo, jakość produktu i jego rozwój. Naukowa Fundacja Polpharmy regularnie finansuje badania podstawowe, udziela grantów, wspiera młodych naukowców. Pracownicy Polpharmy czynnie uczestniczą w pracach na rzecz lokalnych społeczności, jednocząc się wokół idei „Ludzie pomagają Ludziom”.

W 2013 roku we wszystkich lokalizacjach Grupy Polpharma w Polsce został wdrożony Program Wolontariatu Pracowniczego. Program realizowany jest na zasadzie konkursu grantowego i zakłada dofinansowanie 20 najciekawszych projektów każdego roku zgłoszonych przez pracowników. W ciągu 6 lat w inicjatywę zaangażowało się ponad 800 osób, które na rzecz dobra wspólnego (zdrowie i profilaktyka, poprawa jakości życia, edukacja i wyrównanie szans, pomoc humanitarna, rozwój lokalny i ekologia) przepracowały prawie 16 000 godzin.

### **Współpraca**

To wartość, która nie tylko umacnia więzi zespołowe w firmie, ale rzutuje też na kształt relacji z kontrahentami. W 2015 roku wdrożono zaawansowany program Zrównoważonego Łańcucha Dostaw, którego celem było takie uformowanie relacji z partnerami biznesowymi, by zapewniało spełnianie standardów etycznych Grupy Polpharma, poszanowanie środowiska naturalnego i dobrych praktyk biznesowych. Opracowany został Kodeks Postępowania Dostawców, a klauzule etyczne stały się obowiązkowym elementem każdej umowy i każdego zamówienia. Wszyscy dostawcy Polpharmy (ponad 4 tys. firm z różnych krajów) zostali objęci analizą ryzyka, a grupa kluczowych dostawców – dodatkową weryfikacją zewnętrznej firmy. Podjęto również działania edukacyjne w postaci warsztatów i szkoleń, motywujących dostawców do zaangażowania w doskonalenie standardów etycznych.

Program Etyczny Polpharmy jest projektem w pełni samodzielnym. W Grupie nie było możliwości implementowania gotowych rozwiązań. Jest to element samoregulacji, który został skrojony na miarę potrzeb firmy, oczekiwań pracowników, wyzwań rynkowych, zmian w otoczeniu prawnym i wielu innych czynników. Każdy z tych czynników jest wartością zmienną, co wymusza nieustanną ewaluację, dialog i doskonalenie. Program ten jest więc w pewnym sensie procesem i dzięki temu ma ambicję być trwałym punktem odniesienia dla kultury etycznej firmy.

## ROZDZIAŁ 2.9

### Kultura organizacji ma znaczenie

# jak audyt wewnętrzny może pomóc w jej rozwoju?

**Olga Petelczyc**

Pełnomocnik IIA Polska ds. CSR

Kultura organizacyjna w zależności od jej jakości może mieć kluczowe znaczenie dla ponoszenia porażek lub odnoszenia sukcesów. Przekonaliśmy się o tym dobitnie analizując przyczyny kryzysu finansowego z 2008 r. Słaba i negatywnie formowana jest identyfikowana jako podstawowe źródło nieuczciwych działań, nadużyć etycznych w biznesie. Kultura organizacyjna jest jednym z kluczowych obszarów, które powinny być oraz coraz częściej są przedmiotem przeglądów audytu wewnętrznego. Wartości jakimi na co dzień kieruje się kadra zarządzająca, sposób w jaki się zachowuje, wyznacza cele, monitoruje i rozlicza zadania ma istotny wpływ na to, w jaki sposób postępują pracownicy.

Odbiorcy wyników prac audytu chcą mieć pewność, że ich organizacja nie stanie się przedmiotem artykułów prasowych opisujących porażki biznesowe i nieetyczne działania po stronie Zarządu, kadry managerskiej lub pracowników operacyjnych. Istotną rolę w ograniczeniu tego ryzyka może odegrać audyt wewnętrzny, który ocenia również „miękkie” kontrole w ramach zadań audytowych.

Przykład: niedawno rynkiem finansowym wstrząsnęła afera Getbacku. Zarząd Idea Bank na podstawie ustaleń audytu wewnętrznego banku postanowił złożyć zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa przez menadżerów banku. Jak informuje portal Bankier.pl: „Prowadzona była dystrybucja obligacji bez nadzoru odpowiednich komórek organizacyjnych, bez procedury, rozmowy z klientami nie były nagrywane, choć Rada Nadzorcza była informowana, że sprzedaż wszystkich produktów jest rejestrowana (...)”<sup>1</sup> Odpowiedzią na ograniczenie tego typu sytuacji w przyszłości może być audyt kultury organizacyjnej. Elementami poddawanych analizie w trakcie audytu kultury mogą być jakość i transparentność procesu komunikacji, poziom dystansu władzy, ocena stylu przywództwa, skłonności do podejmowania decyzji o wysokim ryzyku bez oceny wpływu na środowisko i klienta, agresywnych strategii itp.

---

<sup>1</sup> Bankier.pl 27.02.2019 Skoro Idea Bank kłamie to co można zrobić?

Czym w takim razie jest audyt kultury? W zależności od organizacji i jej potrzeb może być różnie definiowany i prowadzony. W jednej organizacji może być to stały element każdego zadania audytowego a audytorzy mogą oceniać zachowania menedżerów w sytuacji, kiedy identyfikowane są ryzyka (risk awareness). W innej sytuacji w ramach audytu kultury można zbadać poziom dojrzałości etyki lub poddać ocenie otwartość pracowników na nowe rozwiązania, proaktywność w podejmowaniu trudnych wyzwań, sposób komunikacji, przekazywania i eskalowania ważnych informacji, współpracę, styl zarządzania, otwartość w przekazywaniu i otrzymywaniu informacji zwrotnej itd. Konstrukcja, zakres, sposób realizacji audytu powinien być indywidualnie dopasowany do potrzeb organizacji, dojrzałości ładu korporacyjnego, konkretnego celu biznesowego.

Bezwzględny czynnikiem sukcesu w tego typu zadaniach jest wsparcie ze strony Rady Nadzorczej czy Komitetu Audytu tam, gdzie jest on wydzielony. Bez zapewnienia pełnej niezależności i obiektywizmu audytorom wewnętrznym działania te nie przyniosą oczekiwanych efektów.

Regulator rynku finansowego w Wielkiej Brytanii zauważył ryzyka tkwiące w niewłaściwej kulturze organizacyjnej i wydał rekomendacje<sup>2</sup> dla audytorów wewnętrznych w zakresie jej badania. W Polsce takie rozwiązania jeszcze nie funkcjonują, ale audyt kultury organizacyjnej, audyt kultury ryzyka pojawia się coraz częściej w planie audytorów wewnętrznych szczególnie tych organizacji, które swoje siedziby mają poza terytorium Polski, co wynika z wymogów Grupy. Coraz częściej szefowie audytu wewnętrznego otrzymują indywidualne zlecenia zrealizowania audytu kultury od Zarządów albo Komitetów Audytu, których ambicją jest zwiększenie transparentności zarządzania, podniesienie poziomu jakości i dojrzałości systemu zarządzania ryzykiem.

Na podstawie własnych doświadczeń jestem przekonana, że wprowadzenie tego typu elementów do pracy audytorów wewnętrznych może generować dodatkową wartość dodaną dla organizacji oraz wpływać pozytywnie na wzrost poziomu etyki i odpowiedzialności w biznesie.

---

<sup>2</sup> <https://www.iaa.org.uk/resources/sector-specific-standards-guidance/financial-services/financial-services-code/?fbclid=IwAR1DcqDB7ahpUeoSHhEwuYrriluPTR9-RQCPB61RKv7W-jOTklmW96yGCfo>



## ROZDZIAŁ 2.10

### O etyce biznesu

# w raportowaniu niefinansowym

**Jacqueline Kacprzak**

Ekspertka CSR i praw człowieka  
Collegium Civitas

Kiedy mowa o etyce biznesu, naturalne skojarzenia kierują nas w stronę uczciwości, przeciwdziałania korupcji i ogólnie rzecz biorąc wartości, jakimi kierują się przedsiębiorstwa. Aby dowiedzieć się, jak to wygląda w praktyce, możemy sięgnąć m.in. do raportów społecznych, raportów CSR lub raportów zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwa różnie je nazywają w zależności od rodzaju standardu raportowania, zgodnie z którym dany raport został opracowany.

Dość często przedsiębiorstwa informują w tych raportach m.in. o tym, że posiadają Kodeks Etyki lub Kodeks Postępowania Etycznego. Definiowane są w nich wartości, jakimi powinni kierować się pracownicy w swojej pracy oraz w kontaktach biznesowych, czasami wskazywane są też procedury identyfikowania nieprawidłowości oraz sposoby zgłaszania nadużyć. Niektóre przedsiębiorstwa stosują także oddzielne kodeksy etyczne dla swoich dostawców, podwykonawców lub kontrahentów.

Chciałabym zwrócić uwagę na pewien aspekt raportowania niefinansowanego związany ze sprawozdawczością wynikającą z transpozycji do polskiego prawa Dyrektywy 2014/95/UE. Zgodnie z oczekiwaniem ustawodawcy objęte tą regulacją przedsiębiorstwa powinny ujawniać w swoich sprawozdaniach informacje niefinansowe dotyczące pięciu obszarów: kwestii społecznych, środowiskowych, pracowniczych, poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji.

Analizując sprawozdania niektórych polskich spółek giełdowych wiele informacji na temat etycznych zachowań znajdziemy nie tylko w opisach polityk dotyczących przeciwdziałania korupcji czy kwestii pracowniczych, ale także poszanowania praw człowieka. Co ciekawe, w części odnoszącej się do praw człowieka spółki dość często opisują kwestie etyczne nie odwołując się przy tym do konkretnych praw człowieka lub wskazując jedynie ogólnie, że wartości i przyjęte w spółce zasady etyczne mają wspierać kształtowanie zachowań pożądanych dla poszanowania praw człowieka lub służyć np. realizacji polityki antydyskryminacyjnej.

Etyczne podejście do prowadzenia biznesu i poszanowanie praw człowieka w działalności biznesowej są działaniami blisko ze sobą powiązanymi, jednakże nie są to obszary ze sobą tożsame. Zagadnienia związane z poszanowaniem praw człowieka przez przedsiębiorstwa zostały szczegółowo opisane w 2011 r. w Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka. Jak się jednak okazuje, nie tylko w Polsce, ale także w skali globalnej przedsiębiorstwa niezbyt radzą sobie z opisywaniem swoich praktyk dotyczących poszanowania praw człowieka.

W raporcie z lipca 2018 r. eksperci Grupy Roboczej ONZ ds. praw człowieka i transnarodowych korporacji oraz innego typu przedsiębiorstw<sup>1</sup> stwierdzili m.in., że większość przedsiębiorstw nie stosuje w swoich praktykach biznesowych zachowań lub działań, jakie wynikają z Wytycznych ONZ. Zdarza się, że w swoich raportach przedsiębiorstwa w pewnym sensie „odhaczają” tylko zaraportowanie wybranych kwestii, bez wykonania większej pracy w tym zakresie oraz bez konsultacji z zainteresowanymi stronami (np. pracownikami czy lokalnymi społecznościami). Dlatego też, wydaje się niezbędne rozważenie powiązań pomiędzy etycznym prowadzeniem biznesu a poszanowaniem praw człowieka. Taka analiza mogłaby być pomocna w kontekście raportowania niefinansowego, ale również w związku z tym, że zjawiska takie jak zmiany klimatyczne czy rozwój nowych technologii powodują wzrost oczekiwań wobec przedsiębiorstw ze strony klientów, konsumentów, pracowników, akcjonariuszy i inwestorów.

Zastanawiam się nad tym, czego potrzeba, by o etyce w biznesie czy o poszanowaniu praw człowieka przez przedsiębiorstwa mówiono tak często, jak ostatnio możemy słyszeć o rozwoju AI, FinTech czy blockchain? Różnica prawdopodobnie polega na tym, że w rozwoju sztucznej inteligencji i innych rozwiązań technologicznych przedsiębiorstwa dostrzegają olbrzymie korzyści biznesowe i możliwości rozwoju. Może więc takie zadanie na najbliższe lata stoi przed liderami etycznego biznesu: sprawić, by przedsiębiorstwa kierujące się zasadami etycznymi stawały się bardziej konkurencyjne na rynku?

---

1 [http://ap.ohchr.org/documents/dpage\\_e.aspx?si=A/73/163](http://ap.ohchr.org/documents/dpage_e.aspx?si=A/73/163)

## ROZDZIAŁ 2.11

### Etyka w rachunkowości

# wyzwania w nauczaniu przyszłych księgowych

**Dr hab. Ewa Wanda Maruszewska, prof. UE**

Katedra Informatyki i Rachunkowości Międzynarodowej

Wydział Finansów i Ubezpieczeń

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wprowadzenie zagadnień etyki zawodowej w rachunkowości w Polsce do nauczania przyszłych księgowych można wiązać z przyjęciem w 2007 roku przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce „Kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości”. Wymieniona organizacja zawodowa, w której funkcjonowaniu czynny udział mają pracownicy akademicy czołowych uczelni ekonomicznych w Polsce, szeroko propagowała pierwsze wydanie Kodeksu wśród studentów kierunków związanych z rachunkowością, podatkami czy ogólnie finansami przedsiębiorstw.

Wraz z rozpropagowaniem Kodeksu wyższe uczelnie ekonomiczne zaczęły wprowadzać do programów nauczania zajęcia poświęcone już nie tylko ogólnym zagadnieniom etyki gospodarczej (etyki biznesu), ale wykłady dedykowane stricte zagadnieniom etyki w finansach, rachunkowości czy etyki w administracji publicznej lub dotyczące wykonywania konkretnej profesji (np. w pracy analityka finansowego, biegłego rewidenta, doradcy podatkowego). Przedmioty te prowadzone są jako wykłady specjalnościowe, na studiach drugiego stopnia i nierzadko występują razem z ćwiczeniami rozszerzającymi możliwość aktywnej dyskusji nad potencjalnymi dylematami, czy umożliwiającymi odgrywanie ról, co wydaje się ważne dla dogłębnego zapoznania się z możliwymi rozterkami w życiu profesjonalistów rachunkowości.

Obecnie, w związku z szeregiem publikacji prasowych (w Polsce i na świecie) prezentujących przypadki np. sprzeniewierzenia środków pieniężnych przez głównych księgowych, czy ujawniających stosowanie agresywnej księgowości przez spółki notowane na rynkach publicznych, albo piętnujących niewłaściwe postępowanie biegłych rewidentów, zagadnienie dylematów etycznych wydaje się nadal aktualne. Z drugiej strony, badania prowadzone na świecie od kilkadziesiąt lat, a w Polsce od kilkunastu lat, wyraźnie pokazują, że uczestnictwo w wykładach z etyki zawodowej nie gwarantuje wyłącznie etycznego postępowania przyszłych profesjonalistów, ale zwiększa wrażliwość na zagrożenia etyczne.

W związku z powyższym zasadnym wydaje się stwierdzenie, że edukacja z zakresu etyki zawodowej powinna być rozwijana, jednak już poprzez ukierunkowanie jej na doskonalenie metod kształcenia, aby efekty kształcenia nie tylko podnosiły świadomość etyczną służb księgowych, ale i umiejętność radzenia sobie z nimi. I właśnie doświadczenie w prowadzeniu dyskusji, umiejętność obrony własnego stanowiska w sprawie, czy stanie na straży nadrzędnych zasad rachunkowości w kontrze do nacisków wywieranych przez zarządzających jednostką wydaje się największym wyzwaniem edukacyjnym w tym obszarze. W związku z tym na uwagę zasługują pojawiające się konkursy dla studentów, w których drużyny przyszłych księgowych mogą zmierzyć się z konkretnymi sytuacjami zawierającymi w sobie dylematy etyczne. Jednak w konkursach nie startują wszyscy studenci i dlatego wprowadzenie konwencji warsztatowej, w tym spotkań z praktykami stanowi ważne wyzwanie dla kadry akademickiej kształcącej przyszłe służby rachunkowości.

Odejście od tradycyjnych wykładów na rzecz konfrontacji z dylematami, które to dylematy należy rozpatrywać nie tylko w jednej płaszczyźnie (np. zgodności z prawem), ale również z uwzględnieniem kwestii organizacyjnych, pracowniczych czy optymalizacji podatkowej, wydaje się właściwą drogą podnoszenia jakości kształcenia w obszarze etyki zawodowej. Literatura angielskojęzyczna prezentuje przypadki organizowania spotkań studentów z tzw. „białymi kołnierzykami”, którzy to pracownicy popełnili przestępstwa, za które zostali ukarani. Publikacje jasno wskazują, że takie spotkania wywierają niezapomniane wrażenie na uczestnikach, z racji poruszania nie tylko kwestii prawnych, ale również osobistej sytuacji osoby popełniającej przestępstwo.

Zdając sobie sprawę, że podnoszenie jakości kształcenia w obszarze etyki w rachunkowości poprzez spotkania z osobami już skazanymi za przestępstwa finansowe (w tym księgowe) może być trudne do zorganizowania (jeżeli nie niemożliwe), to wydaje się, że pierwszym krokiem może być organizowanie warsztatów z pracownikami działów rachunkowości, którzy posiadają już doświadczenie w radzeniu sobie z dylematami etycznymi. Innymi słowy, spotkania studentów z praktykami są wartościowe nie tylko gdy tematem jest zastosowanie określonych algorytmów, metod analiz, czy wykorzystania doświadczeń zarządczych. Możliwość przedyskutowania postrzegania dylematu etycznego, sposobu przeprowadzenia procesu decyzyjnego czy radzenia sobie z konsekwencjami jest nieoceniona dla wykształcenia umiejętności oraz kompetencji społecznych, na które wskazują programy kształcenia wiodących polskich uczelni ekonomicznych. Z tej przyczyny zmiana podejścia do kształcenia etyki zawodowej wydaje się ogromnym wyzwaniem dla nauczania przyszłych księgowych.

## ROZDZIAŁ 2.12

# Etyka jako wiedza i umiejętność

**Ewa Sowińska**

ESO Audit, partner, biegły rewident  
Polska Izba Biegłych Rewidentów

W roku 2020 zacznie być stosowany nowy kodeks zasad etyki zawodowej biegłych rewidentów. To polska wersja dokumentu przygotowanego przez Radę Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych: ponad dwieście stron regulacji dotyczących różnych sytuacji, w których może znaleźć się przedstawiciel profesji księgowej taki jak biegły rewident.

Oczywiście, to świetna wiadomość, że kodeks etyki i zasady niezależności zostały zaktualizowane. Powstają jednak wątpliwości: czy nie staramy się skodyfikować czegoś, co powinno opierać się na osobistej formacji moralnej w połączeniu z zawodowym sceptycyzmem? Etyczność to nie tyle wiedza, co umiejętność i uwrażliwienie. Wszak cały kodeks to w gruncie rzeczy uszczegółowienie pięciu podstawowych zasad: uczciwości, obiektywizmu, zawodowych kompetencji i należytej staranności, zachowania poufności oraz profesjonalnego postępowania.

To oczywiście zbyt ogólne pojęcia, by można je było stosować bezpośrednio w praktyce, nie uzgadniając wcześniej choćby podstawowych definicji. Z drugiej strony zbyt szczegółowa kodyfikacja jest o tyle niebezpieczna, że może być obchodzona, a co nawet groźniejsze, traktowana formalistycznie może służyć jako proteza etycznej postawy – kolejny certyfikat wiszący w zakurzonej ramce.

Jakie jest rozwiązanie tego dylematu? Edukacja, rozumiana jako nieustanny proces, a nie formalne przygotowanie do zawodu, początkowy etap zdobywania profesjonalnych kwalifikacji. I nie mówię tu o aktualizowaniu swojej wiedzy w związku z kolejnymi wersjami odpowiednich kodeksów i zbiorów zasad. Edukacja w kontekście mojej profesji odbywa się przede wszystkim w toku kontaktów z innymi biegłymi rewidentami oraz interesariuszami naszej pracy: polega na wymianie doświadczeń, poznawaniu innych punktów widzenia, wspólnym ćwiczeniu wrażliwości na sytuacje potencjalnie niebezpieczne.

Zreformowane w ostatnich latach Centrum Edukacji PIBR bardzo mocno stawia na szkolenia także z zagadnień etycznych, pamiętając, że takie szkolenie to przede wszystkim spotkanie i okazja do treningu zawodowego osądu. Jako samorząd uczestniczymy też w zewnętrznych konferencjach i konkursach poświęconych etyce – także dla zyskania innego punktu widzenia.

Myślę, że utrwalenie się wśród biegłych rewidentów świadomości, że etyka to bardziej umiejętność niż znajomość regulacji to dowód na to, że dwadzieścia pięć lat rozwoju tej dziedziny w Polsce pozwoliło etyce biznesu przejść od domeny standardów technicznych do sfery fundamentalnych wartości przenikających wszystko, co robią uczestnicy obrotu gospodarczego. Przedsiębiorstwa chcą być dobrymi korporacyjnymi obywatelami, coraz częściej traktują etykę i społeczną odpowiedzialność jako element swojej tożsamości, a nie rodzaj marketingowego narzędzia.

Przed światem – a zatem także biznesem – stoją być może najpoważniejsze wyzwania w historii ludzkości: wizja wszechobecnej sztucznej inteligencji czy groźba klimatycznej katastrofy. Potrzebujemy nowych standardów, przemyślanych na nowo kodeksów etyki. To jednak zawsze będą regulacje oparte na doświadczeniach z przeszłości. Aby zaś sprostać temu, co nieznane, bo dopiero nadejdzie, potrzebujemy cnoty odwagi w myśleniu i działaniu, otwartości i zaufania.

## ROZDZIAŁ 2.13

### 25 lat etyki biznesu w Polsce

# 25 lat etyki public relations w Polsce

**Dr Ewa Hope<sup>1</sup>**

Katedra Nauk Społecznych i Filozoficznych

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

92% liderów firm z branży Artificial Intelligence (AI) szkoli swoich pracowników w zakresie etyki...<sup>2</sup> To jest przyszłość. Powszechnie żywione przekonanie Polaków „to co nie jest zabronione, jest dozwolone” realizowane w sferze gospodarczej – to przeszłość. Dzisiaj już nie jest tak dramatycznie źle, ale nie jest jeszcze tak dobrze, aby refleksja moralna towarzyszyła pracownikom w trakcie podejmowania codziennych decyzji zawodowych, a wiedza dotycząca powinności moralnych w społeczeństwie była skutecznym hamulcem w działaniach, których jedynym celem jest maksymalizacja zysku.

Teraźniejszość skrzeczy, bo uczelnie likwidują zajęcia z etyki – a jeśli już, to proponują wykłady skomasowane – dla paru wydziałów jednocześnie. Na wydziałach kształcących przyszłych ekonomistów, finansistów i menedżerów prawie nie prowadzi się już zajęć z etyki biznesu<sup>3</sup>. W firmach specjalista ds. etyki to nieuzasadnione ekonomicznie dziwactwo, bo dla większości firm – i niestety agencji public relations – realizacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności to „immanentna praktyka profesji PR”.

Etyczność organizacji to przecież jeden z trzech filarów bycia firmą społecznie odpowiedzialną, ale jeśli realizacja zadań z zakresu społecznej odpowiedzialności jest traktowana instrumentalnie, jako narzędzie kreowania wizerunku – z czym utożsamia się często public relations – to jest to prosta droga do działań manipulacyjnych. A ponieważ etyczne i moralne oblicze organizacji znajduje odzwierciedlenie w procesie komunikacji, więc osoby zajmujące się public relations powinny być kluczowe dla stanowiska moralnego i działań podejmowanych przez organizację<sup>4</sup>. Tym bardziej więc ich postawa moralna, świadomość

1 Członkini Rady Etyki Public Relations w latach 2006-2008, 2016-2019, Społecznego Komitetu Ekspertów PR, jurorka w konkursie na najlepsze projekty PR w Polsce „Złote Spinacze”

2 Badania SAS, Accenture Applied Intelligence, Intela i Forbes Insights

3 Na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej przedmiot Etyka biznesu pozostał tylko na kierunku Analitika Gospodarcza, a przedmiot Etyka inżyniera jest na I stopniu Zarządzania inżynierskiego

4 Brunner B.R., *The moral compass of Public Relations*, Routledge London 2016, str. 3

wpływu organizacji na społeczeństwo, odpowiedzialność za sposób komunikowania i rodzaj przekazywanych treści powinny stanowić wyznacznik profesjonalizmu w pracy specjalistów PR.

Public relations nie są immanentną – obligatoryjną funkcją organizacji, lecz pożądaną. Problem w tym, jak definiuje się te działania i w związku z tym jak się je realizuje. Od 25 lat środowisko akademickie i tzw. „praktyków” polskich próbuje zbudować ramy profesjonalizmu PR, etyczność działań uznając za jego fundament. W 1994 powstało Polskie Stowarzyszenie Public Relations, a już w 1996 – powstał Kodeks Etyki PR. Powstające agencje public relations zrzeszyły się w 2001 roku powołując Związek Firm PR jako reprezentację branży profesjonalnych usług Public Relations w Polsce i też zaproponowały swoim członkom zestaw zasad etycznych pod nazwą Kodeks Dobrych Praktyk.

Obie organizacje dodatkowo podpisały porozumienie w 2006 roku o powołaniu niezależnego ciała – Rady Etyki PR, jako „niezależnego, społecznego narzędzia kontroli i edukacji praktyków komunikacji społecznej (komunikacji marketingowej) w zakresie przestrzegania i stosowania norm etycznych i pożądaných zachowań (obowiązujących) w praktyce zawodowej”<sup>5</sup>. Środowisko specjalistów PR powinno być więc w pełni usatysfakcjonowane, mając do dyspozycji takie ramy działań etycznych. No cóż, ani kodeksy etyki, ani komisje czy rady etyki nie są gwarantem działań etycznych poszczególnych osób.

Rzeczywistość skrzeczy, reputacja profesji PR pozostawia wiele do życzenia. Niezasłużenie? Ależ skąd! Niezasłużenie dokonuje się natomiast uogólnienia, że wszyscy PR-owcy manipulują, ukrywają prawdę, realizują strategie dla zleceniodawcy nie biorąc pod uwagę ani dobra społeczeństwa, ani interesu publicznego. Przysłowiowa łyżka dziegiu.

Stąd kolejna inicjatywa – zainicjowania dyskusji o kondycji polskiego PR i zbudowania nowych zasad etycznych, pod którymi podpisałyby się obie organizacje zrzeszające specjalistów PR i które uwzględniałyby nowe możliwości, pola i narzędzia prowadzenia PR jak Internet i sztuczna inteligencja, ale jednocześnie podkreślałyby konieczność prowadzenia działań PR z poszanowaniem tzw. interesu publicznego. Realizacją tych zasad zajął się czteroosobowy Społeczny Komitet Ekspertów powstały w 2018 roku, przeprowadzając badania wśród praktyków PR dotyczących ważności wartości etycznych w ich pracy zawodowej, rozpoczynając dyskusję środowiskową na Kongresie Profesjonalistów PR – w kwietniu 2019, której kontynuacją będzie konferencja „Etyka w public relations” jesienią 2019 i publikacje podsumowujące.

Będzie lepiej? Miejmy nadzieję... Wszak „obszar public relations musi wspierać idealistyczne wartości, takie jak przyczynianie się do świadomej debaty, rozwijanie wzajemnego zrozumienia i wykorzystywanie współpracy do pracy na rzecz dobra społecznego”<sup>6</sup>.

5 <https://repr.pl/repr/17544/o-repr>

6 Grunig L. Toth E, Hon L. „Feminist value in public relations,” *Journal of Public Relations Research*, r. 2000, nr 12 49-68



## ROZDZIAŁ 2.14

# Czy jesteśmy już bardziej uczciwi i etyczni jako społeczeństwo

**Marcin Szczepański**

Compliance Officer

Siemens Sp. z o.o

W kontekście jubileuszu 25-lecia etyki w biznesie zacząłem zastanawiać się czy jesteśmy w stanie dokładnie stwierdzić, kiedy etyka w biznesie się pojawiła, jak sobie wcześniej bez niej radziliśmy i czy „etyka w biznesie” nie jest czasem oksymoronem.

Bez wątpienia w okresie ostatnich 30 lat Polska dokonała niebywałego skoku cywilizacyjnego, tak gospodarczo, jak również politycznie i społecznie, zrzucając z siebie balast poprzedniego systemu. Często narzekamy, że to czy owo nam się nie udało, ale wystarczy porównanie np. z Ukrainą, która była przecież w 1990 na naszym poziomie rozwoju, aby zrozumieć skalę tego, co osiągnęliśmy, a z drugiej strony, gdzie, przy braku szczęścia i w mniej sprzyjających okolicznościach, mogliśmy się znaleźć.

Sam pamiętam jak kiedyś powszechne było „załatwianie” wszystkiego – zarówno w urzędzie, sklepie, w szkole czy u lekarza – był to swoisty eufemizm, brzmiący dla ówczesnego nastolatka interesująco i niemalże „przygodowo”, ale dla pokolenia moich rodziców oznaczało to konieczność wchodzenia na każdym kroku w sytuacje wątpliwe moralnie, ale konieczne, aby zapewnić jako taki standard życia sobie i rodzinie.

Z takim bagażem weszliśmy potem w kapitalizm, kopiując dodatkowo znane z filmów typu „Wall Street” stereotypowe zachowania „rekinów biznesu”, jak bezwzględność, chciwość, wyzysk i pogardę dla słabszych. Miejsca na etykę było tu raczej niewiele – właśnie 25 lat temu rozpoczynałem studia na SGH i nie pamiętam, poza raczej pobocznym wykładem dr Myśliwca, aby w tym czasie temat etyki w biznesie był w ogóle poruszany. Słyszeliśmy raczej o zysku, marży czy też po prostu o karierze.

Moje pierwsze poważne doświadczenia zawodowe w jednej z wiodących firm audytorskich oznaczały również pierwszy bliski kontakt z tematyką „etyczną”. W całej grupie osób nowo przyjętych przechodziliśmy intensywne szkolenia, z których znaczącą część stanowiły regulacje dotyczące etyki, w tym kodeksy i standardy zachowania. Szczerze wierzyliśmy, że nasze standardy i wynikająca z nich renoma są podstawowymi warunkami sukcesu

biznesowego. Niestety, kilka lat później firma ta znikła z powierzchni wskutek tzw. afery Enronu, a konkretnie swojego nieetycznego działania. Czy wszystko to o czym nas wtedy uczono, było tylko cyniczną przykrywką?

Następna firma, w której zresztą pracuję do dziś, chlubiła się kilkanaście lat temu, że może nie jest najtańsza, ale zawsze jest uczciwa i dotrzymuje słowa. Jesienią 2006 wybuchła tzw. afera Siemensu, która odsłoniła nieprzyjemny fakt, że sukces biznesowy był możliwy za cenę działań korupcyjnych na kolosalną skalę. Dzisiaj, po 10 latach, Siemens jest już praktycznie zupełnie inną firmą, kierowaną przez innych ludzi, z rozbudowanym systemem compliance i kontroli wewnętrznej, stawiającą etykę w centrum swoich działań, ale otwarte pozostaje pytanie, na ile jest to rzeczywista zmiana kultury korporacyjnej i „mindsetu” pracujących tam osób, a na ile jest to po prostu logiczna reakcja na zastosowane wobec Siemensu kary i sankcje.

Podobnie w dzisiejszej Polsce – na pewno widać wzrost świadomości etycznej podczas prowadzenia biznesu, a pewne sytuacje są już raczej passe – wyrzucanie śmieci do lasu, traktowanie pracowników „po kaprałsku”, czy też ostentacyjne żądanie lub wręczanie łapówek spotykają się, przynajmniej publicznie z potępieniem.

Tym niemniej ostatnie doniesienia medialne pozostawiają mieszane odczucia. Nie tak dawno usłyszeliśmy o pewnej „bizneswoman”, która chorego pracownika, pochodzącego z Ukrainy, wywozła do lasu, aby pozbyć się kłopotu, co skończyło się w efekcie jego śmiercią. Z drugiej strony opublikowane ostatnio wyniki badania przeprowadzonego w 40 krajach na całym świecie, pokazują jak chętnie obywatele danego kraju zwracają znaleziony na ulicy portfel i, ku zaskoczeniu wielu, okazało się że Polska zajęła tam 6. miejsce, plasując się tuż za słynącymi z uczciwości krajami skandynawskimi, a daleko przed m.in. Niemcami, Francją, UK czy USA. Czyli może jednak wskutek tych wszystkich zmian około-cywilizacyjnych staliśmy się jako społeczeństwo bardziej etyczni i uczciwi? Szczerze chciałbym w to wierzyć.

## ROZDZIAŁ 2.15

# Etyka biznesu wobec Internetu Rzeczy

**Dr Jarosław Greser**

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza

Internet Rzeczy (Internet of Things, IoT) jest zjawiskiem znacznie młodszym niż etyka biznesu. Jego pojawienie się i rozpowszechnianie – szacuje się, że w 2020 roku będzie funkcjonować od 25 do 30 miliardów urządzeń zaliczanych do Internetu Rzeczy<sup>1</sup> – wzbudziło obawy w zakresie problemów etycznych związanych z jego stosowaniem. Spośród wielu obszarów pozostających w obszarze zainteresowań etyki biznesu, do najistotniejszych należy problem zebranych przez te urządzenia danych. Możemy wyróżnić trzy główne zagadnienia: pozyskiwanie danych, wykorzystanie danych i dostęp do danych dla podmiotów trzecich.

Przez pojęcie IoT rozumie się infrastrukturę pozwalającą na świadczenie zaawansowanych usług poprzez łączenie fizycznych rzeczy i ich wirtualnych odpowiedników w oparciu o istniejące technologie informacyjne i komunikacyjne<sup>2</sup>. Z IoT mamy do czynienia na co dzień, tego rodzaju rozwiązania są stosowane w automatyce przemysłowej i medycynie. Zaliczamy do nich także samochody autonomiczne, niektóre urządzenia AGD, takie jak tzw. smart lodówki, zabawki czy inne gadżety. Ich cechą charakterystyczną jest posiadanie własnego adresu IP oraz gromadzenie i przesyłanie danych, zarówno osobowych, jak i nie-osobowych między urządzeniami bez pośrednictwa człowieka.

Cechą nieodłączną IoT jest pozyskiwanie danych. Należy jednak zwrócić uwagę, że w wielu przypadkach zbieranie danych następuje wyłącznie przez znajdowanie się w jakimś obszarze, który ma status miejsca publicznego. Może się to odbywać w środkach komunikacji publicznej w czasie monitorowania ich wypełnienia lub w galeriach handlowych, które uzyskują dane o przemieszczaniu się klientów, a tym samym o atrakcyjności danych sklepów lub produktów. Budzi to pytania o etyczność tego zachowania, w sytuacji gdy osoba przebywająca w danym miejscu nie jest o tym poinformowana.

---

<sup>1</sup><https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-02-07-gartner-says-8-billion-connected-things-will-be-in-use-in-2017-up-31-percent-from-2016> [ostatni dostęp 17.07.2019]

<sup>2</sup> Definicja opracowana przez Sektor Normalizacji Telekomunikacji (ITU-T). <https://www.itu.int/ITU-T/recommendations/rec.aspx?rec=y.2060> [ostatni dostęp 17.07.2019]

Osobną kwestią jest wykorzystywanie urządzeń do określania zachowań wybranych osób. Jako przykład przywołać można wdrożony w Chinach system do oceny zachowań obywateli (Social Credit System). Nawet jeśli założymy, że takie rozwiązanie jest zgodne z prawem, to wydaje się, że dostarczanie urządzeń do tego celu jest naruszeniem zasad etyki biznesu.

Wykorzystywanie zebranych danych stanowi istotne pole badawcze dla osób zajmujących się etyką biznesu. Przyjmując, że zbieranie i przetwarzanie określonych danych jest legalne, pozostaje kwestia etycznych granic działań firm. Pomijając zasygnalizowane wyżej dylematy związane ze współpracą z władzą publiczną, pojawiają się pytania o tworzenie analiz predykcyjnych w zakresie nabywania określonych dóbr lub tworzenia rankingu konsumentów, na przykład w zakresie decyzji kredytowych.

Trzecim obszarem, na który należy zwrócić uwagę jest możliwość dostępu do zebranych danych przez osoby trzecie. Głównymi zainteresowanymi są naukowcy, dla których jest to otwarcie nowych możliwości w badaniach zachowań ludzkich, medycynie czy ochronie środowiska. Jednocześnie nie ma narzędzi prawnych, które mogłyby wymusić ich udostępnienie na podmiotach prywatnych. Problemem z zakresu etyki, który należy rozwiązać jest kwestia zrównoważenia postępu naukowego z korzystaniem z własności prywatnej, jaką są dane zebrane przez właścicieli urządzeń IoT.

*Zważywszy na etap rozwoju IoT można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że nowe dylematy etyczne związane z jej stosowaniem będą pojawiać się z coraz większym natężeniem. Jednocześnie funkcjonowanie urządzeń IoT zostało tylko częściowo prawnie uregulowane. Tym istotniejsza jest rola etyki biznesu, która powinna wyznaczać zakres dopuszczalnych zachowań firm. Dlatego należy przyjąć, że problematyka IoT w etyce biznesu jest znaczącym polem badawczym, w dużej mierze jeszcze nieodkrytym i dającym możliwość prowadzenia badań przez wiele kolejnych lat.*

## ROZDZIAŁ 2.16

### Reaktywacja:

# Apel do świata polskiego biznesu

*Apel do świata polskiego biznesu został przyjęty przez uczestników konferencji „Etyka biznesu w działaniu: inicjatywy, programy, kodeksy” zorganizowanej w Warszawie w dniu 12 grudnia 2001 roku przez Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego (obecnie: Akademia Leona Koźmińskiego) we współpracy z Biurem Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, a następnie opublikowany<sup>1</sup>. Głównym celem konferencji było zainicjowanie publicznej debaty nad społeczną odpowiedzialnością biznesu w duchu Globalnego Porozumienia (Global Compact) – inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ – wprowadzonej do stosowania w praktyce gospodarczej na świecie, której europejska inauguracja miała miejsce w Polsce wiosną 2001 roku z inicjatywy ówczesnego Centrum Etyki Biznesu.*

### Apel do świata polskiego biznesu

My, uczestnicy konferencji „Etyka biznesu w działaniu: inicjatywy, programy, kodeksy” zwracamy się do świata polskiego biznesu w następujących sprawach dotyczących etyki życia gospodarczego.

### Rosnące zaangażowanie

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

<sup>1</sup> Gasparski, W. W., Lewicka-Strzałecka, A., Rok, B., Szulcowski, G., red., *Etyka biznesu w praktyce: inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP, CEBI, Warszawa, 2002.

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

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

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

### **Oczekiwania społeczne**

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

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

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

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

### **Integracja europejska**

Koncepcja odpowiedzialności w biznesie jest ważna ze względu na dążenie Polski do integracji ze strukturami europejskimi. Jest ona ważna także ze względu na konieczność umacniania konkurencyjności, współpracy międzysektorowej i budowy społeczeństwa obywatelskiego. Istotnym czynnikiem jest również to czego oczekują organizacje biznesowe państw Unii od polskiej gospodarki, tj. przestrzegania wysokich standardów etycznych. Ostatnio stanowisko Komisji Wspólnot Europejskich znalazło swój wyraz w dokumencie nt. społecznej odpowiedzialności korporacji (Green Paper) opublikowanym w lipcu 2001 roku.

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

### **Etyczny wymiar transformacji**

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

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

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

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



KAMIENIE MIŁOWE  
CENTRUM ETYKI BIZNESU I INNOWACJI SPOŁECZNYCH

