

Elżbieta Jędrych, Małgorzata Sidor-Rządkowska  
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

## Kodeksy etyczne instrumentem *good government* w organizacjach

### Streszczenie

We współczesnych gospodarkach coraz większe znaczenie przypisuje się etycznym regulacjom prowadzenia działalności. Jednym z narzędzi wdrażania zasad *good government* w skali organizacji są kodeksy etyczne. Celem artykułu jest z jednej strony przedstawienie idei kodeksów etycznych jako narzędzia *good government*, a z drugiej strony przedstawienie argumentów przeciwko ich stosowaniu. Artykuł jest więc głosem autorek w aktualnie toczącej się dyskusji na temat: *Kodeksy etyczne to konieczność, moda czy hipokryzja?*

**Słowa kluczowe:** zasady *good government* w organizacjach, kodeksy etyczne, argumenty za i przeciw kodeksom etycznym.

**Kody JEL:** M14

### Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają przekształceń sposobu zarządzania i funkcjonowania organizacji. Im bardziej organizacja jest oparta na wiedzy, tym większą rolę w kreowaniu jej sukcesów i wizerunku w otoczeniu odgrywają czynniki społeczne – w tym etyczne. W zarządzaniu silnie akcentuje się także takie cechy, jak:

- odpowiedzialność społeczna; przedsiębiorstwa postrzegają siebie jako integralną całość społeczeństwa, spełniającą swego rodzaju zobowiązanie wobec niego. W związku z tym, że według nich zysk jest jedynym celem biznesu, równie ważne jest zapewnienie im długiego czasu trwania i kształtowania korzystnego wizerunku w otoczeniu. Dlatego firmy nie tylko starają się wywiązywać z zobowiązań prawnych, lecz także inwestować w kapitał ludzki, środowisko i stosunki ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami) (Bazzichi 2003, s. 483-501);
- nastawienie na ludzi; przekonanie, że pracownicy powinni czerpać korzyści z postępu. Firmy podnoszą płace i jakość życia pracowników, doskonałą sposoby zarządzania ludźmi;
- wewnętrzne negocjacje; w przedsiębiorstwach decyzje są podejmowane także w drodze uzgodnienia poglądów różnych stron. Pracownicy mogą brać udział w podejmowaniu decyzji i poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, gdyż zwiększa to ich zaangażowanie w sprawę firmy.

Zmieniające się przedsiębiorstwo musi stawać się organizacją świadomą swoich zadań społecznych, a zarazem działającą etycznie. Zdaniem L. Zbiegień-Maciąg (1997, s. 32),

etyczna firma to organizacja, już w swojej misji zawierająca pewien poziom kultury gospodarowania, która będzie kierowała się zasadą – zysk, ale nie za wszelką cenę. Taka firma opracowuje swoje własne kodeksy, normy i wartości, które z biegiem czasu zakorzeniają się w świadomości pracowników firmy.

Cele ekonomiczne i społeczne muszą być w określonym stopniu realizowane równolegle dla zachowania równowagi. Taka postawa przynosi rynkowe korzyści, gdyż społeczne poparcie dla firmy może stanowić jedną z sił napędowych jej rozwoju – w perspektywie długookresowej może wymagać osiągnięcia równowagi między efektywnością ekonomiczną a interesem społecznym – i domagać się społecznego zaangażowania (Maćkowska 2011). Koncepcja równowagi społecznej wskazuje na układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach samej organizacji, osiągany w procesie wzajemnego dostosowania się (Kozłowski, Obłój 1989).

W sytuacji nowej ery przedsiębiorstwa zaczynają działać według zasady, że biznes stanowi nieodłączną część społeczeństwa. Firmy funkcjonują po to, aby zarabiać pieniądze, ale też po to, by budować trwałe instytucje – fundamenty swojej działalności. Inwestują w przyszłość, mając świadomość potrzeb pracowników i całych społeczności w których działają. To podejście wymaga zamiany stylu zarządzania, polegającej m.in. na wdrażaniu zasad *good government* (Szumowski 2012).

Wiele organizacji na świecie nie czeka na nowe teorie ekonomiczne, idealne rozwiązania i stosuje już instytucjonalno-społeczną postawę jako uzupełnienie aktualnego podejścia ekonomicznego w zarządzaniu. Podejście społeczne nie da się wyrazić ani współczynnikiem kosztów i korzyści, ani też sprowadzić do języka ekonomii, okazuje się jednak, że może być potężną dźwignią dla wyników finansowych.

W rozważaniach dotyczących nowych ról społecznych organizacji pojawia się kluczowe słowo: „odpowiedzialność”. Pojęcie to pojawia się w dwóch kontekstach: typowo prawnym oraz etycznym (Kapias 2011, s. 22).

**Wymiar prawny** opisują pojęcia: *respondere, responsum i responsio*. Chodzi w nich o treść związaną z odpowiadaniem za coś lub przed kimś. Według prawa, odpowiedzialność biznesu jest zbiorem norm, które określają sposób działania przedsiębiorcy wobec swoich zewnętrznych i wewnętrznych kontrahentów. Kontrahenci wewnętrzni przedsiębiorcy to jego pracownicy w szerokim tego słowa znaczeniu (bez względu na prawną podstawę zatrudnienia) oraz udziałowcy. Kontrahenci zewnętrzni to klienci, konkurenci, społeczności lokalne, organizacje społeczne i państwo oraz w ujęciu przedmiotowym – środowisko naturalne.

**Wymiar etyczny** opisuje pojęcie *imputatio* (przypisywanie, poczytanie) i sugeruje, że odpowiedzialność w tym kontekście oznacza czyn, którego autor jest w pełni świadomy i staje się wolnym podmiotem działania. Jest zatem zdolny kierować swym czynem i zdawać

sobie sprawę z tego co robi. Rozumny akt działania sprawia, że rodzi się odpowiedzialność za ten akt.

Z rozważań wyłania się także obraz dotyczący odpowiedzialności społecznej. Działania takie są sensowne i uprawomocnione dopiero wtedy, gdy wynikają z racjonalnych przesłanek etycznych. A zatem nie tyle organizacja ponosi odpowiedzialność przed społeczeństwem (i pracownikami), ile różne ciała „decyzyjne” i wykonawcze. Trzeba jednoznacznie podkreślić, że odpowiedzialność społeczna rodzi się w umysłach i sercach poszczególnych osób mających pewną wrażliwość społeczną, wrażliwość na ład, sprawiedliwość. Konkludując, odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa to odpowiedzialność konkretnych ludzi, którzy zdają sobie sprawę z faktycznych potrzeb społecznych i są zdolni do zaangażowania się w ich realizację.

Prawdziwy sens zarządzania wiąże się więc z ustaleniem hierarchii wartości, a następnie z ich wdrażaniem w codzienne działanie. Polega więc na jednoczeniu ludzi wokół wspólnych wartości i celów tak, aby z własnej woli robili dobrze to wszystko, co wynika z ich moralnego i prawnego obowiązku. Wartości odgrywają w każdej organizacji zasadniczą rolę w zachowaniu ludzi. Łączą ich, pozwalając im jednoczyć się w pracy nad wspólnym celem. Od konsekwentnego przestrzegania tych wartości w dużym stopniu zależy też reputacja firmy.

Takie zarządzanie powinno opierać się na czterech filarach określanych przez K. Blancharda (2015, s. 24-25) jako CEOS:

C – (*customers*) klienci; firma powinna troszczyć się o klientów, dbać o wysoką jakość dostarczanych im wyrobów, usług;

E – (*employees*) pracownicy; firma powinna dbać o swoich pracowników, tworzyć atmosferę motywującą ich do pracy;

O – (*owners*) właściciele, udziałowcy; firma powinna dbać o uczciwość w zdobywaniu zysku i w sposobie jego podziału;

S – (*significant others*) inni ważni; kredytobiorcy, dostawcy, odbiorcy, dystrybutorzy, społeczność lokalna, konkurencja – firma powinna dbać o pozytywne i uczciwe relacje z „innymi ważnymi”.

Filary te powinny być związane wartościami, które leżą u podstaw *good government* organizacji.

## Role i rodzaje kodeksów etycznych w organizacjach

Jednym z instrumentów wspomagających wdrażanie zasad *good government* w organizacjach są programy i kodeksy etyczne. Określają one standardy podejmowania decyzji przez kierownictwo, zachowań pracowników, funkcjonowania organizacji w otoczeniu gospodarczym i społecznym.

Programy etyczne – w ogólności, a kodeksy etyczne w szczególności są powiązane z tym, co w amerykańskiej literaturze prawniczej nazywa się prawem refleksyjnym – *reflexive law*. Prawo to należy odróżnić od prawa przedmiotowego, stanowionego przez państwo i określającego to, co jest prawnie dozwolone czy zakazane.

Liczba przepisów prawa – aby mogła normować wszystkie obszary działalności organizacji byłaby tak duża, że nie można by ich efektywnie stosować. W związku z tym konieczne jest stosowanie regulacji ograniczonych do wskazania pewnych procedur, które powinny być wypełnione treścią w sposób zindywidualizowany przez wewnętrzne regulacje organizacji. Tę rolę pełni prawo refleksyjne. Jego zadanie zaczyna się więc tam, gdzie kończy się prawo podmiotowe. Prawo refleksyjne jest ściśle związane z etyką i odpowiedzialnością biznesu (Hess 2001, s. 307-330).

Kodeksy etyczne są spisany zespół standardów działania, których przestrzeganie wymaga organizacja od pracowników. Kodeksy zawierają zestaw zasad obowiązujących w danej organizacji oraz zestaw ograniczeń związanych najczęściej z sankcjami. Można je tworzyć na zasadzie wpisania wszystkiego co ma być przestrzegane, bądź też na zasadzie zebrania zakorzenionych w kulturze organizacyjnej celów i wartości a następnie nadania im formy kodeksu (Zbiegień-Maciąg 1997, s. 104-106).

Pierwszym dokumentem będącym swego rodzaju kodeksem etycznym dla biznesu był *Manifest z Davos*. Manifest ten sporządzono w trakcie III Europejskiego Sympozjum Zarządzania w 1937 roku (Steinmann, Schreyogg 2001 s. 78-79). Zakomunikowano w nim, że podstawową funkcją biznesu jest odpowiedzialność wobec interesariuszy i całego społeczeństwa, kolejną dopiero maksymalizacja zysku. Dokument zawiera sześć postanowień, których odbiorcami są menadżerowie i kierownictwo organizacji, odpowiedzialni za przestrzeganie opracowanych w manifeście założeń.

- Oprócz tego innymi zbiorami zasad i reguł postępowania w działalności gospodarczej są:
- *Zasady Okrągłego Stołu z Caux* z 1989 roku dotyczące utrzymania globalnej harmonii przez odpowiedzialne koła biznesu oraz zrozumienie i współpracę opartą na najwyższych wartościach moralnych i odpowiedzialnym zachowaniu jednostek. Ponadto, dokument postuluje poszanowanie środowiska naturalnego, reguł prawnych oraz interesów interesariuszy (*Zasady prowadzenia działalności gospodarczej z Caux*).
  - *Globalne Zasady Sullivana* w 1999 roku skupiające się na prawach i godności pracowników, a także na przestrzeganiu uczciwej konkurencji, inicjowaniu działań na rzecz lokalnej społeczności oraz respektowania idei zrównoważonego rozwoju (*The Global Sullivan Principles*).
  - Inicjatywa *Global Compact* z 1999 roku nakłaniająca przedsiębiorstwa do zaakceptowania i realizowania zasad z zakresu praw człowieka, ochrony środowiska, standardów pracy i przeciwdziałania korupcji (*10 zasad Global Contact United Nations*).

Do głównych funkcji formułowanych i przyjmowanych kodeksów etycznych można zaliczyć (Żabski 2013, s. 5):

- funkcję informacyjną – sygnalizowanie interesariuszom firmy o przyjętych zobowiązaniach społecznych,
- funkcję wizerunkową – kształtowanie właściwego wizerunku publicznego, w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych,
- funkcję motywującą – osiąganie wyższej produktywności dzięki jasnemu wyznaczaniu celów biznesowych,
- funkcję integrującą – wyrównywanie systemów wartości i norm moralnych w życiu gospodarczym poprzez wprowadzanie kodeksów uniwersalnych, wzorcowych.

Rola kodeksów etycznych polega również na tym, że (Środa 1994, s. 167-169):

- konkretyzują treści norm moralności powszechnej, dostosowując je do konkretnych sytuacji,
- określają potrzeby, granice i cele odstępstwa od norm moralności powszechnej,
- zmieniają hierarchię poszczególnych norm etyki ogólnej, modyfikując lub konkretyzując ich treści,
- formułują nowe reguły, których brakuje w etyce ogólnej,
- formułują sposoby i możliwości rozwiązywania konfliktów moralności powszechnej i norm związanych z wykonywanym zawodem; podają swoiste zasady preferencji w sytuacjach konfliktowych,
- formułują ideał, koncepcję dobra do którego realizacji określona praca zawodowa powinna zmierzać,
- pomagają refleksji moralnej, wyznaczając podstawowe punkty orientacyjne dla złożonych interpretacji i ocen; stanowią drogowskaz wskazujący właściwe kierunki, nie ściśle i dokładnie – z pewną tolerancją.

Kodeksy etyczne najczęściej przybierają postać kodeksów ogólnych opisujących podstawowe cele przedsiębiorstwa i jego relacji z otoczeniem, a także kodeksów szczegółowych zawierających szczegółowe reguły i zasady zachowań dla określonej grupy, np.: dla pracowników, akcjonariuszy, właścicieli (Gasparski 2007, s. 276). Szczególnym rodzajem kodeksu etycznego szczegółowego są kodeksy etyki zawodowej, normujące działania osób wykonujących zawody o szczególnym znaczeniu społecznym. Zasadniczo kodeksy etyczne nie są formułowane w postaci imperatywnej, ale w formie informującej o kierunku działań.

W Polsce kodeksami ogólnymi są m.in. *Kodeks Etyki w Działalności Gospodarczej*, *Kodeks Polskiego Towarzystwa Sprzedaży Bezpośredniej*, *Kodeks Dobrej Praktyki Przedstawicieli Maklerskich*, *Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej* (por. tabela 1).

Kodeksy etyczne szczegółowe, dotyczące poszczególnych organizacji, posiadają podobną konstrukcję. W ich wstępie określa się zasady, którymi podmiot gospodarczy kieruje się w swojej działalności, oraz misję i cele. Z kolei we właściwej części zawierającej rozdziały

i podrozdziały umieszcza się zagadnienia związane z działaniami wobec właścicieli, partnerów, pracowników, dostawców, konkurentów i społeczeństwa. Ponadto, firmy określają także zakres odpowiedzialności kadry menadżerskiej i organu nadzorczego wynikającej z przyjętych zobowiązań. Najczęściej dotyczą one prezentacji korzyści, które społeczeństwo osiąga w efekcie funkcjonowania firmy lub też zakazów i ograniczania praktyk niezgodnych z wartościami etycznymi. Należy podkreślić, że kodeksy etyczne nie zawierają powodów, dla których słuszne staje się realizowanie przyjętych w nich zasad i norm postępowania (Klimczak 2011, s. 78).

**Tabela 1**  
**Struktura Kodeksu Etyki Bankowej**

CZĘŚĆ A Kodeks Dobrych Praktyk Bankowych	Rozdział I Relacje z Klientami. Zasady postępowania ze skargami i reklamacjami Klientów
	Rozdział II. Relacje z pracownikami
	Rozdział III. Relacje pomiędzy bankami oraz innymi instytucjami finansowymi (konkurentami)
	Rozdział IV. Relacje z partnerami biznesowymi
	Rozdział V. Relacje ze środowiskiem lokalnym
	Rozdział VI. Zasady przetwarzania danych osobowych
Część B Kodeks Etyki Pracownika Banku	Rozdział I. Podstawowe zasady postępowania pracownika banku
	Rozdział II. Relacje wewnętrzne
	Rozdział III. Relacje zewnętrzne

Źródło: *Kodeks Etyki Bankowej* (2013).

Wspólną cechą prawie wszystkich kodeków jest deklaracja legalizmu, czyli postępowania zgodnie z prawem.

Przykładem kodeksu etycznego szczegółowego, określającego zasady i wartości jest kodeks telewizji TVN (por. tabela 2).

Kodeks zawodowy to zestaw norm i zasad określających, jak z moralnego punktu widzenia powinni zachowywać się przedstawiciele danego zawodu. Przykładem takiego kodeksu jest *Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości* (por. tabela 3).

Z opracowaniem kodeksów zawodowych wiąże się kilka kwestii wymagających wyjaśnienia:

- czy i w jakim stopniu zasady kodeksów zawodowych powinny odzwierciedlać aktualny stan świadomości moralnej ludzi danego zawodu,
- jak się mają regulacje moralne do regulacji prawnych,
- czy autorem zbioru zasad powinien być zespół składający się tylko z przedstawicieli tego zawodu,

- w których przypadkach rozbieżności między kodeksami zawodowymi opracowanymi w poszczególnych krajach należy traktować jako zjawisko normalne i nieuchronne. Jaką rolę w uzgadnianiu zasad należy przypisać międzynarodowym stowarzyszeniom zawodowym.

**Tabela 2****Fundamentalne wartości pracowników TVN**

Empatia i wsparcie	Wierzymy w ducha ludzkiej dobroci i wpływ na społeczności, w których funkcjonujemy. Wierzymy, że inwestowanie w organizację i ludzi reprezentujących nasze pasje jest inwestycją w nas samych, zarówno w wymiarze indywidualnym jak i społecznym. Ludzie wzajemnie się wspierają i inspirują, wyciągając pomocną dłoń i okazując serce, gdy zachodzi taka potrzeba.
Humor	Poważnie podchodzimy do naszych obowiązków. Jednak doza zdrowego dystansu w konkretnej sytuacji uruchamia wyobraźnię, odświeża perspektywę i generuje pozytywną energię. Humor sprawia, że jesteśmy bardziej przystępni i skuteczni w budowaniu relacji. Ponadto, spędzamy razem tak dużo czasu – bawimy się przy tym dobrze.
Jasna komunikacja	Należy wyraźnie mówić, co mamy na myśli; myśleć to, co mówimy; pytać, jeśli czegoś nie rozumiemy; wyjaśniać, jeśli nie zostaliśmy zrozumiani oraz zawsze odnosić się z szacunkiem do przekazu i osoby, z którą się komunikujemy. Nikt nie jest jedynym źródłem najlepszych pomysłów, więc zawsze należy zachęcać do otwartości, słuchać i zachęcać do współpracy. Jeśli masz wątpliwości – zgłoś je.
Otwartość	Innowacyjność stanowi serce naszej działalności, dlatego musimy być otwarci na wszelkie pomysły. Prowadzimy „politykę otwartych drzwi”, bo uważamy, że dzielenie się pomysłami, informacjami i odczuciami jest konieczne dla osiągnięcia sukcesu. Doskonałość nabiera kształtu, gdy istnieje możliwość wymiany informacji i dyskusji nad nowymi koncepcjami, w poszanowaniu zasad kultury i zaufania.
Równowaga pomiędzy pracą i życiem osobistym	Kariera to tylko jeden z aspektów Twojego życia, stąd kluczowe jest dbanie o swoje zdrowie emocjonalne, umysłowe i fizyczne. Wierzymy, że zachowując równowagę jesteśmy bardziej wydajni, szczęśliwi i pewni siebie. Dzięki temu, powstaje bardziej spójna kultura organizacyjna, w której dbamy o szczegóły, jak i zapewniamy rozmach.
Różnorodność	Różnorodność nie jest tym, co robimy, ale tym, kim jesteśmy. Nasza Firma jest odbiciem naszej widowni, czyli szerokiego spektrum zainteresowań, pochodzenia i stylu życia. Różnorodność i otwartość wnoszą do naszej kultury autentyczność i wspomagają kreatywność, czyniąc bogatszym nasze miejsce pracy oraz społeczność, w jakiej żyjemy i której służymy.
Uczciwość	Wierzymy, że każdy posiada amoralny kompas, skierowany na uczciwość, etyczne działanie i podejmowanie odpowiedzialności. Postępuj zgodnie z tym co mówisz, bądź wiarygodny, mów prawdę i rób wszystko jak najlepiej. Twoja etyka osobista przekłada się na nasze możliwości rozwoju i sukcesu.
Współodpowiedzialność	Wspólnym wyznacznikiem naszej pracy jest mnogość pełnionych ról. Współpraca w realizacji zadań jest nie tylko warunkiem powodzenia, ale przyczynia się do wzajemnego szacunku, poczucia odpowiedzialności i wspólnoty.

Źródło: *Kodeks wartości TVN* (2016).



Tabela 3

**Struktura Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości**

Część I Preambuła i definicje pojęć.	
Część II Społeczny status osoby zajmującej się rachunkowością oraz ogólne zasady etyki w rachunkowości	Rozdział 1. Społeczny status osoby zajmującej się rachunkowością.
	Rozdział 2. Ogólne zasady etyki w rachunkowości
Część III Zasady etycznego wykonywania zawodu przez osoby zajmujące się rachunkowością	Rozdział 1. Zasada kompetencji zawodowych i wysokiej jakości pracy
	Rozdział 2. Zasada niezależności zawodowej
	Rozdział 3. Zasada odpowiedzialności za przygotowywane i prezentowane informacje z zakresu rachunkowości
	Rozdział 4. Zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w relacjach z osobami, jednostkami i instytucjami powiązanymi z nią zawodowo
	Rozdział 5. Zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w przypadkach sporu i sprzeczności interesów
	Rozdział 6. Zasady postępowania osoby zajmującej się rachunkowością w sytuacjach szczególnych jednostki prowadzącej rachunkowość lub jednostki usługowo prowadzącej rachunkowość
	Rozdział 7. Zasada zachowania tajemnicy zawodowej
	Rozdział 8. Zasady właściwego oferowania usług z dziedziny rachunkowości
Część IV Ograniczenia w wykonywaniu zawodu w dziedzinie rachunkowości	
Część V Przestrzeganie zasad etyki w rachunkowości, ich naruszenie i Komisja Etyki	Rozdział 1. Sygnatariusze Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości
	Rozdział 2. Naruszenie zasad Kodeksu Zawodowej Etyki w Rachunkowości
	Rozdział 3. Komisja Etyki
Część VI Postanowienia końcowe	Komisja Etyki
	Regulamin działania Komisji Etyki
	O banku dylematów etycznych

Źródło: *Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości* (2012).

**Kontrowersje wokół kodeksów etycznych**

Teza o powszechności i bezdyskusyjnej konieczności opracowywania kodeksów etycznych bywa nadużywana. Czy wszystkie firmy nieposiadające kodeksu etycznego to organizacje źle działające? Wniosek taki byłby co najmniej nieuprawniony. Czy ich menadżerowie nie wiedzą o możliwości opracowania tego rodzaju dokumentu? I tu odpowiedź musi być przecząca. Nie ma sensu zamykać oczu na fakt, iż u podstaw niechęci



do opracowywania kodeksów leży nie tyle, jak chcieliby ich zwolennicy, lenistwo i niewiedza, ile wiele poważnych argumentów. Na jednym z ostatnich Zjazdów Filozoficznych (wydarzenie to odbywa się w odstępach kilkuletnich), wystąpienie dotyczące omawianej problematyki nosiło tytuł: *Kodeksy etyczne. Moralność zadekretowana*. Znalazły się w nim m.in. następujące stwierdzenia: „(...) moralność zadekretowana niszczy osobistą odpowiedzialność jednostek. Zewnętrzne nakazy w takim przypadku zastępują sumienie; zwalniają osobę z potrzeby odwoływania się do niego. W rezultacie sumienie przestaje pełnić swoje funkcje. Kodeksy etyczne nie tylko nie przyczyniają się do odnowy moralnej, ale ponadto mogą stawać się źródłem dalszemu osłabianiu elementarnej wrażliwości moralnej” (Sareło 2004).

Przekonanie, iż kodeksy niszczą wrażliwość moralną, ma w etyce bardzo długą tradycję. Słynne zawołanie Immanuela Kanta: „Niebo gwiazdziste nade mną, prawo moralne we mnie”, to wyraz przekonania, iż istota moralności tkwi w każdej jednostce, a próba podpowiadania gotowych rozwiązań zaprzecza istocie człowieczeństwa. Podobnie brzmią w tym kontekście słowa T. Kotarbińskiego (1987): „(...) własnego głosu sumienia niepodobna zastąpić głosem cudzym. W istocie rzeczy każdy z nas niezależnie od kogokolwiek innego odwołuje się przede wszystkim do własnego sumienia. Ono jest dla każdego z nas sędzią nad sędziami. Ono wydaje w każdej sprawie moralnej sąd surowy, bezwzględny, ostateczny”.

Najdalej idącą krytykę wszelkiej moralności kodeksowej stanowi esej Leszka Kołakowskiego pt. *Etyka bez kodeksu*. Wystarczy zacytować krótkie fragmenty: „Pragnienie posiadania moralnego kodeksu (...) jest składnikiem (...) ucieczki od decyzji, jest pragnieniem życia w świecie, gdzie wszystkie decyzje zostały już raz na zawsze podjęte (...) poszukiwanie niezawodnego oparcia w doskonałych kodeksach jest środkiem znieczulania świadomości na pewne rzeczywiste własności sytuacji moralnych (...). Pouczając nas, jaką decyzję mamy podjąć w obliczu danego konfliktu wartości, kodeks daje miłą satysfakcję, że ilekroć spełniliśmy jego żądania, postąpiliśmy w ogólności dobrze; w rzeczywistości – w każdym wyborze między wartościami konfliktowymi postępujemy jakoś dobrze i jakoś źle. Świadomość, że wybór jest również rezygnacją, potrzebna jest z wielu powodów; zarówno po to, żebyśmy zachowali pewną energię sprzyjającą łagodzeniu negatywnych skutków wyboru, jak i po to, żeby nie tracić perspektywy odmiennego wyboru w analogicznych sytuacjach przyszłych (...)” (Kołakowski 1962).

To bardzo poważne argumenty. W odniesieniu do problemów etycznych występujących w przedsiębiorstwach trzeba jednak podkreślić, iż ogromna część tych problemów daje się jednoznacznie rozstrzygnąć, także od strony moralnej. Warto zadbać, aby wszyscy zatrudnieni w firmie znali to rozwiązanie, zamiast oczekiwać, by w imię kształtowania swej wrażliwości moralnej nieustannie rozważali wszelkie „za” i „przeciw”. Wdrożenie kodeksu stanowi wyraz pewnego realizmu (a może nawet minimalizmu?) etycznego wynikającego z przekonania, że nie od wszystkich pracowników można ocze-

kiwać rozwiniętych zdolności do indywidualnych refleksji i decyzji moralnych. Pewne normy powinny być więc ustalone w sposób możliwie ścisły, dostarczając wzorów zachowania w sytuacjach jednoznacznych oraz ułatwiając wybór sposobu postępowania w sytuacjach trudniejszych.

Innym poglądem wyrażanym często przez przeciwników kodeksów etycznych jest przekonanie, iż opracowywanie szczegółowych wskazówek moralnych nie ma sensu; aby działać uczciwie wystarczy postępować zgodnie z ogólnymi zasadami etycznymi. Pogląd ten szczególnie często bywa uzasadniony za pomocą odwołań do nauki społecznej Kościoła katolickiego. W nauce tej bardzo dużo miejsca poświęca się problemom związanym z funkcjonowaniem przedsiębiorstw; omawiana tematyka jest przedmiotem wielu encyklik papieskich. Wskazówki etyczne odnajdujemy nie tylko w nauce społecznej Kościoła katolickiego, ale we wszystkich systemach religijnych. Krzysztof Kietliński (2005) dokonał zestawienia podstawowych zasad etycznych czterech wielkich religii (buddyzm, chrześcijaństwo, islam, judaizm). Analiza wykazała, że zasady kształtujące relacje między jednostkami i organizacjami zostały w nich określone w sposób zaskakująco wręcz zbieżny. We wszystkich religiach odnajdujemy wezwanie do przestrzegania takich wartości, jak: uczciwość, sprawiedliwość, szacunek, troska o dobro wspólne oraz potępienie chciwości, wyzysku, przemocy, kradzieży i kłamstwa.

Systemy etyczne pozbawione odwołań religijnych również zawierają wiele zasad, z których wyprowadzić można wskazówki postępowania na poziomie przedsiębiorstwa. Wystarczy sięgnąć do imperatywu kategorycznego Immanuela Kanta: „Postępuj tylko według takiej maksymy, dzięki której możesz zarazem chcieć, żeby stała się powszechnym prawem” (Kant 1971, s. 51). Uzupełnieniem tej zasady jest imperatyw praktyczny głoszący: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w twej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako środka” (Kant 1971, s. 62).

Argumenty, że zasady formułowane na gruncie etyki ogólnej, odwołującej się lub nie do uzasadnień religijnych, pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących także pracy zawodowej, można mnożyć. Czy oznacza to jednak, że należy zrezygnować z tworzenia kodeksów etycznych? Wniosek taki byłby pochopny; z dotychczasowych rozważań wynika co najwyżej, że kodeks etyczny nie zastępuje ani tym bardziej nie przekreśla znaczenia etyki ogólnej, stanowi natomiast jej uszczegółowienie i doprecyzowanie. Trzeba przy tym mieć świadomość relacji nadrzędności między poszczególnymi grupami norm. W praktyce oznacza to, że twórcy firmowych kodeksów etycznych muszą nieustannie pamiętać, iż pracownik jest przede wszystkim człowiekiem, potem przedstawicielem określonej grupy zawodowej, a dopiero na końcu osobą zatrudnioną w konkretnej organizacji.

Kolejny argument często podnoszony przez przeciwników kodeksów etycznych to stwierdzenie, iż w przedsiębiorstwach, w których obowiązują kodeksy, także dochodzi

do nadużyć; tworzenie tego rodzaju dokumentów jest więc bezcelowe. Chętnie przywoływanym w tym kontekście przykładem jest upadek firmy Enron. Rozbudowany kodeks etyczny nie zapobiegł sytuacji, w której niewłaściwe zachowania kierownictwa spółki doprowadziły do bankructwa, pociągającego za sobą dramat tysięcy pracowników i akcjonariuszy. Wiele osób odbiera historię Enronu jako ostateczny argument przeciwko kodeksom etycznym przedsiębiorstw. Trudno jednak nie zauważyć, że powyższe rozumowanie polega na swoistym pomyleniu pojęć. To tak jakby z faktu, iż nie wszyscy przestrzegają przepisów ruchu drogowego wyciągać wnioski, iż należy rezygnować z ich opracowywania. Przypadki niewłaściwych zachowań, nawet te najbardziej spektakularne, trudno uznać za dowód bezużytecznych kodeksów. Wspomniane wydarzenia pokazują raczej, iż konieczne jest wypracowanie mechanizmów zapobiegających łamaniu określonych w kodeksie zasad.

### Jak tworzyć kodeksy etyczne?

W zetknięciu z praktyką organizacyjną argumenty przeciwko kodeksom okazują się mało przekonujące. Nie warto jednak popadać w drugą skrajność i przeceniać roli tych dokumentów. Nie są one bowiem, jak zdają się sądzić niektórzy zwolennicy, „lekiem na całe zło”. Można jednak przyjąć, iż właściwie opracowany i poważnie traktowany kodeks etyczny sprzyja osiągnięciu takich celów, jak:

- przypomnienie wszystkim pracownikom etycznego wymiaru funkcjonowania organizacji oraz moralnego aspektu codziennych obowiązków;
- formułowanie jasnych wskazówek postępowania;
- zmniejszenie liczby przypadków korupcji, oszustw i innych nadużyć;
- pomoc w rozstrzygnięciu sytuacji konfliktowych, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy. Wdrożenie kodeksu etycznego jest zarówno dla osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, jak i dla otoczenia zewnętrznego sygnałem, że organizacja: a) osiągnęła stabilność finansową, b) jej zainteresowanie zyskiem ma perspektywę długoterminową, c) poważnie traktuje swoją reputację, d) postrzega wartości jako nieodzowny element dobrego zarządzania.

Formułowanych jest bardzo wiele postulatów dotyczących warunków, które muszą zostać spełnione, aby osiągnięcie wymienionych celów stało się możliwe. Kwestią tą zajmowało się szerokie grono autorów, wskazując szereg sposobów zwiększenia skuteczności regulowania zachowań przez kodeksy etyczne. Podsumowanie rozważań zawartych w pracach Ryszarda Wiśniewskiego, Iwony Boguckiej i Tomasza Pietrzykowskiego, Richarda T. De George’a, Wojciecha Gasparskiego i współpracowników oraz Mirosławy Rybak przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

## Sposoby zwiększenia skuteczności regulowania zachowań przez kodeksy etyczne

Według R. Wiśniewskiego	Według I. Boguckiej i T. Pietrzykowskiego	Według R.T. De George'a	Według W. Gasparskiego i in.	Według M. Rybak
<p>Etyka kodeksowa będzie uzasadniona o ile:</p> <p>(1) nie będzie upodabniać się do regulaminów pracy;</p> <p>(2) będzie wdrażana i instytucjonalizowana z zachowaniem profesjonalnego podejścia – wsparcia specjalistów do spraw etyki, a nie przez dowolne osoby;</p> <p>(3) jej opracowanie będzie przebiegać przy udziale otoczenia zewnętrznego organizacji, a nie jedynie zostać odgórnie narzucone przez jej zarząd.</p>	<p>Warunki powodzenia kodeksów etycznych to:</p> <p>(1) akceptacja danej grupy dla przyjętych w kodeksie rozstrzygnięć;</p> <p>(2) poddawanie kodeksów ocenie zewnętrznej celem ograniczenia potencjalnych sprzeczności między interesem danej grupy zawodowej a interesem ogólnospołecznym;</p> <p>(3) troska o zabezpieczenie przez kodeks interesu publicznego, a nie członków danego zawodu;</p> <p>(4) regulowanie problemów istotnych dla danego zawodu, a nie powielanie ogólnych norm;</p> <p>(5) uwzględnianie w kodeksach zarówno zasad ogólnych – do określanych przez przedstawicieli danego zawodu stosownie do sytuacji oraz szczegółowych – niedopuszczających wyjątków w określonych sytuacjach.</p>	<p>Kodeks powinien:</p> <p>(1) normować – nie powinien zatem zawierać opisu wartości i ideałów, którym korporacja służy;</p> <p>(2) w pierwszej kolejności, dbać o interes publiczny. Nie powinien zawierać przepisów, dla których uzasadnieniem jest wyłącznie zabezpieczenie interesów członków korporacji;</p> <p>(3) być rzeczowy i uczciwy. Regulować istotne i specyficzne dla danego zawodu problemy, a nie ustalać normy, które i tak tkwią w powszechnej moralności.</p>	<p>Warunku skuteczności kodeksów i programów etycznych:</p> <p>(1) adekwatność i zgodność z kulturą firmy;</p> <p>(2) współuczestnictwo i otwartość;</p> <p>(3) formalna poprawność kodeksu;</p> <p>(4) ewolucyjność – otwartość na zmiany;</p> <p>(5) otwarte kanały komunikacyjne;</p> <p>(6) uznanie programów etycznych za stałą część funkcjonowania firmy.</p>	<p>Skuteczność stosowania kodeksów osiąga się poprzez:</p> <p>(1) poprzedzenie przygotowania kodeksu długim okresem badań, konsultacji i dyskusji z udziałem wszystkich, których dotyczy dany kodeks;</p> <p>(2) unikanie traktowania kodeksu jako narzuconego przez zarząd danej organizacji, traktowanie go jako własności tych, którzy mieli na niego jakikolwiek wpływ;</p> <p>(3) wprowadzenie kodeksu poparte programem szkolenia i rozwoju członków organizacji.</p>

Źródło: Klimczuk (2014, s. 54-55).

Dobrze opracowany kodeks etyczny powinien być możliwie najbardziej spójny z kulturą organizacyjną. Oznacza to konieczność dostosowania zarówno treści, jak i formy omawianego dokumentu do specyfiki firmy. Za pierwowzór kodeksu etycznego przedsiębiorstwa uważane jest opracowane w roku 1943 *Nasze credo* firmy Johnson & Johnson. Warto przytoczyć treść tego dokumentu, uważanego do dzisiaj za wzór zwięzłego określenia obowiązków firmy wobec różnorodnych grup interesariuszy (za: Gasparski 2012, s. 239-240):

„Kodeks etyczny Johnson & Johnson – *Nasze credo*

Wierzmy, że jesteśmy odpowiedzialni przede wszystkim wobec lekarzy, pielęgniarek i pacjentów, wobec matek i ojców i wszystkich ludzi korzystających z naszych produktów i usług. Aby zaspokoić ich potrzeby, wszystko, co robimy, musi być wysokiej jakości. Musimy nieustannie dokładać starań, aby obniżyć i utrzymać rozsądne ceny. Zamówienia klientów powinny być realizowane szybko i dokładnie. Nasi dostawcy i dystrybutorzy powinni mieć szansę dobrego zysku.

Jesteśmy odpowiedzialni wobec naszych pracowników – mężczyzn i kobiet, którzy pracują dla nas na całym świecie. Każdy z nich musi być traktowany jak jednostka. Musimy szanować ich godność i uznawać ich zasługi. Musimy im zapewnić poczucie bezpieczeństwa w pracy. Wynagrodzenie musi być odpowiednie i uczciwe, a warunki pracy powinny zapewniać czystość, porządek i bezpieczeństwo. Musimy pamiętać o obowiązkach, jakie nasi pracownicy mają wobec swoich rodzin i starać się dopomóc w ich wypełnianiu. Powinniśmy umożliwiać pracownikom swobodne zgłaszanie uwag czy zażaleń. Wykwalifikowanym pracownikom powinniśmy zapewnić równe szanse zatrudnienia, rozwoju i awansu. Powinniśmy zapewnić kompetentne kierownictwo, działające sprawiedliwie i etycznie.

Jesteśmy odpowiedzialni wobec społeczeństw, w których żyjemy i pracujemy i wobec społeczności międzynarodowej. Musimy być dobrymi obywatelami – popierać akcje dobroczynne, uczciwie wypełniać nasze zobowiązania podatkowe. Musimy popierać postęp społeczny, rozwój lecznictwa i edukacji. Musimy utrzymać w dobrym stanie majątek, którego mamy przywilej używać, chronić środowisko i bogactwa naturalne.

Naszym końcowym obowiązkiem jest odpowiedzialność wobec akcjonariuszy. Działalność firmy musi przynosić znaczne zyski: Powinniśmy wprowadzać nowe rozwiązania, prowadzić badania naukowe, opracowywać innowacyjne programy, ale również płacić za błędy. Trzeba inwestować w nowy sprzęt, wprowadzać nowe urządzenia i nowe produkty. Trzeba tworzyć rezerwy, aby zapewnić dostawy w niepomyślnych okresach. Jeśli będziemy działać zgodnie z tymi zasadami, nasi udziałowcy powinni osiągnąć godziwe zyski”.

Współcześnie tworzone kodeksy etyczne przedsiębiorstw mają zazwyczaj nieco odmienną budowę, składając się z następujących części:

1. Wstęp – zawiera zwykle przesłanie skierowane do pracowników przez właściciela, prezesa, organ założycielski i/lub preambułę, w której przedstawiona jest misja firmy.
2. Wartości, które dana organizacja uznaje za najważniejsze w swoim działaniu; najczęściej spotykane określenia to: uczciwość, jawność, przejrzystość, odpowiedzialność, zaufanie.
3. Katalog zasad związanych ze specyfiką funkcjonowania firmy. Można je zwykle podzielić na:
  - zasady działania w stosunku do pracowników,
  - zasady działania w stosunku do klientów,
  - zasady działania w stosunku do przedstawicieli firm konkurencyjnych,
  - zasady działania w stosunku do społeczeństwa, w tym zwłaszcza kwestie związane z ochroną środowiska naturalnego (Sołtysiak 2006, s. 9-10),
4. Podobnie jak kodeksy etyczne grup zawodowych oraz stowarzyszeń, kodeksy etyczne firmy zawierają też zwykle kwestie związane z rozstrzyganiem sporów oraz określenie sankcji wiążących się z nieprzestrzeganiem zasad zawartych w kodeksie.

Wiele kodeksów etycznych odchodzi jednak od przedstawionego schematu. Można tu m.in. wskazać kodeks etyczny firmy Honeywell. Jego część opracowana została w formie pytań i odpowiedzi. Oto trzy z nich:

„Pytanie: Bartek otrzymał zaproszenie na przyjęcie, którego gospodarzem będzie jeden z dostawców Firmy. Bartek *ściśle* współpracuje z tym dostawcą i bardzo chciałby wziąć udział w przyjęciu, ponieważ na pewno będą tam dobre wina i ekskluzywne dania. Czy Bartek może przyjąć zaproszenie?”

Odpowiedź: Bartek powinien skonsultować się z przełożonym lub działem prawnym w celu ustalenia, czy wzięcie udziału w przyjęciu będzie właściwe. Czynniki, które należy wziąć pod uwagę, to: (1) koszt posiłku; (2) fakt, czy dostawca bierze akurat udział w przetargu dla firmy Honeywell; (3) fakt, czy Bartek uczestniczy w procesie podejmowania decyzji o zamówieniach w firmie Honeywell, oraz (4) inne biznesowe powody uczestnictwa w przyjęciu.

Pytanie: W ciągu lat pracy w dziale zamówień Anna nawiązała współpracę z wieloma dostawcami firmy Honeywell. Jeden z tych dostawców pyta, czy byłaby zainteresowana pracą w jego firmie w charakterze doradcy. Praca miałaby miejsce tylko w soboty i niedziele, nie miałaby zatem wpływu na jej zdolność do wykonywania obowiązków służbowych na rzecz Firmy. Czy Anna może przyjąć tę ofertę?

Odpowiedź: Chociaż Anna ma wykonywać pracę na rzecz dostawcy tylko wtedy, gdy nie wykonuje pracy na rzecz firmy Honeywell, tego typu zatrudnienie poza Spółką



można jednak uznać za konflikt interesów. Anna powinna skonsultować się z przełożonym w celu potwierdzenia, że praca u dostawcy nie będzie kolidować z jej obowiązkami służbowymi. Należy również zauważyć, że nawet jeśli Anna odrzuci ofertę zatrudnienia ze strony dostawcy, powinna poinformować o niej przełożonego. Aby uzyskać dodatkowe wskazówki, Anna i jej przełożony mogą również skonsultować się z działem prawnym lub działem kadr.

Pytanie: Monika dowiaduje się o potencjalnym problemie wykrytym podczas rutynowego sprawdzania linii produkcyjnej. Na tym etapie nie wiadomo jeszcze, jak problem ten może wpłynąć na bezpieczeństwo produktów. Monika nie jest pewna, co zrobić w takiej sytuacji. Czy Monika powinna ten potencjalny problem zgłosić, nawet jeśli nie zna wszystkich szczegółów?

Odpowiedź: Tak. Produkcja i sprzedaż potencjalnie niebezpiecznych produktów może spowodować obrażenia u klientów i pracowników. Monika powinna natychmiast zgłosić problem, nawet jeśli nie jest pewna, jaki będzie jego wpływ na proces produkcyjny. Ponadto powinna jak najszybciej powiadomić o tym problemie przełożonego, dział kontroli jakości lub osobę zajmującą się BHP. Jeśli Monika uważa, że jej zastrzeżenia są ignorowane, powinna zgłosić to w dziale prawnym lub przez telefon zaufania, zgodnie z opisem w rozdziale „Zasięganie porad i wyrażanie wątpliwości”.

Źródło: <https://www.honeywell.com> [dostęp: 10.03.2017].

Przytoczone powyżej przykłady pokazują, iż formy kodeksów etycznych mogą być bardzo różnorodne. Ważne, by identyfikowały zagadnienia nurtujące osoby zatrudnione w organizacji oraz interesariuszy zewnętrznych, ze szczególnym uwzględnieniem wartości wspólnych.

Dbłość o odpowiedni sposób opracowania i wdrożenia kodeksu etycznego stanowi warunek konieczny poważnego traktowania zawartych w nim treści przez wszystkich zainteresowanych. Tylko wtedy możliwa stanie się powszechna akceptacja faktu, iż „nie można mówić o jakości firmy bez konsekwentnego wdrożenia we wszystkich kluczowych dziedzinach wysokich standardów etycznych. Są one uzupełnieniem zmian jakościowych w zakresie oferowanych wyrobów czy stosowanych technologii, stanowiąc niejako kręgosłup nowoczesnej firmy” (Gasparski 2012, s. 246).

## Podsumowanie

Kodeksy etyczne i zawodowe wzbudzają kontrowersje, mają swoich zwolenników i przeciwników. Dzisiejsze kodeksy – zdaniem ich przeciwników – są pisane przeważnie



z punktu widzenia pragmatyki życia i stanowią bardziej rodzaj prakseologii etyczno-dyscyplinarnej niż etyki w sensie ścisłym, która realizuje się i urzeczywistnia w ludzkim sumieniu. Kodeksy „równają” często życie „w dół” a nie „w górę” – czasem wbrew ich postulatywnej treści i intencjom. Kodeks jest odpowiedzią na chęć sformalizowania określonych zasad etycznych które powinny przyświecać każdemu pracownikowi i kierować jego działaniem. Do takich standardów zachowań należą: uczciwość, kultura osobista, odpowiedzialność, szacunek, rzetelność. Przeciwnicy mówią: ludzie etyczni nie potrzebują kodeksów, etykę się ma lub nie.

Pytanie stawiane więc przez wielu praktyków i badaczy brzmi: czy kodeksy to tylko taka moda, listek figowy zasłaniający nieetyczność codziennego działania, proza życia, czy też może krok ku normalności i moralności w biznesie, codziennym życiu organizacji.

Zdaniem autorek, jakbyśmy nie krytykowali kodeksów etycznych i zawodowych, to należy przyznać że pełnią one funkcję ograniczającą ludzi, zniekształcających moralność i etykę zawodową.

Do głównych korzyści, które stworzenie zbioru norm etycznych przynosi firmie i pracownikom można zaliczyć to, że:

- umożliwiają zaspokojenie potrzeby godności w procesie pracy,
- sprzyjają tworzeniu silnych więzi z organizacją,
- przekładają się na zadowolenie z pracy,
- budują dobre więzi i atmosferę w pracy,
- sprzyjają samokontroli,
- budują dobry wizerunek organizacji.

Należy podkreślić, że zarówno szefowie, jak i pracownicy stają codziennie w obliczu wielu dylematów, kodeksy pomagają im rozstrzygać, jak postępować w konkretnej sytuacji i dokonywać trafnych etycznie wyborów. Należy przy tym pamiętać, że efektywność kodeksów zależy od spełnienia kilku warunków związanych z ich budową, takich jak: zachowanie zgodności kodeksów z kulturą organizacyjną firmy, wartościami zarówno pracowników jak i interesariuszy zewnętrznych, czy też konstruowaniu kodeksów w sposób jawny – w konsultacji z pracownikami.

## Bibliografia

- 10 Zasad Global Contact United Nations (2017), <http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/> [dostęp: 20.02.2017].
- Bazzichi O. (2003), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. „Społeczeństwo”, nr 3-4.
- Blanchard K. (2015), *Zarządzanie przez wartości*, MT Biznes, Warszawa.
- Czakon T. (2013), *Między paternalizmem a restrykcyjnością. Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm*, Dom Wydawniczy DUET, Toruń.
- Gasparski W. (2007), *Wykłady z etyki biznesu*, WZPiZ im. Koźmińskiego, Warszawa.

- Gasparski W. (red.) (2012), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Hess D. (2001), *Regulating Corporate Social Performance. A new Look at Social Accounting, Auditing and Reporting*, "Business Ethics Quarterly", Vol. 11.
- Kant L. (1971), *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa.
- Kapias M. (2011), *Odpowiedzialność moralna fundamentem odpowiedzialności społecznej organizacji*, (w:) Polok G. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”.
- Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T. (2005), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Klimczuk A. (2014), *Podejście umiarkowane w sporze o możliwość i użyteczność moralną kodyfikacji norm etycznych*, „Annales Etyka w Życiu Gospodarczym”, nr 1.
- Kodeks Etyki Bankowej (zasady dobrej praktyki bankowej)* (2013), XXV Walne Zgromadzenie ZBP 18 kwietnia, Warszawa.
- Kodeks wartości TVN* (2016),  
<http://n-15-2.dcs.redcdn.pl/dcs/o2/tvn/web-content/m/p26/f/35464c848f410e55a13bb9d78e7fddd0/43d8021d-a26c-4e0c-963c-187d2e99d912.pdf> [dostęp: 15.10.2016].
- Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości* (2012), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce Zarząd Główny w Warszawie, Warszawa.
- Kołąkowski L. (1962), *Etyka bez kodeksu*, „Twórczość”, nr 7.
- Kotarbiński T. (1987), *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław.
- Koźmiński A., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Maćkowska R. (2011), *Znaczenie społecznego zaangażowania organizacji w budowaniu więzi z otoczeniem*, (w:) Polok G. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”.
- Sareło Z. (2004), *Kodeksy etyczne. Moralność zadekretowana*, wystąpienie na VII Polskim Zjeździe Filozoficznym, Szczecin.
- Sidor-Rządkowska M. (2007), *Kontrowersje wokół kodeksów etycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Sidor-Rządkowska M. (2012), *Kodeks etyki zawodowej jako zbiór zasad moralnych przedstawicieli profesji*, (w:) Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Sołtysiak G. (2006), *Kodeksy etyczne w Polsce*, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Szumowski W. (2012), *Koncepcja good governance w doskonaleniu systemu zarządzania urzędów administracji samorządowej*, „Nauki o Organizacji”, nr 4(13).
- Środa M. (1994), *Argumenty za i przeciw etyce zawodowej*, „Etyka”, nr 27.
- The Global Sullivan Principles* (2017), <http://hrlibrary.umn.edu/links/sullivanprinciples.html> [dostęp: 15.02.2017].
- Zasady prowadzenia działalności gospodarczej* (2017),  
[http://www.opoka.org.pl/biblioteka/I/IK/dokument\\_dz\\_gospod.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/I/IK/dokument_dz_gospod.html) [dostęp: 15.02.2017].
- Zbiegień-Maciąg L. (1997), *Etyka w zarządzaniu*, CiM, Warszawa.

Żabski Ł. (2013), *Kodeks dobrych praktyk jako narzędzie doskonalenia nadzoru korporacyjnego*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie *Pragmata tes Oikonomias*”, z. VII.

## Ethic Codes as a Good Governance Tool in Organisations

### Summary

In the contemporary economies, a great attention is being paid to ethical regulations of conducting business. Ethical codes are one of main tools of applying good governance practices in organisations. The article contains authoresses' considerations in actual discussions on the subject: “Are ethical codes a need, a fashion or hypocrisy?”.

**Key words:** good governance rules in organisations, ethic codes, pro and con arguments for ethic codes.

**JEL codes:** M14

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Elżbieta Jędrych

dr Małgorzata Sidor-Rządkowska

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

Instytut Zarządzania

ul. Stokłosa 3

02-787 Warszawa

tel.: 22 457 23 00

e-mail: e.jedrych@vistula.edu.pl

e-mail: m.sidor-rzadkowska@vistula.edu.pl