

## **OPRACOWANIE SKUTECZNEGO PROGRAMU ETYCZNEGO**

Programy mające na celu wspieranie etycznego podejmowania decyzji w biznesie są dziś kontrowersyjne, ponieważ wiele nieetycznych i nielegalnych zachowań biznesowych ma miejsce nawet w organizacjach, które przyjęły takie programy. Enron, BP i JP Morgan to przykłady organizacji posiadających kodeksy etyczne, które doświadczyły etycznych katastrof. Wielu liderów biznesu uważa, że inicjatywy etyczne powinny w naturalny sposób wynikać z kultury korporacyjnej firmy i że samo zatrudnianie dobrych pracowników ogranicza nieetyczne postępowanie. Ponadto kadra kierownicza i członkowie zarządu często nie rozumieją, w jaki sposób etyka organizacyjna może być systematycznie wdrażana. W biznesie wiele kwestii etycznych jest złożonych i wymaga od organizacji osiągnięcia konsensusu co do odpowiednich działań. Top dyrektorzy i rady dyrektorów muszą zapewnić kierownictwo i system rozwiązywania tych problemów. Przepisy prawne i regulacje wymagają od przywództwa tworzenia i wdrażania skutecznych programów etycznych. Te wymagania wchodzi w grę, gdy rząd prowadzi dochodzenie w sprawie niewłaściwego postępowania. Uważamy, że zindywidualizowane programy etyczne i zgodności pomagają firmom w zapewnianiu wskazówek, tak aby pracownicy z różnych środowisk rozumieli, jakie zachowania są dopuszczalne (i niedopuszczalne) w organizacji. Programy etyki biznesowej mogą pomóc najwyższej kadry kierowniczej w tworzeniu kultury etycznej i eliminowaniu możliwości nieetycznego postępowania. W tym rozdziale przedstawiono ramy dla opracowania programu etycznego zgodnego z badaniami, najlepszymi praktykami i procesem decyzyjnym, a także z federalnymi wytycznymi dotyczącymi wyroków dla organizacji (FSGO), ustawą Sarbanes–Oxley i ustawą Dodd– Frank Act . Te reformy legislacyjne wymagają od kadry kierowniczej i zarządów przyjęcia odpowiedzialności i zapewnienia codziennego właściwego wdrażania standardów etycznych. Najpierw przyjrzymy się korporacji jako podmiotowi społecznemu, a następnie przedstawimy przegląd powodów, dla których firmy muszą opracowywać programy etyki organizacyjnej. Następnie rozważamy czynniki, które muszą być uwzględnione w takim programie: kodeks postępowania, rzecznik ds. etyki i odpowiednie delegowanie uprawnień, skuteczny program szkoleń etycznych, system monitorowania i wspierania przestrzegania etyki oraz ciągłe wysiłki na rzecz ulepszyć program etyczny. Wreszcie, bierzemy pod uwagę typowe błędy w projektowaniu i wdrażaniu programów etycznych.

## **ODPOWIEDZIALNOŚĆ KORPORACYJNA JAKO AGENT MORALNY**

Coraz częściej korporacje są postrzegane nie tylko jako podmioty nastawione na zysk, ale także jako podmioty moralne odpowiedzialne za swoje postępowanie przed swoimi interesariuszami, w tym pracownikami, inwestorami, dostawcami, rządami i klientami. Firmy to coś więcej niż suma ich części lub uczestników. Ponieważ korporacje są czarterowane jako obywatele państwa i / lub narodu, generalnie mają takie same prawa i obowiązki jak jednostki. Poprzez ustawodawstwo i precedensy sądowe społeczeństwo pociąga firmy do odpowiedzialności za postępowanie ich pracowników, a także za ich decyzje i konsekwencje tych decyzji. Relacje w mediach na temat konkretnych kwestii, takich jak świadczenia pracownicze, wynagrodzenia dla kadry kierowniczej, wadliwe produkty, praktyki konkurencyjne i sprawozdawczość finansowa, przyczyniają się do reputacji firmy jako agenta moralnego. Jako agenci moralni, firmy są zobowiązane do przestrzegania przepisów ustawowych i wykonawczych, które określają dopuszczalne postępowanie biznesowe. Jednak ważne jest, aby przyznać, że nie są istotami ludzkimi, które potrafią myśleć o kwestiach moralnych. Ponieważ firmy nie są ludźmi, przepisy i regulacje są niezbędne, aby zapewnić formalne ograniczenia strukturalne i wytyczne. Pracownicy mają moralny obowiązek odpowiedzialnego przemyślenia złożonych kwestii etycznych, aby przyczynić się do etycznego postępowania korporacji jako całości. Głównym powodem, dla którego ludzie wydają się angażować w niewłaściwe postępowanie, jest poczucie presji, by robić „wszystko, co konieczne, aby się spotkać w celach biznesowych”. Choć oczywiście nie jest to osoba,

korporacja może być uważana za podmiot moralny w społeczeństwie stworzony do wykonywania określonych funkcji społecznych. Jest zatem odpowiedzialny przed społeczeństwem za swoje czyny. Ponieważ korporacje mają cechy agentów, odpowiedzialność za etyczne zachowanie przypisuje się im jako podmiotom prawnym, a także osobom lub grupom roboczym, które zatrudniają. Kultura korporacyjna bez wartości i odpowiednia komunikacja na temat etyki może ułatwić indywidualne wykroczenia. Niektórych wyników korporacyjnych nie można powiązać z jedną osobą lub grupą, a niewłaściwe postępowanie może być wynikiem kolektywnego wzorca decyzji popartego kulturą korporacyjną. Dlatego korporacje mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności, kiedy to robią, działają w sposób niezgodny z głównymi wymogami prawnymi. Wysokie grzywny i negatywny rozgłos spowodowały, że wiele firm zakończyło działalność.

Z drugiej strony firmy wybrane jako najlepsi obywatele korporacyjni, w tym American Express, Salesforce.com, Kellogg Company i Kimberly-Clark, otrzymują nagrody i uznanie za bycie odpowiedzialnymi agentami moralnymi. W wielu przypadkach spójna etyczna kultura korporacyjna nie rozwija się poprzez niezależne relacje indywidualne i międzyludzkie. Chociaż etyka jest często postrzegana jako kwestia indywidualna, wielu uważa, że najlepszym sposobem rozwoju etycznej kultury korporacyjnej jest zapewnienie edukacji charakteru istniejącym pracownikom lub zatrudnić osoby o dobrym charakterze i uwrażliwić je na kwestie etyczne. Teoria ta zakłada, że etyczne postępowanie rozwija się dzięki porozumieniu i konsensusowi w całej firmie. Chociaż te założenia są godne pochwały i zawierają trochę prawdy, firmy, które są odpowiedzialne za większość działalności gospodarczej na świecie, zatrudniają tysiące osób zróżnicowanych kulturowo, które nigdy nie osiągną porozumienia we wszystkich kwestiach etycznych. Wiele kwestii związanych z etyką biznesową to skomplikowane kwestie, a jedynym sposobem zapewnienia spójnych decyzji, które reprezentują interesy wszystkich interesariuszy, jest wymaganie zasad etycznych. W tym rozdziale przedstawiono koncepcję, zgodnie z którą wdrożenie scentralizowanego programu etyki korporacyjnej może zapewnić spójny, spójny wewnętrznie zestaw oświadczeń i zasad reprezentujących korporację jako czynnik moralny.

## **POTRZEBA ORGANIZACYJNYCH PROGRAMÓW ETYKI**

Aby zrozumieć, dlaczego firmy muszą opracowywać programy etyczne, oceń, czy każde z poniższych działań jest nieetyczne, czy nielegalne.

- Chcesz zrezygnować z pracy, aby iść na mecz baseballowy, ale potrzebujesz wymówki lekarza. Wymyślasz objawy, aby Twoja firma ubezpieczeniowa płaciła za wizytę u lekarza. (nieetyczne, nielegalne)
- Pijąc latte w lokalnej kawiarni, spotykasz znajomego, który pracuje jako sprzedawca w konkurencyjnej firmie. Kończysz rozmowę o przyszłych cenach produktów. Po powrocie do biura powiedz przełożonemu, co usłyszałeś. (nieetyczne, nielegalne)
- Zostajesz zwolniony ze swojej firmy, ale przed odejściem na stanowisko w innej firmie kopiujesz poufną listę nazwisk klientów i numerów telefonów, którą sporządziłeś dla swojego byłego pracodawcy. (nieetyczne, nielegalne)
- Otrzymujesz pożyczkę od rodziców, aby wpłacić zadek na swój pierwszy dom, ale opisując źródło zaliczki we wniosku o kredyt hipoteczny, określasz ją jako prezent. (nieetyczne, nielegalne)
- Twój kierownik prosi Cię o zaksięgowanie części przychodów ze sprzedaży z następnego kwartału w raporcie sprzedaży za ten kwartał, aby pomóc firmie osiągnąć docelowe wartości sprzedaży. Zgadzasz się to zrobić. (nieetyczne, nielegalne)

Prawdopodobnie oznaczyłeś jeden lub więcej z tych pięciu scenariuszy jako nieetyczny, a nie nielegalny. W rzeczywistości wszystkie z nich mogą być nielegalne. Być może wybrałeś niewłaściwie, ponieważ prawie niemożliwe jest poznanie każdego szczegółu bardzo złożonych praw odnoszących się do tych sytuacji. Weź pod uwagę, że istnieje 10000 przepisów ustawowych i wykonawczych związanych z przetwarzaniem i sprzedażą jednego hamburgera. Jeśli nie jesteś prawnikiem specjalizującym się w określonej dziedzinie, trudno jest poznać każde prawo związane z Twoją pracą. Możesz jednak stać się bardziej wyczulony na to, co może być nieetyczne lub, w takich przypadkach, nielegalne. Jednym z powodów, dla których programy etyczne są wymagane w takiej czy innej formie, jest uwrażliwienie pracowników na potencjalne problemy prawne i etyczne w ich środowisku pracy. Badania pokazują, że programy etyczne mogą zwiększyć świadomość etyczną pracowników, uczestnictwo w podejmowaniu etycznych decyzji i etyczne zachowanie. Jak już wspomniano, skandale etyczne w amerykańskich firmach podkopały zaufanie pracowników do najwyższego kierownictwa i znacznie obniżyły zaufanie publiczne do biznesu. Nawet bardzo szanowane osoby, takie jak urzędnicy państwowi lub lekarze, zauważyły spadek zaufania. Departament Sprawiedliwości twierdzi, że GlaxoSmithKline (GSK) zapłacił znanemu lekarzowi dr Drew, który w tym czasie prowadził swój własny program radiowy, 275 000 dolarów za rozmowę o leku Wellbutrin. Rekomendowanie produktu przez lekarza nie jest nielegalne, ale ten musi ujawnić związek. GSK zapłacił 3 miliardy dolarów na rozstrzygnięcie zarzutów, które wykorzystywały ekspertów do sprzedaży leków do celów niezatwierdzonych przez Food and Drug Administration. Dyrektor generalny Pepsi, Indra Nooyi, uważał, że wszystkie firmy stoją przed wyzwaniem przywrócenia zaufania i zaufania konsumentów. Stwierdziła, że odbudowanie zaufania „będzie wymagało od wszystkich firm ponownego przemyślenia tego, co robią, aby zbudować zaufanie, i ponownego przemyślenia tego, jak wytwarzają, dają i dodają wartość”. Zrozumienie czynników wpływających na etyczny proces podejmowania decyzji, może pomóc firmom zachęcać do etycznego postępowania i zniechęcać do niepożądanych zachowań. Promowanie etycznego podejmowania decyzji w organizacji wymaga rozwiązania nieetycznych pracowników i poprawy standardów etycznych firmy. Rozważmy analogię „złe jabłko - zła beczka”. Niektórzy ludzie to po prostu „złe jabłka”, które zawsze będą robić rzeczy we własnym interesie, niezależnie od celów organizacji lub przyjętych standardów postępowania. Na przykład Raj Rajaratnam, współzałożyciel funduszu hedgingowego Galleon Group, rzekomo wykorzystał „skorumpowaną sieć” konsultantów do uzyskania nielegalnych zysków. Według prokuratorów, Rajaratnam i pracownicy Galleon Group zaangażowali się w transakcje z wykorzystaniem informacji poufnych na ponad 35 akcjach, generując 45 milionów dolarów zysku. Wydaje się, że kultura korporacyjna Galleon Group promowała nielegalne zachowania po prostu jako sposób prowadzenia działalności. Eliminacja złych jabłek poprzez techniki przesiewowe i egzekwowanie standardów etycznych firmy może poprawić ogólne zachowanie firmy.

Organizacje mogą również stać się „kiepskimi beczkami” nie dlatego, że jednostki są złe, ale presja na sukces stwarza możliwości, które nagradzają nieetyczne decyzje. W przypadku złych beczek firmy muszą przeprojektować swój wizerunek i kulturę, aby dostosować się do branżowych i społecznych standardów akceptowalnego zachowania. Większość firm próbuje usprawnić proces podejmowania decyzji etycznych, ustanawiając i wdrażając strategiczne podejście do doskonalenia etyki swoich organizacji. Firmy tak różne, jak Texas Instruments, Starbucks, Ford Motor Co. i Whole Foods przyjęły strategiczne podejście do etyki organizacyjnej. Nieustannie monitorują swoje programy i dokonują korekt w przypadku wystąpienia problemów. Aby promować postępowanie zgodne z prawem i etyczne, organizacja powinna opracować program poprzez ustanowienie, komunikowanie i monitorowanie wartości etycznych i wymagań prawnych, które charakteryzują jej historię, kulturę, branżę i środowisko operacyjne. Bez takich programów, jednolitych standardów i zasad postępowania pracownikom trudno jest określić, jakie zachowania są dopuszczalne w firmie. Jak omówiono w rozdziałach 6 i 7, w przypadku braku takich programów i standardów pracownicy na ogół podejmują

decyzje na podstawie własnych obserwacji zachowań ich współpracowników i przełożonych. Silny program etyczny obejmuje pisemny kodeks postępowania; specjalista ds. etyki nadzorujący program; staranne delegowanie uprawnień; formalne szkolenie z etyki; oraz rygorystyczny audyt, monitorowanie, egzekwowanie i rewizja standardów programowych. Bez silnego programu mogą wystąpić problemy. Na przykład, pomimo przepisów chroniących własność intelektualną w Chinach, słabe programy zgodności stworzyły problemy z piractwem dla firm. Microsoft i inne firmy należące do Business Software Alliance szacują, że prawie 80 procent oprogramowania dla komputerów osobistych w Chinach to materiały pirackie. Jednak najwyżsi urzędnicy chińskiego rządu odpowiedzialni za zwalczanie naruszeń praw autorskich twierdzą, że ta liczba jest zniekształcona. Chociaż nie ma uniwersalnych standardów, które można zastosować w programach etyki organizacyjnej, większość firm opracowuje kodeksy, wartości lub zasady zawierające wytyczne dotyczące postępowania w biznesie. Na przykład Kodeks Postępowania Zawodowego Amerykańskiego Instytutu CPA obejmuje ponad 400 stron i obejmuje takie obszary, jak zasady rachunkowości, obowiązki wobec różnych interesariuszy oraz zasady postępowania zawodowego. Naiwnością byłoby sądzić, że samo posiadanie kodeksu etycznego rozwiązuje wszystkie etyczne dylematy, przed którymi może stanąć firma. Rzeczywiście, większość firm, które doświadczyły trudności etycznych i prawnych w ostatnich latach, posiadała formalne kodeksy i programy etyczne. Problem polega na tym, że menedżerowie najwyższego szczebla nie włączyli tych kodeksów, wartości i standardów do kultury korporacyjnej swoich firm, gdzie mogą zapewnić skuteczne wskazówki dotyczące codziennego podejmowania decyzji. Urzędnicy wysokiego szczebla mogą być bardziej skłonni do angażowania się w nieetyczne postępowanie organizacyjne, ponieważ izolacja społeczna może powodować brak wrażliwości i mniejszą motywację do regulowania etycznego podejmowania decyzji. Najwyżsi menedżerowie zwykle koncentrują się na wynikach finansowych, ponieważ ich miejsca pracy i tożsamość osobista są często ściśle powiązane z kwartalnymi zwrotami ich firm. Kultura krótkoterminowych wyników jako najwyższy priorytet firmy może osłabić etykę podejmowania decyzji. Z drugiej strony korporacje Berkshire Hathaway Warrena Buffetta, takie jak Burlington Northern Santa Fe i GEICO, nie podlegają kwartalnym zwrotom z Wall Street i mogą skupić się na niezwykłym zaangażowaniu w długoterminowe wyniki i odpowiedzialne postępowanie. Jeśli kierownictwo firmy nie zapewni wizji i wsparcia potrzebnego do etycznego postępowania, program etyczny nie będzie skuteczny. Etyka nie jest czymś, co można delegować na pracowników niższego szczebla. Aby sprostać rosnącym wymaganiom społeczeństwa w zakresie etycznego podejmowania decyzji, firmy muszą opracować plany i struktury uwzględniające kwestie etyczne. Pewne kierunki doskonalenia etyki są określone przepisami, ale firmy muszą chcieć wprowadzić system wdrażania wartości i etyki, który wykracza poza minimalne wymagania.

### **SKUTECZNY PROGRAM ETYCZNY**

Podkreślamy, że kwestie etyczne są głównym przedmiotem troski organizacyjnej, ponieważ menedżerowie i pracownicy stają przed coraz bardziej złożonymi decyzjami. Decyzje te są często podejmowane w środowisku grupowym, na które składają się różne systemy wartości, presja konkurencyjna i obawy polityczne, które przyczyniają się do nadużyć. Im więcej uchybień występuje w firmie, tym mniej zaufania pracowników darzą organizację i tym większe będą prawdopodobnie obroty. Badanie Deloitte LLP Ethics & Workplace wykazało, że 48 procent pracowników, którzy szukali nowej pracy, podało utratę zaufania w miejscu pracy jako główny powód odejścia. Około 40 procent jako przyczynę wskazało nieetyczne traktowanie. Gdy pojawia się mnóstwo okazji do nieetycznego postępowania, firmy są narażone na problemy etyczne i naruszenia prawa, jeśli ich pracownicy nie wiedzą, jak podejmować właściwe decyzje. Firma musi mieć skuteczny program etyczny, aby zapewnić, że wszyscy pracownicy rozumieją jej wartości i przestrzegają zasad i kodeksów postępowania. Jeśli kultura zachęca do nieetycznego postępowania, to może dojść do niewłaściwego postępowania, nawet jeśli firma ma obowiązujące wytyczne etyczne. Weźmy pod uwagę, że francuski sąd skazał kupca

Société Générale na trzy lata więzienia za rolę w jednym z największych skandali handlowych na świecie. Handlowiec i jego prawnicy twierdzili, że firma zignorowała sygnały ostrzegawcze, ponieważ przedsiębiorca zarobił firmie tyle pieniędzy. Nawet bank przyznał, że był współodpowiedzialny za wykroczenia. Ponieważ pochodzimy z różnych środowisk biznesowych, edukacyjnych i rodzinnych, nie można zakładać, że wiemy, jak właściwie zachowywać się, gdy wchodzimy do nowej organizacji lub pracy. Firma farmaceutyczna Merck wymaga, aby wszyscy pracownicy byli odpowiedzialni za wspieranie jej Kodeksu postępowania w biznesie, który jest dostępny w 26 językach. Pracownicy biorą udział w zajęciach z etyki, aby pomóc im zrozumieć, jak rozwiązywać dylematy etyczne w miejscu pracy, a także przechodzą szkolenia online, aby podnieść ich świadomość problemów etycznych i pomóc im w utrzymaniu etycznej kultury organizacyjnej. Według ankiety dotyczącej oszustw 66 procent kadry kierowniczej uważa, że nieodpowiednie programy etyczne i zgodności są przyczyną wielu niesprawdzonych nadużyć w biznesie. Wydaje się zatem, że tworzenie skutecznych programów etycznych, takich jak Kodeks postępowania w biznesie firmy Merck, działa jako ważne środki odstraszające przed niewłaściwym postępowaniem organizacyjnym.

### **Program etyczny może pomóc uniknąć problemów prawnych**

Jak wspomniano wcześniej, niektóre kultury korporacyjne stwarzają możliwości lub nagradzają nieetyczne postępowanie, ponieważ kierownictwo nie przejmuje się w wystarczającym stopniu etyką lub firma nie spełnia minimalnych wymagań federalnego wyroku skazującego. Firmy mogą spotkać się z karami i utratą zaufania publicznego, jeśli jeden z ich pracowników złamie prawo. FSGO zachęca firmy do oceny kluczowych obszarów ryzyka i dostosowania programu zgodności do tych zagrożeń i spełnienia kluczowych kryteriów efektywności. Skuteczna ocena ryzyka obejmuje nie tylko zbadanie kwestii prawnych, ale także środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa oraz innych obszarów ryzyka. Firmy powinny ustalić priorytety i rozważyć te ryzyka w oparciu o ich potencjalny wpływ na organizację. Firmy mogą następnie wykorzystać te oceny ryzyka do zmiany lub aktualizacji mechanizmów kontroli wewnętrznej. Ważne jest również monitorowanie i wazenie ryzyka dostawców zewnętrznych i/lub partnerów biznesowych, ponieważ firma może zostać uszkodzona przez niewłaściwe postępowanie w łańcuchu dostaw. Wytyczne nakładają również na firmy odpowiedzialność za niewłaściwe postępowanie swoich pracowników. Rzeczywiście, globalne badanie Ernst & Young obejmujące 1758 dyrektorów finansowych i szefów działów audytu wewnętrznego, prawnego i zgodności w dużych korporacjach ujawniło, że chociaż w niektórych regionach liczba oszustw rośnie, liczba zgłoszonych oszustw w Stanach Zjednoczonych spada. Około 39 procent respondentów na całym świecie stwierdziło, że korupcja występuje u nich często w kraju. Kolejne 52 procent respondentów uważa, że zarządy powinny lepiej rozumieć biznes, jeśli mają odpowiednio przygotować się na korupcję i inne zagrożenia etyczne. Programy etyczne zawierające wytyczne określające obowiązki zarządu zachęcają do przestrzegania przepisów na najwyższych szczeblach organizacji. Sercem FSGO jest filozofia „kija i marchewki”. Firmy, które działają na rzecz zapobiegania nadużyciom poprzez ustanawianie i egzekwowanie etycznych i prawnych programów zgodności może otrzymać „marchewkę” i uniknąć kar w przypadku naruszenia. Ostatecznym „kijem” jest możliwość nałożenia kary grzywny lub zawieszenia w zawieszeniu w przypadku skazania za przestępstwo. Okres próbny organizacyjny obejmuje zatrudnianie konsultantów na miejscu do obserwowania i monitorowania działań firmy w zakresie przestrzegania prawa, a także do zgłaszania postępów firmy w zakresie unikania niewłaściwego postępowania do Komisji Skazań Stanów Zjednoczonych. Zaktualizowane wytyczne Ustawy o zagranicznych praktykach korupcyjnych zalecają wprowadzenie zachęt do kultury korporacyjnej firmy, aby zachęcać do etycznego postępowania. FSGO zachęca sędziów federalnych do podwyższenia grzywien dla organizacji, które nieustannie tolerują niewłaściwe postępowanie, oraz do obniżenia lub wyeliminowania kar dla firm prowadzących rozbudowane programy zgodności, które podejmują próby zachowania należytej staranności w celu przestrzegania norm prawnych i etycznych. Do czasu

sformułowania wytycznych sądy niekonsekwentnie pociągały korporacje do odpowiedzialności za wykroczenia pracowników. Nie było bodźca do budowania skutecznych programów zachęcających pracowników do podejmowania etycznych i prawnych decyzji. Teraz firmy zyskują uznanie za tworzenie programów etycznych, które spełniają rygorystyczne standardy. Skuteczność programu zależy od jego zaprojektowania i wdrożenia. Innymi słowy, program musi skutecznie radzić sobie z ryzykiem związanym z daną działalnością i musi stać się częścią kultury korporacyjnej. Program etyczny może pomóc firmie uniknąć odpowiedzialności cywilnej, ale to na firmie spoczywa ciężar udowodnienia, że posiada skuteczny program. Program opracowany bez wykroczeń będzie skuteczniejszy niż program narzucony jako reakcja na skandal lub oskarżenie. Test prawny programu etycznego firmy może mieć miejsce, gdy indywidualny pracownik zostanie oskarżony o niewłaściwe postępowanie. System sądowy lub amerykańska Komisja ds. Skazań ocenia odpowiedzialność organizacji za zachowanie jednostki w trakcie dochodzenia. Jeśli sądy uznają, że firma przyczyniła się do wykroczenia lub nie wykazała należytej staranności w zapobieganiu niewłaściwemu postępowaniu, firma może zostać skazana i skazana.

### **Wartości a programy zgodności**

Bez względu na cele, programy etyczne są opracowywane jako systemy kontroli organizacyjnej, których celem jest zapewnienie przewidywalności w zachowaniu pracowników. Można stworzyć dwa rodzaje systemów sterowania. Zorientowanie na zgodność tworzy porządek, wymagając od pracowników identyfikacji i zaangażowania się w określone wymagane postępowanie. Posługuje się terminami prawnymi, ustawami i umowami, które uczą pracowników zasad i kar za ich nieprzestrzeganie. Drugi system to orientacja na wartości, która dąży do rozwijania wspólnych wartości. Chociaż nakładane są kary, nacisk kładzie się bardziej na abstrakcyjny rdzeń ideałów, takich jak odpowiedzialność i zaangażowanie. Badania wykazały, że gdy wartości osobiste i organizacyjne są ze sobą zgodne, ma to pozytywny wpływ na etykę miejsca pracy. Zaletą orientacji na wartości jest to, że daje ona pracownikom jasno określoną podstawę do podejmowania decyzji, w której uczciwość, współczucie, szacunek i przejrzystość są najważniejsze. Jednocześnie różnorodność w doświadczeniu pracowników i wartościach osobistych wymaga wyraźnej komunikacji i szkoleń w takich obszarach tematycznych, jak sprawozdawczość finansowa, wykorzystanie zasobów firmy i własność intelektualna. . Ustanowienie standardów zgodności pomaga pracownikom zrozumieć zasady postępowania w przypadku zidentyfikowania zagrożeń. Na przykład przepisy dotyczące rekrutacji i zatrudniania nowych pracowników pomogą egzekwować politykę firmy i zapobiegać naruszeniom prawa. Gdy pojawiają się nowe, nieoczekiwane lub niejednoznaczne problemy bez wymagań dotyczących zgodności, wartości mogą pomóc pracownikowi w poruszaniu się przez bieżące kwestie etyczne. Badania nad podejściami opartymi na zgodności i wartościach ujawniają, że oba rodzaje programów mogą współdziałać lub działać w tym samym celu, ale orientacja na wartości ma dodatkową zaletę w postaci wzbudzania etycznego rozumowania wśród pracowników. Programy oparte na wartościach zwiększają świadomość pracowników w zakresie etyki pracy, uczciwości, chęci przekazywania informacji przełożonym, wykorzystywania mechanizmów raportowania i postrzegania etycznych decyzji. Programy zgodności są powiązane ze świadomością pracowników w zakresie zagrożeń etycznych w pracy oraz jasnym zrozumieniem zasad i oczekiwań, które ułatwiają podejmowanie decyzji. W ostatecznym rozrachunku obie orientacje można wykorzystać, aby pomóc pracownikom i menedżerom; jednak program oparty na wartościach jest podstawą kultury etycznej organizacji.

### **KODEKSY POSTĘPOWANIA**

Postrzeganie odpowiedzialności biznesowej zmieniło się na przestrzeni lat; wzrosły oczekiwania wobec organizacyjnych kodeksów etycznych. Obecnie społeczeństwo oczekuje, że pracownicy będą

przestrzegać zasad i standardów etycznych określonych w firmowych programach etycznych. Większość firm rozpoczyna proces ustanawiania programów etyki organizacyjnej od opracowania kodeksów postępowania lub w przypadku nieprawdziwych stwierdzeń, które opisują, czego organizacja oczekuje od swoich pracowników. Takie stwierdzenia mogą przybierać trzy różne formy: kodeksu etycznego, kodeksu postępowania i deklaracja wartości. Kodeks etyczny jest najbardziej wszechstronny i składa się z ogólnych stwierdzeń, czasem altruistycznych lub inspirujących, które służą jako zasady i podstawa reguł postępowania. Kodeks etyczny ogólnie określa metody zgłaszania naruszeń, działania dyscyplinarne za naruszenia oraz strukturę należytego procesu. Tabela 8–3 przedstawia niektóre korzyści wynikające z posiadania kompleksowego kodeksu postępowania. Kodeks postępowania to dokument pisemny, który może zawierać inspirujące stwierdzenia, ale głównie określa dopuszczalne i niedopuszczalne typy zachowań. Kodeks postępowania jest bardziej zbliżony do zestawu reguł regulacyjnych i jako taki wywołuje mniej debaty na temat konkretnych działań. Oto niektóre z głównych powodów niepowodzenia kodeksów etycznych: (1) kodeks nie jest promowany, a pracownicy go nie czytają; (2) kod nie jest łatwo dostępny; (3) kod jest napisany zbyt legalistycznie i dlatego jest niezrozumiały dla przeciętnych pracowników; (4) kod jest napisany zbyt niejasno, nie podając dokładnego kierunku; oraz (5) najwyższe kierownictwo nigdy nie odnosi się do kodu w ciele lub duchu. Ostatnim typem oświadczenia etycznego jest określenie wartości, które służy ogółowi społeczeństwa, a także jest skierowane do odrębnych grup, takich jak interesariusze. Deklaracje wartości są opracowywane przez kierownictwo i są w pełni opracowywane przy udziale wszystkich interesariuszy. Pomimo rozróżnienia w tej książce między kodeksem etycznym a deklaracją wartości, ważne jest, aby zdawać sobie sprawę, że terminy te są często używane zamiennie. Niezależnie od stopnia kompleksowości, kodeks etyczny powinien odzwierciedlać pragnienie kierownictwa wyższego szczebla w zakresie przestrzegania wartości, zasad i polityk wspierających kulturę etyczną. Opracowanie kodeksu etycznego powinno obejmować prezesa, radę dyrektorów i dyrektorów naczelnych, którzy będą wdrażać kodeks. Należy również wezwać personel prawny aby upewnić się, że kod poprawnie ocenił kluczowe obszary ryzyka i zapewnia bufory dla potencjalnych problemów prawnych. Kodeks etyczny, który nie odnosi się do konkretnych działań wysokiego ryzyka w ramach codziennej działalności, jest niewystarczający do utrzymania standardów zapobiegających niewłaściwemu postępowaniu. Tabela 8–4 przedstawia czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy opracowywaniu i wdrażaniu kodeksu etyki. Kodeksy etyczne mogą dotyczyć różnych sytuacji, od operacji wewnętrznych po prezentacje handlowe i praktyki ujawniania informacji finansowych. Badania wykazały, że korporacyjne kodeksy etyczne często zawierają około sześciu podstawowych wartości lub zasad oprócz bardziej szczegółowych opisów i przykładów odpowiedniego postępowania. Sześć wartości, które zostały zasugerowane jako pożądane dla kodeksów etycznych to (1) wiarygodność, (2) szacunek, (3) odpowiedzialność, (4) uczciwość, (5) troska i (6) obywatelstwo. Te wartości nie będą skuteczne bez dystrybucji, szkolenia i wsparcie najwyższego kierownictwa w uczynieniu tych wartości częścią kultury korporacyjnej. Badanie 75 firm amerykańskich wykazało, że ich kodeksy etyczne były podobne pod względem treści, a treść była często niejasna. Podkreśla to potrzebę opracowywania przez firmy kodów odnoszących się do problemów wspólnych dla ich określonej dziedziny lub branży. Pracownicy potrzebują konkretnych przykładów realizacji tych wartości. Badania pokazują, że pracownicy w organizacjach, w których obowiązują skuteczne kodeksy etyczne, są zwykle mniej tolerancyjni wobec nieetycznych zachowań wobec interesariuszy niż pracownicy firm, które nie mają kodeksów etycznych. Kodeksy postępowania nie rozwiążą wszystkich problemów etycznych napotykanych w codziennej działalności, ale pomagają pracownikom i menedżerom radzić sobie z dylematami etycznymi, zalecając lub ograniczając określone czynności. Wiele firm posiada kodeks etyczny, ale nie jest on skutecznie komunikowany. Kod umieszczony na stronie internetowej lub w podręczniku szkoleniowym jest bezużyteczny, jeśli nie jest codziennie wzmacniany. Komunikując pracownikom zarówno to, czego się od nich oczekuje, jak i kary za

naruszenie zasad, kodeksów postępowania ograniczają możliwości nieetycznego zachowania, a tym samym poprawiają etyczne podejmowanie decyzji. Na przykład kodeks etyczny Amerykańskiego Towarzystwa Inżynierów Budownictwa określa, że inżynierowie muszą działać z zerową tolerancją wobec przekupstwa, oszustw i korupcji we wszystkich projektach inżynieryjnych i budowlanych, w które są zaangażowani. Kodeksy postępowania nie muszą być tak szczegółowe, że uwzględniają każdą sytuację, ale powinny dostarczać wskazówek i zasad, które mogą pomóc pracownikom w osiągnięciu celów etycznych organizacji i reagowaniu na ryzyko w akceptowany sposób. W Japonii firma Kao Corporation zyskała uznanie za wiodące programy etyczne. Firma zdobyła wiele nagród w zakresie etyki, a także nagrodę Environmental Technology Award od Japan Chemical Industry Association. Kao jest również jedyną japońską firmą znajdującą się na liście najbardziej etycznych firm na świecie Ethisphere przez siedem kolejnych lat. Kao jest niezwykle skoncentrowany na etyce i uczciwości. Firma zapewnia swoim pracownikom szkolenia w zakresie etyki oraz cech i kultur innych krajów. Kao stworzył również nowe, przyjazne dla środowiska produkty, które oszczędzają zasoby i są dobrze przystosowane do obszarów takich jak Chiny, gdzie brakuje wody. Programy etyczne są niezbędne w dużych korporacjach, takich jak jako Kao Corporation. Jednak nie tylko duże firmy muszą opracować program etyki i zgodności; małe firmy również muszą to robić.

## **DYREKTORZY ETYKI**

Organizacyjne programy etyczne muszą być nadzorowane przez osoby wysokiego szczebla znane z przestrzegania norm prawnych i etycznych. Te osoby - często nazywane specjalistami ds. Etyki - są odpowiedzialne za zarządzanie programami etyki i zgodności z prawem w swoich organizacjach. Zwykle są odpowiedzialni za (1) ocenę potrzeb i zagrożeń, które musi uwzględniać program etyczny w całej organizacji, (2) opracowywanie i rozpowszechnianie kodeksu postępowania lub etyki, (3) prowadzenie programów szkoleniowych dla pracowników, (4) tworzenie i utrzymywanie poufną usługę odpowiadającą na pytania pracowników dotyczące kwestii etycznych, (5) upewnianie się, że firma działa zgodnie z regulacjami rządowymi, (6) monitorowanie i audyt etycznego postępowania, (7) podejmowanie działań w przypadku ewentualnych naruszeń kodeksu firmy oraz (8) przeglądanie i aktualizowanie kodu. Specjaliści ds. Etyki są również odpowiedzialni za zapoznanie się z tysiącami stron odpowiednich przepisów, a także za komunikowanie i wzmacnianie wartości, które budują etyczną kulturę korporacyjną. Centrum zasobów ds. Etyki informuje, że posiadanie kompleksowego programu etycznego, obejmującego urzędnika ds. Etyki, pomaga firmom zmniejszyć liczbę przypadków wykroczeń nawet o 75 procent. Korporacyjne zawirowania i wywołujące skandale nagłówki gazet mają głęboki negatywny wpływ na zaufanie publiczne. Aby zapewnić zgodność z przepisami stanowymi i federalnymi, wiele korporacji powołuje obecnie dyrektorów ds. Zgodności oraz specjalistów ds. Etyki i postępowania w biznesie do opracowywania i nadzorowania korporacyjnych programów zgodności. Stowarzyszenie Specjalistów ds. Etyki i Zgodności (ECO) zrzesza ponad 1200 członków, którzy są głównymi menedżerami programów etycznych w ponad 30 krajach. Specjaliści ds. Etyki często przechodzą na swoje stanowisko z innych stanowisk w swoich firmach. Specjaliści ds. Etyki i zgodności mają doświadczenie w prawie, finansach i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Sarbanes–Oxley i poprawki do FSGO zwiększyły odpowiedzialność urzędników ds. etyki i rad dyrektorów za nadzór nad sprawozdawczością finansową. Stanowiska rzeczników etyki są wciąż stosunkowo nowe i nieco niejasne. Chociaż trudne czasy ekonomiczne stawiają pod znakiem zapytania wszystkie wydatki, niepewność ekonomiczna pociąga za sobą największą potrzebę inwestowania i formalizacji ról w zakresie etyki i zgodności w organizacji. Czasy trudności ekonomicznych są zwykle przyczyną poważnych przewinień organizacyjnych i indywidualnych. Chociaż jest to zalecane jako najlepsza praktyka, rzadko zdarza się, aby specjaliści ds. etyki podlegali bezpośrednio zarządowi. Specjaliści ds. Etyki często podlegają bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu i mogą mieć pewien dostęp do zarządu. W ankiecie przeprowadzonej wśród dyrektorów finansowych ponad 30 procent wskazało, że na ich



działalność wpłynęły lub zostały zakłócone nieoczekiwane okoliczności w minionym roku. Nadzór, monitorowanie i przegląd procedur operacyjnych i wyników przez funkcję etyki i zgodności może zapobiec takim niespodziankom. .

## **SZKOLENIE ETYCZNE I KOMUNIKACJA**

Ważnym krokiem w opracowaniu skutecznego programu etycznego jest wdrożenie programu szkoleniowego i systemu komunikacji w celu poinformowania pracowników o standardach etycznych firmy. Krajowe badanie etyki biznesu przyjrzało się 18 wymiarom kultury etycznej i formalnym programom i wykazało, że firmy o silnej kulturze etycznej i formalnych programach etycznych były o 36 punktów procentowych mniej skłonne do zauważania niewłaściwego postępowania niż pracownicy w organizacjach o słabej kulturze i programach etycznych. Znaczna liczba pracowników zgłasza, że często uważa takie szkolenie za przydatne. Szkolenie może pomóc pracownikom poznać zasady i oczekiwania firmy, odpowiednie przepisy i regulacje oraz ogólne standardy społeczne. Programy szkoleniowe mogą również uświadomić pracownikom dostępne zasoby, systemy wsparcia i wyznaczony personel, który może im pomóc, udzielając porad etycznych i prawnych. Szkolenie może umożliwić pracownikom zadawanie trudnych pytań i podejmowanie etycznych decyzji. Wiele organizacji włącza obecnie szkolenia w zakresie etyki do swoich działań w zakresie rozwoju pracowników i kadry kierowniczej. American Bar Association przyjęło sześć nowych propozycji swoich Modelowych Zasad Postępowania Zawodowego, zajmujących się takimi kwestiami, jak ochrona poufności klientów podczas korzystania z technologii i outsourcingu. Rządy często nakazują również szkolenie urzędników. Na przykład pracownicy pracujący dla National Institutes of Health muszą przechodzić coroczne szkolenie z etyki. Jak podkreśliliśmy, na podejmowanie decyzji etycznych ma wpływ kultura korporacyjna, współpracownicy i przełożeni oraz dostępne możliwości angażowania się w nieetyczne zachowania. Szkolenie z etyki może mieć wpływ na wszystkie trzy rodzaje wpływu. Pełna świadomość filozofii zarządzania, zasad i procedur firmy może wzmocnić zarówno kulturę korporacyjną, jak i postawę etyczną współpracowników i przełożonych. Taka świadomość również uzbraja pracowników przed możliwościami nieetycznego zachowania i zmniejsza prawdopodobieństwo niewłaściwego postępowania. . Tym samym istnienie i egzekwowanie zasad i procedur firmowych ogranicza nieetyczne praktyki w organizacji. Odpowiednio i starannie zaprojektowane szkolenia etyczne mogą uświadomić pracownikom kwestie etyczne, zwiększyć znaczenie szkoleń z etyki dla pracowników oraz zwiększyć pewność pracowników, że mogą podjąć właściwą decyzję w obliczu dylematu etycznego. 39 Aby szkolenie w zakresie etyki było skuteczne, musi rozpoczynać się od podstaw teoretycznych opartych na wartościach, kodeksie etycznym, procedurach zgłaszania problemów etycznych, zaangażowaniu linii i personelu oraz jasnych priorytetach kierowniczych w zakresie etyki, o których należy pracowników. Menedżerowie z każdego działu muszą być zaangażowani w opracowanie programu szkoleń z etyki. Inicjatywy szkoleniowe i komunikacyjne powinny odzwierciedlać wyjątkowe cechy organizacji: jej wielkość, kulturę, wartości, styl zarządzania i bazę pracowników. Aby odnieść sukces, programy etyki biznesowej powinny edukować pracowników w zakresie formalnych ram etycznych i modeli analizowania zagadnień etyki biznesowej. Wtedy pracownicy mogą opierać decyzje etyczne na swojej znajomości wyborów, a nie na emocjach.

Kluczowym elementem zarządzania skutecznym i wydajnym programem w zakresie etyki i zgodności jest solidne zrozumienie technik, które jasno komunikują pracownikom wartości, kulturę i zasady firmy dotyczące postępowania w kwestiach etycznych. Wiele osób odczuwa praktyczne szkolenie, gdy pracownicy są zmuszeni stawić czoła faktycznym lub hipotetycznym dylematom etycznym, co pomaga im zrozumieć, w jaki sposób ich organizacja chciałaby, aby radzili sobie z potencjalnymi problemami. Lockheed Martin opracował gry treningowe, które zawierają dylematy, które można rozwiązać w zespołach. Każdy członek zespołu przedstawia swoją perspektywę, pomagając w ten sposób innym

członkom zespołu w pełni zrozumieć konsekwencje decyzji dla współpracowników i organizacji. Innym urządzeniem szkoleniowym jest symulacja behawioralna, która daje uczestnikom do przeglądu krótką, hipotetyczną sytuację etyczną. Każdemu uczestnikowi przypisuje się rolę w hipotetycznej organizacji i otrzymuje różne poziomy informacji o scenariuszu. Uczestnicy muszą następnie wchodzić w interakcje, aby opracować zalecane kierunki działania, przedstawiające względy krótko-, średnio- i długoterminowe. Takie symulacje odtwarzają złożoność relacji organizacyjnych, a także realia związane z koniecznością rozwiązywania trudnych sytuacji z niekompletnymi informacjami. Ćwiczenia te pomagają uczestnikom zdobyć świadomość etycznego, prawnego i społecznego wymiaru podejmowania decyzji biznesowych; rozwijać umiejętności analityczne w zakresie rozwiązywania problemów etycznych; i poznać złożoność etycznych decyzji w organizacjach. Badania wskazują, że „symulacja nie tylko instruuje o znaczeniu etyki, ale także o procesach zarządzania problemami etycznymi i konfliktami”. Kierownictwo najwyższego szczebla musi komunikować się z menedżerami na poziomie operacyjnym (na przykład produkcji, sprzedaży i finansów) oraz egzekwować ogólne standardy etyczne w organizacji. Uświadomienie pracownikom kluczowych obszarów ryzyka w ich zawodzie lub zawodzie ma ogromne znaczenie w każdym programie szkolenia z etyki. Ponadto pracownicy muszą wiedzieć, z kim mogą się skontaktować w celu uzyskania wskazówek, gdy napotkają szare obszary w wartościach, zasadach, zasadach i szkoleniach organizacji, które nie zapewniają odpowiedniego kierunku. Z drugiej strony firmy, które zapewniają pracownikom możliwość wyrażania swoich opinii, ale nie traktują poważnie ich zaleceń, mogą zwiększyć konflikt wewnątrz grupy. Dlatego konieczne jest, aby firmy wykazywały silne zaangażowanie w mechanizmy komunikacji i informacji zwrotnej w organizacji. Chociaż szkolenia i komunikacja powinny wzmacniać wartości i zapewniać pracownikom możliwość poznania zasad, stanowią one tylko jeden aspekt skutecznego programu etycznego. Ponadto szkolenie w zakresie etyki będzie nieskuteczne, jeśli będzie prowadzone wyłącznie dlatego, że jest wymagane lub dlatego, że jest to coś, co robią konkurencyjne firmy. Enron miał wdrożony program etyczny. Jednak nieetyczni menedżerowie wiedzieli, że mają wsparcie Arthura Andersena, partnera firmy w zakresie audytu i doradztwa księgowego, a także firm prawniczych, analityków inwestycyjnych, a w niektórych przypadkach organów nadzoru rządowego. Dlatego też czołowi menedżerowie Enron prawdopodobnie wierzyli, że wysiłki mające na celu ukrycie zadłużenia w pozabilansowych spółkach partnerskich nie zostaną ujawnione. Podczas pomiaru skuteczności programu etycznego ważne jest, aby uzyskać informacje od pracowników. Ankiety pracownicze i uwzględnienie pomiarów etycznych w systemach oceny wyników to dwa sposoby pomagające określić skuteczność szkolenia w zakresie etyki w firmie. Jeśli etyczne wyniki nie są częścią regularnych ocen wyników, pracownicy otrzymują wiadomość, że etyka nie jest ważnym elementem podejmowania decyzji w ich firmie. Aby szkolenie w zakresie etyki miało znaczenie, pracownicy muszą zrozumieć, dlaczego jest przeprowadzany, jak pasuje do organizacji i jaka jest ich rola w jego wdrażaniu.

## **SYSTEMY MONITOROWANIA I WYKONYWANIA STANDARDÓW ETYCZNYCH**

Skuteczny program etyczny wykorzystuje różnorodne zasoby do monitorowania etycznego postępowania i mierzenia skuteczności programu. Obserwowanie pracowników, przeprowadzanie wewnętrznych audytów i dochodzeń, rozpowszechnianie ankiet i wdrażanie systemów raportowania to sposoby, w jakie firma może ocenić zgodność ze swoim kodeksem etycznym i standardami. Zewnętrzny audyt i przegląd działań firmy mogą czasami pomóc w opracowaniu wzorców zgodności. (Przeanalizujemy proces audytu etycznego w Rozdziale 9.) Aby ustalić, czy dana osoba wykonuje swoją pracę odpowiednio i etycznie, obserwatorzy mogą skoncentrować się na tym, jak pracownik radzi sobie z sytuacją obciążoną etyką. Wiele firm stosuje ćwiczenia polegające na odgrywaniu ról podczas szkolenia sprzedawców i menedżerów. Do dyskusji można wprowadzić kwestie etyczne, a wyniki nagrać na wideo, aby uczestnicy i ich przełożeni mogli ocenić wynik dylematu etycznego. Kwestionariusze mogą służyć jako punkt odniesienia w bieżącej ocenie etycznych wyników poprzez

miar etycznego postrzegania firmy, przełożonych, współpracowników i samych pracowników, a także służyć jako środek do opracowywania ocen etycznych lub nieetycznych praktyk w ich firmie oraz przemysł. Następnie, jeśli nieetyczne postępowanie wydaje się nasilać, kierownictwo będzie lepiej rozumieć, jakie rodzaje nieetycznych praktyk mogą mieć miejsce i dlaczego. Może być wtedy konieczna zmiana w firmowym szkoleniu z etyki. Istnienie wewnętrznego systemu, który umożliwia pracownikom zgłaszanie niewłaściwego postępowania, jest szczególnie przydatne do monitorowania i oceny etycznych wyników. Wiele firm tworzy linie wsparcia w zakresie etyki, zwane również gorącymi liniami, aby zapewnić wsparcie i dać pracownikom możliwość zadawania pytań lub zgłaszania wątpliwości. Najskuteczniejsze infolinie ds. etyki działają anonimowo i są obsługiwane 24 godziny na dobę, 365 dni w roku. Około 50% połączeń z infolinią ma miejsce w nocy lub w weekendy. Często niepokojące kwestie etyczne mogą powodować, że ludzie tracą sen i zajmują myśli w czasie wolnym. Chociaż zawsze istnieją pewne obawy, że pracownicy mogą błędnie zgłaszać sytuację lub nadużywać infolinii w celu odwetu na współpracowniku, infolinie stały się powszechne i pracownicy z nich korzystają. Łatwa w obsłudze infolinia lub help desk mogą służyć jako siatka bezpieczeństwa, która zwiększa szansę wykrycia nieetycznego zachowania i zareagowania na nie w odpowiednim czasie. Infolinie służą jako centralny punkt kontaktowy, w którym krytyczne uwagi, dylematy i porady można przypisać osobie najbardziej odpowiedniej do załatwienia konkretnej sprawy. Pracownicy często wolą zajmować się kwestiami etycznymi za pośrednictwem swoich przełożonych lub menedżerów lub rozwiązać sprawę bezpośrednio przed skorzystaniem z anonimowego systemu zgłaszania, takiego jak infolinia. Firmy coraz częściej korzystają z usług konsultantów, którzy świadczą profesjonalne usługi i oprogramowanie do zarządzania sprawami. Oprogramowanie zyskuje na popularności, ponieważ dostarcza raportów o problemach pracowników, skargach lub obserwacjach niewłaściwego postępowania, które można śledzić i nimi zarządzać. W ten sposób firma może śledzić dochodzenia, analizy, rozwiązania i dokumentację zgłoszeń nadużyć. System ten pomaga zapobiegać procesom sądowym i pomaga firmie poznać i przeanalizować uchybienia etyczne. Jednak dla firm ważny jest dobór odpowiedniego oprogramowania do swoich potrzeb. Chociaż tylko 10 do 15 procent firm korzysta obecnie z pewnego rodzaju narzędzi do zarządzania zgodnością, wiele firm zmierza w kierunku technologii i oprogramowania zautomatyzowanych procesów. Jeśli firma nie czyni postępów w tworzeniu i utrzymywaniu kultury etycznej, musi określić przyczyny i podjąć działania naprawcze, egzekwując bardziej rygorystycznie obowiązujące standardy lub ustanawiając wyższe standardy. Działania naprawcze mogą obejmować nagradzanie pracowników, którzy przestrzegają zasad i standardów firmy oraz karanie tych, którzy tego nie robią. Gdy pracownicy przestrzegają standardów organizacyjnych, ich wysiłki powinny zostać docenione poprzez publiczne uznanie, premie, podwyżki lub w inny sposób. Z drugiej strony, gdy pracownicy naruszają standardy organizacyjne, należy ich upomnieć, przenieść, zadokować, zawiesić, a nawet zwolnić. Jeśli firma nie podejmie działań naprawczych przeciwko nieetycznemu lub niezgodnemu z prawem zachowaniu, prawdopodobnie takie zachowanie będzie kontynuowane. W ankiecie w Centrum zasobów ds. Etyki największym powodem, dla którego pracownicy nie zgłaszali zaobserwowanych niewłaściwych zachowań, był sceptyczny stosunek do ich zgłoszenia. Drugim najczęstszym powodem był strach przed odwetem. Jednak nowe przepisy i orzeczenia sądowe utrudniają firmom podejmowanie działań odwetowych. Sąd Najwyższy orzekł, że pracownik może pozwać bliskiego współpracownika lub krewnego, który został zwolniony przez pracodawcę w odwecie za zgłoszenie wykroczenia, takiego jak dyskryminacja. Konsekwentne egzekwowanie i niezbędne działania dyscyplinarne są niezbędne dla funkcjonalnego programu etyki lub zgodności. Specjalista ds. Etyki jest zwykle odpowiedzialny za wdrażanie wszelkich działań dyscyplinarnych w przypadku naruszenia standardów etycznych firmy. Wiele firm uwzględniła zgodność etyczną w ocenach wyników pracowników. Podczas oceny wyników pracownicy mogą zostać poproszeni o podpisanie potwierdzenia, że zapoznali się z obowiązującymi w firmie wytycznymi etycznymi. Firma musi również niezwłocznie zbadać wszelkie znane lub podejrzanym niewłaściwe

postępowanie. Odpowiedni urzędnik firmy, zwykle urzędnik ds. Etyki, musi wydać kierownictwu wyższego szczebla zalecenie dotyczące postępowania w przypadku określonego naruszenia etyki. W niektórych przypadkach firma może być zobowiązana do zgłoszenia uzasadnionego niewłaściwego postępowania wyznaczonemu rządowi lub agencji regulacyjnej, aby otrzymać kredyt. W ramach FSGO takie uznanie za posiadanie skutecznego programu zgodności może zmniejszyć grzywny. Wysiłki mające na celu powstrzymanie nieetycznego zachowania są ważne dla długoterminowych relacji firm z ich pracownikami, klientami i społecznością. Jeśli kodeks etyczny jest agresywnie egzekwowany i staje się częścią kultury korporacyjnej, może skutecznie poprawić etyczne zachowanie w organizacji. Jeśli jednak kodeks nie jest odpowiednio egzekwowany, staje się zwykłą ozdobą i niewiele przyniesie w kierunku poprawy etycznego zachowania i podejmowania decyzji.

### **Ciągłe doskonalenie programu etycznego**

Udoskonalenie systemu, który zachęca pracowników do podejmowania bardziej etycznych decyzji, niewiele różni się od wdrażania jakiegokolwiek innego rodzaju strategii biznesowej. Wdrożenie wymaga zaprojektowania działań w celu osiągnięcia celów organizacyjnych przy użyciu dostępnych zasobów i przy istniejących ograniczeniach. Wdrożenie przekłada plan działania na warunki operacyjne i ustanawia środki, za pomocą których etyczne wyniki organizacji będą monitorowane, kontrolowane, i ulepszone. Fakt ten częściowo wynika ze zwiększonych zasobów, ale także niewątpliwie ze zwiększonej odpowiedzialności i zobowiązań interesariuszy.

Zdolność firmy do planowania i wdrażania etycznych standardów biznesowych zależy częściowo od tego, w jaki sposób organizuje zasoby i działania, aby osiągnąć swoje cele etyczne. Postawy i zachowania ludzi muszą kierować się wspólnym zaangażowaniem w biznes, a nie zwykłym posłuszeństwem tradycyjnym władzom kierowniczym. Zachęcanie do różnorodności perspektyw, niezgody i wzmacnianie pozycji ludzi pomaga dostosować przywództwo firmy do jej pracowników. Jeśli firma stwierdzi, że jej etyczne wyniki były mniej niż zadowolające, kierownictwo może chcieć zmienić sposób podejmowania określonych decyzji. Na przykład zdecentralizowana organizacja może potrzebować scentralizowania kluczowych decyzji, przynajmniej na jakiś czas, aby menedżerowie wyższego szczebla mogli zapewnić, że decyzje te są podejmowane w sposób etyczny. Centralizacja może ograniczyć możliwości podejmowania nieetycznych decyzji przez menedżerów niższego szczebla i pracowników. Kierownictwo może następnie skupić się na inicjatywach mających na celu poprawę kultury korporacyjnej i zaszczepienie większej ilości etycznych wartości w całej firmie poprzez nagradzanie pozytywnych zachowań i sankcjonowanie negatywnych zachowań. W innych firmach decentralizacja ważnych decyzji może być lepszym sposobem na atakowanie problemów etycznych, dzięki czemu menedżerowie niższego szczebla, którzy znają lokalne środowisko biznesowe oraz lokalną kulturę i wartości, mogą podejmować więcej decyzji. Niezależnie od tego, czy funkcja etyki jest scentralizowana, czy zdecentralizowana, kluczową potrzebą jest delegowanie uprawnień w taki sposób, aby organizacja mogła osiągnąć etyczne wyniki.

### **Typowe błędy w projektowaniu i wdrażaniu programu etycznego**

Wielu liderów biznesu zdaje sobie sprawę, że muszą mieć program etyczny, ale niewielu poświęca czas, aby odpowiedzieć na fundamentalne pytania dotyczące celów takiego programu. Jak wspomnieliśmy wcześniej, niektóre z najczęstszych celów programu to powstrzymywanie i wykrywanie nieetycznych zachowań oraz naruszeń prawa; uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez lepsze relacje z klientami, dostawcami i pracownikami; a zwłaszcza w przypadku korporacji międzynarodowych, łączenie pracowników poprzez jednoczącą i wspólną kulturę korporacyjną. Niezrozumienie i niezrozumienie tych celów jest pierwszym błędem, jaki wiele firm popełnia podczas projektowania programów etycznych. Drugim błędem jest brak realistycznych i wymiernych celów programu. Po osiągnięciu

konsensusu w sprawie celów firmy powinny zabiegać o wkład poprzez wywiady, grupy fokusowe i narzędzia ankietowe. Dowiedzenie się, jak pracownicy mogą zareagować w konkretnej sytuacji, może pomóc firmom lepiej zrozumieć, jak korygować nieetyczne lub niezgodne z prawem zachowanie, reagując lub aktywnie. Badania sugerują, że pracownicy i menedżerowie wyższego szczebla często wiedzą, że robią coś nieetycznego, ale racjonalizują swoje zachowanie jako „dla dobra firmy”. W rezultacie cele programu etycznego powinny zawierać pewne elementy mierzalne. Trzecim błędem jest brak przejęcia przez kierownictwo wyższego szczebla odpowiedzialności za program etyczny. Utrzymanie kultury etycznej może być niemożliwe, jeśli dyrektorzy generalni i inni kierownicy nie popierają kultury etycznej. Jak omówiono wcześniej w tym rozdziale, menedżerowie wyższego szczebla, w tym dyrektorzy finansowi i dyrektorzy ds. Marketingu, mogą być mniej wrażliwi na potrzeby wszystkich interesariuszy ze względu na presję, jaką odczuwają, jeśli chodzi o wyniki finansowe. Kierownicy najwyższego szczebla mogą być bardziej narażeni na presję wywieraną na pracowników, aby angażowali się w nieetyczne działania, a tym samym stawali się bardziej konkurencyjni. Z tego powodu niedawne poprawki do FSGO sugerują, że specjaliści ds. Etyki powinni składać sprawozdania zarządowi, a nie radcy generalnemu. Rada dyrektorów powinna ponosić ostateczną odpowiedzialność i nadzór nad tworzeniem organizacyjnej kultury etycznej. Czwartym błędem jest opracowanie materiałów programowych, które nie odpowiadają potrzebom przeciętnego pracownika. Wiele programów zgodności zostało opracowanych przez prawników, aby zapewnić firmie ochronę prawną. Programy te zazwyczaj zawierają złożony „język prawniczy”, który niewielu w organizacji może zrozumieć. Aby uniknąć tego problemu, programy etyczne, w tym kodeksy postępowania i materiały szkoleniowe – powinny zawierać informacje zwrotne od pracowników z całej firmy, a nie tylko z działu prawnego. Włączenie do programu sekcji pytań i odpowiedzi; odwoływanie się do dodatkowych zasobów w celu uzyskania wskazówek dotyczących kluczowych kwestii etycznych; i używając list kontrolnych, ilustracji, a nawet komiksów mogą sprawić, że materiały programu będą bardziej przyjazne dla użytkownika. Piątym częstym błędem jest przeniesienie „amerykańskiego” programu na działalność międzynarodową firmy. W firmach międzynarodowych, kadra kierownicza powinna jak najwcześniej zaangażować w proces zagranicznego personelu, aby sprzyjać zrozumieniu wartości firmy i zminimalizować potencjalne niewłaściwe postępowanie wynikające z nieporozumień. Cele te można osiągnąć poprzez opracowanie spisu powszechnych globalnych praktyk i procesów zarządzania oraz zbadanie standardów postępowania korporacji w świetle tych międzynarodowych standardów. Ostatnim częstym błędem jest zaprojektowanie programu etycznego, który jest niczym więcej niż serią wykładów. W takich przypadkach uczestnicy zwykle przypominają sobie mniej niż 15 procent następnego dnia po treningu. Bardziej praktycznym rozwiązaniem jest umożliwienie pracownikom ćwiczenie umiejętności, których się uczą poprzez studia przypadków lub ćwiczenia w małych grupach.

Firma nie może odnieść sukcesu wyłącznie dzięki legalistycznemu podejściu do etyki. Najwyżsi menedżerowie muszą dążyć do wypracowania wysokich standardów etycznych, które służą jako bariery dla nielegalnego postępowania. Chociaż program etyczny powinien pomóc w zmniejszeniu możliwości nałożenia kar i negatywnej reakcji opinii publicznej na niewłaściwe postępowanie, firma musi chcieć być dobrym obywatelem korporacyjnym i uznawać znaczenie etyki dla odniesienia sukcesu w biznesie

## **PODSUMOWANIE**

Programy etyczne pomagają uwrażliwić pracowników na potencjalne problemy prawne i etyczne w ich środowisku pracy. Aby promować etyczne i zgodne z prawem postępowanie, organizacje powinny opracować programy etyczne, ustanawiając, komunikując i monitorując wartości etyczne i wymogi prawne, które charakteryzują historię, kulturę, branżę i środowisko operacyjne firmy. Bez takich programów oraz jednolitych standardów i zasad postępowania pracownikom trudno jest określić, jakie

zachowania firma uważa za dopuszczalne. Firma musi mieć skuteczny program etyczny, aby zapewnić, że pracownicy rozumieją jej wartości i przestrzegają jej zasad i kodeksów postępowania. Program etyczny powinien pomóc ograniczyć prawnie egzekwowane kary i negatywną reakcję opinii publicznej na niewłaściwe postępowanie. Głównym celem federalnych wytycznych dotyczących kar dla organizacji jest zachęcenie firm do oceny ryzyka, a następnie samokontroli i agresywnej pracy w celu powstrzymania nieetycznych czynów i karanie nieetycznych pracowników. Programy etyczne to systemy kontroli organizacyjnej, które zapewniają przewidywalność zachowań pracowników. Te systemy kontroli mogą mieć orientację na zgodność, która wykorzystuje terminy prawne, statuty i umowy, które uczą pracowników zasad i kar za niezgodność, lub orientację na wartości, która polega na rozwijaniu wspólnych wartości. Większość firm rozpoczyna proces ustanawiania programów etyki organizacyjnej od opracowania kodeksów postępowania lub formalnych oświadczeń, które opisują, czego organizacja oczekuje od swoich pracowników. Kodeksy postępowania obejmują kodeks etyczny firmy i / lub deklarację wartości. Kodeks etyczny musi zostać opracowany w ramach dążenia kierownictwa wyższego szczebla do zapewnienia, że firma przestrzega wartości, zasad i polityk wspierających kulturę etyczną. Bez jednolitych zasad i standardów pracownicy mają trudności z określeniem, co kwalifikuje się jako dopuszczalne zachowanie w firmie. Posiadanie kierownika wysokiego szczebla lub komitetu odpowiedzialnego za program przestrzegania etyki może znacznie usprawnić jego administrację i nadzór. Tacy specjaliści ds. Etyki są zwykle odpowiedzialni za ocenę potrzeb i zagrożeń, które mają być uwzględnione w programie etycznym obejmującym całą organizację, opracowywanie i rozpowszechnianie kodeksu postępowania lub etyki, prowadzenie programów szkoleniowych dla pracowników, ustanawianie i utrzymywanie poufnej usługi odpowiadającej na pytania dotyczące kwestii etycznych, upewnianie się, że firma przestrzega przepisów rządowych, monitorowanie i audyt etycznego postępowania, podejmowanie działań w przypadku ewentualnych naruszeń kodeksu firmy oraz przeglądanie i aktualizowanie kodeksu. Skuteczne szkolenie z etyki jest ważne, aby pomóc pracownikom zidentyfikować problemy etyczne i zapewnić im środki do rozwiązywania i rozwiązywania takich problemów. Szkolenie może edukować pracowników na temat zasad i oczekiwań firmy, dostępnych zasobów, systemów wsparcia i wyznaczonego personelu ds. etyki, a także odpowiednich przepisów ustawowych i wykonawczych oraz ogólnych norm społecznych. Kierownictwo najwyższego szczebla musi komunikować się z menedżerami na poziomie operacyjnym i egzekwować ogólne standardy etyczne w organizacji.

Skuteczny program etyczny wykorzystuje różnorodne zasoby do monitorowania etycznego postępowania i mierzenia skuteczności programu. Zgodność z kodeksem i standardami etycznymi firmy można ocenić, obserwując pracowników, przeprowadzając audyty wewnętrzne i ankiety, wprowadzając systemy raportowania oraz przeprowadzając dochodzenia, a także, w razie potrzeby, poprzez audyty i przeglądy zewnętrzne. Działania naprawcze obejmują nagradzanie pracowników, którzy przestrzegają zasad i standardów firmy oraz karanie tych, którzy tego nie robią. Konsekwentne egzekwowanie przepisów i działania dyscyplinarne są niezbędne dla funkcjonowania programu przestrzegania etyki. Zgodność etyczną można zapewnić, projektując działania, które osiągają cele organizacyjne przy użyciu dostępnych zasobów i przy istniejących ograniczeniach. Zdolność firmy do planowania i wdrażania etycznych standardów biznesowych zależy częściowo od jej zdolności do strukturyzowania zasobów i działań, aby skutecznie i wydajnie osiągać swoje cele. Wdrażając programy etyki i zgodności wiele firm popełnia typowe błędy, w tym nie odpowiadając na podstawowe pytania dotyczące celów takich programów, nie ustalając realistycznych i mierzalnych celów programu, nie pozwalając kierownictwu wyższego szczebla przejąć na własność programu etycznego, opracowując materiały programowe, które nie odpowiadają na potrzeby przeciętnego pracownika, przenosząc „amerykański” program na międzynarodowe operacje firmy i projektując program etyczny, który jest niewiele więcej niż serią wykładów. Chociaż program etyczny powinien pomóc w zmniejszeniu

możliwości nałożenia kar i negatywnej reakcji opinii publicznej na niewłaściwe postępowanie, firma musi chcieć być dobrym obywatelem korporacyjnym i uznawać znaczenie etyki dla udanej działalności biznesowej.