Prakseologia nr 166/2024
https://doi.org/10.7206/prak.0079-4872_2015_160_68

Program etyczny jako narzędzie wpływu w organizacji

Dariusz Bąk
Akademia Leona Koźmińskiego
dbak@kozminski.edu.pl

W artykule podjęta jest problematyka implementowania i stosowania programów etycznych w przedsiębiorstwach. Rozwijana refleksja dotyczy społecznej roli organizacji biznesowej, ze wskazaniem na różnicę między ujęciem utylitarno-instrumentalnym a zorientowanym na cele społeczne. Zidentyfikowano trzy odmienne podejścia do kwestii stosowania norm etycznych w organizacji. Wskazane zostały powody, które motywują firmy do podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie, w tym stosowania programów etycznych. Na przykładzie Zakładów Farmaceutycznych Polpharma wskazano, że program etyczny może być projektem otwartym, tj. czynnikiem wpływającym na kształtowanie kultury etycznej organizacji.

Słowa kluczowe: etyka, etyka biznesu, program etyczny organizacji, przedsiębiorstwo, odpowiedzialność;

Wprowadzenie

Programy etyczne, które jeszcze kilkanaście lat temu kojarzone były głównie z procesem budowania reputacji lub kształtowania wizerunku, są obecnie cennymi i wielofunkcyjnymi narzędziami w zarządzaniu organizacją. Standardy etyczne, które są przedmiotem wspomnianych programów, stają się osią polityk Corporate Social Responsibility, zrównoważonych łańcuchów dostaw, zarządzania zasobami ludzkimi i podstawą kształtowania kultury organizacyjnej. Ta wieloaspektowość narracji dotyczącej ustanawianych standardów etycznych niesie jednak ryzyko utraty spójności.

Doświadczenia ostatnich lat, zwłaszcza wzrost zainteresowania zrównoważonym rozwojem i raportowaniem działań w obszarach środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego – ESG (*Environmental, Social and Governance*), ujawniają swoistą presję na wykazywanie „mierzalnych" przejawów dbałości o etykę. Zdają się też sugerować postępującą instrumentalizację w myśleniu o etyce w organizacji. Dominacja tego rodzaju podejścia może prowadzić do zaniedbań w sferze kształtowania przekonań i postaw moralnych. Tymczasem to więź moralna – jak pisze Sztompka – skutkuje poczuciem tożsamości, czyli „autodefinicją własnego miejsca w przestrzeni moralnej i zakreśleniem granic przestrzeni moralnej, w której jednostka poczuwa się do powinności zaufania, lojalności i solidarności" [Sztompka 2006: 187]. Rzutuje to na poczucie współuczestnictwa, a tym samym współodpowiedzialności za funkcjonowanie całej grupy/organizacji.

Na pierwszy plan wysuwa się więc postulat doprecyzowania roli, jaką programy etyczne pełnią w organizacji biznesowej (przy założeniu, że mierzalne elementy programu etycznego w przedsiębiorstwie nie mogą być celem samym w sobie). Stawiam w tym miejscu tezę, że o programie etycznym w organizacji można mówić jedynie w ujęciu komplementarnym, tj. obejmującym wymierne i niewymierne czynniki określające poziom realizacji zakładanych standardów etycznych.

Celem artykułu jest ukazanie programu etycznego organizacji jako projektu otwartego, który jest w stanie redefiniować swoje cele i zmieniać kształt w zależności od zmian w otoczeniu prawnym, gospodarczym i wewnętrznej dynamiki rozwoju przedsiębiorstwa. W pierwszej części niniejszego opracowania przypomnę o społecznym charakterze organizacji, która ze względu na to jest wyodrębnionym obszarem przestrzeni moralnej. Wskażę moralne powinności organizacji wobec swoich członków, ale również wobec innych podmiotów życia społecznego. W dalszej kolejności opiszę sposoby ujmowania etyki w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem roli programów etycznych. Analizy prowadzone są w oparciu o przykład programu etycznego Zakładów Farmaceutycznych Polpharma SA.

1. Organizacja w przestrzeni społecznej

Gdy Peter Drucker użył pojęcia „społeczeństwo organizacji" [Drucker 1999], wskazał, że życie organizacyjne stało się dominującą formą aktywności społecznej. Jednostki działają w organizacjach i poprzez organizacje. Pojęcie organizacji nadaje grupie społecznej określoną specyfikę. Lakoniczna definicja podana w normie ISO 9000:2000 określa organizację jako „grupę ludzi i infrastrukturę z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań". Ta definicja jest nad wyraz ogólna i nie do końca oddaje celowy charakter tej formy zbiorowości. Bogatsza pod tym względem jest definicja sformułowana przez Tadeusza Kotarbińskiego [1958: 75], który określa organizację jako „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości". Pojęcie organizacji zawiera w sobie wszystkie elementy, które można przypisać strukturze społecznej: 1) posiada swój wewnętrzny porządek, układ ról i pozycji społecznych; 2) wykształca określoną tożsamość; 3) tworzy specyficzne hierarchie wartości i norm. Różnica dotyczy raczej aspektu funkcjonalnego.

Jeden z głównych przedstawicieli komunitarianizmu – szkoły podkreślającej znaczenie *community* (wspólnoty/społeczności), w których wolne, zaangażowane i odpowiedzialne jednostki mogą się realizować – Amitai Etzioni, bardzo sugestywnie przekonuje, że „zbiorowość posiada potencjał energetyczny, który sam w sobie nie może zostać wykorzystany. O ile nie zostanie przekształcony w energię kinetyczną, będzie miał płynny charakter i nie można go będzie wykorzystać do wpływania na stany zewnętrzne bądź wewnętrzne" [Etzioni 2012: 111]. Organizacja jest więc grupą społeczną, która kumuluje potencjał energetyczny swoich członków i przekształca go w realizację założonych uprzednio celów. Ma w ten sposób wymiar jednoznacznie zadaniowy.

Organizacja, jako część przestrzeni społecznej, co do zasady partycypuje w systemie norm i wartości właściwym dla danej zbiorowości. Z drugiej strony jest wyodrębnionym obszarem, który dąży do

poczucia własnej tożsamości. W wyniku tego wykształca właściwy sobie system wartości i regulacji, poprzez który manifestuje własną podmiotowość. Nawiązanie do Etzioniego jest o tyle uzasadnione, że silnie podkreśla on wątek tzw. miękkiej kultury moralnej, czyli zdolności wspólnoty do utrzymania ładu za pomocą nieformalnych procesów regulacyjnych [Frysztacki 2006: 110]. Ślady tej koncepcji można odnaleźć w pismach współczesnych etyków biznesu podejmujących kwestie nieformalnych składowych programu etycznego i tzw. klimatu organizacyjnego [Tenbrunsel, Smith-Crowe, Umphress 2003].

Etzioni wyróżnił trzy typy organizacji (adekwatne do typów stosunków społecznych) w zakresie kontroli nad swoimi uczestnikami:

- przymusowe – organizacja, która wiąże swoich członków w sposób niedobrowolny, przykładem może być więzienie, w tym przypadku silna kontrola łączy się z brakiem zaangażowania uczestników;
- normatywne – Etzioni stosuje pojęcie normatywności w odniesieniu do celów autotelicznych, poprzez tego typu organizacje realizowane są cele nadrzędne, związane z podstawowymi potrzebami społecznymi lub wartościami wysokimi, będą to więc organizacje publiczne i społeczne o charakterze edukacyjnym, ochrony zdrowia, fundacje i stowarzyszenia;
- utylitarne – typ organizacji zorientowany na cele instrumentalne i korzyści ekonomiczne; należą do nich przedsiębiorstwa.

Etzioni swoją typologię uzasadniał pytaniem: czy powinniśmy koncentrować się na organizacjach jako społecznych instrumentach „załatwiania spraw"? To pytanie, czy raczej zarzut, kierował zwłaszcza do organizacji utylitarnych. Faktem jest, że ten rodzaj organizacji dysponuje własną specyfiką aksjologiczną. Organizacja biznesowa jest szczególnym typem organizacji, w której przyjęty i funkcjonujący porządek wartości wspomaga wytwarzanie dóbr. Wartości organizacyjne są w tym przypadku bazą, w oparciu o którą można łatwiej, szybciej i w większym stopniu realizować cele ekono-

miczne organizacji/przedsiębiorstwa. Priorytetowego charakteru nabierają wartości prakseologiczne kojarzone z efektywnością bądź ekonomicznością. Można do nich zaliczyć rentowność, skuteczność, konkurencyjność. Warto tym samym wskazać pożądane cechy przedsiębiorstwa, które mogą i powinny być realizowane poprzez dany system wartości utylitarnych i prakseologicznych [Pańków, Rok, Strumińska-Kutra, Woźniczko 2010: 119–120]:

- uzyskiwanie trwałej nadwyżki przychodów nad kosztami działalności, w tym produkcji;
- trwała zdolność osiągania celów działalności, czyli pewnych pożądanych stanów rzeczy pod określonymi względami, najlepiej dających się zmierzyć lub przynajmniej zoperacjonalizować;
- trwała zdolność do uzyskiwania wymiernego finansowo efektu działalności;
- zdolność ograniczania nakładów przeznaczanych na własne funkcjonowanie, w tym na działalność produkcyjną lub usługową;
- zdolność utrzymywania i/lub umacniania własnej pozycji na rynku i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami lub instytucjami.

Błędem byłoby jednak separowanie wartości organizacyjnych tylko w granicach wyznaczanych przez założenia utylitaryzmu i prakseologii. Warto zauważyć, że na przykład skuteczność będzie silnie skorelowana z zaangażowaniem członków organizacji. Wracając do typologii Etzioniego, można dostrzec, że zaangażowanie nie jest wymagane, czy wręcz oczekiwane, jedynie w przypadku organizacji przymusowej. Z kolei bardzo duży wkład zaangażowania indywidualnego można odnotować w organizacjach normatywnych, z reguły zrzeszających osoby z poczuciem misji i emocjonalnie związane z celami organizacji. Przedsiębiorstwa są pod tym względem najbardziej zróżnicowane. Zaangażowanie jest czynnikiem pożądanym, lecz niekoniecznym. Cele członków mogą, ale nie muszą być zgodne z celami tego typu organizacji. W zależności

od indywidualnych preferencji, hierarchii wartości, siły motywacji czy wreszcie ogólnej sytuacji gospodarczej strategie pracowników mogą ciążyć ku: a) wysiłkowi przetrwania; b) maksymalizacji profitów; c) chęci samorealizacji. W każdym z wymienionych przypadków stopień zaangażowania będzie różny i różne będą schematy determinujące zakres indywidualnego wkładu. Antycypując dalsze rozważania, ujawnia to możliwość wpływania, w obrębie organizacji, na przekonania, postawy i stopień zaangażowania pracowników.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że to, jak Etzioni ujmuje kwestię przedsiębiorstwa jako organizacji utylitarnej, jest w zasadzie dyskusją z wizją organizacji zorientowanej jedynie na zysk, forsowaną w ekonomii klasycznej. A Janina Filek pisze:

> Przyjęcie zysku za jedyny albo podstawowy cel przedsiębiorstwa prowadzi do racjonalizmu technokratycznego. Technokratyczna racjonalność oznacza zastosowanie najbardziej skutecznych środków do osiągnięcia ekonomicznych celów, z uwzględnieniem jedynie wymogów technicznych, a bez brania pod uwagę takich okoliczności pozaekonomicznych, jak ochrona środowiska naturalnego, sprawiedliwość społeczna czy poszanowanie ludzkiej godności [Filek 2013: 141].

Wydaje się konieczne, by przedsiębiorstwo – jakkolwiek kieruje się wartościami prakseologicznymi – brało pod uwagę szerszy kontekst społeczny, i to w dwóch aspektach:

- zewnętrznym – dążąc do społecznej akceptacji swego istnienia/obecności na rynku, co jest możliwe tylko w sytuacji, gdy wartości organizacyjne są zgodne z systemem aksjologicznym obowiązującym w danym czasie i w danej społeczności;
- wewnętrznym – uwzględniając podmiotowość swoich członków i ich własne przekonania moralne; organizacja musi w tym przypadku dołożyć starań do zbudowania kontekstu, który pozwoliłby pogodzić preferencje indywidualne z celami organizacyjnymi, co z kolei wpłynęłoby na zwiększenie świadomości uczestnictwa i dostrzeżenie w organizacji miejsca realizacji potrzeb podstawowych.

Wojciech Gasparski postuluje w takim przypadku uzupełnienie wymiaru prakseologicznego o wymiar etyczny:

> Etyczność łącznie z prakseologicznym podwójnym E (efektywność i ekonomiczność) tworzy triadę *potrójnego E*, tj. wymiarów, ze względu na które oceniane jest wszelkie działanie. Ewaluacji takiej dokonuje każdy podmiot działający, podejmując działanie, oraz każdy obserwator działania wykonywanego przez podmiot działający i to niezależnie od tego, czy czyni to świadomie, czy nie [...]. Całokształt ocen w wymiarze triady trzech E tworzy kontekst aksjologiczny tego działania. Dotyczy to wyborów dokonywanych w procesach wymiany będących istotą działalności gospodarczej [Gasparski 2007: 544].

Pod pojęciem etyczności należy w tym przypadku rozumieć zgodność działań organizacji z uznanym społecznie porządkiem aksjologicznym i normatywnym.

2. Rola etyki w organizacji

Obecność narracji dotyczącej etyki w działalności biznesowej wydaje się być oczywista. Niemniej można wyróżnić różne stanowiska, które interpretują ją w odmienny sposób.

2.1. Podejście technokratyczne

W tym przypadku zakłada się, że biznes z natury jest amoralny. Reguły wymiany gospodarczej: a) są zorientowane na wartości materialne, b) są oparte na umowie stron, c) są regulowane w ramach obowiązującego systemu prawnego. Z tego punktu widzenia problematyka etyczna interpretowana jest jako próba narzucenia z zewnątrz form regulacji nie tylko nieistotnych z perspektywy funkcjonowania rynku, ale nawet w pewnych sytuacjach naruszających ideę wolnej konkurencji. Podkreślane są zastrzeżenia, że formułowanie etycznych standardów dla działalności gospodarczej może tworzyć sztuczne bariery na rynku pracy czy ingerować w kwestie efektywnego two-

rzenia łańcucha dostaw. Postulaty etyczne, które przyjęły formę zinstytucjonalizowaną (inicjatywy branżowe, działalność organizacji i klubów promujących różne formy odpowiedzialności etycznej, regulacje i inicjatywy organizacji międzynarodowych, audyty i procesy certyfikacji) mogą być postrzegane już nie tylko jako bariery wzrostu, ale, w skrajnych przypadkach, jako opresyjne czynniki ograniczające wolność gospodarczą. W publicystyce poświęconej tematom gospodarczym można np. znaleźć następujące tezy:

> ESG zawiera zasadnicze zmiany podejścia firm do świata. Chodzi przede wszystkim o kwestie związane z ochroną środowiska naturalnego, z odpowiedzialnością społeczną i ładem korporacyjnym. Na pierwszy rzut oka wygląda to bardzo dobrze. Jednak do niedawna wdrażanie zasad ESG w firmach było tylko opcją, odbywało się poprzez zachęty. Obecnie coraz częściej usiłuje się robić to na siłę, uprawiając pedagogikę wstydu wobec tych, którzy pozostają nieufni [Azembski 2022].

Takie tendencje wybrzmiewają zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, gdzie sprzeciw wobec wdrażania zasad ESG przyjmuje nawet postać administracyjną[1]. Głośnym echem odbił się raport kancelarii Boyden Gray z Waszyngtonu „Corporate Collusion: Liability Risks for the ESG Agenda to Charge Higher Fees and Rig the Market", w którym podkreślano, że skoordynowane działania na rzecz realizacji określonego projektu społecznego mogą przyjmować charakter zmowy skierowanej wobec niektórych, mniej postępowych branż czy firm, co jest niezgodne z prawem federalnym[2]. Koncepcje sprzeciwu wobec „interwencji" etycznych mają swoje teoretyczne zako-

[1] Por. https://www.parkiet.com/gospodarka-swiatowa/art37245451-w-republikanskich-stanach-nabiera-sily-rebelia-przeciwko-esg (dostęp 10.05.2023).

[2] „Environmental, social, and governance (ESG) strategies and divestment campaigns could violate antitrust laws. Federal law prohibits companies from colluding on group boycotts or conspiring to restrain trade, even to advance political or social goals" (Corporate Collusion: Liability Risks for the ESG Agenda to Charge Higher Fees and Rig the Market, https://lifepowered-org.translate.goog/corporate-collusion-liability-risks-for-the-esg-agenda-to-charge-higher-fees-and-rig-the-market/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc; dostęp: 13.05.2023).

twiczenie np. w libertariańskim postulacie „państwa minimum". Ten postulat można rozszerzyć na wszystkie formuły normatywne, które mogłyby ograniczać lub moderować swobodną aktywność jednostki. W wymiarze społecznym jednostka, niezależnie od tego, czy jest nią konkretny człowiek czy podmiot gospodarczy, funkcjonuje według takich zależności, jak optymalizacja działań w danym kontekście społecznym oraz zasada nieingerencji. Zgodnie z ideą maksymalizacji efektywności, zrozumiałą i akceptowalną wizją etyki jest utylitarny rachunek strat i korzyści. Filek nazywa to „zimnym racjonalizmem ekonomicznym, głoszącym zasadę nie tylko przewagi racjonalnego doboru środków do realizacji celu ekonomicznego, ale także przewagę celu ekonomicznego nad jakimkolwiek innym, w tym także społecznym" [Filek 2013: 288–289].

Inne argumenty na rzecz takiej tezy można wyprowadzić z koncepcji Roberta Nozicka [2010], zgodnie z którą jednostka nie ma żadnych powinności moralnych wobec innych. Kwestie moralne stają się w ten sposób sprawą prywatną. Zgodnie z powyższym, każdy ma prawo w nieskrępowany sposób eksponować własną wizję szczęścia/optymalizacji. Nie dyskredytuje się więc w ten sposób aktów moralnych o tyle, o ile są aktami dobrowolnymi i niewymuszonymi przez żadne czynniki zewnętrzne. Wszelkie działania, które można nazwać „moralnymi" lub zorientowanymi na dobro wspólne, stają się w tym przypadku działaniami incydentalnymi.

2.2. Podejście konformistyczne

Uwzględnianie kontekstu etycznego – motywowane względami innymi niż światopoglądowe, czyli pozaekonomiczne decyzje właścicielskie, może też być wynikiem bezrefleksyjnej akceptacji zastanego porządku społecznego. Ten porządek, realizowany w formie permanentnej publicznej dyskusji, wyłania kolejne wersje kontekstu normatywnego, zawierającego zbiór wyartykułowanych oczekiwań społecznych. Inicjatywy, takie jak Global Compact czy wytyczne Komisji Europejskiej dotyczące CSR, są w ujęciu metaforycznym czymś w rodzaju zjawisk pogodowych – rzeczami, które się dzieją

i które należy uwzględniać jako warunki brzegowe dla działalności gospodarczej, niezależnie od stopnia rozumienia ich sensu i ewentualnej aprobaty. Na poziomie organizacji przyjmuje to postać kazuistyki, z rozpisanymi sekwencjami zachowań, od momentu identyfikacji problemu etycznego do wskazania możliwych rozwiązań [Dylus 2002: 362–380]. Narracja etyczna zostaje nacechowana koniecznością dostosowania się do nowych regulacji prawnych lub oczekiwań rynku (pojawiających się w oczekiwaniach klientów lub kontrahentów – klauzulach etycznych w umowach, procesach *due diligence* rozszerzonych o badanie przestrzegania praw człowieka). Dominującą rolę przejmują więc procedury i kodeksy etyczne. Ich niewątpliwą zaletą jest możliwość jednoznacznego i klarownego przekazu oczekiwań stawianych pracownikom. Są też sygnałem, że standardy etyczne mają w danej organizacji istotne znaczenie. Nieprzestrzeganie ich może skutkować negatywną oceną pracowniczą, wszczęciem procedury dyscyplinarnej w ramach obowiązującego prawa pracy. Kwestie etyczne zostają sprowadzone do porządku regulacji i wytycznych. Zostaje wyeksponowany ich obligatoryjny charakter, który generuje dwie możliwe postawy: posłuszeństwa bądź zgody na przyjęcie sankcji.

2.3. Podejście afirmacyjne

Z tej perspektywy proponuje się całościowe spojrzenie na kwestię aktywności gospodarczej jako część ludzkiej aktywności. Kontekst moralny, który w naturalny sposób jest przypisany działaniu ludzkiemu, przenika działalność gospodarczą i oddzielenie go od tego obszaru jest nie tylko sztuczne, ale wręcz przeciwskuteczne. W opozycji do forsowanej przez postawy konformistyczne akceptacji fatalistycznej, w tym przypadku dominuje podejście aspiracyjne. O wartości moralnej czynu nie decyduje zgodność z normą, lecz intuicyjne lub w inny sposób predefiniowane pojęcie godności czynu. Można w tym miejscu przytoczyć słowa Kotarbińskiego z *Medytacji o życiu godziwym*: „[…] prawość, męstwo, dobre serce godne są szacunku a oszukaństwo, głoszenie kłamstw ze strachu, znęcanie się nad słab-

szym – godne pogardy, to jest równie oczywiste, jak to, że cukier jest słodki a sól słona. I nie potrzeba żadnych uzasadnień pozaludzkich" [Kotarbiński 1966: 98]. Z perspektywy teorii afirmacyjnych pewnych rzeczy nie robi się nie dlatego, że są zakazane, lecz ze względu na to, że nie są zgodne z przyjętą wersją moralnej słuszności [Fuller 2004]. W miejsce posłuszeństwa pojawia się zobowiązanie do stawiania wyższych wymagań oraz kreowania nowych wzorców. Składową tego podejścia jest uwzględnianie celów społecznych obok celów ekonomicznych. Przedsiębiorstwo rozszerza tym samym zakres swych zainteresowań o dobrostan różnych grup interesariuszy – w tym pracowników. Odbiciem tego będzie formułowanie programów etycznych oraz definiowanie misji i wartości organizacji. Określanie misji organizacji jest jednym z elementów kształtowania tożsamości organizacyjnej. Jeżeli kodeksy etyczne, dzięki swojej paraprawnej formule, są instrumentami zorientowanymi na cele pragmatyczne, o tyle misja jest próbą osadzenia organizacji w rzeczywistości społecznej. Oddaje charakter organizacji oraz jej aspiracje. Jest pewnego rodzaju wizją. Nawet jeżeli formuła „misji" operuje stwierdzeniami: „Jacy jesteśmy?", należy je odczytywać jako: „Jacy powinniśmy/chcemy być?". Warto powtórzyć, że jeżeli kodeksy etyczne określają schematy postępowania w ramach danego stylu zarządzania organizacją, misja definiuje sam styl. Wspólnie z innymi, formalnymi i nieformalnymi elementami narracji etycznej jest deklaracją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

3. Program etyczny w organizacji

Program etyczny firmy jest, co do zasady, inicjatywą, która uwzględnia całe spektrum odpowiedzialności społecznej. Korzystając z rozróżnień zakresu odpowiedzialności organizacji opracowanych przez Stepana Wooda [2011: 63–98], można wskazać:

– podejmowanie odpowiedzialności za niedoprowadzenie do negatywnego wpływu społecznego i środowiskowego bezpośrednio lub w ramach relacji biznesowych;

– podejmowanie odpowiedzialności za doprowadzenie do pozytywnego wpływu społecznego i środowiskowego bezpośrednio lub w ramach relacji biznesowych;
– podejmowanie odpowiedzialności za wywieranie wpływu na inne podmioty, z którymi organizacja utrzymuje relacje, by te podmioty nie powodowały negatywnego wpływu społecznego i środowiskowego, niezależnie od tego, czy ten negatywny wpływ ma związek z daną organizacją czy nie;
– podejmowanie odpowiedzialności za wywieranie wpływu na inne podmioty, z którymi organizacja utrzymuje relacje, by działalność tych podmiotów prowadziła do ich pozytywnego wpływu społecznego i środowiskowego.

Zaproponowany podział obejmuje dwie kategorie odpowiedzialności: pozytywną i negatywną. W zakresie odpowiedzialności pozytywnej można mówić o aspiracyjnej roli programu etycznego w kształtowaniu kultury organizacyjnej i otoczenia społecznego. W zakresie odpowiedzialności negatywnej zadania programu etycznego zostają sprowadzone do funkcji kontrolnych. Wskazany podział oddaje ogólny cel programu etycznego, niekoniecznie natomiast sygnalizuje stopień zaangażowania w działania organizacyjnie i społecznie odpowiedzialne. Można założyć, że dominujący charakter będą miały rozwiązania przynależące do opcji aspiracyjnej. Znajduje to potwierdzenie na przykład w formule trzech filarów odpowiedzialności w zarządzaniu, na które składają się:

- relacje, czyli budowanie równowagi w relacjach z interesariuszami, współpraca i realizacja społecznych oczekiwań interesariuszy, działania na zewnątrz organizacji i wzmacnianie kapitału społecznego;
- operacje, czyli doskonalenie systemu zarządzania, integrowanie działalności operacyjnej w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, zmniejszanie negatywnych skutków działań organizacji;

- innowacje, czyli wdrażanie innowacyjnych modeli biznesowych, obywatelstwo korporacyjne [Rok 2013: 206].

Wszystkie wymienione filary akcentują kreatywność – zarówno wobec organizacji jako takiej, jak i jej społecznego otoczenia. W żadnej z wymienionych opcji nie można dopatrzyć się zachowawczości, tj. działań zorientowanych jedynie na podporządkowanie się przyjętym uprzednio zasadom.

Zakładam, że program etyczny, który w swojej strukturze, przyjętych procedurach i innych rozwiązaniach systemowych uwzględnia wspomniane zakresy odpowiedzialności, należy traktować jako narzędzie wpływu. Ten postulat jest możliwy do spełnienia tylko przy założeniu, że program etyczny jest projektem otwartym. Oznacza to, że nieustannie koresponduje ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu społecznym, ale też w samej organizacji. Program etyczny powinien być odzwierciedleniem dyskusji, jaka toczy się w odniesieniu do wartości, celów i priorytetów. W ujęciu instrumentalnym powinien być narzędziem zapewniającym realizację celów biznesowych w sposób moralnie wartościowy.

Zaprezentowane poniżej studium programu etycznego firmy Polpharma ma szansę udzielić odpowiedzi na pytanie, czy tak postawione postulaty są możliwe do realizacji.

4. Program Etyczny w Grupie Polpharma

Polpharma to największy producent leków w Polsce i jedna z największych grup farmaceutycznych w Europie Środkowo-Wschodniej. Historia firmy sięga 1935 roku, kiedy to powstała Fabryka Chemiczno-Farmaceutyczna Polpharma. Po nacjonalizacji funkcjonuje jako Starogardzkie Zakłady Farmaceutyczne, a w 1995 roku, jako jednoosobowa spółka skarbu państwa, wróciła do historycznej nazwy Polpharma. Od momentu prywatyzacji w lipcu 2000 roku Polpharma przeżywa dynamiczny rozwój. W latach 2004–2012 przejęła kolejne spółki. Wyszła na rynki zagraniczne, rozszerzając

swoją działalność na Europę Środkowo-Wschodnią i Azję Centralną. Dynamiczny rozwój miał swoje konsekwencje. W 2013 roku Grupa Polpharma była zbiorem firm o różnych tradycjach, kulturach organizacyjnych i mentalnościach. Niezbędne stały się działania, które miały wprowadzić element spójności i stać się podstawą kultury organizacyjnej Grupy. Pojawiła się potrzeba „instytucjonalizacji" etyki, tj. przyjęcia bardziej formalnych rozwiązań, które określą jednolite standardy postępowania w firmie, oparte na wspólnych wartościach etycznych. W 2013 roku, z inspiracji Sekretarz Rady Nadzorczej Polpharma SA, podjęto decyzję o ustanowieniu w Grupie Polpharma Programu Etycznego, czyli sposobu zarządzania etyką i monitorowania standardów etycznych w firmie. Zarząd Polpharmy przyjął Kodeks Etyki w grudniu 2014 roku, a od 1 stycznia 2015 roku zaczął obowiązywać we wszystkich spółkach Grupy w Polsce oraz w większości przedstawicielstw zagranicznych.

4.1. Program etyczny w ujęciu strukturalnym

Program został zaprojektowany jako zbiór powiązanych ze sobą elementów, do których zaliczono:

- kodeks etyki – najważniejszy element Programu. W założeniu stanowi konstytucję praw i obowiązków pracowników Grupy Polpharma. Zawiera katalog wartości oraz zobowiązania, które firma dobrowolnie na siebie nakłada. Kodeks Etyki wskazuje też, co robić w przypadku zauważenia lub pozyskania wiedzy o nieprawidłowościach;
- komunikację wewnętrzną i zewnętrzną – w założeniu komunikacja opiera się na zasadach otwartości i przejrzystości oraz zakłada prowadzenie dialogu wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z jej otoczeniem. Kodeks Etyki jest opublikowany na stronach internetowych. Szczegółowe informacje znajdują się w intranecie oraz w wydawnictwach firmowych. Komunikację prowadzi się także w sposób bezpośredni, poprzez spotkania w poszczególnych spółkach w Polsce i zagranicą, a także pre-

zentując dobre praktyki i doświadczenia Polpharmy na forum zewnętrznym;
- edukację etyczną – działania podejmowane przez firmę w celu przekazania i utrwalania wiedzy dotyczącej standardów etycznych Grupy Polpharma. Obejmuje ona wszystkich pracowników i jest prowadzona cyklicznie w formie e-learningu oraz stacjonarnej. Edukacja etyczna została włączona do programu on-boardingu dla nowych pracowników;
- rozwiązania instytucjonalne – w ich ramach powoływane są osoby, których rolą jest czuwanie nad prawidłowością funkcjonowania Programu Etycznego, przestrzeganiem postanowień Kodeksu Etyki, a także służenie pracownikom radą w kwestiach etycznie trudnych. Zgodnie z zapisami Kodeksu Etyki w Grupie Polpharma powołano stanowisko Compliance Officera oraz Zespoły ds. Etyki działające w każdej spółce Grupy Polpharma w Polsce;
- system zgłaszania naruszeń – na który składają się narzędzia i kanały komunikacji zapewniające pracownikom możliwość zgłaszania przypadków naruszania zasad przyjętych w Kodeksie Etyki.

4.2. Program etyczny w ujęciu strukturalnym

Projekt od początku miał wsparcie najwyższego kierownictwa – Rady Nadzorczej i Zarządu, których członkowie byli ambasadorami projektu zaangażowanymi w prace Komitetu sterującego i grup projektowych. Bezdyskusyjnym założeniem była partycypacja pracowników, których aktywność przybierała różne formy: od udziału w badaniach ankietowych po uczestnictwo w spotkaniach i dyskusjach. W 2014 roku przeprowadzono dwuetapowe konsultacje z pracownikami. W trakcie spotkań pracownicy mogli odnieść się do praktyk i postaw, które w ich przekonaniu miały znaczenie w określaniu wartości organizacyjnych. Wskazywano również zagadnienia i działania do uwzględnienia w projekcie Kodeksu Etyki. W prace nad kodeksem zaangażowało się prawie 2000 osób. W trakcie

cyklicznych spotkań informacyjnych wyjaśniano istotę Kodeksu i Programu Etycznego, zapoznawano pracowników z wynikami konsultacji, pozyskiwano informacje zwrotne i wyjaśniano obawy lub wątpliwości związane z ustanowieniem Kodeksu. W opinii osób uczestniczących w projekcie prace nad Kodeksem Etyki były wartością samą w sobie. Pozwoliły na dyskusje o celach, motywach i zrozumienie tego, „czym i po co jesteśmy".

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

Szczególną uwagę przykłada do zobowiązania dotyczącego odpowiedzialnej produkcji i konsumpcji. W praktyce chodzi o to, aby cały „cykl życia" produktów poddany był temu samemu systemowi wartości. Wiązało się to z koniecznością wprowadzenia swoistej dyscypliny etycznej w obszarze relacji z kontrahentami pośredniczącymi w drodze leku do pacjenta-klienta. W 2015 roku wdrożono zaawansowany program „Zrównoważonego Łańcucha Dostaw", którego celem było takie uformowanie relacji z partnerami biznesowymi, by zapewniało spełnianie wymogów etycznych Grupy Polpharma, poszanowanie środowiska naturalnego i dobrych praktyk biznesowych. Opracowany został Kodeks Postępowania Dostawców, w którym zawarte są wymogi dotyczące m.in. przestrzegania praw człowieka, standardów ochrony środowiska, BHP, pracy dzieci (zgodnie z wytycznymi Global Compact). Klauzule etyczne stały się obowiązkowym elementem każdej umowy i każdego zamówienia. Wszyscy dostawcy Polpharmy (ponad 4 tys. firm z różnych krajów)

zostali objęci analizą ryzyka, a grupa kluczowych dostawców – objęta dodatkową weryfikacją zewnętrznej firmy. Poza wymaganiami zawartymi w Kodeksie Postępowania Dostawców wdrożono intensywne działania edukacyjne w postaci warsztatów i szkoleń, motywujących tę grupę kontrahentów do zaangażowania w doskonalenie standardów etycznych.

Z uwagi na charakter działalności firmy, obejmujący kontakty z sektorem publicznym ochrony zdrowia, istotnym zagadnieniem w obszarze standardów etycznych stało się zarządzanie ryzykiem korupcji. Polskie prawo farmaceutyczne jasno określa warunki obrotu produktami leczniczymi. W oparciu o nie oraz inne przepisy identyfikujące problem korupcji, firma może tak kształtować aktywności marketingowe, aby eliminować ryzyko naruszenia prawa. W Grupie Polpharma takim punktem odniesienia są wewnętrzne procedury nadzorowane przez dział prawny w ramach zadań compliance. Dotyczą bardzo szczegółowych zagadnień, jak dopuszczalny poziom sponsoringu, dopuszczalne formy współpracy z lekarzami, granice działań promocyjnych i marketingowych. Prawdziwym wyzwaniem w kontekście ujednolicania standardów przeciwdziałania korupcji są dla Grupy rynki zagraniczne. Różnice w obyczaju, mentalności, nie wspominając o przepisach prawa, są na tyle duże, że mogą powodować szereg wątpliwości, dylematów, a co za tym idzie zagrożeń. Wprowadzenie w 2020 roku Globalnej Polityki Compliance Grupy Polpharma otworzyło możliwość implementacji rozwiązań w zakresie Compliance w jednostkach poza granicami Polski. Podstawą tych działań miał być Kodeks Antykorupcyjny, który jednak po trzech latach od chwili przyjęcia w 2018 roku wymagał przejrzenia i aktualizacji. Niemniej istotnym powodem nowelizacji procedur były oczekiwane zmiany w prawie, np. spodziewana implementacja Dyrektywy o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa Unii.

Wobec powyższych okoliczności w 2021 roku zostały podjęte intensywne działania, których celem był przegląd aktualnie obowiązujących procedur, określenie zakresu modyfikacji i wprowadzenie niezbędnych zmian. Zakres zmian był szeroki – od uzupełnień

wynikających z przepisów prawa do całkowicie nowych dokumentów, które w istotny sposób usprawniają funkcjonowanie systemu Compliance i zapewniają organizacji wymagany poziom zgodności oraz bezpieczeństwa, oparty nie tylko na przepisach prawa, ale inspirowany najlepszymi praktykami rynkowymi w branży farmaceutycznej. Rezultatem prac był pakiet nowych lub znowelizowanych dokumentów zawierający:

- politykę systemu compliance – określającą ramy funkcjonowania Systemu Zarządzania Zgodnością w firmie; obowiązki i uprawnienia Compliance Officera oraz powinności pracowników w utrzymaniu zgodności z prawem;
- kodeks antykorupcyjny – który wskazuje zasady antykorupcyjne obowiązujące wszystkich w organizacji, w tym szczegółowo opisuje ryzyka korupcyjne i sposoby ich unikania w relacjach z przedstawicielami zawodów medycznych, osobami pełniącymi funkcje publiczne, partnerami biznesowymi. Na nowo uregulował m.in. praktyki: gościnności (termin stosowany w procedurach, odnoszący się do zwyczajowych świadczeń w ramach wizyt i uroczystości z udziałem np. kontrahentów lub przedstawicieli zawodów medycznych), prowadzenia spotkań, wręczania i przyjmowania upominków oraz zapobiegania konfliktom interesów. W kodeksie położono większy nacisk na przekazywanie oraz stosowanie zasad w nim zawartych również przez pozostałych uczestników łańcucha dostaw;
- procedurę zgłaszania naruszeń – dokument zgodny z *Dyrektywą o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa*. Zawiera informacje, kiedy i jak reagować w sytuacji naruszenia przepisów prawa, zasad etycznych lub wewnętrznych procedur. Wskazuje też, jak firma chroni osoby zgłaszające naruszenia oraz jak procesowane są zgłoszenia;
- netykietę – określa, jak odpowiedzialnie zachowywać się w sieci, jak korzystać z mediów społecznościowych w ramach obowiązków służbowych, jak i dlaczego oddzielać sferę prywatną od sfery służbowej;

- *legal design* – jego celem było uproszczenie języka umów i procedur. Projekt w znaczący sposób wpłynął na transparentność zapisów, co uczyniło je bardziej zrozumiałymi dla użytkowników. Równolegle z aktualizacją procedur były prowadzone prace nad modernizacją szkolenia e-learningowego „Etyka i Compliance w Grupie Polpharma", tak w celu dostosowania do nowych procedur, jak i uwzględnienia oczekiwań organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością. Sformalizowana Polityka Różnorodności weszła w zakres dokumentów firmy w 2022 roku, poprzedzona procesem konsultacji wewnętrznych, badań i zbierania opinii.

Jednym z istotniejszych aspektów Programu etycznego Polpharmy była identyfikacja wartości organizacyjnych. Wartości zebrane w Kodeksie Etyki to: szacunek, uczciwość, odpowiedzialność, solidarność i współpraca. W zasadzie od chwili zdefiniowania zaczęły być elementem narracji wewnętrznej, zaczynając od komunikatów CEO, poprzez Town Hall Meetingi, aż do komunikatów HR, opisów inicjatyw pracowniczych (np. wolontariatu) i dialogu z różnymi grupami interesariuszy. Od 2019 roku postępowanie zgodne z wartościami stało się jednym z parametrów samooceny, a następnie oceny rocznej pracowników. Każdej wartości organizacyjnej zostały przypisane określone typy postaw i zachowań, do których może odnieść się zarówno pracownik, jak i jego przełożony. Przyjęty w ocenie pracowniczej algorytm uzależnia wynik oceny od spełniania wymagań w zakresie etycznych zasad postępowania. Procesowi towarzyszyły szkolenia kierowane do kierowników i liderów grup, w zakresie interpretacji wartości organizacyjnych w zachowaniach pracowników. W badaniach wewnętrznych firmy proces spotkał się z pozytywnymi ocenami.

W 2021 roku Polpharma przechodziła szereg transformacji w obszarze struktur wewnętrznych (m.in. konsolidacje spółek, wyodrębnienie BV Group jako spółki zarządzającej Grupą), musiała mierzyć się z konsekwencjami pandemii COVID-19, a potem wojny w Ukrainie. Następstwem tych czynników była zmiana w podej-

ściu do misji i wartości firmowych. Nacechowana pragmatyzmem misja, która towarzyszyła firmie od początków istnienia Grupy, czyli: „Dążenie do doskonałości w dostarczaniu wysokiej jakości farmaceutyków", została przeformułowana na: „Pomagamy ludziom żyć zdrowo w zdrowym świecie". Na stronie internetowej zostały zadeklarowane najważniejsze aspekty odpowiedzialności: 1) etyczne prowadzenie biznesu, 2) służba pacjentom i społeczeństwu, 3) innowacje i rozwój wiedzy.

Dotychczasowe wartości zostały sprowadzone do roli podstawowych zasad etycznych (zdefiniowanych na poziomie Kodeksu Etyki), same zaś wartości, wprowadzone w ramach nowej strategii biznesowej (opracowanej na poziomie BV Group), zostały na nowo określone według formuły: „Działamy z odpowiedzialnością, działamy razem, działamy z otwartością". Ocena roczna nadal uwzględnia kierowanie się wartościami, niemniej analiza przypisanych wartościom zachowań, na poziomie oczekiwanym lub stanowiącym wzór do naśladowania, sugeruje zmianę orientacji deontologicznej na prakseologiczno-utylitarną (np. „Biorę odpowiedzialność za moje działania: jestem proaktywna/y i zaangażowana/y w poszukiwanie rozwiązań"; „Zachęcam i inspiruję innych, aby otwarcie stawiać czoła problemom/konfliktom i wspólnie szukać rozwiązań (nie obwiniać)").

Opisane wcześniej działania spowodowały, że niezbędna stała się aktualizacja Kodeksu Etyki Grupy Polpharma. Po 7 latach od wprowadzenia dokument wymagał gruntownego odświeżenia. W przewidywanym zakresie poprawek znalazły się te związane ze zmianami struktury firmy, innym podejściem do wartości organizacyjnych, wyakcentowaniem treści dotyczących praw człowieka, łańcucha dostaw, różnorodności, ale też nowych wyzwań związanych z etycznym wykorzystaniem nowych technologii, AI. Proces ewaluacji Kodeksu Etyki zakończył się w pod koniec 2023 roku. Nowa wersja dokumentu została upubliczniona i znajduje się na stronie internetowej firmy.

W opisie programu etycznego nie uwzględniono działań w zakresie CSR. Zostały one ujęte w Strategii Społecznej Odpowiedzialności

i są referowane w kolejnych odsłonach Raportów Społecznych. Niemniej ta problematyka i aktywności z nią związane są w Polpharmie traktowane odrębnie lub raczej równolegle do Programu Etycznego – tak w kwestii przedmiotu, jak i wewnętrznego podziału kompetencji.

Podsumowanie

Etyka w biznesie jest traktowana jako kolejny element w procesie zarządzania organizacją. Dostrzega się jej normatywny charakter, który ma szansę utrwalać siłę wzajemnych zobowiązań i konsekwencję w ich realizacji. Jest postrzegana przez pryzmat skutków, które może powodować: stabilność rynku, wzrost kapitału zaufania, przewidywalność, pewność dotrzymywania umów, transparentność, ograniczanie korupcji i innych nieprawidłowości. W tym kontekście można też dostrzec zmianę charakteru narracji dotyczącej etyki. Pierwotnie treści etyczne ujmowane były w postać kodeksów, które w różnych stopniach zaawansowania formułowały zasady postępowania i jednocześnie kreowały pozytywny wizerunek firmy.

W kategoriach pragmatycznych bardziej atrakcyjną formą stosowania etyki stały się te działania, które miały na celu zapobieganie nadużyciom lub dostosowanie standardów organizacji do regulacji zewnętrznych lub oczekiwań interesariuszy. Termin „etyka w firmie" sprowadza się do zbioru narzędzi (program etyczny) pozwalających lepiej zarządzać organizacją oraz unikać działań, które mogą spotkać się z negatywną oceną społeczną. Jest to jednak ujęcie uproszczone i ukierunkowane na uzyskanie doraźnych celów. W szerszym rozumieniu organizacja wpisuje się w dwojaką rolę:

a) Organizacja jest obszarem przestrzeni społecznej dla swoich członków. W organizacji i za pośrednictwem jej struktur jednostki mogą realizować swoje podstawowe potrzeby: bezpieczeństwa, przynależności i godności. W organizacji uzgadniane są sposoby, za pomocą których te potrzeby są osiągane, dzięki czemu organi-

zacja staje się przestrzenią moralną z wyartykułowanymi zasadami sprawiedliwości, przyzwoitości i „dobrej roboty" (w rozumieniu T. Kotarbińskiego). Relacje osobowe i profesjonalne kształtują kulturę organizacyjną, a poprzez nią organizacja w mniej lub bardziej świadomy sposób wpływa na przekonania i postawy moralne swoich członków. Należy przez to rozumieć ich zdolność do świadomego i autonomicznego określania własnej hierarchii wartości, gotowość realizacji tych wartości i zdolność sprzeciwu wobec naruszania przyjętych standardów.

b) Organizacja jest podmiotem życia społecznego. Skutki działań organizacji jako całości dotykają innych uczestników życia społecznego, zarówno jednostki, jak i zbiorowości. Odpowiedzialność za te skutki spada na organizację. Poprzez swoje działania organizacja wpływa na charakter przestrzeni moralnej, inicjując kulturę zaufania lub kulturę nieufności. Współdzieląc przestrzeń moralną, musi dostosować się do wymogów narzucanych przez innych członków zbiorowości (tak jednostki, jak i organizacje). Bierze czynny udział w tworzeniu i podtrzymywaniu umowy społecznej oraz określonego porządku norm i wartości.

Działanie w poczuciu odpowiedzialności przekłada się więc na przestrzeganie reguł obowiązujących w danej społeczności. Wyłaniają się tu dwie opcje. W pierwszej firma skupia się na zgodności swych działań z porządkiem prawnym i równocześnie na swój użytek określa regulacje kierowane do swoich członków. Ma charakter zachowawczy. Druga opcja wykracza poza ramy norm i akcentuje wolność, autonomię oraz dojrzałość podmiotu decyzyjnego, niezależnie od tego, czy jest to jednostka czy organizacja. Obie opcje znajdują swój wyraz w konkretnych działaniach i rozwiązaniach instytucjonalnych, które określa się terminem p r o g r a m u e t y c z n e g o. To, jak funkcjonuje taki program, jest wyznacznikiem wagi, jaką organizacja przykłada do swojej roli podmiotu odpowiedzialnego.

Przykładem obrazującym podjętą tematykę był program etyczny funkcjonujący w Zakładach Farmaceutycznych Polpharma. W toku

rozważań przyjęto założenie, że program etyczny może być narzędziem wpływu, jeśli w swojej strukturze, przyjętych procedurach i innych rozwiązaniach systemowych uwzględnia wspomniane przez Bolesława Roka zakresy odpowiedzialności (relacje, operacje, innowacje)[3]. Biorąc pod uwagę zakres i skalę działań podejmowanych przez opisywaną firmę, w tym dialog z interesariuszami, cykliczny proces samooceny i wdrażania zmian korespondujących z sygnałami z otoczenia, innowacyjne podejście do zarządzania wartościami i innymi procesami powiązanymi z zobowiązaniami i zasadami etycznymi, można uznać, że program etyczny jest czymś więcej niż sumą procedur i zaplanowanych czynności.

BIBLIOGRAFIA

Azembski R. 2022, *ESG narzędziem dyskryminacji mniejszych firm?*, URL: <https://fpg24.pl/czy-esg-dyskryminuje-drobnych-inwestorow-oraz-male-firmy/> (dostęp 08.2024).

Banajski R. 2001, „Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego", [w:] W. Gasparski, J. Dietl [red.], *Etyka biznesu w działaniu – doświadczenia i perspektywy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN: 327–328.

Dietl J., Gasparski W. (red.), 2002, *Etyka biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Dylus A. 2002, *Możliwości i granice kazuistycznej etyki biznesu*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski [red.], *Etyka biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Drucker P.F. 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Etzioni A. 2012, *Aktywne społeczeństwo*, Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.

Filek J. 2013, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*, Kraków: Księgarnia Akademicka.

Fuller L.L. 2004, *Moralność prawa*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.

Frysztacki K. 2006, *Komunitarianizm: obietnice, nadzieje, ograniczenia*, „Diametros" 8: 108–119.

Gasparski W. 2007, *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo WSPIZ.

Kodeks Etyki Polpharmy, URL: <https://polpharma.pl/wp-content/uploads/2023/10/Kodeks-Etyki-Polpharmy.pdf> (dostęp: 03.2024).

Kotarbiński T. 1966, *Medytacje o życiu godziwym*, Warszawa: Wiedza Powszechna.

[3] Zob. wcześniej, s. 62–63.

Kotarbiński T. 1958, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław: Ossolineum.
Nozick R. 2010, *Anarchia, państwo, utopia*, tłum. P. Maciejko, M. Szczubiałka, Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
Pańków W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J., 2010, *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
Polok G. 2005, *Kodeksy etyczne jako jedno z narzędzi regulacji zachowań podmiotów rynkowych,* „Studia Ekonomiczne/AE w Katowicach", 35: 131–148.
Rok B. 2013, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Warszawa: Poltext.
Sztompka P., 2006, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
Tenbrunsel A.E., Smith-Crowe K., Umphress E.E., 2003, *Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations*, „Social Justice Research", 16, 3: 285–307.
Wood S., 2011, *The Case for Leverage-Based Corporate Human Rights Responsibility*, „Business Ethics Quarterly", 22, 1: 63–98.

SUMMARY

Ethical program as a tool of influence in the organization

The paper discusses the issues of implementing and applying ethical programs in business enterprises. The social role of business organizations is examined, with emphasis on the distinction between an utilitarian–instrumental approach and an approach oriented toward social goals. The three different approaches to the presence of ethics within organizations are identified. The reasons that motivate companies to undertake socially responsible actions, including the adoption of ethical programs, are indicated. It is demonstrated on the example of POLPHARMA Group – from pharmaceutical sector – that an ethical program may act as an open project, i.e. a factor influencing the ethical culture of organisations.

Keywords: ethics, business ethics, ethical program, business enterprise, responsibility;

Prakseologia

166 (2024)

Treść numeru

Słowo od Redakcji
(**Wiesław Banach, Marcin W. Bukała**) ***3***

STUDIA

Alojzy Czech — Mjr dr Józef Andrzej Teslar (1889–1961) i jego wkład w recepcję dzieła Henri Fayola w Polsce ***11***
Major Dr. Józef Andrzej Teslar (1889–1961) and His Contribution to the Reception of Henri Fayol's Work in Poland (Summary) ***48***

Dariusz Bąk — Program etyczny jako narzędzie wpływu w organizacji ***51***
Ethical program as a tool of influence in the organization (Summary) ***74***

DYSKUSJE

Robert Sroka — Infrastruktura etyczna biznesu – koncepcja Wojciecha Gasparskiego i współczesne rozwiązania ***77***
Ethical business infrastructure – Wojciech Gasparski's concept and contemporary solutions (Summary) ***99***

Grzegorz Szulczewski — Przedsiębiorczość w ostatnich „retrospekcjach i postulatach" Profesora Gasparskiego ***101***
Entrepreneurship in the last „retrospections and postulates" by the Professor Gasparski (Summary) ***105***

Jacek Gniadek SVD — Niezmienne zasady ekonomii ***107***
Immutable principles of economics (Summary) ***115***

ARTYKUŁY RECENZYJNE

O działaniu na styku sfer duchowej, społecznej i politycznej – recenzja książki Jeana Ousseta »Działanie« (Kraków, 2021)
(**Marcin W. Bukała, Tomasz Owsianik**) ***119***
On the action at the intersection of the spiritual, social and political spheres (Summary) ***125***

Historia Polski opisana z nawiązaniem do prakseologii misesowskiej – recenzja książki Jakuba Wozinskiego »Od ujścia Wisły po Morze Czarne. Handlowo-gospodarcze tło dziejów Polski«, t. II. »1572–1795« (Warszawa, 2022) (**Marcin W. Bukała**) ***127***

The history of Poland described in relation to praxeology of Ludwig von Mises (Summary) ***136***

Nauki o zarządzaniu w Polsce drugiej połowy XX stulecia – recenzja książki Piotra Górskiego »Między nauką a polityką. Środowisko nauk o zarządzaniu i jego refleksja teoretyczna w Polsce lat 1945–2000« (Kraków, 2024) (**Alojzy Czech**) ***136***

Management sciences in Poland in the second half of the 20th century (Summary) ***142***

INFORMACJE O PUBLIKACJACH

Noty o książkach: G. Chesterton, *Eugenika i inne zło* (2021); R. Baader, *Koniec pieniądza papierowego* (2022); Z. Ilski, *System wyborczy do Izby Poselskiej parlamentu Polski przedrozbiorowej, Księstwa Warszawskiego i Królestwa Polskiego* (2022); D. Behdadi, *Nonhuman Moral Agency. A Practice-Focused Exploration of Moral Agency in Nonhuman Animals and Artificial Intelligence* (2023); G. M. Malinowski, *Economia niepewności, czyli jak nie być frajerem?* (2023); D. de Soto, *Deliberation on the Cause of the Poor*, ed. by W. Decock (2023); N. N. Taleb, *Antykruchość. Jak żyć w świecie którego nie rozumiemy* (2023); J.G. Hülsmann, *Abundance, Generosity, and the State: An Inquiry into Economic Principles* (2024); M. Lysiak z S. Ammousem, *Żywność dekretowa. Czym karmi nas rząd* (2024) (**Wiesław Banach, Marcin W. Bukała, Jacek Gniadek**) ***149***

Wykaz prac naukowych związanych z myślą prakseologiczną opublikowanych w Polsce w latach 2022–2023 (wybór) (**Redakcja**) ***171***

ANKIETA „PRAKSEOLOGII"

Warunki prowadzenia biznesu w Polsce a etyka – perspektywa przedsiębiorców (wstęp i red. **Wiesław Banach**) ***187***

Business Conditions in Poland and Ethics – Entrepreneurs' Perspective (Summary) ***208***

KRONIKA

Sprawozdanie z działalności ZG Towarzystwa Naukowego Prakseologii za 2023 rok (wyciąg); TNP na Festiwalu Nauki w Warszawie: 2023; II konferencja prakseologiczna: „Prakseologia, etyka, sztuczna inteligencja" (3 XII 2024) (**Redakcja**) ***209***

IN MEMORIAM

Śp. prof. Kazimierz Zimniewicz (1940–2024) (**Alojzy Czech**) ***217***

Noty o Autorach ***229***