

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 436

**Rachunkowość na rzecz
zrównoważonego rozwoju.
Gospodarka – etyka – środowisko**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach:
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-591-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Maria Aluchna, Olga Mikołajczyk: Akcjonariusze vs. interesariusze. Przypadek raportowania zintegrowanego / Shareholders vs. stakeholders. The case of integrated reporting	11
Joanna Antczak: Wypadki chemiczne a bezpieczeństwo ekologiczne / Chemical accidents vs. ecological security	21
Anna Balicka: Sprawozdawczość środowiskowa – światowe trendy ujawniania informacji środowiskowych / Environmental reporting – world trends of disclosure of environmental information	30
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska: Rewizja finansowa a wiarygodność sprawozdań finansowych / Financial audit vs. financial statements credibility	39
Aurelia Bielawska: Realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu w rzemiośle / The idea of Corporate Social Responsibility (CSR) in craft	48
Ewa Chojnacka, Jolanta Wiśniewska: Raportowanie danych CSR w Polsce / Reporting on CSR data in Poland.....	55
Marlena Ciechan-Kujawa, Katarzyna Goldmann: Analiza komparatywna wykorzystania i oceny przydatności analizy finansowej w praktyce firm audytorskich i jednostek gospodarczych w Polsce / Comparative analysis of the use and evaluation of the usefulness of financial analysis in the practice of auditing companies and business entities in Poland.....	64
Anna Dąbkowska: Wpływ raportu Liikanena na zmiany w regulacjach sektora bankowego w Niemczech / The impact of Liikanen report on changes in regulations of the banking sector in Germany.....	75
Anna Dubel: Analiza porównawcza kosztów adaptacji i zapobiegania zmianom klimatycznym / Comparative analysis of climate mitigation and adaptation costs	84
Justyna Dyduch: Możliwości wykorzystania informacji pochodzących z ewidencji księgowej w środowiskowej analizie finansowej przedsiębiorstwa – wyniki badań ankietowych / Possibility of using information from accounting records in environmental corporate financial analysis – survey research results.....	93
Danuta Dziawgo: Znaczenie raportowania pozafinansowego w opinii indywidualnych inwestorów / Non-financial reporting importance from individual investors' perspective.....	105

Justyna Fijałkowska: Raportowanie informacji niefinansowych zgodnie z nową dyrektywą UE 2014/95/EU jako wyzwanie dla przedsiębiorstw / Non-financial information reporting following UE 2014/95/UE new directive as a challenge for companies	115
Tomasz Gabrusewicz: Wybrane problemy stosowania wyceny w wartości godziwej do wyceny bilansowej / Selected aspects of applying valuation at fair value to balance sheet valuation.....	123
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Pułapki decyzyjne a system zarządzania środowiskowego / Decision-making traps related to the environmental management system.....	133
Dominika Kordela: Crowdfunding w Polsce – koncepcja finansowania społecznościowego / Crowdfunding in Poland – the concept of social financing	143
Angelika Kuligowska, Michał Moszyński, Damian Walczak: Ryzyko oraz jego świadomość w kontekście odpowiedzialności za szkody środowiskowe w Polsce / Risk and its awareness in the context of liability for environmental damages in Poland.....	154
Agnieszka Kurdyś-Kujawska: Ubezpieczenia gospodarcze jako czynnik zapewniający zrównoważony rozwój gospodarstw rolnych / Business insurances as a factor to ensure sustainable economic development of farms ...	163
Małgorzata Kutera: Etyczne aspekty zwalczania nadużyć finansowych / Ethical aspects of combating financial frauds	174
Jan Michalak: Raport strategiczny jako źródło informacji dla inwestorów społecznie odpowiedzialnych w Wielkiej Brytanii. Wyniki badań empirycznych / Strategic report as a source of information for socially responsible investors in UK. Empirical research results.....	186
Joanna Pawłowska-Tyszko: Nowe instrumenty zarządzania ryzykiem w rolnictwie krajów członkowskich UE a rozwój zrównoważony / New instruments of risk management in agriculture of the member states of the EU vs. sustainable development	199
Kamila Prucia: Projekt naukowy jako narzędzie finansowania nauki / A scientific project as a financing tool for science	209
Ksymena Rosiek: Koszty środowiskowe w sektorze wodno-kanalizacyjnym / Environmental costs in water and sewage sector	219
Anna Serwatka: Druk w polskich firmach i na uczelniach oraz jego wpływ na środowisko / Printing in Polish companies and at universities and its impact on the environment	231
Hanna Sikacz: Wpływ CSR na sytuację finansową przedsiębiorstw – przegląd badań / The impact of CSR on the corporate financial performance – a review of research.....	241
Dorota Śładkiewicz, Piotr Wanicki: Istota społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / The essence of corporate social responsibility in creating company value.....	253

Monika Sobczyk: W poszukiwaniu wpływu dokonań CSR na wyniki finansowe / Searching the impact of corporate social performance on corporate financial performance	261
Anna Spoz: Wpływ finansyzacji na działalność i sprawozdawczość przedsiębiorstw / The impact of financialization on the model business of enterprises and their financial reporting	270
Lidia Włodarska-Zoła: Venture capital jako źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w świetle polityki wspierania innowacyjności / Venture capital as a source of financing innovative undertakings in the light of the policy of supporting innovativeness.....	278
Aleksander Zawadzki, Marlena Rybacka: Falszowanie sprawozdań finansowych w opinii biegłych rewidentów / Financial statements fraud in the opinion of auditors	287
Katarzyna Ziętek-Kwaśniewska: Terminowość płatności w transakcjach między przedsiębiorstwami w Polsce / Punctuality of payments in transactions between businesses in Poland.....	296
Beata Zyznarska-Dworczak: Determinanty rozwoju sprawozdawczości niefinansowej w świetle pozytywnej i normatywnej teorii rachunkowości / Factors development of non-financial reporting in the light of positive and normative accounting theory	307

Wstęp

Idea zrównoważonego rozwoju wzbudza uzasadnioną uwagę zarówno w społeczeństwie, jak i w gospodarce oraz w nauce. Poszukujemy bowiem sposobu na racjonalne funkcjonowanie w złożonej rzeczywistości. Konieczne jest nie tylko naukowe opracowanie zasad zrównoważonego rozwoju, lecz także ich efektywna implementacja w praktyce gospodarczej. Nie bez znaczenia jest przy tym również społeczne poparcie dla idei zrównoważonego rozwoju.

Niewątpliwie problemy w zakresie ochrony środowiska oraz etyki prowadzonego biznesu stanowią ogromne wyzwanie rozwojowe. Nie możemy dopuścić, by stały się one barierą rozwoju naszej cywilizacji. Stąd też obecne koncepcje teoretyczne coraz częściej podkreślają konieczność ograniczania negatywnego wpływu prowadzonej działalności na interesariuszy oraz budowania wartości dodanej – rozumianej dużo szerzej niż dotychczas.

Współczesny świat spogląda na ideę zrównoważonego rozwoju z ogromną nadzieją, ponieważ oznacza ona szansę na zmianę filozofii gospodarowania z poszanowaniem zasad gospodarki rynkowej. Nie możemy tej szansy zmarnować. Ta wspaśniała idea wymaga jednak jeszcze wiele pracy, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym.

Tematów badawczych więc nie brakuje. Środowisko ekonomistów z dyscypliny „finanse”, a w tym „rachunkowość”, od dawna zaangażowane jest naukowo w prace badawcze dotyczące zrównoważonego rozwoju. Jednym z przykładów aktywności i profesjonalizmu naszego środowiska naukowego jest niniejsza publikacja.

W opracowaniu opublikowano wybrane artykuły dotyczące idei zrównoważonego rozwoju w zakresie rachunkowości, których autorami są osoby z uznanych ośrodków naukowych w Polsce. Podkreślam wagę inspirujących treści poszczególnych opracowań. Istotny wkład w naukową jakość publikacji wnieśli także recenzenci. Zgłoszone przez nich uwagi i sugestie podniosły jeszcze wartość naukową opracowania.

Niniejsza publikacja jest naszym wspólnym sukcesem: autorów i recenzentów.

Danuta Dziawgo

Małgorzata Kutera

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: malgorzata.kutera@uj.edu.pl

ETYCZNE ASPEKTY ZWALCZANIA NADUŻYĆ FINANSOWYCH

ETHICAL ASPECTS OF COMBATING FINANCIAL FRAUDS

DOI: 10.15611/pn.2016.436.18

JEL Classification: G32

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja etycznych aspektów przeciwdziałania nadużyciom gospodarczym w przedsiębiorstwach. Główna teza brzmi: skuteczne wdrożenie i upowszechnianie w podmiocie zasad etycznego postępowania może w znacznym stopniu ograniczyć ryzyko występowania oszustw finansowych. Artykuł opiera się na analizie literatury przedmiotu oraz wyników badań z zakresu etyki pracy opublikowanych przez międzynarodowe instytucje zajmujące się tym problemem. Wykorzystano metodę analizy źródeł. Opracowanie prezentuje kluczowe zagadnienia związane z lojalnością pracowników w kontekście ryzyka popełnienia nadużycia, postawą etyczną kierownictwa i jej wpływem na pozostałych członków organizacji, stosowaniem polityki *zero tolerancji*, wdrażaniem kodeksów postępowania oraz problemami z tym związanymi.

Słowa kluczowe: etyka, kodeks postępowania, nadużycia finansowe, ryzyko oszustw.

Summary: The purpose of this article is to present the ethical aspects of preventing economic frauds in enterprises. Its main thesis is that the effective implementation of ethical conduct rules and their promotion in an organisation can significantly cut the risk of financial fraud being committed. This article is based on an analysis of the literature of the subject and results of research on work ethics published by international institutions dealing with this problem. The method of source analysis has been used. This publication presents key issues related to employee loyalty and its effect on the risk of misconduct, the ethical attitude of the management and its influence on the remaining members of the organisation, the application of a zero tolerance policy, implementing codes of conducts and the related problems..

Keywords: ethics, code of conduct, financial fraud, risk of fraud.

1. Wstęp

Nadużycia finansowe stanowią obecnie jeden z poważniejszych problemów dotyczących systemów ekonomicznych. W sposób szczególny odnoszą się one zarówno do sfery gospodarki, jak i etyki. Podstawową wartością, na której opiera się gospodarka rynkowa, jest bowiem wzajemne zaufanie stron uczestniczących w transakcjach. Tymczasem nadużycia, jak żaden inny czynnik, uderzają bezpośrednio właśnie w zaufanie. Problem oszustw gospodarczych ma również silne aspekty społeczne, odnosi się często do zwykłego poczucia sprawiedliwości. Wpływa też bezpośrednio na ogólne postrzeganie i ocenę skuteczności działań różnych instytucji rynkowych, dokonywaną przez szeroko rozumiane społeczeństwo.

Globalizacja gospodarki światowej związana z liberalizacją przepływu kapitałów, towarów i usług oraz siły roboczej, jak też niespotykany rozwój technologii informatycznych wyjątkowo sprzyjają ekspansji tego niepożądanego zjawiska. Wydaje się również, że skala nadużyć, chciwość i powiązana z tym bezczelność sprawców ciągle rosną [Kutera 2008]. Wystarczy przytoczyć parę przykładów najgłośniejszych afer finansowych: Enron (2001), Worldcom (2002), Tyco (2002), Freddie Mac (2003), AIG (2005), Lehman Brothers (2008), Bernard Madoff (2008), Satyam (2009).

Podjęmowane do tej pory próby walki ze zjawiskiem okazały się mało skuteczne. Oczywiście stało się, że wprowadzanie coraz to nowszych i bardziej szczegółowych regulacji prawnych nie przynosi pożądanych efektów¹. Sprawcy niejednokrotnie świetnie znają przepisy prawa i potrafią wykorzystać ich „luki”. W związku z powyższym eksperci coraz częściej podkreślają wagę innych możliwych do zastosowania narzędzi w walce z oszustwami gospodarczymi. Chodzi tu m.in. o wdrażanie odpowiedniej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, która poprzez kształtowanie postaw etycznych pracowników może okazać się ważnym elementem ogólnego systemu zapobiegania nadużyciom w danej organizacji.

W nawiązaniu do powyższych kwestii celem artykułu jest prezentacja etycznych aspektów przeciwdziałania oszustwom finansowym w przedsiębiorstwach. Rozważania oparto na podstawowej tezie brzmiącej: wdrażanie i propagowanie w organizacjach zasad etycznego postępowania może w znacznym stopniu wpłynąć na

¹ Najlepszym dowodem były zmiany prawne przyjęte w ostatnim czasie w Stanach Zjednoczonych. Fala nadużyć gospodarczych, która miała tam miejsce w latach 2001–2002, zaowocowała wprowadzeniem znacznych restrykcji w funkcjonowaniu szeroko rozumianego nadzoru korporacyjnego (m.in. ustawa Sarbanes Oxley Act). Nowe regulacje objęły audytorów, zarządy spółek, komitety rewizyjne, dyrektorów pionów kontroli wewnętrznej oraz działów finansowych. Za nieprzestrzeżenie przepisów przewidziano wysokie osobiste kary finansowe i kary więzienia. W ślad za tym dokonano również przełomowych zmian na rynku europejskim. Czy przyniosło to pożądane efekty? Jak pokazały kolejne lata, z pewnością nie takie, jakich oczekiwano. W każdym razie, nie uchroniło to USA przed falą kolejnych, olbrzymich skandali finansowych, które miały miejsce w latach 2008–2009.

ograniczenie ryzyka wystąpienia nadużyć gospodarczych. W artykule zwrócono szczególną uwagę na rolę kierownictwa w tym zakresie.

2. Lojalność i etyka w miejscu pracy a ryzyko nadużyć finansowych

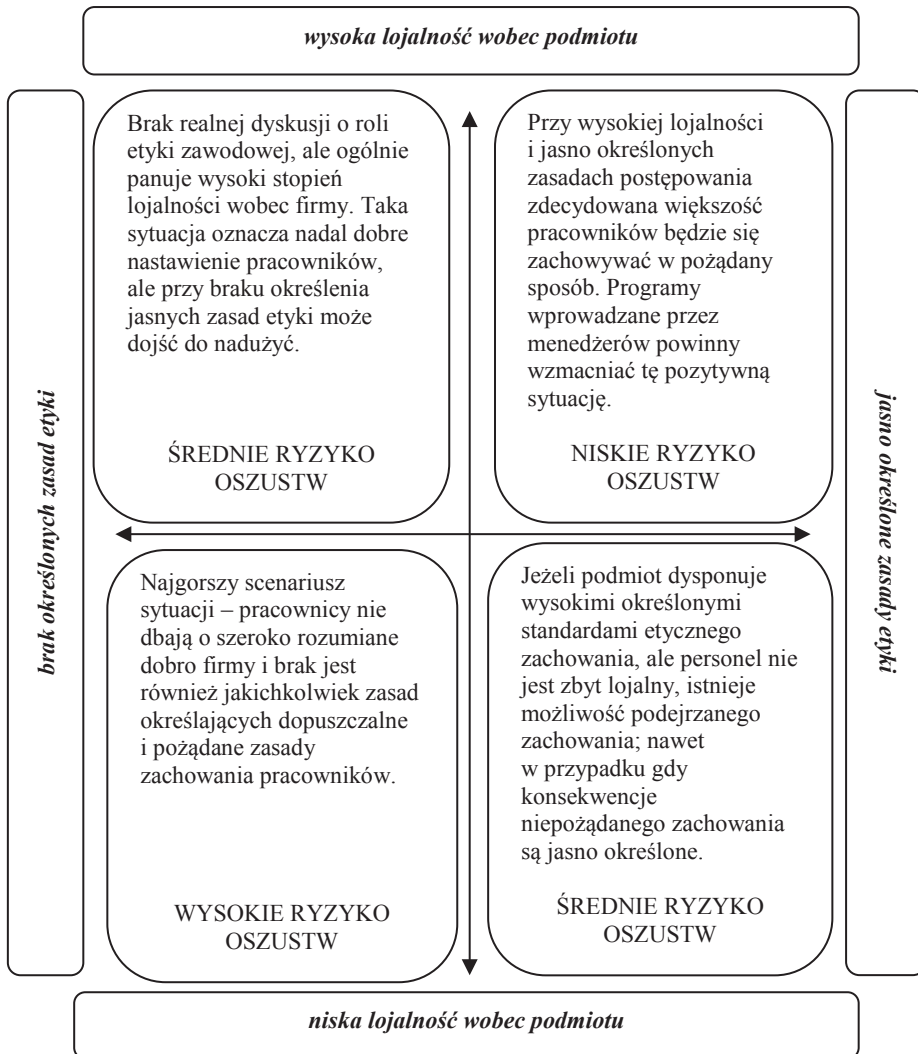
Skala ryzyka oszustw finansowych popełnianych w danym przedsiębiorstwie jest ściśle powiązana z poziomem lojalności pracowników wobec miejsca pracy oraz zakresem stosowanych standardów etycznych. Duże znaczenie w tym kontekście ma poczucie przynależności do danej organizacji, wpływające bezpośrednio na stopień lojalności wobec dobra całego podmiotu. Niskie lub wysokie poczucie lojalności połączone ze skutecznym (lub nie) wdrażaniem standardów etycznych wyznacza granice ryzyka popełniania oszustw. Związek między tymi czynnikami został przedstawiony na rys. 1.

Największe zagrożenie nadużyciami występuje w sytuacji, gdy pracownicy mają niski poziom lojalności wobec firmy (wywołany różnymi czynnikami) i jednocześnie podmiot nie ma wdrożonych żadnych konkretnych zasad kultury organizacyjnej określających dopuszczalne i pożądane zachowania. Wówczas nie istnieją praktycznie jakiegokolwiek etyczne granice, co sprzyja występowaniu manipulacji. W niektórych organizacjach sytuacja może być jednak zupełnie przeciwna – nie dość, że podmiot ma opracowane i skutecznie wdrożone kodeksy postępowania, to dodatkowo pracownicy silnie się identyfikują z miejscem pracy. Ryzyko występowania nadużyć w tych sytuacjach jest najniższe. Mogą również występować przypadki pośrednie. Jeśli w spółce występuje wysoki stopień lojalności pracowników, ale jednocześnie nie ma jasno określonych granic pożądanego ich zachowania – ryzyko oszustw kształtuje się na średnim poziomie. Podobnie jest w sytuacji, gdy podmiot ma wdrożone odpowiednie standardy zachowania, ale personel nie jest zbyt lojalny (co może być spowodowane np. specyfiką branży).

Znajomość powyższych zależności może skutecznie wspomagać budowanie efektywnego systemu zapobiegania nadużyciom finansowym. Kierownictwo spółki ma bowiem bezpośredni wpływ na kształtowanie się obu ww. czynników, tzn. lojalności pracowników oraz zasad etyki w miejscu pracy. Może przecież podejmować różne działania wpływające na kształtowanie się więzi między pracownikiem a pracodawcą. Z drugiej strony jest ono również odpowiedzialne za opracowanie i skuteczne wdrażanie zasad etyki, poprzez wyznaczanie jasnych granic pożądanego zachowania pracowników i jednocześnie konsekwencji w przypadku ich niedotrzymywania.

W tym kontekście należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu wyodrębnia się trzy podstawowe stopnie lojalności między pracownikiem a przedsiębiorstwem [ACFE 2010]:

- lojalność osobista – odnosi się do najniższego poziomu integracji z organizacją, pracownicy zasadniczo akceptują reguły narzucone przez kierownictwo i się do nich stosują,



Rys. 1. Lojalność i zasady etyki a ryzyko oszustw gospodarczych

Źródło: opracowanie własne.

- lojalność instytucjonalna – uczestnicy podmiotu akceptują, zgadzają się i wypełniają ogólną misję działania organizacji,
- lojalność zintegrowana – najwyższy poziom lojalności wobec miejsca pracy, pracownicy identyfikują się w pełni ze wszystkimi aspektami funkcjonowania organizacji i w swym postępowaniu kierują się wyłącznie odpowiedzialnością oraz uczciwością.

Najbardziej pożądane, również z punktu widzenia ograniczania ryzyka nadużyć gospodarczych, jest oczywiście uzyskanie ostatniego stopnia integracji pracowni-

ków z przedsiębiorstwem. W pewnym sensie jest to jednak forma idealistyczna, trudna do osiągnięcia w praktyce gospodarczej.

3. Istota *tone at the top*

Należy zaznaczyć, że kluczową rolę w kształtowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej wspomagającej walkę z nadużyciami gospodarczymi odgrywa kierownictwo firmy. *Tone at the top* odnosi się do etycznych standardów, jakie są wdrażane w przedsiębiorstwie przez zarząd. Postawa i zachowanie kierownictwa mają w tym względzie szczególne znaczenie, gdyż bezpośrednio wpływają na zachowania pracowników w danej organizacji. Pracownicy będą skłonni zachowywać się etycznie jedynie wówczas, gdy mają odpowiedni wzór do naśladowania. Jeśli zarząd kształtuje w firmie kulturę opartą na etyce i wewnętrznej integracji, pracownicy będą bardziej skłonni postępować według podobnych zasad. Jeśli zaś kierownictwo nie zwraca uwagi na etyczne aspekty pracy, nie jest konsekwentne w egzekwowaniu odpowiedzialności za ich naruszenie lub, co najgorsze, samo postępuje nieetycznie, ryzyko nadużyć popełnianych przez pozostałych członków organizacji jest zdecydowanie wyższe.

Na ten problem zwrócono uwagę już w 1987 roku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych opublikowany został specjalny raport przygotowany przez *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*², który zawierał szereg rekomendacji dla instytucji rynkowych i przedsiębiorstw mających na celu ograniczenie skali fałszowania wyników finansowych. Jednym z podstawowych zaleceń dla kierownictw spółek publicznych było zwrócenie uwagi na zachowanie zarządów spółek oraz jego bezpośredni wpływ na ryzyko popełniania nadużyć finansowych przez pozostałych członków organizacji.

Znaczenie *tone at the top* zostało również potwierdzone w badaniach ankietowych na temat stosowania zasad etyki w miejscu pracy, przeprowadzonych przez Deloitte. Wyniki badań przeprowadzonych w 2010 roku wskazują, że zagadnienia etyki i przejrzystości działań w korporacjach są jednym z kluczowych elementów wpływających na decyzje pracowników. Do najważniejszych czynników wpływających na decyzje o zmianie miejsca pracy pracownicy zaliczyli:

- utrata zaufania do przełożonych (48%),
- brak przejrzystości działań i komunikacji wśród kierownictwa (46%),
- nieetyczne i niesprawiedliwe potraktowanie przez pracodawcę (40%).

Badania wskazały też, że bardzo ważnym czynnikiem pozytywnie wpływającym na zaangażowanie pracowników jest wysokie morale utrzymywane w miejscu pracy (55%), działanie oparte na propagowaniu współpracy (39%) oraz etyczne podejmowanie decyzji przez kierownictwo (35%) [Deloitte 2010].

² Zwana też *Treadway Commission*.

W większych organizacjach kluczowe znaczenie dla efektywnego działania *tone at the top* ma nie tylko etyczne zachowanie kierownictwa, ale również otwarte komunikowanie i propagowanie przez zarząd właściwej kultury organizacyjnej. Większość pracowników nie ma bowiem do czynienia bezpośrednio z zarządem, więc nie może na bieżąco obserwować i weryfikować zachowania kierownictwa. W takiej sytuacji zarząd musi wyraźnie pokazywać, jakie zasady w firmie obowiązują i jakie są konsekwencje w przypadku braku ich stosowania.

Praktyka wskazuje, że kształtowanie pozytywnego środowiska pracy jest skuteczniejszą metodą wpływania na pożądane zachowania pracowników i podnosi ich morale. Można jednak zidentyfikować czynniki negatywnie wpływające na kształtowanie pozytywnej kultury organizacyjnej i jednocześnie sprzyjające ryzyku występowania nadużyć [AICPA 2005]:

- kierownictwo najwyższego szczebla nie dba o wspieranie i nagradzanie etycznych zachowań w przedsiębiorstwie,
- negatywny odbiór lub brak uznania dla dobrych wyników osiągniętych przez pracowników,
- ogólne poczucie niesprawiedliwości w organizacji,
- autokratyczny, a nie partycypacyjny model zarządzania,
- niskie poczucie lojalności wobec firmy i jej właścicieli,
- nadmierne oczekiwania co do osiągniętych wyników finansowych czy też realizacji budżetów,
- obawa przed przekazywaniem negatywnych informacji przedstawicielom wyższego szczebla,
- poziom wynagrodzeń ustalony poniżej kompetencji pracowniczych,
- niskie szanse rozwoju zawodowego i awansu,
- brak przejrzystych zasad w zakresie odpowiedzialności i podziału kompetencji pracowników,
- słaba komunikacja wewnątrz organizacji.

4. Polityka *zero tolerancji*

W celu ograniczenia ryzyka wystąpienia nadużyć podstawą jest stosowanie przez zarząd tzw. polityki *zero tolerancji*. Opiera się ona na przestrzeganiu w firmie najwyższych zasad etycznych i konsekwentnym egzekwowaniu odpowiedzialności za popełnione, choćby drobne, nadużycia. Czy oszustwo dotyczy 50 \$ wydanych na cele prywatne, czy 50 mln \$ fałszywych przychodów w sprawozdaniu finansowym, przedsiębiorstwo powinno wykazać aktywność i podjąć stosowane działania w obu przypadkach. Właśnie na tym polega istota polityki *zero tolerancji* – kwota nadużycia nie ma żadnego znaczenia, priorytetem jest identyfikacja każdego oszukańczego działania i wyciągnięcie odpowiednich konsekwencji wobec sprawców. Główne założenia tej polityki zostały przedstawione na rys. 2.

Kluczowe założenia polityki *zero tolerancji*

- 1) przekazywanie jasnych i bezpośrednich komunikatów w związku z występującymi oszustwami,
- 2) prezentowanie stanowiska, że w tym zakresie kierownictwo nie stosuje żadnych kompromisów,
- 3) wyraźne określanie granic – jakie zachowania są w pracy akceptowane, a które nie są tolerowane,
- 4) jednoznaczne wskazanie, że pracownicy nie mogą podejmować działań, które w jakikolwiek sposób mogłyby zostać uznane za kontrowersyjne,
- 5) ustanowienie jasnych granic odpowiedzialności za zachowania pracowników na poszczególnych stanowiskach niższego i wyższego szczebla,
- 6) rzeczywista realizacja przyjętych założeń, aktywne działania w zakresie egzekwowania odpowiedzialności i nakładania sankcji; powinny one dotyczyć każdego pracownika, łącznie z najwyższym kierownictwem,
- 7) wspieranie i motywowanie liderów do dawania przykładu dobrego zachowania,
- 8) monitorowanie aktywności i zbieranie informacji o wszystkich odstępstwach w zachowaniu personelu

Rys. 2. Kluczowe założenia polityki *zero tolerancji*

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pickett, Pickett 2002, s. 59–63].

Wydaje się, że kluczową sprawą dla efektywnego działania polityki *zero tolerancji* jest wyraźne określenie granic zachowania pracowników, ze wskazaniem przykładów postępowania akceptowanego w firmie oraz takiego, które nie będzie tolerowane. Ważne jest przy tym jasne stanowisko, że w tym zakresie kierownictwo nie stosuje żadnych kompromisów. Powinno to mieć oczywiście odzwierciedlenie w praktyce, polegające na rzeczywistym egzekwowaniu odpowiedzialności i nakładaniu sankcji w każdym pojawiającym się przypadku nadużycia.

Jeżeli kierownictwo spółki zdecyduje się na stosowanie polityki *zero tolerancji* i przedstawi swoje stanowisko pracownikom, musi być niesłychanie konsekwentne w jej realizacji. W przeciwnym razie negatywny efekt będzie jeszcze większy. Skuteczne wdrożenie polityki obejmuje również upewnienie się, czy pracownicy w pozytywny sposób reagują na przyjęte zasady, rozumieją je i są w stanie spełnić wymagania. W tym zakresie potrzebne jest realne zaangażowanie wszystkich pracowników.

Zdarza się jednak, że nie jest możliwe efektywne wdrożenie polityki *zero tolerancji*. Dotyczy to w szczególności podmiotów, które mają znaczące wady w swoim funkcjonowaniu, sprzyjające rozwojowi nadużyć. Do najważniejszych z nich można zaliczyć [Biegelman, Bartow 2012]:

- założenie przyjęte przez kierownictwo, że ludzie pracujący w organizacji są zawsze uczciwi,
- brak lub zbyt mały nadzór nad pracownikami i ich działaniami,
- podejmowane działania w niewystarczającym stopniu uwzględniają potrzebę ochrony majątku przedsiębiorstwa, skupione są głównie na działaniach operacyjnych i bieżącym funkcjonowaniu podmiotu,
- dopuszcza się zawieranie umów w nieformalny sposób, bez przejrzystego postępowania ofertowego,
- właściwy podział obowiązków i rozdzielenie funkcji, kontrola wykonania zadań danego pracownika przez inne osoby w firmie powinna być postrzegana jako naturalny element procesu zarządzania ryzykiem,
- poziomy władzy oraz zatwierdzania poszczególnych decyzji nie są jasno i precyzyjnie określone, np. zbyt dużo lub niekompetentni pracownicy mają dostęp do planu budżetowego firmy.

5. Kodeksy postępowania (*code of conduct*)

Propagowanie etyki w miejscu pracy odnosi się głównie do wskazania i wspierania pożądaných zachowań kierownictwa oraz pracowników. W związku z tym każda organizacja powinna opracować własne zasady postępowania, zgodne z misją działania podmiotu i specyfiką jego działalności. Najczęściej ujęte są one w tzw. kodeksie postępowania (*code of conduct*). Powinien on wskazywać podstawowy system wartości przyjęty w podmiocie, który staje się niejako drogowskazem dla pracowników przy podejmowaniu właściwych decyzji w ich codziennej aktywności zawodowej.

Standardowe kodeksy zachowań jako minimum odnoszą się do następujących kwestii [Jackson 2014]:

- podstawowe wartości etyczne i ogólne zasady postępowania – wskazanie, jakie wartości są najważniejsze w działalności podmiotu, określenie granic profesjonalnego zachowania w pracy, może to dotyczyć np. stosownego ubioru, używanego języka, materiałów przechowywanych w miejscu pracy,
- konflikt interesów – w jaki sposób przedsiębiorstwo rozumie tę sytuację, wyraźne określenie znamion konfliktu interesów i wskazanie właściwego postępowania,
- zakres zewnętrznej aktywności zawodowej i zatrudnienia – rozpatrywany w dwóch kwestiach: należytego reprezentowania interesów spółki w otaczającym środowisku i dbanie o jej wizerunek oraz zasady indywidualnej współpracy z innymi podmiotami,
- relacje z dostawcami i odbiorcami – wskazanie zasad współpracy z kontrahentami, określanie symptomów różnych nacisków ze strony podmiotów współpracujących i pożądaných reakcji ze strony pracowników,
- prezenty, rozrywka i przysługi – uszczegółowienie zasad postępowania w kontaktach z kontrahentami, wyraźne określenie, jakiego rodzaju podarunki są do-

puszczalne, kiedy i w jakich imprezach organizowanych przez dostawców lub odbiorców pracownicy mogą brać udział itd.,

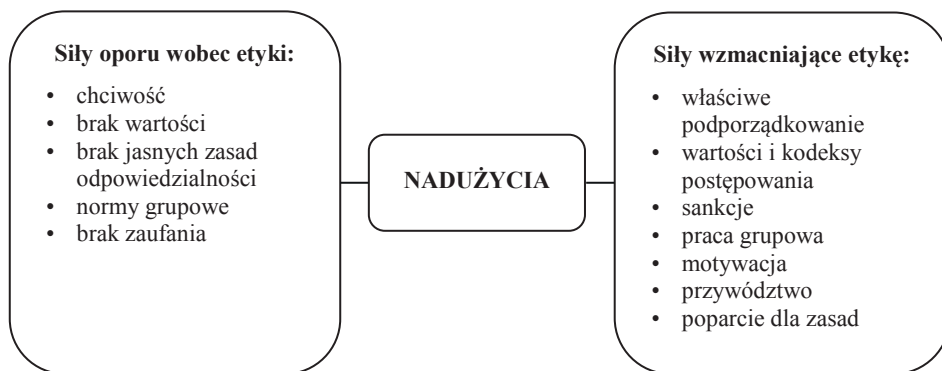
- łapówki i ukrywane zlecenia – wyraźny zakaz przyjmowania jakichkolwiek korzyści, szczególnie od dostawców, jasne wskazanie zakresu tych korzyści (zarówno w postaci materialnej, jak i niematerialnej), określenie granic odpowiedzialności,
- obrót środkami pieniężnymi i innym składnikami majątku – zasady postępowania i odpowiedzialności pracowników mających bieżący dostęp do majątku przedsiębiorstwa, wyraźne wskazanie obowiązku przestrzegania wszystkich wewnętrznych regulacji dotyczących obrotu tymi składnikami, sposoby informowania o możliwych nadużyciach w tym zakresie, zakaz wykorzystywania składników majątkowych do celów prywatnych i wskazanie przykładowych sytuacji,
- bazy danych i komunikacja – zasady postępowania przy posługiwaniu się dokumentacją związaną z działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa, kiedy może dojść do nadużyć związanych z naruszeniem tajemnicy handlowej lub prywatności pracowników organizacji itd.,
- postępowanie wobec mediów i instytucji zewnętrznych – podstawowe zasady komunikacji z otoczeniem zewnętrznym zarówno w kwestiach prywatnych, jak i biznesowych, zakaz wykorzystywania informacji o spółce do celów indywidualnych, dbanie o reputację firmy, szczególnie w kontaktach z mediami,
- zasady zgłaszania przypadków nadużyć – określenie formalnej ścieżki postępowania w sytuacji podejrzenia naruszenia zasad etyki przyjętych przez przedsiębiorstwo,
- prywatność i ochrona informacji – reguły zbierania danych dotyczących przypadków nadużyć, sposób komunikacji, gwarancja anonimowości dla osób przekazujących informacje.

W celu skutecznego wdrożenia kodeksu postępowania ważne jest współmierne zachowanie trzech elementów: wiedzy, zrozumienia, implikacji.

Pracownicy powinni przede wszystkim posiadać wiedzę o obowiązującym kodeksie postępowania, jak również o roli i odpowiedzialności na kluczowych stanowiskach. Chodzi tu głównie o zapoznanie wszystkich pracowników z zawartością kodeksu i pożądanymi postawami (działaniami) w nim opisanymi. Należy też sprawdzić, czy ludzie dobrze rozumieją opisane zasady. W tym zakresie zaleca się przede wszystkim praktyczne szkolenia i ćwiczenia. Pracownicy powinni też sami sygnalizować, w jaki sposób odczytują zapisane w kodeksie reguły. Ostatni element – implikacja – odnosi się do etapu realnego wdrożenia kodeksu postępowania do praktyki firmy. Wymaga on pewnego przełożenia zasad zapisanych w kodeksie na plany i cele operacyjne przypisane do poszczególnych stanowisk. Liderzy grup powinni być motywowani do rozwijania własnych pomysłów wzmacniania etycznego zachowania wśród członków swej załogi.

6. Warunki skutecznego wdrażania zasad etyki

Pozytywne efekty przyjętych w przedsiębiorstwie zasad etyki są widoczne tylko wówczas, gdy zostaną one skutecznie wdrożone. Nawet najlepiej opracowane kodeksy postępowania i procedury nie przyniosą pożądaných skutków, jeśli nie będą stosowane w praktyce. Jednocześnie należy zdawać sobie sprawę z tego, że w każdej organizacji występują czynniki wzmacniające skuteczne wdrażanie zasad etycznych lub też działające negatywnie. Ich rozpoznanie i właściwe ukierunkowanie może znacznie uprościć działania w tym zakresie.



Rys. 3. Wdrażanie zasad właściwego postępowania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Siły oporu przy wdrażaniu zasad etycznych wiążą się z przedkładaniem osobistych celów nad dobro całej organizacji, nawet jeżeli są one nielegalne w świetle obowiązujących przepisów. Jednym z podstawowych powodów jest chciwość, która istnieje odwiecznie i zawsze będzie wpływała negatywnie na funkcjonowanie zasad etyki. Kolejnym czynnikiem jest brak przyjętych zasad etycznych – jeśli podmiot nie wypracuje własnych wewnętrznych reguł postępowania, jego pracownicy nie będą czuć presji w zakresie ich zachowania. W podobnym stopniu negatywny wpływ na funkcjonowanie systemów etycznych ma brak jasno określonych zasad odpowiedzialności dla poszczególnych stanowisk pracy oraz jej rzeczywistego egzekwowania. Kolejnym elementem, któremu poświęca się zbyt mało uwagi, jest siła wpływu różnych grup nacisku. Jeżeli obserwuje się, że w wyniku niejasnych działań pewne grupy odnoszą korzyści, problem może narastać wśród pozostałych członków załogi. Brak zaufania odnosi się głównie do niskiego morale pracowników oraz braku bodźców motywacyjnych.

Siły wzmacniające etykę nawiązują do różnych elementów wspierających pozytywne zachowania wśród pracowników. Bardzo pomocnym czynnikiem jest utworzenie przejrzystej struktury organizacyjnej z właściwym podziałem obowiązków,

uprawnień oraz odpowiedzialności. Szczególną uwagę w tym zakresie należy zwrócić na jasne wytyczenie granic między poszczególnymi stanowiskami we wszystkich ww. obszarach. Indywidualne zachowania etyczne powinny być wzmocnione przyjętymi w firmach kodeksami postępowania. Należy również zadbać o upowszechnienie tej wiedzy wśród pracowników. Kodeksy postępowania powinny przewidywać sankcje za naruszenie przyjętych zasad. W przypadku wystąpienia nadużycia egzekwowanie odpowiedzialności i nakładanie stosownych kar ma priorytetowe znaczenie. Kolejnym elementem wspomagającym etykę w miejscu pracy jest wykorzystanie pozytywnego wpływu niektórych pracowników na pozostałych. Chodzi tu głównie o wspieranie tych grup, które reprezentują pożądane wartości i mogą je skutecznie upowszechniać w danym środowisku. Nie ulega również wątpliwości, że istotnym czynnikiem jest odpowiedni system motywacyjny pracowników, pozwalający im odczuwać pełną satysfakcję z wykonywanej pracy. Szczególną rolę w kształtowaniu systemu etycznego ma kierownictwo firmy: ponosi ono odpowiedzialność za przygotowanie odpowiedniego programu i jego wdrożenie, funkcjonowanie systemów kontrolnych, poziom wykrywania nadużyć i egzekwowania odpowiedzialności. Rola przywództwa przejawia się również w innym ważnym aspekcie – dawanie odpowiedniego przykładu i poświadczanie własnym postępowaniem, że zasady etyki są ważne.

Podczas wdrażania systemów etycznych w przedsiębiorstwie należy dążyć do maksymalnego wyeliminowania negatywnych czynników wpływających na efekty wdrożenia oraz jednoczesnego wzmacniania elementów pozytywnych.

7. Zakończenie

W związku z rosnącą skalą nadużyć gospodarczych nieustannie trwają poszukiwania skutecznych narzędzi wspomagających walkę z tym zjawiskiem. Oczywiście jest, że ryzyka oszustw nie da się wyeliminować całkowicie. Skandale finansowe zawsze były i będą obecne w historii gospodarczej świata. Stały się nieodłącznym elementem funkcjonowania gospodarek rynkowych, ponieważ są bezpośrednio związane z pieniądzem będącym podstawą istnienia tych systemów. W związku z powyższym powstaje realna potrzeba doskonalenia metod ograniczania ryzyka nadużyć.

W tym kontekście coraz większą uwagę zwraca się na wdrożenie i upowszechnianie w przedsiębiorstwach zasad etyki. Badania wskazują, że tam, gdzie jest niska lojalność wobec miejsca pracy oraz dodatkowo brak standardów etycznych, ryzyko wystąpienia nadużyć jest najwyższe. Z kolei wyraźne określenie granic rzetelnego postępowania i sankcji za ich przekroczenie, połączone z konsekwentnym działaniem, ogranicza to ryzyko. Szczególną rolę w tym obszarze ma kierownictwo spółki, które swoją postawą w znacznym stopniu kształtuje kulturę organizacyjną i wpływa na zachowania podległych pracowników.

Literatura

- ACFE, 2010, *Tone at the Top. How Management Can Prevent Fraud in the Workplace*, http://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents (5.02.2016).
- AICPA, 2005, *Management Antifraud Programs and Controls. Guidance to Help Prevent and Deter Fraud*, Durham.
- Biegelman M.T., Bartow J.T., 2012, *Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control. Creating a Culture of Compliance*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Deloitte, 2010, *Trust in the workplace. Ethics & Workplace Survey*, Deloitte Development LLC, New York.
- Girgenti R.H., Hedley T.P., 2011, *Managing the Risk of Fraud and Misconduct: Meeting the Challenges of a Global, Regulated and Digital Environment*, McGraw-Hill Companies, New York.
- Iyer N., Samociuk M., 2007, *Defraudacja i korupcja. Zapobieganie i wykrywanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jackson C.W., 2014, *Detecting Accounting Fraud: Analysis and Ethics*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kutera M., 2008, *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Kutera M., Surdykowska S.T., 2009, *Kryzysy gospodarcze a wiarygodność sprawozdań finansowych*, Difin, Warszawa.
- Pickett K.H.S., Pickett J.M., 2002, *Financial Crime Investigation and Control*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Surdykowska S.T., 2012, *Ryzyko finansowe w środowisku globalnej gospodarki*, Difin, Warszawa.
- Thibodeau J., Feier D., 2013, *Auditing and Accounting Cases: Investigating Issues of Fraud and Professional Ethics*, McGraw-Hill Education, New York.