

# ZŁOTE SPINACZE

## **Od Kodeksu etyki do komiksu o etyce.**

Przyjęcie Kodeksu etyki przyczyni się do zmiany postaw w firmie tylko przy wsparciu kompleksowego Programu etycznego. Jego kluczowy filar stanowi komunikacja.

Wyzwanie stanowiło uwiarygodnienie tematu oraz wpłynięcie na zachowania i zaangażowanie pracowników. Kluczem do sukcesu było wykorzystanie różnych stylów i form przekazu, natężenie komunikacji i dobór zagadnień bliskich problemom ludzi.

Czas realizacji: Styczeń 2015 r. – czerwiec 2016 r.

---

### **I. Uzasadnienie zgłoszenia do kategorii konkursowej: Corporate Social Responsibility**

Promowanie wśród pracowników i otoczenia spółki etycznego podejścia do prowadzenia działalności oraz prezentowanie narzędzi doskonalenia kultury etycznej to element budowania reputacji Grupy LOTOS jako firmy odpowiedzialnej społecznie. Komunikowanie wartości etycznych i akceptowanych zasad postępowania stanowi jeden z kluczowych filarów ustanowionego Programu etycznego, który – podobnie jak szeroko rozumiany CSR – aby był efektywny, musi być realizowany strategicznie. W firmie o kulturze organizacyjnej opartej na wartościach pracownicy dokonują właściwych wyborów w etycznie trudnych sytuacjach i nie obawiają się zgłaszać problemów przełożonym. Kluczem do zabezpieczenia firmy przed ryzykiem zachowań nieodpowiedzialnych społecznie jest w tym przypadku otwarte i wiarygodne komunikowanie potrzeby zgodności Kodeksu etyki z postawami, jako jednego z warunków realizacji przyjętej Strategii społecznej odpowiedzialności.

---

### **II. Określenie problemu/ analiza sytuacji/ wyjaśnienie kontekstu, ewentualne badania, na których oparto projekt**

W strategicznym podejściu do CSR istotne jest zarządzanie kwestiami etycznymi. Znajduje to potwierdzenie w celu Strategii CSR Grupy Kapitałowej LOTOS (GKL), którym jest udoskonalenie sposobu zarządzania poprzez dbałość o etykę postępowania i transparentność procesów biznesowych. Cel ten zapisano po konsultacjach z pracownikami, którzy nadali rangę etyce w działalności firmy. 87% z nich zgodziło się, że kultura etyczna jest potrzebna w codziennej pracy. 71% uważa, że firma jest miejscem, w którym powinno się poruszać tematy etyczne i działać na rzecz kształtowania etycznych postaw. 90% przyznało,

że nieetyczne zachowania wpływają niekorzystnie na wizerunek firmy i powinno się reagować, widząc takie postawy współpracowników. Tak wysoki stopień poparcia wpłynął na ustanowienie nie tylko Kodeksu etyki, ale i Programu etycznego GKL (PE). Jednym z jego filarów (obok instytucji etycznych, systemu zgłaszania naruszeń, edukacji etycznej) jest komunikacja, która skutecznie realizowana stanowi o powodzeniu projektu. Strategię komunikacji PE przyjęto wraz z Kodeksem etyki w 2013 r. Zgodnie z nią komunikacja ma angażować, a język i forma przekazu być przystępne dla pracowników różnych obszarów. Jednocześnie winny być wykorzystane dostępne w firmie narzędzia i kanały komunikacji, a jej liderami osoby cieszące się społecznym i zawodowym autorytetem wśród pracowników.

---

### **III. Czy projekt był realizowany samodzielnie, czy wspólnie z innymi podmiotami (zarówno w Polsce, jak i zagranicą)**

Samodzielnie we współpracy z Grupą LOTOS.

---

### **IV. Cel projektu**

W strategii komunikacji sformułowano cele:

- I. Poinformowanie o przyjętych w ustanowionym Kodeksie etyki rozwiązaniach i sposobie ich funkcjonowania.
  - II. Uzyskanie zrozumienia i akceptacji dla wprowadzonych zasad postępowania.
  - III. Osiągnięcie zaangażowania pracowników w propagowanie postaw zgodnych z przyjętymi wartościami.
- 

### **V. Grupa docelowa**

5 tys. pracowników GKL bez względu na rangę, zadania, charakter umowy, wymiar czasu pracy i jej miejsce w każdej z 17 spółek w Polsce, Norwegii i na Litwie. Podgrupę stanowiło 400 menadżerów, wobec których Kodeks sformułował dodatkowe zalecenia, i którzy swoim przykładem powinni nadawać ton komunikacji. Dodatkowo 3 tys. pracowników agentów zarządzających stacjami paliw, na których firma ma pośredni wpływ.

---

### **VI. Planowanie i strategia komunikacyjna/zakładane efekty**

Wstępny etap realizacji zakładał skonsultowanie z reprezentacją pracowników planowanych działań oraz poznanie ich obaw i oczekiwań. Było to ważne z uwagi na zakładany efekt końcowy projektu, jakim winno być potwierdzenie w codziennych zachowaniach w firmie ustanowionych w Kodeksie norm i wartości. W pierwszym okresie realizacji strategii skupiono się na poinformowaniu o przyjętych rozwiązaniach, ujmując całość komunikacji w spójną formę graficzną. Informowano o przyjęciu Kodeksu i wprowadzaniu rozwiązań przewidzianych w PE, przedstawiano zasady funkcjonowania Kodeksu i sposoby zgłaszania wątpliwości i naruszeń jego postanowień oraz podjęte działania naprawcze. Po tej fazie przeprowadzono konsultacje z pracownikami w celu sprawdzenia skuteczności komunikacji.

Druga faza projektu była skoncentrowana na praktycznym przedstawieniu sposobów przewyższania dylematów etycznych i wspieraniu trudności interpretacyjnych związanych ze stosowaniem Kodeksu przy udziale menadżerów. Rozpoczęto także edukowanie na temat zagadnień etycznych w ramach CSR, w tym przy wykorzystaniu zewnętrznych autorytetów (np. prof. A. Lewicka-Strzałecka, dr E. Hoppe, prof. B. Rok). W tej fazie monitorowano stopień uczestnictwa pracowników w projektach i charakter zgłaszanych przez nich tematów.

W trzeciej fazie podjęto działania ukierunkowane na wykreowanie mody na bycie etycznym i traktowanie jako naganne zachowania nieetyczne. Kluczowym elementem było promowanie postaw godnych naśladowania poprzez uczestnictwo w wydarzeniach poświęconych etyce i angażowanie pracowników w wielokierunkową komunikację. W tym etapie monitorowano charakter i zakres aktywności komunikacyjnej pracowników, ale także skalę zgłaszanych naruszeń Kodeksu i próśb o doradztwo w sytuacjach etycznie trudnych.

Podawane do wiadomości pracowników sprawozdania potwierdziły skuteczność przyjętych metod wdrażania PE, w tym obranych metod komunikacji zachęcającej do otwartego mówienia o etyce.

---

## **VII. Realizacja projektu, w tym pomysły kreatywne**

Rozwiązania w ramach kanałów komunikacji wewnętrznej odpowiadały zakładanym celom – poinformowaniu, uzyskaniu zrozumienia i zaangażowania:

- 1) Subserwis Program etyczny w intranecie dostępny dla każdego pracownika (m.in. Program pytań i odpowiedzi, przykłady rozwiązań dylematów etycznych).
    - Etyka w obrazkach LOTKA i Ludwik – seria komiksów nt. etyki w pracy okiem błyskotliwej dziewczynki i jej ojca (zderzenie deklaracji z zachowaniami).
    - Filmy z udziałem menadżerów, Rzecznika i Rady ds. etyki przybliżające kwestie etyczne w CSR.
    - Cykl konkursów Poniedziałek z etyką – ocena sytuacji z życia firmy połączona z rywalizacją o nagrodę dla całego zespołu Laureata.
  - 2) Magazyn LOTOSFERA – comiesięczne artykuły problemowe w oparciu o zagadnienia Kodeksu (konflikt interesów, mobbing, atmosfera pracy), wywiady z ekspertami.
  - 3) Dobrowolne spotkania bezpośrednie z pracownikami wszystkich szczebli, dyskusje o konkretnych problemach.
  - 4) Magazyn DYNAMICZNI – kwartalnik dla zatrudnionych na stacjach paliw (ukazanie przyjętych standardów etycznych w praktyce).
  - 5) Cykle warsztatów dla menadżerów nt. komunikacji kwestii etycznych w relacjach ze stacjami paliw i pracownikami firmy.
  - 6) Poradniki dla menadżerów nt. komunikacji etyki w relacjach z pracownikami.
  - 7) Listy do osób zgłaszających naruszenia Kodeksu ukazujące podejście firmy do nieprawidłowości.
  - 8) Plakaty informacyjne w spółkach i na stacjach paliw.
  - 9) Dzień z CSR – cykliczne wydarzenie poświęcone dyskusji kwestii etycznych z udziałem menadżerów i zewnętrznych autorytetów.
-

## **VIII. Realizacja założonych celów projektu**

Strategia komunikacji uwzględniała regularnie prowadzone konsultacje z pracownikami (grupy fokusowe, anonimowe ankiety, dyskusje) w zakresie jej oczekiwanego kształtu i rozwoju PE. Po roku od jego ogłoszenia 81% pracowników przyznało, że rozumie treść Kodeksu, a 77% cel wdrażania PE. W 2016 r. 76% pracowników wykazało się znajomością wszystkich elementów PE, a 83% opowiedziało się za jego kontynuacją w ramach strategii CSR. 64% menadżerów wskazało na wartość dodaną projektu w postaci ułatwienia rozmów z pracownikami, a 41% było proszonych przez pracowników o konsultacje etyczne. Zgłoszono łącznie 150 kwestii etycznych do wyjaśniania w ramach działań Rzecznika ds. etyki i w komunikacji firmowej. Średnia wyświetleń informacji etycznych w intranecie wyniosła ponad 400, wobec średniej dla całego intranetu 310. W dobrowolnych spotkaniach uczestniczyło 3 tys. pracowników. Jednocześnie przy rosnącej liczbie zgłoszeń potencjalnych naruszeń, nie odnotowano wzrostu potwierdzonych nieprawidłowości, co wskazuje na wysoką świadomość przyjętych w Kodeksie zasad postępowania.

Osiągnięcie efektywności kosztowej było możliwe dzięki wykorzystaniu przede wszystkim istniejących i cieszących się zainteresowaniem kanałów komunikacji wewnętrznej. Publikacje problemowe zaś przygotowywano w oszczędnym standardzie wydawniczym lub w formie elektronicznej.

---