



**Tadeusz Kowalski**

## **KODEKS ETYCZNY A KSZTAŁTOWANIE ZASAD ETYCZNYCH W ADMINISTRACJI**

### **1. Wprowadzenie**

Podstawową funkcją administracji jest służba publiczna wykonywana dla obywateli Rzeczypospolitej Polskiej<sup>1</sup>. Sprostanie temu zadaniu w sposób sprawny, zgodnie z potrzebami społeczeństwa i oczekiwaną przez niego wysoką jakością pracy, wymaga wdrożenia i przestrzegania w administracji zasad etycznych.

Etyka jest nauką o tym co moralne, formułuje zasady moralnego postępowania, reguluje postawy jednych ludzi wobec drugich<sup>2</sup>. Etykę definiuje się także jako ogół zasad, norm postępowania obowiązujących w danej zbiorowości<sup>3</sup>. Wszelki niewymuszony i przemyślany czyn zakłada refleksję oraz decyzję natury moralnej<sup>4</sup>, tak więc wymaganie etycznego postępowania dotyczy każdego rodzaju pracy, szczególnie zaś administracji.

Kryteria etyczne nie są ustalone raz na zawsze, zmieniają się w grupach, kulturach, społeczeństwach, zwłaszcza w okresach przejściowych, podczas transformacji w jakiej znajduje się obecnie także Polska, zdarzają się kryzysy moralności<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> *Kodeks etyki Służby Cywilnej*, zarządzenie Prezesa Rady Ministrów nr 114 z dnia 11 października 2002 (M.P. z 2002 r., nr 46. poz. 683 ), § 1, dokument pobrano 27.10.2004 z witryny internetowej: [www.infoobywatel.gov.pl/ap/9\\_2/Kodeks\\_EtykiSC/](http://www.infoobywatel.gov.pl/ap/9_2/Kodeks_EtykiSC/).

<sup>2</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Wyd. CIM, Wa-wa 1996, str. 7.

<sup>3</sup> *Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2003, str. 191.

<sup>4</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, str. 21.

<sup>5</sup> zob. L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka ...*, str. 10-14.

- rozszerza się sfera etycznie neutralna – milcząca akceptacja dla wątpliwych etycznie zachowań,
- kwestionowanie wcześniejszych kategorii etycznych, jak patriotyzm, szacunek dla starszych, itp.,
- przekonanie, że najważniejszy jest interes własny,
- poczucie nieograniczonej wolności ekonomicznej.

Przykładem nieetycznych zachowań w polskiej administracji, wynikających z braku odpowiednich zasad zarówno na szczeblu rządowym jak i samorządowym, jest przedmiotowe traktowanie petentów przez urzędników, liczne afery korupcyjne, dotyczące rozległego spektrum zagadnień, od kupowania ustaw, nieprawidłowości prywatyzacyjnych, po drobne kwestie natury lokalnej.

Z tego powodu zagadnienia etyczne są obecnie szczególnie istotne, umożliwiając odkrywanie sposobów moralnego postępowania w zarządzaniu. Etyka ogranicza dowolność w dążeniu do osiągania zysków, co nie oznacza że przynosi straty. Pozwala na uzyskanie wymiernych korzyści, gdyż tworzenie relacji partnerskich z kontrahentami i pracownikami umożliwia osiągnięcie zadowolenia we wzajemnych relacjach, wynikającego z optymalizacji zarówno sytuacji materialnej, jak i społecznej.

Etyka koncentruje się po pierwsze na analizie i ocenie ukształtowanych norm etycznych, które często są nieświadomione, po drugie – na wypracowaniu racjonalnych metod rozstrzygania problemów obecnie i w przyszłości<sup>6</sup>.

Celem poniższej pracy jest przybliżenie znaczenia kodeksów etyki w wprowadzaniu pożądaných zmian w zachowaniu pracowników oraz całej administracji, poprzez opisanie wybranych zasad etycznych stosowanych przez społeczność międzynarodową oraz w Polsce, a także zwrócenie uwagi na zalety i wady regulacji etycznych .

## 2. Kodeks etyczny – definicja, tematyka, etapy wprowadzania

Etyka zawodowa stanowi zespół zasad i norm określających, jak z moralnego punktu widzenia powinni zachowywać się przedstawiciele danego zawodu<sup>7</sup>. W edukacji etycznej można wyróżnić dwie drogi<sup>8</sup>:

<sup>6</sup> zob. P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Wyd. Felberg, Warszawa 2000, str. 12-13.

<sup>7</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Etyka...*, str. 206.

<sup>8</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka ...*, str. 105.

- próba zdyscyplinowania pracowników przez wprowadzenie odpowiednich regulacji, pod postacią kodeksu etycznego, kodeksu dobrych praktyk oraz innych dokumentów o podobnym charakterze,
- rozszerzenie wrażliwości etycznej decydentów, przykładowo przez propagowanie wzorców i nagrody fair play.

Kodeks etyczny to katalog standardów zachowań etycznych, określających sposób postępowania i zachowania pracowników; jest zbiorem zasad i wartości etycznych wyznaczających standardy postępowania urzędników publicznych na rzecz realizacji interesu publicznego<sup>9</sup>. Stanowi on uporządkowany logicznie zbiór zasad etycznych, jego celem nie jest tworzenie nowych norm, tłumaczenie odstępstw od etyki ogólnej, zastępowanie własnych etycznych odczuć, lecz konkretyzowanie, uszczegóławianie norm etyki ogólnej do specyfiki danego zawodu.

Kodeks etyczny dotyczy zwykle następujących zagadnień<sup>10</sup>:

- określenia grupy docelowej,
- obowiązków urzędników wobec społeczeństwa,
- ujawniania majątku przez urzędników,
- zachowania w sytuacji powstania konfliktu interesu,
- nadużywania władzy wynikającej z zajmowanej pozycji,
- wykorzystania zasobów publicznych dla korzyści prywatnych,
- postępowania po zakończeniu pracy w sektorze publicznym i restrykcji związanych z podejmowaniem określonych zajęć,
- definiowania zachowań i sposobów, sytuacji lub postępowań naruszających kodeks,
- stosowania sankcji w przypadku naruszenia zapisów kodeksu.

Wprowadzenie kodeksu etyki do danej organizacji powinno zostać poprzedzone jej całościową analizą i diagnozą celów, obecnych działań oraz wyznawanych wartości. Pierwszym i nader istotnym krokiem jest wprowadzenie zmian do istniejącej misji, tak aby podkreślała ciągłą implementację zasad etycznych. Etapy wprowadzenia kodeksu etycznego, na przykładzie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego przedstawiają się w sposób następujący<sup>11</sup>:

<sup>9</sup> *Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego*, red. J. Fiłek, MSAP AE Kraków, Kraków 2004, str. 85.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, red. M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober, MSAP AE Kraków, Kraków 2004, str. 248-250.

1. Przedstawienie informacji o zasadach pracy nad kodeksem, powołanie zespołów roboczych.
2. Konsultacje wewnętrzne projektu kodeksu etyki pracowników samorządowych.
3. Akceptacja uwag do projektu kodeksu.
4. Opracowanie końcowej wersji kodeksu etyki pracowników samorządowych, konsultacja prawna kodeksu.
5. Opracowanie projektu kodeksu etyki radnych województwa - sporządzony osobno z racji odmienności statusu publiczno-prawnego radnych.
6. Konsultacja prawna kodeksu etyki radnych województwa.
7. Przedstawienie propozycji trybu akceptacji kodeksu etyki radnych województwa.
8. Uzgodnienie trybu akceptacji kodeksu etyki radnych województwa.
9. Usankcjonowanie kodeksu etyki pracowników samorządowych w formie zarządzenia.
10. Upowszechnienie kodeksu wśród pracowników.

Ostatnim etapem powinno być stworzenie systemu monitorowania zarządzania etyką w urzędzie<sup>12</sup>. Podstawową kwestią w tworzeniu kodeksu, jest sprecyzowanie zasad jakimi powinien kierować się pracownik administracji, w których określeniu pomocne mogą okazać się doświadczenia międzynarodowe.

### 3. Międzynarodowe standardy etyczne

Brytyjski premier John Major powołał w 1994 r. Komisję ds. Standardów w Życiu Publicznym (The Committee on Standards in Public Life), której celem jest badanie wszelkich obaw zwianych z normami etycznymi urzędników państwowych, weryfikacja kwestii finansowania partii politycznych oraz przedstawianie propozycji zmian gwarantujących najwyższy standard zachowań w życiu publicznym<sup>13</sup>.

Komisja opracowała do końca 2004 r. dziesięć raportów odnośnie różnych aspektów zagadnień etycznych, w pierwszym z nich, pod przewodnictwem lorda

<sup>12</sup> Zob. *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego*, red. J. Bober, A. Władyka, M. Zawicki, MSAP AE Kraków, Kraków 2004, str. 164.

<sup>13</sup> R. Jarvis, *Prawo, kodeksy etyczne a kultura: Standardy etyki w życiu publicznym – doświadczenia brytyjskie, materiały dla uczestników seminarium „Przeciw korupcji”*, Warszawa 7 kwietnia 2004.

Nolana, formułując Siedem Zasad Życia Publicznego (zasady Nolana, The Seven Principles of Public Life)<sup>14</sup>:

1. Zasada bezstronności (selflessness).
2. Zasada niezawisłości (integrity).
3. Zasada obiektywizmu (objectivity).
4. Zasada odpowiedzialności (accountability).
5. Zasada jawności (openness).
6. Zasada uczciwości (honesty).
7. Zasada przywództwa (leadership).

Również Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development) dostrzegła kluczowe znaczenie zachowań etycznych dla rozwoju gospodarczo-społecznego państw. W celu ich promowania opracowała dwanaście zasad mających na celu wsparcie postaw etycznych w sektorze publicznym<sup>15</sup>:

1. Standardy etyczne służby publicznej powinny być wyrażone w sposób zrozumiały dla osób mających je stosować.
2. Standardy etyczne powinny znaleźć odzwierciedlenie w rozwiązaniach prawnych.
3. Urzędnicy publiczni powinni posiadać możliwość uzyskiwania informacji i wyjaśnień w zakresie stosowania standardów etycznych.
4. Urzędnicy publiczni powinni znać swoje prawa i obowiązki dotyczące sytuacji, w której informują o wykryciu zachowania nieetycznego innych urzędników.
5. Promowanie rozwiązań etycznych na poziomie politycznym powinno służyć wzmocnieniu etycznych postaw urzędników publicznych.
6. Proces decyzyjny powinien być przejrzysty i poddający się kontroli.
7. Sformułowanie jasnych zaleceń odnośnie relacji sektora publicznego i prywatnego.
8. Zwierzchnicy funkcjonariuszy publicznych powinni swoim zachowaniem demonstrować i wyznaczać standardy etycznego zachowania.
9. Zarządzanie i procedury w sektorze publicznym powinny wspierać postawy etyczne.
10. Warunki pracy i zarządzanie zasobami ludzkimi powinny wspierać postawy etyczne.

<sup>14</sup> *Survey of public attitudes towards conduct in public life*, The Committee on Standards in Public Life, Londyn 2004; *Etyczne aspekty ...*, str. 210.

<sup>15</sup> *Principles for managing ethics in the public service*. OECD recommendation, PUMA Policy Brief No. 4, 1998, str. 3-5; *Etyczne aspekty ...*, str. 209.

11. Powinny istnieć odpowiednie mechanizmy egzekwowania odpowiedzialności w sektorze publicznym.
12. Muszą istnieć procedury i sankcje wobec nieetycznych działań urzędników.

#### 4. Standardy etyczne w polskich kodeksach etycznych

Wprowadzony w służbie cywilnej Kodeks etyki Służby Cywilnej jest najszerszym znanym kodeksem etycznym w polskiej administracji, stanowiąc często podstawę dla opracowania regulacji dla konkretnego urzędu. Formuluje następujące zasady odnośnie pracy członków korpusu służby cywilnej<sup>16</sup>:

1. Rzetelność – rozumiana jako sumienność, twórczość, odpowiedzialność, bezstronność, gotowość przyznania się do błędu i do jego naprawienia, racjonalność w gospodarowaniu, lojalność, zgoda na ograniczenie zasady poufności informacji także z życia osobistego (§ 2).
2. Dbalność o rozwój własnych kompetencji – rozwijanie wiedzy zawodowej, dążenie do poznania aktów prawnych, gotowość skorzystania z wiedzy innych, wyjaśnianie swego stanowiska (§ 3).
3. Bezstronność – nie dopuszczanie do podejrzeń o konflikt interesów, nie przyjmowanie żadnych korzyści materialnych ani osobistych w związku z prowadzonymi sprawami, szanowanie prawa obywateli do informacji (§ 4).
4. Neutralność polityczna – lojalne i rzetelne wykonywanie strategii Rządu RP niezależnie od własnych przekonań, dbanie o jasność własnych relacji, eliminowanie wpływów politycznych na rekrutację i awans w służbie cywilnej (§ 5).

Niemal identyczne zapisy można znaleźć w Kodeksie Etyki Pracownika Samorządowego Powiatu Myślenickiego<sup>17</sup>. Z kolei, w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego (prowadzonego przez MSWiA w ramach Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich, przy współpracy Konsorcjum Canadian Urban Institute oraz MSAP AE w Krakowie), zostały przygotowane przykładowe kodeksy etyki pracownika samorządowego i radnego samorządu terytorialnego<sup>18</sup>. Pierwszy z nich stał się podstawą wprowadzenia Kodeksu Etyki w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego. Zostały w nim wyszczególnione następujące zasady<sup>19</sup>:

<sup>16</sup> Kodeks etyki Służby Cywilnej, § 2-5.

<sup>17</sup> *Kodeks Etyki Pracownika Samorządowego*, zarządzenie Starosty Powiatu Myślenickiego Nr 46/2003 z dnia 16 października 2003.

<sup>18</sup> zob. *Etyczne aspekty ...*, str. 155, 234-241.

<sup>19</sup> Kodeks Etyki pracowników samorządowych urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku, zarządzenie nr 23/03 Marszałka Województwa Podlaskiego z dnia 11 czerwca 2003 r., art. 2.

- praworządność,
- bezstronność i bezinteresowność,
- uczciwość i rzetelność,
- odpowiedzialność,
- obiektywność,
- jawność postępowania,
- dbałość o dobre imię urzędu i pracowników samorządowych,
- godne zachowanie się w miejscu pracy i poza nim,
- uprzejmość i życzliwość w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, radnymi, podwładnymi i współpracownikami.

Warto przytoczyć w tym miejscu konkretne zapisy z powyższego kodeksu, uszczegóławiające uwagi odnośnie zachowania pracownika, który „...winien wykonywać swoje zadania z należytą starannością”, „...rzetelnie, sumiennie i sprawnie”, „...nie ulega wpływom i naciskom politycznym...”, „...ponosi odpowiedzialność za własne działania”, „...ujawnia próby marnotrawstwa, defraudacji środków publicznych, nadużywania władzy lub korupcji...”, „...nie dopuszcza do powstania konfliktu interesów między interesem publicznym a prywatnym”, udostępnia zainteresowanym informacje przy zachowaniu tajemnicy państwowej i służbowej, rozwija swoje kwalifikacje zawodowe oraz swą „...nienaganną postawą etyczną dba o pozytywny wizerunek i prestiż Urzędu...”<sup>20</sup>. Takie same zasady i merytorycznie zbliżone zapisy drugiego z projektów można znaleźć w Kodeksie Etyki Radnego Powiatu Jaworskiego<sup>21</sup>.

## 5. Znaczenie kodeksów etycznych w samorządzie

Kodeksy są jednym z prostszych sposobów przekazania otoczeniu informacji o etycznej orientacji organizacji, co nie oznacza, że ich stworzenie jest łatwe. Stanowiąc element etyki zawodowej, kodeksy etyczne są krytykowane jako przejaw kryzysu moralności indywidualnej, z powodu niewielkiego praktycznego zastosowania w wyniku niepewnego często uregulowania prawnego oraz braku sankcji, jak również uznawane za działanie zastępcze, grożące zwolnieniem jednostki z odpowiedzialności<sup>22</sup>.

Nieodpowiednio skonstruowane kodeksy mogą poprzez swoje wady, prowadzić do nieuzyskania pozytywnych zmian lub umożliwić nasilenie negatywnych. Sformułowanie kodeksu jako wyliczanki zakazów ogranicza

<sup>20</sup> Kodeks Etyki pracowników samorządowych urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku, art. 3-10.

<sup>21</sup> *Kodeks Etyki Radnego Powiatu Jaworskiego*, dokument pobrano 30.10.2004 z witryny internetowej [www.spjawor-bip.pbox.pl/x.pro/ModArticles/ShowCategories/art680983344/](http://www.spjawor-bip.pbox.pl/x.pro/ModArticles/ShowCategories/art680983344/).

<sup>22</sup> *Etyczne aspekty ...*, str. 34-35.

integrację otoczenia z jego zasadami, prowadzi do kształtowania postawy minimalistycznej, to znaczy skupienia się pracowników tylko na wypełnianiu przepisów, ograniczając ich samodzielne myślenie oraz prowadząc do nieetycznych zachowań w zakresie nieobjętym przepisami kodeksu.

Brak restrykcji za nieprzestrzeganie zasad w powyżej wspomnianych polskich kodeksach etycznych może być przez przeciwników etyki zawodowej traktowany jako przejaw słabości, należy jednak pamiętać, że celem kodeksów nie jest stworzenie kolejnych ograniczeń w pracy, zwiększanie obciążeń i stresu dla pracowników. Prawidłowo opracowany kodeks zawiera przede wszystkim nie zakazy, lecz wyszczególnione właściwe sposoby postępowania z podanym uzasadnieniem prawnym i moralnym. Wartościowym dodatkiem są pytania kontrolne odnośnie zagadnień etycznych oraz zestaw pytań i odpowiedzi, pozytywnie wpływających na etyczny rozwój osobowości pracowników, których zabrakło w przytoczonych kodeksach<sup>23</sup>.

Istniejący w organizacji kodeks etyczny pełni wiele funkcji, m.in.: informacyjno-szkoleniową, kontrolną, marketingową, motywacyjną, gwarancyjną, przeciwdziałającą nieprawidłowościom, jednak podstawową jego funkcją i powodem powstania powinno być pobudzanie do refleksji, przemyśleń na temat etycznych dylematów oraz sposobów ich rozwiązywania na danym stanowisku. Nie można uregulować zachowania we wszelkich sytuacjach, które są coraz bardziej zróżnicowane. Znajomość kodeksu powinna umożliwić etyczne zachowanie w przypadku braku szczegółowych zaleceń, ewentualnie nawet wbrew przepisom, należy bowiem pamiętać, że nie wszystko co jest legalne, jest etyczne<sup>24</sup>.

Zastosowanie zasad etycznych niesie ze sobą m.in. następujące pozytywne zmiany w organizacji<sup>25</sup>:

1. Wolność wykonawcza – eliminacja nieetycznych zachowań zmniejsza regulacje prawne, biurokrację, zwiększa swobodę wykonywania działalności.

<sup>23</sup> Zob. *Code of Ethics and Business Conduct firmy Honeywell*, zawierający m.in. następujące pytanie: „Mam zorganizować konferencję w sprawach biznesowych. Jeden z hoteli, z którym się skontaktowałem zaferował mi darmowy pobyt w czasie weekendu dla mojej rodziny jeśli konferencję zorganizuję w tym hotelu. Czy mogę przyjąć weekendową ofertę? Odpowiedź: Nie, nie możesz. Oferta weekendowa uczyniona została by wpłynąć na twoją decyzję w sprawie miejsca zorganizowania konferencji. Jest to jawna zachęta; jej akceptacja byłaby sprzeczna z polityką firmy”, [w:] W. Gasparski, *Kodeks etyczny jako narzędzie w procesie budowania i utrwalania reputacji firmy*, str. 26, dokument pobrano 13.01.2005 z witryny internetowej [www.cebi.pl/texty/matdydaktyczne.doc](http://www.cebi.pl/texty/matdydaktyczne.doc).

<sup>24</sup> Przykładem takich sytuacji są np. decyzja lekarza o aborcji, sprzeczna z prawem w Polsce, ale powodowana bardzo trudną sytuacją życiową rodziny; usuwanie ciąży w innych krajach zgodne z prawem, traktowane jako rutynowy zabieg; eksmisja nielegalnych lokatorów z mieszkań komunalnych „na bruk”.

<sup>25</sup> *Narzędzia dla lepszego biznesu* (2), Gazeta IT nr 3 (22), marzec 2004; zob. W. Gasparski, *Kodeks etyczny jako narzędzie ...*, str. 39-46.



2. Osiągnięcia pracowników – lepsze rezultaty pracy dzięki otwartemu, kreatywnemu i etycznemu środowisku.
3. Osobista satysfakcja – zadowolenie z osiągnięcia celów bez niekorzystnych zmian dla innych.
4. Unikanie sporów i aktów oskarżenia.
5. Akceptacja społeczna.
6. Zaufanie kontrahentów, inwestorów.
7. Lojalność klientów.

Kształtowanie zasad etycznych przy pomocy kodeksów etycznych zależy głównie od sposobu wprowadzania, a nie od samych przepisów. Kultura organizacyjna towarzysząca wdrożeniu kodeksu, zaangażowanie kierownictwa decyduje o tym, jak pracownicy będą interpretować kodeks, oraz czy będą postępować zgodnie z jego przesłaniem, a nie tylko dokładnymi przepisami<sup>26</sup>.

### Podsumowanie

Zgodnie z D. Gill'em można przyjąć, że pierwszą zasadą etyki jest: „*Traktowanie wszystkich ludzi jako unikalne i wartościowe osoby*”<sup>27</sup>, z kolei etyka chrześcijańska opiera się na ogólniejszej zasadzie: „*Nie czynź drugiemu co tobie niemiłe*”. Tylko kodeksy etyczne (jak i wszelkie inne przepisy) ukształtowane zgodnie z tymi podstawowymi kryteriami, uznające człowieka jako cel sam w sobie, a nie środek dla osiągnięcia materialnych czy innych celów organizacji, mogą przynieść zamierzone pozytywne skutki.

Kodeksy etyczne mają niezwykle ważne znaczenie w usprawnianiu działalności administracji i zwiększaniu zaufania wśród społeczeństwa, poprzez wzmocnienie postaw etycznych pracowników administracji, zwiększenie przejrzystości działania władz publicznych oraz podniesienie jakości pracy urzędu<sup>28</sup>. Pozwalają na eliminowanie zachowań nieetycznych, często wynikających z braku odpowiedniej wiedzy, z nieuświadomienia sobie skutków swego postępowania przez urzędników. Należy pamiętać, że kodeksy są tylko jednym z narzędzi podnoszenia poziomu etycznego, ich pozytywny efekt zostaje wzmocniony przez szkolenia, przywództwo etyczne, system selekcji i rekrutacji<sup>29</sup>. Kodeks etyczny nie ma na celu zastąpienie zasad etycznych, lecz

<sup>26</sup> Zob. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej*, w: Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, str. 51, 76.

<sup>27</sup> D.W. Gill, *Pierwsza zasada etyki*, Gazeta IT nr 2(10), luty 2003.

<sup>28</sup> *Katalog narzędzi ...*, str. 161.

<sup>29</sup> zob. *Etyczne aspekty ...*, str. 46-51.

ich rozwój. Powinien stanowić drogowskaz w przekształcaniu administracji, a nie cel sam w sobie.

---

**TADEUSZ KOWALSKI**

**DAS ETHISCHEGESETZBUCH  
UND DIE VERWENDUNG ETHISCHER NORMEN  
IN DER VERWALTUNG**

*Der Beitrag bespricht Rolle und Stelle des Ethischengesetzbuches in der beamtlichen Tätigkeit der öffentlichen Verwaltung. Im Laufe ihrer Entwicklung zeigten sich notwendige Neuregulierungen ethischer Normen in der Arbeit der Verwaltungsorgane. Es handelt sich um Schaffung von neuer Gesetze, und um Erläuterungen und Erklärungen der schon vorhandenen. Die wichtigste Aufgabe der Ethischengesetzbücher ist das Schaffen von fest verankerte Normen in der von beiden Seiten – Amt und Kunde – geforderten Verhaltungen.*