Danuta Walczak-Duraj
Uniwersytet Łódzki

INSTYTUCJONALIZACJA STANDARDÓW ETYCZNYCH W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Wprowadzenie

J. M. Keynes, jeden z najwybitniejszych i najbardziej wpływowych ekonomistów XX w. podczas kryzysu w 1930 r. mówił: *Uważajcie!, względy etyczne są nie tylko mało ważne, ale wręcz stanowią przeszkodę. Jeszcze przez co najmniej sto lat będziemy musieli udawać przed sobą samymi i wszystkimi wokół, że uczciwość jest podłą, a podłość jest uczciwa, ponieważ podłość popłaca a uczciwość nie*. Przewidywania Keynesa nie do końca się sprawdziły, choć nadal problem deficytów etycznych występujących zwłaszcza na poziomie mikroekonomicznym, to jeden z wiodących problemów współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza korporacji. Pierwsze, wyraźne przejawy niedopasowania między etyką a działalnością gospodarczą (biznesem) pojawiają się w twórczości A. Smitha, która często, w wielkim uproszczeniu i w odniesieniu do zupełnie innych warunków prowadzenia działalności gospodarczej, wykorzystywana jest w charakterze „dowodu rzeczowego”, przy podejmowaniu konkretnych rozwiązań instytucjonalnych w gospodarce opartej o logikę rynku. Chodzi tutaj o dwie, wiodące publikacje tego liberalnego, szkockiego moralisty: *Teorię uczuć moralnych* (pierwsze wydanie w 1759 r.), w której A. Smith [1989] wskazuje na jedną z cech natury człowieka wykorzystywaną w podejmowaniu relacji biznesowych a rozumianą jako zdolność do współodczuwania, oraz o *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (pierwsze wydanie w 1776 r.). W tym drugim dziele A. Smith [2007] dowodzi, iż choć człowiek jest z natury *egoistą* (konceptcja *homo oeconomicus*) to te indywidualne egoizmy uruchamiane w zachowaniach gospodarczych (rynkowych) nie są przeszkodą do osiągnięcia dobra wspólnego i osiągnięcia ładu gospodarczego (samorządnego ładu dystrybucji określane go przez niego mianem Natury kierowanej przez zamysły o charakterze transcendentnym – Stwórca, Administrator). Jak bowiem zauważa, niezależnie od

jednostkowych działań, na rynku panuje porządek, będący niezamierzonym skutkiem owych działań; przywary (egoizm) stają się cnotami, ponieważ pobudzają działalność gospodarczą i tworzą system równoważących się transakcji.

W liberalnej doktrynie ekonomicznej, podlegającej przecież ciągłej ewolucji i złożonej z wielu nurtów teoretycznych, dość długo, zwłaszcza w koncepcjach libertariańskich, eksponowane były przede wszystkim – koncepcja *homo oeconomicus* i raczej metaforycznie przez Smitha pojmowana – koncepcja *niewidzialnej ręki rynku*. Rzadko natomiast pamiętano o tym, że A. Smith pisząc o ładzie ekonomicznym uwzględniał również **widzialną – rozumną rękę prawa** (funkcja wspomagająca), a sam ład pojmował jako **proces odkrywania natury moralności ludzkiej**. A. Smith często też podkreślał, że dążenie do zysku nie wyklucza ani nie ogranicza możliwości wystąpienia innej, pozaekonomicznej motywacji.

Rozwój gospodarki rynkowej, zwłaszcza zaś komplikowanie się jej struktur organizacyjnych i własnościowych spowodował, iż do etycznego kontekstu działań gospodarczych zaczęło nawiązywać wielu teoretyków ekonomii; później zaś problem ten pojawił się w konkretnych rozwiązaniach dotyczących pozaprawnego, ale zinstytucjonalizowanego regulowania standardów etycznych w gospodarce opartej o logikę rynku. Współczesny przedstawiciel doktryny liberalnej (nurt konserwatywny), noblista, pozostający w wyraźnej opozycji do rozwiązań monetarystycznych i keynesowskich, wielki przeciwnik ingerencji państwa w gospodarkę – F. von Hayek, przestrzegał: (...) *nie utożsamiaj nigdy racji wartości moralnych z racją państwa. Jest bardzo prawdopodobne, że więcej zła i nieszczęść spowodowali ludzie zdecydowani stosować przymus w celu zlikwidowania moralnego zła niż ludzie świadomie czyniący zło* [1962: 145–156].

Zdaniem F. von Hayeka jedynym skutecznym sposobem na to, by państwo nie miało pretekstu do ingerencji w sferę gospodarki, jest przestrzeganie przez podmioty gospodarcze zasad etycznych, wpisanych w strukturę określonych standardów i procedur postępowania. Zasady etyczne leżące u podstaw regularności działań zbiorowych są bowiem jego zdaniem głównym warunkiem realizacji liberalnej idei wolności. Oczywiście zdawał sobie sprawę z tego, iż to zinternalizowanie przez jednostkę podstawowych norm moralnych stanowiących źródło ładu aksjonormatywnego to podstawowy mechanizm ograniczania przymusu zewnętrznego w postaci sankcji prawnych. Internalizacja przez jednostkę zasadniczych norm moralnych, stanowiących o treści określonego ładu aksjonormatywnego, traktowana jest w tej koncepcji jako podstawowy mechanizm ograniczenia zewnętrznego w postaci sankcji prawnych. Można więc powiedzieć, że w takiej wersji liberalizm, zarówno w sferze gospodarczej jak i społecznej zasadzać się winien na wysokich standardach etycznych, odnoszących się do pojedynczych jednostek i całych społeczeństw, w których instytucjonalizacja zasad moralnych winna mieć przede wszystkim charakter nieformalny.

Jednak na poziomie funkcjonowania podmiotów gospodarczych nietrudno zauważyć, występowanie zarówno zróżnicowanych poziomów rozwoju moralnego poszczególnych jednostek, ich dyspozycji czy wrażliwości moralnej, a tym samym zróżnicowania w obszarze deficytów etycznych. Ogólny wniosek wyprowadzany z koncepcji F. von Hayeka można sprowadzić do stwierdzenia, iż instytucjonalizacja zasad etycznych, również tych, odnoszonych do gospodarki rynkowej, winna mieć przede wszystkim charakter pozaprawny, co nie oznacza, że charakter pozainstytucjonalny. Oczywiście przy założeniu, że instytucje będziemy rozumieć jako zróżnicowane sposoby (zarówno formalne jak i nieformalne, prawne jak i paraprawne) regulowania zasad, według których przebiegają złożone stosunki społeczne.

W ostatnich kilkunastu latach w Europie (w USA zdecydowanie wcześniej) obserwować można, zwłaszcza w wymiarze mezo i mikrospołecznym, występowanie szeregu zjawisk i procesów, które świadczą o podejmowaniu w praktyce gospodarczej określonych działań instytucjonalnych, zorientowanych na wprowadzenie do obiegu społecznego myślenia i działania według wartości. Mam tutaj przede wszystkim na myśli coraz szersze próby wprowadzania do sprofesjonalizowanych czy profesjonalizujących się ról społecznych **dodatkowej zmiennej kompetencyjnej – kompetencji etycznych**. Tak więc to, co wydaje się istotne w analizie zachowań człowieka, to wskazywanie na te wszystkie wymiary życia jednostkowego i grupowego, które z jednej strony prowadzą do profesjonalizacji jego działań, z drugiej zaś do formułowania szeregu standardów etycznych, którym jednostka będzie musiała sprostać. Etyczne standardy sprofesjonalizowanych ról społecznych coraz częściej traktowane są bowiem przez określone korporacje zawodowe w kategoriach kompetencyjnych. Znajduje to swój wyraz w mniej lub bardziej skodyfikowanych ideologiach zawodowych, przekładanych na kodeksy etyczne poszczególnych zawodów, branż czy szerszych dziedzin aktywności zawodowej.

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia podstawowych rozwiązań i tendencji związanych z procesem pozaprawnego instytucjonalizowania standardów etycznych we współczesnej gospodarce rynkowej, opartej o koncepcje liberalne. Tendencje te przedstawione zostaną przede wszystkim na tle wiodących przesłanek składających się na to, iż kontekst etyczny funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza korporacji, staje się coraz bardziej wyraźny, zaś skomplikowanie instytucjonalnych, ale pozaprawnych uregulowań odnoszących się do zachowań etycznych, aplikowanych na poziomie przedsiębiorstwa, wynika przede wszystkim z wpisania ich w dwie szersze, powiązane ze sobą koncepcje teoretyczne, mające swe praktyczne operacjonalizacje na poziomie działań coraz większej liczby dużych przedsiębiorstw o strukturze korporacyjnej: w koncepcję *stakeholders* – interesariuszy (specyficznie pojmowanych udziałowców) i w koncepcję *corporate social responsibility* (CSR) – społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Podstawowe przesłanki rozwoju zinstytucjonalizowanych, paraprawnych regulacji standardów etycznych w biznesie

Podejmując próbę zidentyfikowania najważniejszych przesłanek owej instytucjonalizacji należy przede wszystkim wyjść od stwierdzenia, iż przesłanki o charakterze teoretycznym przeplatają się z przesłankami wynikającymi z praktyki gospodarczej współczesnych przedsiębiorstw z jednej strony, z drugiej zaś ze zmian o charakterze społeczno-politycznym; trudno zatem nie tylko definitywnie określić bliższe cezury czasowe pojawiania się tych przesłanek jak i ich siłę sprawczą. Uwzględniając zatem poczynione tutaj uwagi wskazać należy na kilka wiodących grup przesłanek:

a) poszukiwanie rewalidacyjnych możliwości, tkwiących u źródeł klasycznej teorii ekonomii i systemu kapitalistycznego oraz w judeochrześcijańskiej doktrynie pracy i bogactwa, związanych ze swoistą teologią pracy. Chodzi tutaj przede wszystkim o intelektualną próbę rehabilitacji moralnej kapitalizmu i gospodarki rynkowej [Walczak-Duraj: 2002: 97–135];

b) ponowne odkrywanie przywołanych wcześniej konstatacji F. von Hayeka, zwłaszcza od lat 90. XX w., że najbardziej efektywny sposób na podtrzymywanie idei wolności gospodarczej, zarówno wolności negatywnej (od przymusu wynikającego z ograniczeń prawa) jak i wolności pozytywnej (do podejmowania nieskrępowanej działalności) jest „etyczne prowadzenie się przedsiębiorstw”;

c) wyraźne zawyżenie standardów oczekiwań społecznych wobec wielkiego biznesu (głównie korporacji), wyrażanych przez **krytyczne, międzynarodowe organizacje**, funkcjonujące przede wszystkim w ramach społeczności sieciowych;

d) pogarszanie się medialnego, a tym samym i społecznego wizerunku działań biznesowych; dzięki mediom elektronicznym w społeczeństwach demokratycznych nieetyczne zachowania kierownictwa firm podlegają swoistej multiplikacji;

e) komplikowanie się struktur organizacyjnych w gospodarce, uwikłanych w postępujący proces globalizacji, związany z przechodzeniem władzy z rąk polityków w ręce międzynarodowych korporacji oraz z powstawaniem swoistych aliansów między światem polityki i biznesu (co wiąże się z generowaniem praktyk o charakterze korupcyjnym);

f) udane próby wykorzystania wartości etycznych do działań coraz bardziej wyrafinowanego marketingu komunikacyjnego, takich jak **lojalność** (marketingowe programy lojalnościowe), **społeczna odpowiedzialność** (*corporate social responsibility*) wobec *stakeholders* (szeroko pojętych interesariuszy czy udziałowców) czy **poszanowanie godności osoby ludzkiej**;

g) zmienność i częste niedookreślenie przepisów prawa, zwłaszcza prawa gospodarczego z jednej strony, z drugiej zaś ogromne straty ekonomiczne związane z jego nieprzestrzeganiem.

Co więcej, wielu badaczy współczesnej gospodarki rynkowej dochodzi przy tym do przekonania, iż rozpatrywanie działań rynku bez powiązania z innymi instytucjami ekonomicznymi, społecznymi i politycznymi nie prowadzi zarówno do uzyskiwania odpowiedzi na fundamentalne pytania o istotę i zagrożenia współczesnego ładu ekonomicznego na świecie, jak i do zrozumienia powiązań mechanizmów rynkowych z ładem aksjonormatywnym. Wraz z pogłębianiem się procesów globalizacji i pojawiania się transgranicznych instytucji czy przedsiębiorstw, coraz częściej dostrzega się, iż modyfikujący wpływ na ich funkcjonowanie wywiera kontekst społeczno-kulturowy oraz kompetencje owych podmiotów w zakresie identyfikowania tego kontekstu oraz podejmowania właściwych działań komunikacyjnych z szeroko pojętym otoczeniem społecznym.

Autorzy *Siedmiu kultur kapitalizmu*... Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. [1998: 14–15] krytykując traktowanie działalności gospodarczej w społeczeństwie rynkowym jako uogólnionej gry, której charakterystyczną cechą jest antagonizm dwóch lub więcej graczy, przybierający postać walki stwierdzają, że: *Powodem, dla którego ekonomia nie inspiruje producentów jest (...) jej wyzucie z wartości* [podkr. D.W-D.](...) *Ekonomia jest tak zaabsorbowana liczeniem i wyszczególnieniem wszystkich pozycji, że traci z oczu jeden ze składników, nieomal niewymierny, który jednak umożliwia wszelkie działania gospodarcze: stosunki między ludźmi. Za każdą transakcją gospodarczą skrywają się ludzie dokonujący wyborów, stosujący się do swoich systemów wartości, wysoko ceniący jedno, a nisko drugie. Ekonomisci uczynili jednak gest w tym kierunku lansując przekonanie, że koszty transakcyjne maleją, jeśli menedżerowie przestają grać w pokera oszustów, czyli postępują etycznie* [Hampden-Turner, Trompenaars: 1998: 14–15]. Podkreśla się przy tym, iż dostrzeżona konieczność rozpatrywania ładu ekonomicznego w perspektywie ładu aksjonormatywnego bardzo wzbogaciła nasze rozumienie procesów rozwojowych, w tym rozumienie roli mechanizmów rynkowych w tych procesach. Głównie za sprawą ponownego odczytywania refleksji twórców klasycznej teorii ekonomii, m. in. A. Smitha, odnoszących się zwłaszcza do wielkości gospodarki, podziału pracy, uczenia się na podstawie doświadczeń, trudności w koordynacji poczynąń różnych uczestników gry rynkowej itp. Tradycji rozwoju myśli liberalnej, demokratycznej i tradycji racjonalnych wyborów w gospodarce nie można bowiem współcześnie sprowadzić do tezy o wolności w realizacji jedynie własnych, indywidualnych korzyści. Wielcy twórcy i kontynuatorzy myśli liberalnej, m. in. J. Rawls podkreślają znaczenie zdolności posiadania przez jednostkę, postrzeganą zawsze w perspektywie wspólnoty (...) *poczucia sprawiedliwości i zdolności kierowania się jakąś koncepcją dobra* [Rawls: 1998: 52]. Tym samym taka podstawowa wartość przedmiotowa jaką jest wolność, we współczesnej filozofii politycznej

i społecznej zaczyna być coraz częściej odnoszona do innych wartości; głównie dlatego, że dopiero wtedy jej istota jest w stanie w pełni się ujawnić. W społecznej nauce Kościoła katolickiego wolność jednostki jest również tak postrzegana, zwłaszcza zaś w nauce Jana Pawła II. Najczęściej jest ona rozpatrywana z perspektywy odpowiedzialności i godności osoby ludzkiej. Odnosząc te dwie ostatnie wartości do ustroju pracy i pracy jako takiej możemy powiedzieć, iż stanowią one podstawowe ramy aksjonormatywne do rozważań nad wzajemnymi, pożądanymi relacjami między światem pracy a światem kapitału w gospodarce rynkowej. Co więcej, stanowią podstawę do rozważań na temat podmiotowości jednostki w sytuacji pracy. A. Sen twierdzi np., że choć kapitalizm (...) *uważa się za ustrój, którego jedyną podstawą jest powszechna chciwość, skuteczne działanie gospodarki kapitalistycznej zależy w istocie od istnienia i funkcjonowania potężnego systemu wartości i norm, a rozbudowana etyka kapitalizmu w znacznym stopniu przyczyniła się do jego wspaniałych osiągnięć* [Sen: 1999: 278]. Jeśli przyjmiemy założenie Sena, iż miarą jakości życia musi być wolność a nie bogactwo, to zarazem musimy powrócić do pytania o status podstawowych wartości pozwalających człowiekowi w społeczeństwach demokratycznych praktykujących działania gospodarcze oparte o reguły rynku w sposób niezagrożony korzystać z tej wolności w sposób etyczny. Tym samym wracamy do pytania o rolę etyki kapitalizmu, która ma również swoje ograniczenia, wynikające nie tylko z nierówności, głównie ekonomicznych, ale wielu innych, o charakterze instytucjonalnym i pozainstytucjonalnym.

Doświadczenia gospodarek zachodnich związane z różnorodnymi, niekiedy dość spektakularnymi przejawami patologii działań gospodarczych, afer gospodarczych, łapówkarstwa, nieuczciwej konkurencji itp. pozwalają dojść do przekonania, że nie da się rozwiązać tych problemów tylko przy pomocy nawet najbardziej rozbudowanej procedury prawnej. Zarówno elity polityczne jak i gospodarcze w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z tego, że warunkiem skuteczności, efektywności działań gospodarczych jest również przestrzeganie określonych zasad etycznych oraz społeczne przyzwolenie, co do warunków w jakich mogą być one naruszane. Istnieje jednak obawa o to, by owym pozytywnym tendencjom w postrzeganiu treści etycznych w działalności gospodarczej nie towarzyszyła radykalizacja w ocenie zachowań przedsiębiorców i ich firm. W krajach zachodnich, zwłaszcza zaś w USA, obserwować można niekiedy tak wyraźny rozdział między teoretycznymi rozważaniami na temat etyki przedsiębiorstwa a praktyką gospodarczą, iż zasadnym wydaje się pytanie dotyczące nie tylko obszarów ingerencji norm etycznych w realizację takich wartości jak zysk czy efektywność ale również skuteczności sankcjonowania działalności gospodarczej poprzez te normy.

W tym kontekście interesującą wydaje się koncepcja K. G. Bouldinga [1995] który zwraca uwagę na fakt, iż w każdym społeczeństwie noszącym znamiona **społeczeństwa biznesu**, a więc w takim, w którym działalność gospodarcza trak-

towana jest jako istotna siła przyczyniająca się do podtrzymywania więzi społecznych, występują trzy podstawowe typy instytucji. Instytucje dotyczące samego biznesu – korporacje, banki, instytucje wymiany dóbr, giełda papierów wartościowych, związki pracodawców i pracobiorców itp. Drugi typ to instytucje przymusu takie jak władza państwowa, wewnętrzne systemy dyscypliny przemysłowej; trzeci zaś to instytucje integracji społecznej – rodzina, naród, szkoła, kościół.

Głównym problemem a zarazem **główną przesłanką** takiego społeczeństwa jest nie tylko zachowanie właściwych proporcji między wymienionymi instytucjami, ale również indywidualizacja standardów dotyczących tych wartości, które spełniają elementarny wymóg uczciwości i skutecznego spełniania oczekiwań związanych bezpośrednio z pełnieniem ról społecznych przez poszczególnych członków społeczeństwa.

Druga przesłanka, przemawiająca za podejmowaniem prób dotyczących określania minimów etycznych w gospodarce, wynika zdaniem K. G. Bouldinga, z tendencji do zakreszania wyraźnych ram gospodarki rynkowej, które mogą zapewnić jedynie instytucje rządowe. K. G. Boulding jest bowiem zdania, że te koncepcje polityczne i te systemy wartości, które wrogo są nastawione wobec niezbędnych ram regulacji państwowych, choćby wyprowadzone były z moralnego zaangażowania w działalność gospodarczą o charakterze rynkowym, w efekcie szkodzą tej działalności. **Trzecią przesłanką** tworzenia standardów etycznych, a zarazem problemem etyki społeczeństwa biznesu jest konieczność wsparcia instytucji wymiany (rynkowej) i instytucji przymusu (głównie państwa) instytucjami o charakterze integrującym, takimi jak rodzina, szkoła, kościół, naród, które winny rozwijać indywidualne systemy wartości i w których jest miejsce zarówno na miłość, samopoświęcenie się, jak i na orientację na cele pozaosobiste, altruistyczne. Cele te można jednak osiągnąć jedynie poprzez systematyczny proces socjalizacji młodego pokolenia, oparty o biznesowe programy wychowawcze, w których wiodącym celem jest wykształcanie wrażliwości etycznej wśród potencjalnych uczestników rynku; zarówno jako pracodawców, pracowników jak i konsumentów. Dla przykładu można podać, iż w krajach zachodnich, na przykład w Niemczech, przygotowywane są podręczniki z etyki biznesu dla uczniów gimnazjów, szkół średnich, w tym zwłaszcza szkół zawodowych, a także dla nauczycieli tych szkół (na przykład podręcznik Maxa Klopfera pt. *Wirtschaftsethik*, Wyd. Siemens A. G. München, 1994), zaś w Japonii programy edukacyjne z zakresu etyki biznesu wprowadzane są już w przedszkolu.

Ramy teoretyczne dla procesów instytucjonalizacji standardów etycznych w biznesie

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza korporacji oparte jest o **nowe paradygmaty** [Walczak-Duraj: 2007] dotyczące zarówno

procesu zarządzania jak i relacji z otoczeniem społecznym i instytucjonalnym. Długoterminowy i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa coraz częściej zależy od czynników środowiskowych, kulturowych i społecznych. Te, tzw. „miękkie” czynniki (*soft factors*), zawierają bardzo ważne informacje, które pomagają wszystkim grupom społecznym decydować o własnych opiniach na temat firmy, odkrywając przed nimi częściowo ukrytą i niepoliczalną wartość – reputację. Dla osiągnięcia i utrzymania wymaganego poziomu reputacji, jej twórcy (opiniotwórcy) coraz częściej chcą mieć dostęp nie tylko do danych dotyczących zysków, wartości dodanej itp. ale również do informacji na jakich zasadach zyski te zostały wypracowane, według jakich procedur i standardów, oraz do informacji, w jaki sposób generując zyski, traktowano dobro społeczne. Informacje te zawarte są przede wszystkim w praktyce biznesowej, opartej o koncepcję *Corporate Governance*, w programach odpowiedzialności społecznej i ekologicznej, w treści relacji przedsiębiorstwa z instytucjami i społecznościami lokalnymi, w charakterystyce zasobów intelektualnych, poziomie satysfakcji klientów i pracowników czy w programach zarządzania kryzysowego.

Ten podany przykładowo zespół czynników społeczno-ekonomicznych nazywany jest najczęściej **Nową Ekonomią**. Ekonomii dóbr i środków produkcji, czyli ekonomii „policzalnej” – „dotykanej” (*tangible economics*), przeciwstawia się nowe pojęcia, oparte na wartościach niewymiernych – ekonomii „niepoliczalnej” (*intangible*), takie jak: tożsamość, informacja, wartość intelektualna, kompetencje, wiedza czy reputacja. Nowa Ekonomia często nazywana jest gospodarką opartą na informacji, dzięki jej dominującej roli wobec innych zasobów produkcji – kapitału i zasobów materialnych.

Współczesne społeczeństwa dość często wypowiadają niepisaną umowę społeczną ze światem biznesu i rozwijają cały szereg działań, często poprzez elektroniczne media, które zmuszają przedsiębiorstwa, chcące utrzymać się na rynku i sprostać wymogom konkurencji, do zmiany logiki postępowania biznesowego. Dotyczy to zwłaszcza korporacji występujących na wielu zróżnicowanych rynkach, zarówno pod względem standardów etycznych jak i innych wymagań, raczej o charakterze społecznym niż ekonomicznym, którymi kierują się zarówno inwestorzy strategiczni jak i konsumenci. Dodać do tego należy, iż oczekiwania pod adresem współczesnych, dużych przedsiębiorstw, działających w ramach liberalnej gospodarki rynkowej, mieszczące się w założeniach Nowej Ekonomii, w większym lub mniejszym stopniu korespondują z oczekiwaniami wobec władzy politycznej, która winna stwarzać nie tylko odpowiednie ramy prawno-instytucjonalne ale również i etyczne ku temu, by współczesne przedsiębiorstwo mogło efektywnie i zgodnie ze społecznymi oczekiwaniami funkcjonować. Zmiana perspektywy teoretycznej, w której uprawia się dzisiaj Nową Ekonomię wiąże się bardzo silnie z równoległe przebiegającym i rozwijającym

się procesem krytyki społecznej pod adresem świata biznesu, zwłaszcza zaś pod adresem międzynarodowych korporacji¹.

Stąd też rozwój CRM – *Cause Related Marketing*, czyli marketingu zaangażowanego społecznie, zorientowanego na projektowanie wszelkich działań promocyjnych, reklamowych, z zakresu public relations, zgodnie z interesem społecznym i przy powoływaniu się na wspólne wartości wszystkich uczestników relacji: przedsiębiorca–wytwórca, produkt lub usługa, klient–konsument².

Należy pamiętać również o tym, że celem działających w społeczeństwie i w społecznościach lokalnych organizacji non-profit, jest zdobycie innych niż państwowe źródeł dotacji, czy zebranie odpowiednich funduszy celowych np. na ochronę naturalnego środowiska, opiekę medyczną adresowaną do konkretnych grup społecznych, edukację, poprawę sytuacji materialnej najbardziej potrzebujących itd. Jednak aby organizacje te nawiązywały i rozwijały bliższą współpracę ze światem biznesu przedsiębiorstwa, zwłaszcza korporacje, muszą budować zaufanie społeczne wobec podejmowanych działań biznesowych a tym samym również swoją reputację.

Czynią to zresztą na wiele różnych sposobów – głównie poprzez rozwijanie i aplikowanie do praktyki biznesowej teorii udziałowców wewnętrznych *shareholders value* (akcjonariuszy) i udziałowców zewnętrznych *stakeholders* (interesariuszy) w powiązaniu z koncepcją *corporate social responsibility*, czyli znanych już z polskiej praktyki biznesowej rozwiązań w zakresie programów społecznej odpowiedzialności.

¹ Badania przeprowadzone przez MOR, jedną z największych brytyjskich agencji badawczych potwierdzają, iż wzrasta zainteresowanie społeczeństwa i konsumentów sprawami społecznymi i środowiskowymi. W 2003 r. dla 38% Brytyjczyków ważne było, czy kupują oni produkt lub nabywają usługę od przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie; 36% zwracało uwagę na to, czy część kwoty ich należności przeznaczona była na jakiś cel społeczny. W oparciu o podobne badania przeprowadzone przez takie organizacje jak *Business in the Community (BITC)* oraz *Research International LTD* można stwierdzić, że kiedy cena i jakość produktów są porównywalne, ponad połowa konsumentów decyduje się na zakup produktu „połączonego” z celem społecznym. W 2002 r. brytyjskie firmy w ramach kampanii społecznych CRM zebrały 30 mln funtów – www.mori.com.

² Po raz pierwszy pojęcie CRM zostało użyte w 1983 r. przez *American Express* przy okazji kampanii na rzecz zdobycia funduszy na remont Statuy Wolności w Nowym Jorku. *American Express* przeznaczał na ten cel jednego centa od każdej transakcji przeprowadzonej za pomocą swoich kart kredytowych. W wyniku tej akcji liczba posiadaczy kart wzrosła w krótkim czasie o 45%, a liczba transakcji o 28%. Najbardziej popularną formą jest angażowanie klientów firm w dofinansowywanie określonych organizacji pozarządowych poprzez zakupy produktów danej firmy uczestniczącej w kampanii. Partnerstwo między przedsiębiorstwem i organizacją charytatywną czy non-profit musi przynosić obustronne – wymierne korzyści finansowe. Firma, w zamian za użyczenie swoich zasobów, uzyskuje prawo do promocji swojego wizerunku, legitymizacji swojego działania przez organizację społeczną i wykorzystania takiej kampanii do celów marketingowych. Tym samym posiada solidną podstawę do wykreowania i ugruntowania pozytywnej reputacji – www.fdncenter.org.

Nie oznacza to jednak, iż mimo podejmowanych przez przedsiębiorstwa wysiłków, zmierzających w kierunku prezentowania swego publicznego wizerunku jako firmy wrażliwej społecznie, ich działalność jest wolna od druzgocącej krytyki, w której podnosi się przede wszystkim problem instrumentalizowania wartości etycznych, wykorzystywanych w programach marketingu komunikacyjnego, zwłaszcza zaś public relations. Tak np. J. Baudrillard rozważając ekonomię w bezpośrednim odniesieniu do jej funkcji społecznej i traktując ją jako ekonomię polityczną, z właściwą dla niej sferą stosunków społecznych uważa, iż osiągnęła ona swój kres; stała się formułą pustą i nieużyteczną – wręcz własną parodią. Jak stwierdza, ekonomia (...) *na naszych oczach chwieje się i upada, przechodząc w transekonomię spekulacji i kpiąc z własnej logiki. Prawo własności, prawo rynku, wartość dodatkowa, sama logika kapitału, zmierza w stronę niestabilnych, arbitralnych reguł, w stronę gry w katastrofę* [Baudrillard: 2001: 7].

Bez względu jednak na różnicowanie ocen dotyczących kondycji moralnej współczesnej ekonomii i rzeczywistych a nie ukrytych motywacji stanowiących przesłankę do podejmowania działań biznesowych jako działań społecznie odpowiedzialnych, współczesne przedsiębiorstwa, wypracowały w ciągu ostatnich dwóch dekad zupełnie nowe metody reagowania na oczekiwania zarówno pracowników jak i swojego otoczenia. To dość mozolna i kosztowna reinterpretacja pozycji przedsiębiorstwa w swoim otoczeniu. Nawet jeśli same przedsiębiorstwa traktują swoje zrównoważone, odpowiedzialne i etyczne programy, oparte na koncepcji zaufania społecznego i reputacji w kategoriach trudności, wysokich kosztów czy poświęcenia dla zbiorowości, istnieją poważne argumenty natury społecznej, które pozwalają traktować taką działalność jako proces społecznie racjonalny.

Kwintesencją etyki odpowiedzialności w działalności gospodarczej jest taki (najwyższy) poziom dojrzałości moralnej człowieka, który pozwala mu, w sensie jednostkowym i grupowym (firma), nie tylko ponosić, ale i mieć poczucie odpowiedzialności, niezależnie od stopnia restrykcji prawnych; tym bardziej, że we współczesnym biznesie coraz częściej zdarza się, że jeśli nawet jakieś zachowania czy decyzje są legalne, to niekoniecznie są także etyczne. Winno być ono oparte na nowoczesnym zarządzaniu, które zdaniem M. Croziera [1993], polegać ma na profesjonalizacji ludzi zamiast komplikowania struktur i procedur. Ze względu na fakt, iż menedżerowie nie zawsze postrzegają decyzje ekonomiczne w kategoriach wartości moralnych, w ostatnich latach zaczęto mówić o **nowej etyce biznesu**, w której mniej jest zbyt ogólnych, zbyt teoretycznych i niepraktycznych modeli zachowań, więcej zaś realizmu, opartego na porównywaniu „aktywów” i „pasywów” etycznych.

Za naprawdę twórcze zadanie etyki biznesu w nowym wydaniu uznaje się więc: (...) *odkrywanie sposobów moralnego postępowania bez potrzeby jednoczesnego rujnowania swojej kariery zawodowej. Odkrywanie tych sposobów, to*

nie tylko zadanie menedżerów, troszczących się o pracowników, akcjonariuszy i klientów, ale również otoczenia społecznego firmy. W tej nowej filozofii etyki biznesu, bardziej zorientowanej pragmatycznie i minimalistycznie, odchodzi się od wyrażnie dychotomicznego ujmowania motywów działań ludzkich, a więc traktowania ich jako opozycji między altruizmem i egoizmem na rzecz takiego ujmowania, w którym o etycznych aspektach działań można mówić już wtedy, gdy menedżer wykaże gotowość (...) do zrobienia wszystkiego co konieczne w sposób tak cywilizowany, jak to tylko możliwe [Stark: 1993: 57].

Przedsiębiorstwo zaczęto postrzegać jako instytucję, która ma dokonywać ciągłych zmian w systemach zarządzania i marketingu z perspektywy standardów etycznych. Standardy owe winny zaś regulować sposób powiązania celów i stosowanych technik służących osiąganiu wyspecyfikowanych celów ludzkiej aktywności. Cele te mogą być formułowane zarówno w odniesieniu do członków określonej firmy, jak i szerszego otoczenia społecznego; z takiego podejścia do istoty współczesnego przedsiębiorstwa wywodzą się dwie, ściśle ze sobą powiązane koncepcje, stanowiące ramy teoretyczne do podejmowania działań praktycznych: koncepcja *stakeholders* i koncepcja *corporate social responsibility*.

***Stakeholders theory* – teoria interesariuszy**

Teoria *stakeholders* (w wersji polskiej **interesariuszy**) odnosi się do wszystkich uczestników życia społecznego posiadających jakiś interes lub zainteresowanie w jakiejś dziedzinie. Jednak z korporacyjnego punktu widzenia i przy nieco zmodyfikowanym rozumieniu, *stakeholders* to każda osoba lub organizacja, która jest zainteresowana tym, jak funkcjonuje dane przedsiębiorstwo i to swoje zainteresowanie i oczekiwanie formułuje zazwyczaj w kategoriach etycznych. Mimo wyraźnej ewolucji poglądów na temat tego, kim są *stakeholders*, obecnie również dość powszechnie przyjmuje się, że są to osoby, instytucje czy społeczności zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa a jednocześnie doświadczające różnego rodzaju ryzyka związanego z jego funkcjonowaniem. Jak słusznie zauważa J. Adamczyk, *stakeholders* to: *Każdy, kto zaangażował jakąś „stawkę” (stake) w przedsiębiorstwo lub ma do niego jakieś prawo (...)* [Adamczyk: 2009: 48] przy czym stawka jak i prawo rozumiane są tutaj dość szeroko. Tym samym potrzeby, percepcja i zachowania wszystkich organizacyjnych uczestników jak i uczestników otoczenia przedsiębiorstwa muszą być brane pod uwagę. Akceptując założenia zarządzania z perspektywy *stakeholders*, znacznie poszerza się obszar odpowiedzialności przedsiębiorstwa; również cele i aspiracje poszczególnych grup stają się bardziej złożone i trudniejsze do pogodzenia.

Do *stakeholders* zalicza się najczęściej osoby bądź/i instytucje, które spełniają trzy podstawowe kryteria:

a) wysuwają konkretne żądania (oczekiwania) wobec przedsiębiorstwa, niezależnie od ich treści,

b) posiadają aktualną bądź potencjalną możliwość wyegzekwowania tych żądań (oczekiwań),

c) posiadają warunkową bądź bezwarunkową chęć wykorzystania swych możliwości (siły wpływu) na proces decyzyjny przedsiębiorstwa w celu realizacji swoich oczekiwań [Mendel: 2002; Adamczyk: 2009].

Stąd też lista podmiotów, które mogą być zainteresowane sposobem i efektami dotyczącymi realizacji celów przedsiębiorstwa jest stosunkowo długa. Należą do niej przede wszystkim: akcjonariusze, rada nadzorcza, zarząd firmy, związki zawodowe, pracownicy, klienci (konsumenci), organizacje konsumencie, różnego rodzaju instytucje i organizacje społeczne, organizacje gospodarcze (towarzystwa zawodowe, izby handlowe), kooperanci (dostawcy), konkurenci instytucje finansowe (głównie kredytodawcy), instytucje rządowe i samorządowe, społeczności lokalne, media, społeczeństwo jako całość a nawet społeczeństwo globalne. Struktura grup interesariuszy, choć do pewnego stopnia stała, jest jednak mocno zindywidualizowana pod względem grup wiodących (podstawowych), najważniejszych dla danego przedsiębiorstwa w danym otoczeniu społecznym i instytucjonalnym oraz w określonym czasie.

Dokonując przeglądu różnych podejść do klasyfikacji *stakeholders* należy zwrócić uwagę na to, iż dzieli się ich na trzy najbardziej ogólne i podstawowe grupy [Rodriguez, Ricard: 2002: 30–31]:

a) interesariuszy substanowujących (*consubstantial stakeholders*), czyli tych wszystkich grup w sensie personalnym lub/i instytucjonalnym, bez których przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć; są to przede wszystkim akcjonariusze (właściciele) i pracownicy,

b) interesariuszy kontraktowych (*contractual stakeholders*), których relacje z danym przedsiębiorstwem oparte są na kontrakcie; są to przede wszystkim klienci, kooperanci (dostawcy), konkurenci oraz różnorodne instytucje finansowe,

c) interesariuszy kontekstowych (*contextual stakeholders*), stanowiących otoczenie instytucjonalne i społeczne; są to przede wszystkim różnego rodzaju instytucje rządowe i społeczne, oraz społeczności (lokalne, krajowe, regionalne). Aktywność interesariuszy kontekstowych czyli grup otoczenia, oraz reprezentujących ich interesy organów i instytucji, związana jest z globalnie postępującymi zmianami we współczesnych stosunkach społeczno-ekonomicznych, szczególnie tych rejestrowanych od połowy lat 80. XX w. Gwałtowna liberalizacja handlu i ogólnie liberalizm gospodarczy, procesy prywatyzacji, sprzężone z procesami demokratyzacji informacji i dostępu do technologii, doprowadziły do rozwoju rynku międzynarodowego.

Chcąc zatem w sposób systematyczny określić siłę wpływu strategicznych grup interesariuszy (*stakeholders*) na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa

i jego zakładane, długofalowe efekty, najczęściej, w sposób mniej lub bardziej szczegółowy, określa się zarówno podstawowe jak i drugorzędne grupy interesariuszy (podmioty), ich werbalizowane, bądź domniemane oczekiwania, określone w kategoriach celów głównych (wiodących) i celów szczegółowych, generatory wartości, pozwalające te cele osiągać [Janisch: 1993] jak i rodzaj oraz stopień ich władzy nad przedsiębiorstwem [Frederick, Davis, Post: 1988]. Przy czym **władza stakeholders** rozumiana jest głównie jako zdolność do wykorzystania swego potencjału w celu wyegzekwowania zarówno szeroko rozumianego, oczekiwanego wyniku jak i doprowadzenia do wystąpienia określonego zdarzenia.

Za R. E. Freemanem [1984] wyróżnić można trzy podstawowe rodzaje władzy *stakeholders*: **władzę głosu** (np. akcjonariuszy), **władzę ekonomiczną** (m. in. klientów, dostawców) oraz **władzę polityczną** (stanowienie prawa przez państwo). Tym samym konkretne przedsiębiorstwo jest z pewnością w stanie w sposób bardziej miarodajny ocenić nie tylko swoje słabe i silne strony oraz szanse i zagrożenia, ale również przygotować strategiczny plan działań z zakresu marketingu komunikacyjnego, stanowiącego nieodłączną część działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w różnych obszarach społecznej odpowiedzialności.

Pamiętać jednak należy o tym, iż nie zawsze identyfikacja i ocena znaczenia (siły) *stakeholders* jest łatwa i jednoznaczna; często należą oni bowiem nie tylko do więcej niż jednej grupy, ale również wchodzą we wzajemne relacje, mające bezpośredni wpływ na ich znaczenie wynikające z liczby osiągniętych atrybutów i skumulowanej siły oczekiwań. Stąd też w szczegółowej analizie odnoszącej się do relacji przedsiębiorstwa ze *stakeholders* uwzględnia się trzy podstawowe atrybuty [Mitchell, Agle, Wood: 1997: 853 [za:] Adamczyk: 2009: 85–87]:

a) władzę, opartą na przymusie, wartościach utylitarnych – takich jak np. kwalifikacje pracowników, lub/i zasobach symbolicznych, np. wartości etyczne i rozumianą jako prawdopodobieństwo wcielenia w życie przez konkretny podmiot z grupy *stakeholders* własnej woli, niezależnie od możliwego oporu ze strony przedsiębiorstwa,

b) legitymizację (pragmatyczną, moralną i poznawczą) rozumianą jako uogólnione postrzeganie oparte na założeniu, że działania przedsiębiorstwa są pożądane, właściwe lub odpowiednie z punktu widzenia określonego, społecznego ładu aksjonormatywnego,

c) pilność, oznaczającą czas, w jakim roszczenia i relacje ze *stakeholders* wymagają ze strony przedsiębiorstwa reakcji; pilność ta rozumiana jest zarówno jako stopień wrażliwości relacji i roszczeń interesariuszy wobec przedsiębiorstwa na wpływ czasu jak i ważność tych relacji i roszczeń.

Ze względu na te trzy atrybuty dokonuje się nieco innej klasyfikacji [Mendel: 2002: 18–21; Adamczyk: 2009] *stakeholders*, głównie ze względu na wspomniane cele identyfikacyjne oraz te, związane z oszacowaniem ich siły:

1) *stakeholders* definitywni, o bardzo wysokim stopniu ważności dla przedsiębiorstwa, dysponujący wszystkimi trzema wspomnianymi atrybutami, odnoszącymi się do relacji (władzą, możliwością legitymizowania i pilnością), co oznacza, iż występują przesłanki ku temu, by przedsiębiorstwo nie tylko w sposób priorytetowy potraktowało określone oczekiwania czy roszczenia, ale również by podejmowało działania związane z ich natychmiastowym zaspokojeniem,

2) *stakeholders* oczekujący, których charakteryzują dwa atrybuty, co powoduje, iż poziom zaangażowania przedsiębiorstwa w relacje z nimi wzrasta; należą do nich dość zróżnicowane pod względem możliwości wywierania presji na przedsiębiorstwo podmioty:

a) *stakeholders* dominujący, posiadający przede wszystkim władzę i możliwości legitymizacji, co powoduje, że mogą werbalizować określone oczekiwania i roszczenia,

b) *stakeholders* niebezpieczni, dysponujący dwoma atrybutami – władzą i pilnością, co może prowadzić do stosowania różnego rodzaju form przymusu (np. nielegalne strajki, bojkot czy sabotaż pracowniczy),

c) *stakeholders* zależni, posiadający możliwości legitymizowania przedsiębiorstwa i atrybut pilności, ale których zaspokojenie oczekiwań zależy od siły innych interesariuszy (np. mediów, zarówno lokalnych, regionalnych jak i ogólnokrajowych),

3) *stakeholders* utajeni, dysponujący jednym z trzech wymienionych atrybutów, których znaczenie dla przedsiębiorstwa jest w danym okresie niewielkie bądź bywają oni nierozpoznawalni przez przedsiębiorstwo w kategoriach *stakeholders*; w zależności od treści posiadanego atrybutu identyfikuje się tych interesariuszy jako:

a) *stakeholders* drzemący, których jedynym atrybutem jest władza, jednak w danym czasie bezużyteczna, ponieważ nie towarzyszy jej ani możliwość legitymizacji ani pilność w zaspokojeniu potencjalnych oczekiwań,

b) *stakeholders* dyskretni, mający jedynie atrybut legitymizacji, co powoduje, iż zaspokajanie ich oczekiwań przez przedsiębiorstwo może odbywać się na zasadzie dobrowolności lub w ramach działalności filantropijnej; należy jednak pamiętać o tym, iż, jak to już wspomniano w tym tekście, rośnie znaczenie legitymizacyjnej roli wszelkiego rodzaju międzynarodowych, krytycznych instytucji, których aktywność w istotny sposób wpływa na taki miękki aspekt zarządzania jak reputacja,

c) *stakeholders* żądający, dysponujący jedynie atrybutem pilności, co powoduje, iż nie stanowiąc zagrożenia dla przedsiębiorstwa, mogą być dla niego uciążliwi.

Przy tak zróżnicowanych, nietożsamyh a często również konfliktowych interesach *stakeholders*, ważnym jest usystematyzowane podejście do analizy ich celów głównych i szczegółowych, oczekiwań, stopnia ich zaangażowania

w realizacji tych celów przy możliwości wykorzystania dostępnych w danym czasie atrybutów relacyjnych, czy też siły wpływów w danym czasie. Najczęściej analiza ta, której tutaj nie będziemy poświęcać zbyt wiele miejsca, przeprowadzana jest w sześciu podstawowych etapach:

a) etap tworzenia tzw. mapy relacji przedsiębiorstwa ze *stakeholders*, związanej z procesem identyfikowania relacji społecznych przedsiębiorstwa (podstawowych i drugorzędnych), która (zarówno w wersji ogólnej jak i bardziej szczegółowej) wykorzystywana jest przez menedżerów w dwojaki sposób; jako sieć typowych powiązań z tymi podmiotami, których interesy czy oczekiwania winny być brane pod uwagę przy realizacji strategii przedsiębiorstwa lub też jako sieć powiązań i zależności pozwalająca zidentyfikować zależności między różnego rodzaju podmiotami w obrębie grup *stakeholders*, odnoszące się do określonych problemów,

b) etap odwzorowania porozumień między *stakeholders*, które pozwolą przedsiębiorstwu zidentyfikować podstawowe grupy interesu, konkretne porozumienia (aktualne bądź/i potencjalne) w konkretnych sprawach, a co za tym idzie, ułatwia proces podejmowania trafnych decyzji,

c) etap identyfikacji oczekiwań *stakeholders*, w którym następuje koncentracja na charakterystyce treści i sposobów zaangażowania poszczególnych *stakeholders*,

d) etap ustalania rodzaju i stopnia władzy (władza głosu, ekonomiczna i polityczna) *stakeholders*, zarówno tych podstawowych jak i drugorzędnych; chodzi tutaj zarówno o władzę aktualną jak i potencjalną co powoduje, iż monitorowanie relacji przedsiębiorstwa ze *stakeholders* musi być systematyczne i obejmować raczej dłuższe przedziały czasowe,

e) etap konstruowania macierzy priorytetów dla poszczególnych *stakeholders* w odniesieniu do podstawowych obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa (odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej, społecznej, filantropijnej) i związanych z nimi podstawowych sytuacji odpowiedzialności – ponoszenia odpowiedzialności, podejmowania odpowiedzialności, pociągania do odpowiedzialności i odpowiedzialnego działania [Klimczak: 1996: 58] po to, by ustalać możliwe porozumienia, które mogą powstawać w związku z podejmowaniem określonych działań; najczęściej stosuje się w sposób mniej lub bardziej arbitralny sześciopunktową [Adamczyk: 2009: 95] interwałową skalę owych potencjalnych priorytetów, w odniesieniu do poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności, przypisanych do poszczególnych *stakeholders* (począwszy od oczekiwań wysokich a skończywszy na braku zainteresowań danym obszarem społecznej odpowiedzialności),

f) etap monitorowania *stakeholders*, którego istota odnosi się do ich okresowego audytu zarówno pod względem występujących porozumień, stopnia zaangażowania w określonym obszarze działalności przedsiębiorstwa jak i zmienności czy stałości wcześniej zidentyfikowanych priorytetów; ze względu

na istotę, złożoność i wielowymiarowość analiz składających na ten etap, zostaje on włączony w obszar analizy strategicznej, ponieważ interesariusze mogą mieć cele zbieżne w jednym obszarze działań, w innym zaś nieujawnione, a cele i priorytety *stakeholders* kształtowane są również w wyniku wzajemnych oddziaływań [*ibidem*]; zadaniem przedsiębiorstwa jest bowiem nie tylko identyfikacja i realizacja celów *stakeholders*, ale również równoważenie ich interesów w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa, wbudowanym w ramy społecznej odpowiedzialności.

Corporate social responsibility theory (CSR) – teoria społecznej odpowiedzialności firmy

Pierwszą wersję czy postulat w zakresie CSR sformułował A. Carnegie – magnat stalowy z Pittsburga. Składały się na nią dwie zasady: dobroczynności (*charity*), nakazującej bogatym świadczyć na rzecz ubogich i potrzebujących oraz powierniczości (*stewardship*), nakazującej traktować ludzi bogatych jako zarządzających wszelkimi dobrami w imieniu innych ludzi; w związku z tym powinni używać swojego bogactwa w sposób społecznie akceptowalny. Z czasem społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa stała się odpowiedzią na zmieniające się oczekiwania dalszego i bliższego otoczenia organizacji, koncentrujące się wokół potrzeby oceny i uzasadniania powinności przedsiębiorstwa, które we współczesnej gospodarce rynkowej napotyka na wiele niekorzystnych skutków i zagrożeń wynikających z ułomności „niewidzialnej ręki rynku”.

Bardziej rozbudowaną podstawą koncepcji *corporate social responsibility* był jednak postulat R. Ackermana [1975] dotyczący tego, by celem dążeń społecznych przedsiębiorstwa było szybkie reagowanie na problemy społeczne a nie tylko ponoszenie odpowiedzialności za swą działalność. Ogólnie można jednak powiedzieć, iż koncepcja ta wywodzi się z szerszej koncepcji powstałej na gruncie amerykańskim, omówionej wcześniej – tzw. *stakeholders theory*.

CSR oparta jest przede wszystkim na uniwersalnych wartościach etycznych, stąd też ich ignorowanie prowadzić może do destrukcji normatywności zarówno w sferze czysto społecznej jak i ekonomicznej. R. A. Buchholtz [1990: 46] przez społeczną odpowiedzialność podmiotu gospodarczego rozumie jego zobowiązanie do realizacji długookresowych celów na rzecz społeczeństwa, wykraczających poza to, czego wymagają prawo i ekonomia; nie oznacza to jednak, by w praktyce odpowiedzialność ta rozumiana była jako taki sposób działania, (...) *który uwzględnia dobro i sprawność funkcjonowania społeczeństwa jako systemu* [Walczak-Duraj: 2002: 307].

W ciągu ostatnich trzydziestu lat wykształciły się trzy podstawowe modele CSR: *after profit obligation*, *before profit obligation* oraz model społecznego wkładu, które z kolei można podzielić na modele pasywne – oparte na postulacie

unikania wyrządzenia szkody społecznej, i modele aktywne – oparte na postulatcie zapobiegania i likwidowania powstałych szkód społecznych, wywołanych działalnością podmiotu gospodarczego.

W ramach modelu *after profit obligation* podstawą społecznej odpowiedzialności jest zyskowość przedsiębiorstwa, co oznacza, że inne obszary odpowiedzialności uruchamiane są wtedy, kiedy osiągnięta jest efektywność przedsiębiorstwa. Najczęściej, odwołując się do modelu społecznej odpowiedzialności A. B. Carrolla [1993] mówi się o czterech rodzajach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomicznej, prawnej (obydwa rodzaje odpowiedzialności wymagane przez społeczeństwo), etycznej (oczekiwanej przez społeczeństwo) i filantropijnej – pożądanej przez społeczeństwo.

W modelu tym u podstaw CRS leży odpowiedzialność ekonomiczna, na której opierają się pozostałe rodzaje odpowiedzialności. Przedmiotem odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest przede wszystkim zysk, maksymalizacja przychodów, minimalizacja kosztów, skuteczne strategie czy właściwa polityka podziału. Odpowiedzialność prawna przedsiębiorstwa oznacza, że przedsiębiorstwo dążąc do osiągnięcia zysku, zobowiązane jest działać w granicach prawa; zwłaszcza zaś określonych ustaw, norm i innych przepisów odnoszących się zarówno do prowadzenia działalności gospodarczej jak i działań związanych z ochroną środowiska, ochroną konsumenta, prawem pracy i z szeroko pojętymi zobowiązaniami biznesowymi.

Trzeci rodzaj odpowiedzialności – odpowiedzialność etyczna jest nie tyle wymagana przez społeczeństwo, co oczekiwana. Dotyczy ona przede wszystkim postulat działania w sposób godziwy, sprawiedliwy i należyty (np. poprzez ujawnianie złych praktyk) w tych obszarach, które są całkowicie wolne od jakiegokolwiek regulacji prawnej, unikania niewłaściwych zachowań oraz rozwijania szeregu działań o charakterze instytucjonalnych o charakterze paraprawnym, takich jak programy etyczne czy przywództwo etyczne. Odpowiedzialność filantropijna, traktowana jest jako taki rodzaj odpowiedzialności, który dotyczy poświęcania części zasobów przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa, celem udzielania pomocy, przyczyniania się do poprawy warunków życia czy rozwiązywania konkretnych problemów społecznych. W ramach tego obszaru działań, zaliczanych do repertuaru działań społecznie odpowiedzialnych, mieści się zarówno działalność charytatywna, wolontariat pracowniczy jak i rozbudowane programy działań na rzecz społeczności lokalnych czy sponsoring, które z powodzeniem można również zaliczyć do działań z zakresu public relations.

W modelu społecznej odpowiedzialności – *before profit obligation* – rozpowszechnionym przez Y. Ch. Kanga i D. J. Wooda [1995] uznaje się pierwszeństwo wartości etycznych nad innymi wartościami, które winny być im podporządkowane. Stąd też podkreśla się, iż przedsiębiorstwo na każdym etapie swego rozwoju obowiązane jest przestrzegać nakazów i zakazów moralnych. Postulat ten odnosi się do swobody wyboru i odpowiedzialności zarówno

w obszarze celów jak i metod i środków ich realizacji. Jednak przedsiębiorstwo wtedy dopiero może pomnażać swoje zyski czy prowadzić działalność filantropijną, gdy spełni wymagane warunki prawne i oczekiwane warunki etyczne.

Model społecznego wkładu (działania) to połączenie zasad społecznej odpowiedzialności, procesów społecznego reagowania, polityki społecznej oraz obserwowalnych wyników, będących rezultatem zachowań społecznych i relacji przedsiębiorstwa z partnerami społecznymi.

Podstawowe płaszczyzny regulacji zachowań etycznych w biznesie

W naszych rozważaniach dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa skoncentrujemy się przede wszystkim na etycznym wymiarze tej odpowiedzialności; zwłaszcza zaś na procesach związanych z instytucjonalizacją standardów etycznych w przedsiębiorstwie, opartych na oczekiwaniu, iż przedsiębiorstwo będzie w swych działaniach wspierać prawo na zasadzie dobrowolnego, moralnego zobowiązania, odnoszącego się do określonego systemu wartości i norm postępowania. Instytucjonalizacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w wymiarze etycznym oznacza przede wszystkim praktykę dotyczącą wprowadzania konkretnych wartości, norm postępowania i sposobów rozwiązywania pojawiających się dylematów etycznych do rozwiązań w formie standardów i procedur. Proces ten nierozzerwalnie związany jest z oczekiwaniem na uruchomienie efektywnego programu zapobiegania i wykrywania naruszeń prawa.

Podstawowa procedura związana z formułowaniem owych standardów etycznych, stanowiących podstawę do podejmowania określonych zinstytucjonalizowanych, jak i niezinstytucjonalizowanych działań, odnosi się do tworzenia *the bottom lines*. *The bottom lines* to określenie odnoszące się do programów etycznych, wyznaczających **minimalne standardy etyczne firm**, tworzone albo „od góry” i narzucone pozostałym członkom organizacji, albo (jako bardziej efektywne i angażujące wszystkich uczestników organizacji) „od dołu”.

Wyróżnić możemy trzy podstawowe płaszczyzny regulacji zachowań etycznych w biznesie:

1) **regulację na płaszczyźnie socjalizacyjno-wychowawczej**, traktowaną jako najbardziej skuteczną (internalizacja), ale jednocześnie obciążoną wieloma społecznymi deficytami, wynikającymi m. in. z rozproszenia kompetencji socjalizacyjnych, o czym pisano w pierwszej części opracowania,

2) **regulację na płaszczyźnie prawnej** – która jest mało skuteczna, zwłaszcza w perspektywie komplikowania się procesów zarządzania, wysokiego poziomu profesjonalizacji działań biznesowych a zarazem niskiej, społecznej transparentności procesu podejmowania decyzji prawno-finansowych czy organizacyjnych (*casus kreatywnych księgowych sprzed paru lat w USA*),

3) **regulację na płaszczyźnie instytucjonalnej**, określanej też w kategoriach regulacji paraprawnej, bardzo rozbudowanej, będącej efektem występowania omawianych wcześniej tendencji i wbudowanej w logikę współczesnej gospodarki rynkowej; podstawą tych różnorodnych regulacji są założenia wynikające z omówionych dwóch teorii – *stakeholders* i *corporate social responsibility*.

Na tę ostatnią regulację składają się m. in. takie rozwiązania jak:

a) etyczne procedury w relacjach z pracownikami (rekrutacja, selekcja, wprowadzanie do pracy, ocena wyników itp.),

b) etyczne przywództwo, w którym kompetencje etyczne kadry menedżerskiej traktowane są jako konieczny element kompetencji merytorycznych,

c) etyczne poradniki i etyczne przewodniki dla pracowników różnych poziomów struktury organizacyjnej,

d) programy kształcenia i dokształcania etycznego – szkolenia etyczne,

e) stanowisko specjalisty ds. etyki (*ethics officer*),

f) audyt etyczny (*ethical audit*),

g) zwłaszcza zaś kodeksy etyczne, odnoszące się zarówno do: kodeksów działalności gospodarczej w ogóle, kodeksów dotyczących poszczególnych dziedzin działalności gospodarczej (np. reklamy), kodeksów poszczególnych zawodów biznesowych (np. biegłego rewidenta, doradcy podatkowego, doradcy inwestycyjnego – giełda, maklera giełdowego, ubezpieczyciela, menedżera) czy kodeksów poszczególnych firm.

Mimo toczącego się sporu, zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zaczęły być w praktyce operacjonalizowane na różne sposoby w ramach szeroko zakrojonych programów etycznych, wśród których wiodącą rolę zaczęły odgrywać różnorodne kodeksy etyczne firm handlowych, usługowych, produkcyjnych czy bankowych. W uzasadnianiu [zob. Lewicka-Strzałecka: 1999] korzyści wynikających z istnienia takich kodeksów powoływano się nie tylko na możliwość otrzymania przez menedżerów pomocy w dookreśleniu zakresu społecznej odpowiedzialności firmy, ale również na to, że kodeksy te: dostarczają względnie stabilnych i jasnych wskazówek na temat tego, co jest dobrem, a co złem w działalności gospodarczej, zwłaszcza w sytuacjach dwuznacznych etycznie; sankcjonują rozwijanie kontroli społecznej nad tymi wszystkimi zachowaniami jednostek w ramach poszczególnych firm oraz nad autokratycznymi tendencjami kadry zarządzającej, które nie były ujęte w ramach formalnych zasad postępowania.

Podstawowa logika tych regulacji opiera się na tezie zawartej w pierwszym, międzynarodowym kodeksie etycznym z Caux, z 1994 r., zwerbalizowanej nie tylko przez czołowych etyków biznesu ale i znaczących przedstawicieli międzynarodowego biznesu, zgodnie z którą mechanizmy rynkowe są koniecznym, ale niewystarczającym sposobem regulowania przebiegu działalności gospodarczej. W działalności tej należy przede wszystkim kierować się zasadą społecznej od-

powiedzialności rozumianej w kategoriach etycznych i wpisanej w programy etyczne firm.

Zgodnie ze stanowiskiem Komisji Europejskiej, wyrażonym w *Green Paper on CRS* w 2001 r., odpowiedzialność społeczna podmiotów gospodarczych winna stać się zarówno integralną częścią zarządzania europejskim przedsiębiorstwem jak i codzienną praktyką. Stąd też coraz więcej europejskich przedsiębiorstw wprowadza etyczne kodeksy postępowania biznesowego, publikuje raporty społeczne, powołuje menedżerów ds. społecznej odpowiedzialności, a nawet tworzy organizacje, zajmujące się tylko tym problemem. Na szczególną uwagę zasługuje również miejsce społecznej odpowiedzialności w koncepcji dotyczącej zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), wypracowanej przez społeczność międzynarodową pod auspicjami Organizacji Narodów Zjednoczonych. Jej głównym celem jest pogodzenie wymogów ochrony środowiska i rozwoju gospodarczego w skali gospodarki światowej. Jak wynika z analizy dokumentów dotyczących zrównoważonego rozwoju, odnoszących się do działań podejmowanych w krajach Unii Europejskiej [*A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development* 2001] w ramach szóstego ramowego programu, obejmującego lata 2001–2010 do priorytetowych zadań należą: zapewnienie możliwości wdrożenia prawa ekologicznego, uwzględnienie w polityce UE problemów dotyczących ochrony środowiska, podejmowanie partnerskich działań w ramach różnych grup interesów po to, aby optymalizować podjęte rozwiązania proekologiczne, zapewnienie lepszej i bardziej dostępnej informacji o środowisku oraz rozwijanie dbałości przy wykorzystywaniu gruntów. Jak podkreślają ekonomiści, na poziomie przedsiębiorstwa zrównoważony rozwój odnosi się do problemu równowagi jego funkcjonowania poprzez integrację celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych [Adamczyk, Nitkiewicz: 2007]. Cele i priorytety zrównoważonego rozwoju w sposób dość przejrzysty i ustrukturalizowany wpisywane są właśnie w programy i kodeksy etyczne firm.

Rozwój programów etycznych, w tym kodeksów etycznych firm uważany jest przez wielu teoretyków za istotny nie tylko ze względu na szeroko pojęty interes społeczny, ale również na interes samej firmy. Nieetyczne praktyki, firmy prędzej czy później, stymulują pojawianie się prawnych regulacji zasad mających wyznaczać funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W racjonalnym uzasadnieniu konieczności rozwijania kodeksów etycznych w różnych dziedzinach działalności gospodarczej bardzo często podnoszony był także fakt, iż zapewniają one w dłuższej perspektywie nie tylko stabilność, ale i rozwój firmy. Te nowe, proponowane zasady bardzo często definiowane są jako przeciwieństwo wszelkich form zewnętrznej motywacji pracowników, czyli tradycyjnych narzędzi zarządzania (władzy, autorytetu, przywództwa), które – postrzegane w kategoriach przymusu – nie są moralnie neutralne. Co więcej, czołowy przedstawiciel marketingu amerykańskiego, Ph. Kotler [1998: 180] twierdzi, iż realizacja na

poziomie przedsiębiorstwa koncepcji społecznej odpowiedzialności firmy to jedna z bardziej stabilnych form wyróżnienia się na rynku, częsty sposób na wygranie walki konkurencyjnej a w przyszłości być może jeden z najistotniejszych czynników budowania preferencji klientów. W ocenie Komisji Europejskiej, która w lipcu 2002 r. przedstawiła strategię realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, koncepcja ta traktowana jest wręcz jako antidotum na podstawowe wyzwania, przed którymi stoją współczesne firmy. Z interpretacji tego dokumentu wynika, iż CSR może być sposobem na problemy związane z globalizacją, wzrostem znaczenia pozytywnego wizerunku firmy i jej reputacji w prowadzeniu walki konkurencyjnej czy też ze wzrostem znaczenia władzy i innowacyjności pracowników w realizacji tej walki.

Zdaniem F. P. Seitela [2003], czołowego przedstawiciela działań z zakresu public relations w USA, koncepcja społecznej odpowiedzialności firm spotyka się z coraz większą akceptacją wśród kierownictwa największych korporacji, które stosując narzędzia public relations jest w stanie zrealizować większość oczekiwań zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia społecznego, zachowując przy tym dobrą kondycję finansową. Kadra kierownicza realizująca założenia społecznej odpowiedzialności firmy poprzez stosowanie technik z zakresu public relations realizuje zarazem koncepcję „oświeconego” interesu własnego, który w pierwszej dekadzie XXI w. skłania większość organizacji, zwłaszcza o charakterze korporacyjnym do akceptacji roli agenta zmian w społecznościach lokalnych. Klasycznym przykładem jest tutaj amerykańska firma *Lucent Technologies*, zaliczana do najbardziej społecznie odpowiedzialnych organizacji nowego typu, której roczny budżet na cele społeczne przekracza kwotę 50 mln dolarów [*ibidem*]. W Europie standardy społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej są dość zróżnicowane. W ocenie polskich badaczy do liderów we wprowadzaniu i publicznym prezentowaniu programów etycznych należą: British Petroleum (bp), Shell, Total Fina Elf, ING Group, Abhold [Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Sulczewski: 2003: 71].

Bardzo wielu autorów zwraca też uwagę na fakt, iż rozwój technologii informatycznych, wzrost stopy życiowej współczesnych społeczeństw, wzrost wykształcenia itd. powodują rosnące zróżnicowanie wymagań klientów. Klienci ci, jak warto dodać, funkcjonują w określonych grupach społecznych stanowiących dla nich zarazem grupy odniesienia; jednak ten społeczny kontekst bycia klientem firmy nie musi wprost przekładać się na jego postawy, oczekiwania i zachowania konsumpcyjne. Tym samym firmy, zwłaszcza korporacje działające na wielu lokalnych (w rozumieniu krajowych) rynkach, w budowaniu strategii CSR muszą uwzględniać również daleko idącą indywidualizację. Ponadto siła przetargowa klientów (*customer driven environment*) stanowiących przecież tylko jeden z elementów *stakeholders* (interesariuszy) ciągle rośnie; również dlatego, że ich oczekiwania odnoszą się nie tylko do produktu czy usługi (cena, jakość, nowość produktu, unikatowość, ilość) ale również do samej firmy, którą

ocenia się ze względu na takie zmienne jak realizacja standardów etycznych czy stosowanie szeregu działań mieszczących się w repertuarze narzędzi public relations, np. sponsoring, działalność charytatywna, zachowania komunikacyjne w sytuacji kryzysowej, działania na rzecz ochrony środowiska itp.

Podsumowanie

Rozważania dotyczące sposobu aplikowania zasad CSR (*corporate social responsibility*) na poziom konkretnej firmy idą w bardzo różnych kierunkach. Zawsze jednak zwraca się uwagę na to, iż etyczny kapitalizm jest możliwy pod warunkiem, że przy dążeniu do korzyści rynkowych współczesne firmy kierować się będą wypracowanymi w 1994 r. w Caux w Szwajcarii, przez liderów biznesu z Europy, Stanów Zjednoczonych i Japonii, zasadami dotyczącymi etycznego sposobu podejmowania decyzji w biznesie. Zasady te nazwano *Caux Round Table Principles for Business*. Jak stwierdza dyrektor wykonawczy Okrągłego Stołu z Caux – Stephen Young, zasady te zostały zaakceptowane przez bardzo wielu nie tylko doświadczonych ale również odnoszących sukcesy liderów biznesu pochodzących z wielu kultur. Głównie dlatego, że: *Zasady te (...) są koncentratem mądrości z obszaru moralności, etyki, filozofii i stosowania prawa, wywodzącej się z różnej tradycji (...) Są one odzwierciedleniem chińskiej filozofii moralnej, nauk społecznych islamu, hinduizmu, religii afrykańskich, judaizmu i rzymskiego katolicyzmu, poglądów protestanckich, japońskiego sintoizmu, buddyzmu Mahayana i Theravada, a także tradycji ludów środkowoamerykańskich* [Young: 2005:2]. Okrągły Stół z Caux zaleca również rządów, którym władza powierzana jest przez społeczeństwo, wdrażanie wielu standardów dotyczących najlepszych praktyk, które nie tylko przyczynią się do stymulacji wzrostu gospodarczego ale również ustrzegą podmioty gospodarcze przed zawirowaniami finansowymi. Standardy te obejmują następujące obszary działalności finansowej i przedsiębiorczej: przejrzystość polityki monetarnej i finansowej, przejrzystość polityki fiskalnej, rozpowszechnianie danych, księgowość firm prywatnych, nadzór właścicielski, upadłość firm i reorganizację, mające minimalizować straty inwestorów, płatności i rozliczenia bankowe, pranie brudnych pieniędzy, nadzór bankowy, regulacje dotyczące papierów wartościowych, nadzorowanie towarzystw ubezpieczeniowych.

W fundamentalnej zasadzie Okrągłego Stołu z Caux podkreśla się, iż: *Państwo jest reprezentantem w służbie wyższych celów; jest podporządkowane społeczeństwu. Władza publiczna winna być sprawowana w ramach moralnej odpowiedzialności za dobrobyt innych. Rządy które nadużyją zaufania, tracą autorytet i mogą być usunięte* [ibidem: 195].

Postawienie moralnej odpowiedzialności państwa za dobrobyt swych obywateli w centrum jego powinności pozwala z zupełnie innej perspektywy spoj-

rzeć na możliwości i zasadność realizowania przez podmioty gospodarcze postulatów społecznej odpowiedzialności, ujętej zwłaszcza w ramy odpowiedzialności wobec *stakeholders*. A więc wobec tych wszelkich podmiotów indywidualnych i zbiorowych (pracowników, klientów, akcjonariuszy, dostawców, kooperantów, społeczności lokalne, media itp.), które w sposób bezpośredni bądź pośredni doświadczają efektów działania danej firmy i które formułują swoje oczekiwania w kategoriach moralnych.

Aby jednak w sposób zasadny takie oczekiwania zgłaszać, i aby miały one szanse na realizację przez przedsiębiorstwa, a w sposób pośredni przez rządy państw w których realizowana jest gospodarka rynkowa, winny również przestrzegać określonych zasad ogólnych. W założeniach przywoływanego Kodeksu /Zasad z Caux stwierdza się np., iż pełnienie władzy publicznej winno opierać się na etyce otwartego dyskursu między autonomicznymi podmiotami moralnymi, prowadzonego za pomocą niezależnych mediów, zaś władza publiczna winna tworzyć taki porządek obywatelski, który jest porządkiem moralnym, a więc chroni i wspiera integralność, godność i prawo do szacunku każdej jednostki.

Z perspektywy wprowadzania w Polsce do praktyki gospodarczej zasad społecznej odpowiedzialności podmioty gospodarcze przyczyniają się do promowania etycznego kapitalizmu w sytuacji, gdy postulaty moralnej rewalidacji i podniesienia standardów etycznych społeczeństwa stały się jednym z podstawowych wyzwań, również o charakterze systemowym. Tym samym, to na państwie spoczywa obowiązek tworzenia takich ram i rozwiązań instytucjonalnych, które orientując się na realizację normy sprawiedliwości społecznej przyczyniać się będą jednocześnie do tworzenia kapitału społecznego. Ten z kolei stanowi podstawę do realizacji standardów etycznych w zindywidualizowanych działaniach rynkowych, wplecionych w zasady odpowiedzialnego biznesu. Mimo więc pojawiających się trudności, we współczesnej gospodarce rynkowej ład ekonomiczny wpisany jest powtórnie w ład aksjonormatywny, głównie poprzez wypracowywanie zinstytucjonalizowanych, ale niesformalizowanych standardów i programów etycznych mających na celu zarówno regulację zachowań jednostkowych, grupowych i organizacyjnych w działalności gospodarczej, jak i kształtowanie pożądanego dyspozycji czy wrażliwości etycznej.

Bibliografia:

- Ackerman Robert, 1975, *The Social Challenge to Business*, Harvard University Press, Cambridge.
- Adamczyk Jadwiga, Nitkiewicz Tadeusz, 2007, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Adamczyk Jadwiga, 2009, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

- A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, COM (2001) 264 final, 2001, Brussels.
- Baudrillard Jean, 2001, *Przed końcem*, przeł. R. Lis, Sic!, Warszawa.
- Boulding Kenneth E., 1995, *Etyka i biznes*, [w:] Grosfeld J. (wybór i tłum.), *Ponad ekonomią*, PWN, Warszawa.
- Buchholtz Robert A., 1990, *Essentials of Public Policy for Management*, Prentice Hall, New York.
- Carroll Archie B., 1993, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.
- Crozier Michel, 1993, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, przeł. K. Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa.
- Freeman Edwards R., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Frederick William C., 1970, *Corporate Social Resposiveness: The Modern Dilemma*, Reston Publishing Co., New York.
- Frederick William C., Davis Keith, Post James E., 1988, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York–Toronto.
- Gasparski Wociech, Lewicka-Strzałecka Anna, Rok Bolesław, Sulczewski Grzegorz, 2003, *Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej*, [w:] Gasparski W. (red.), *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, PWE, Warszawa.
- Hampden-Turner Charles, Trompenaars Alfons, 1998, *Siedem kultur kapitalizm: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, przeł. D. Gostyńska, Wydawnictwo ABC, Warszawa.
- Hayek Friedrich von, 1962, *Law, Legislation and Liberty*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Janisch Monika, 1993, *Das Strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Verlag Paul Haupt, Bern.
- Kang Yibin Ch., Wood Donna J., 1995, *Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down*, „Business and Society”, Proceedings.
- Klimczak Bożena, 1996, *Etyka gospodarcza*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław.
- Kotler Philip, 1998, *Konkurencyjność a charakter społeczny*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Bechard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, PWE, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka Anna, 1999, *Etyczne standardy firm i pracodawców*, PWE, Warszawa.
- Mendel Tadeusz, 2002, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

- Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J., 1997, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 4.
- Rawls John, 1998, *Liberalizm polityczny*, przeł. A. Romaniuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rodriguez Manuel A, Ricard John E., 2002, *Towards the Sustainable Business*, „Revista de Antiguos Alumnos”, no. 85., IESE Universidad Navarra.
- Seitel Frazer P., 2003, *Public relations w praktyce*, przeł. M. Albigowski, J. Dąbrowski, A. Święch, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Sen Amartya, 1999, *Development as freedom*, Oxford University Press, Oxford.
- Smith Adam, 1989, *Teoria uczuć moralnych*, przeł. D. Petsch, PWN, Warszawa.
- Smith Adam, 2007, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wyd. 2, PWN, Warszawa.
- Stark Andrew, 1993, *What's the Master with Business Ethics?*, „Harvard Business Review”, May–June.
- Walczak-Duraj Danuta, 2002, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Walczak-Duraj Danuta, 2007, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w perspektywie Nowej Ekonomii*, [w:] Urbańczyk E. (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Kreos, Szczecin.
- Young Stephen, 2005, *Etyczny kapitalizm: jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, przeł. W. Kisiel, Wrocław: METAmorfoza, Wrocław.
- www.fdncenter.org.
- www.mori.com.

INSTITUTIONALISATION OF ETHICAL STANDARDS IN MARKET ECONOMY

Summary

Article focuses on presentation of main solutions and trends concerning institutionalisation of ethical standards created on different bases than by legal regulations, functioning in market economy, based on liberal ideas. Those trends are presented mainly through ethical context of contemporary enterprises, especially corporations, and become more and more visible. Moreover, growing complexity of institutional regulations results from inscribing them into two large theoretical concepts, finding their practical operationalisations on the level of activities of numerous companies. Those two main concepts include the ideas of stakeholders and of corporate social responsibility (CSR). Description of main axes of regulations of ethical behaviour concerns such solutions as: ethical procedures, ethical leadership, ethical guidebooks, ethical education and training, the position of ethics officer in a company, ethical audition and ethical codes.

Key words: ethical standards, market economy, stakeholders, corporate social responsibility.