Agata STACHOWICZ-STANUSCH
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

ETYKA BIZNESU – PRZEGLĄD POJĘĆ I KONCEPCJI

Streszczenie. Opracowanie stanowi wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z etyką biznesu, komentowanych szeroko w literaturze przedmiotu, takich jak społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*corporate social responsibility*), społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw (*corporate social irresponsibility*) czy osiągnięcia społeczne przedsiębiorstwa (*corporate social performance*). W tekście wskazano wzajemne powiązania poszczególnych koncepcji, przedstawiono dotychczasowy dorobek w tym obszarze i nakreślono tło rozważań naukowych w nim prowadzonych.

Słowa kluczowe: etyka biznesu, CSR, CSI, CSP

BUSINESS ETHICS – CONCEPTS' REVIEW

Summary. In the paper there are explained basic notions connected with business ethics such as CSR (*corporate social responsibility*), CSI (*corporate social irresponsibility*) and CSP (*corporate social performance*). The author discusses relations between those concepts, conducts the literature review and shows the theoretical background for the presented discussion.

Keywords: business ethics, CSR, CSI, CSP

1. Wprowadzenie

Etyka biznesu jest pojęciem coraz częściej funkcjonującym nie tylko we współczesnej publicystyce, ale też w szeroko rozumianej praktyce gospodarczej. Co więcej, stanowi ona również przedmiot rozważań we współczesnych naukach o zarządzaniu. W tych dyskusjach koncepcję społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR – *corporate social responsibility*)

i wywodzącą się z niej ideę społecznie nieodpowiedzialnego biznesu (CSI – *corporate social irresponsibility*) czy też osiągnięć społecznych przedsiębiorstwa (CSP – *corporate social performance*) nierzadko zestawia się z ich osiągnięciami finansowymi (CFP – *corporate financial performance*), wskazując na możliwość aktywnego kształtowania relacji organizacji względem jej różnych interesariuszy. We współczesnym zglobalizowanym i usieciowionym świecie uwidacznia się zatem coraz wyraźniejsza konieczność świadomego i uporządkowanego wdrażania mechanizmów zarządzania organizacją z uwzględnieniem kwestii etycznych.

Niniejszy tekst stanowi wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z etyką biznesu i komentowanych szeroko w literaturze przedmiotu, wskazuje na wzajemne powiązania poszczególnych koncepcji, przedstawia dotychczasowy dorobek w tym obszarze i nakreśla tło rozważań naukowych w nim prowadzonych.

2. Etyka a etyka biznesu

2.1. Pojęcie etyki

Rozważanie kwestii związanych z etyką należałoby rozpocząć od źródłosłowu podstawowego pojęcia w tym zakresie, jakim jest etyka. Etyka, wywodząca się od greckiego słowa oznaczającego obyczaj, definiowana jest jako nauka „o obyczajach, zwyczajach, czyli o tym, co przystoi w postępowaniu, co jest godne czynienia”[1]. Zatem jest to swoista teoria wartości moralnych, przy czym M. Migoń uważa, że moralność stanowi w tym przypadku pojęcie pierwotne i niedefiniowalne[2], rozumiane jako pewna racjonalna właściwość każdego świadomego i wolnego czynu ludzkiego oraz osoby ludzkiej – spełniacza i sprawcy tego czynu[3]. Stąd, na poziomie ogólnym, etyka rozważa warunki postępowania moralnego, odnosi się do ocen, norm tego postępowania oraz kryteriów moralności[4]. Jednak należy pamiętać, iż etyka sama w sobie nie wskazuje konkretnych norm, a jedynie nakreśla drogę, którą możemy śledzić, aby do tych norm dotrzeć. Etyka jako nauka stanowi pewien dyskurs, cechujący się wolnością i równością wyrażanych poglądów, a ocenie podlega tu wyłącznie zasadność przytaczanych argumentów[5]. Etyka zatem, ściśle związana z moralnością, jest czymś w pełni zależnym od człowieka i wynikającym z jego wolności wyboru.

[1] Migoń M.P.: Wstęp do etyki. Gdańska Szkoła Wyższej, Gdańsk 2013, s. 16-17.
[2] Ibidem, s. 17.
[3] Stępień A.B.: Wstęp do filozofii. Prace Wydziału Filozoficznego, nr 65, 1995, s. 104.
[4] Ibidem.
[5] Von Kimakowitz E.: The Foundations of Business Ethical Reflection Providing an Ethical Compass for the Executive Floor. Humanistic Management Center. Research Paper Series, 2011, p. 9, http://uek.krakow.pl/files/common/rzecznik/2012-kwiecien-sierpien/The_Foundations_of_Business_Ethical_Reflection.pdf, 24.03.2016.

Morf, Schumacher i Vitell, definiując etykę jako „moralne zasady poszczególnych jednostek, wszczepione w ich procesy decyzyjne, które pozwalają pogodzić ostateczny ich rezultat z ogólnospołecznymi normami”[6], wskazują, iż etyka stanowi istotną determinantę decyzji podejmowanych w kontekście społecznym. Te zasady etyczne pełnią bardzo istotną funkcję, zwiększając przewidywalność zachowań poszczególnych osób[7].

Fox i in. definiując etykę, wskazują na różnorodne konteksty, w jakim to pojęcie się pojawia. I tak, w kontekście polityczno-prawnym termin ten odnosi się głównie do legalnych reguł postępowania urzędników, które podkreślają przede wszystkim konieczność unikania szeroko rozumianego konfliktu interesów, w świecie gospodarczym oznacza stosowanie się (*compliance*) do istniejących przepisów prawnych i wymogów, a w nauce jest rozważany jako odrębny dział filozofii lub też rozpatrywany jest jako etyka stosowana (obszar, w jakim etyka odpowiada na etyczne pytania w danej dziedzinie[8]) w odniesieniu branżowym (np. jako etyka kliniczna, etyka w administracji publicznej czy też etyka biznesu)[9].

2.2. Etyka biznesu

Działalność biznesowa szczególnie w ostatnich dekadach podlegać zaczęła wzmożonej krytyce, również z uwzględnieniem kwestii moralnych. Nie bez znaczenia pozostają tu wydarzenia płynące wprost z praktyki: afery korupcyjne z udziałem menedżerów wielkich korporacji, takich jak Jeffrey Skilling i Kenneth Lay z Enronu, Bernard Ebbers i Scott Sullivan z WorldCom czy Calisto Tanzi i Fausto Tonna z Parmalatu, których to indywidualne decyzje zainicjowały głośne moralne skandale, mające dotkliwe konsekwencje w całym sektorze finansowym[10]. Zresztą, warto zauważyć, iż odpowiedzialnością za światowy kryzys gospodarczy końca pierwszej dekady XXI wieku obarcza się nie tylko wyżej wymienione osoby, ale również cały system instytucji (w tym firmy audytujące wspomniane korporacje).

J. Donaldson i I. Fafaliou wskazują z kolei przyczyny wzmożonego zainteresowania kwestiami moralnymi w amerykańskiej literaturze obszaru zarządzania lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, które dały właściwy początek rozważaniom etycznym w odniesieniu do działalności gospodarczej. Autorzy wspominają sprawy takie, jak: rosnące koszty spraw

[6] Morf D.A., Schumacher M.G., Vitell S.J.: A Survey of Ethics Officers in Large Organizations. “Journal of Business Ethics”, No. 20, 1999, p. 265.
[7] Mahdavi I.: Ethical Growth: Do business Ethical Attitudes mature as individuals Get Older? Proceedings of the International Business Association, Conference, 2003.
[8] Preston D.: Can Business Ethics Really Exist? “Computers and Society”, March 1997.
[9] Fox E., Bottrell M.M., Berkowitz K.A., Chanko B.L., Foglia M.B., Pearlman R.A.: Integratedethics: An Innovative Program to Improve Ethics Quality in Health Care. “The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal”, No. 15(2), 2010, article 8, http://www.innovation.cc/scholarly-style/fox_integrated8 ethics_8_final.pdf, 24.03.2016.
[10] Swoistą modę na publikowanie w obszarze etyki biznesu zauważono między innymi w: Bontis N., Mograbi A.: The ethical leadership of business school deans. “International Journal of Business Governance and Ethics”, No. 2(3/4), 2006, p. 217-236.

sądowych z udziałem architektów, prawników i finansistów, przypadki nieodpowiedzialnego postępowania w kwestii zapewnienia bezpieczeństwa produktów (np. w przemyśle samochodowym), afera „Watergate", strajki w sektorze publicznym, zwiększenie znaczenia kwestii środowiskowych czy kwestie „sygnalistów" (tzw. *whistleblowers*), przypadki korumpowania zagranicznych urzędników, katastrofy transportowe (w tym głośna sprawa zaniedbań, które doprowadziły do eksplozji promu kosmicznego Challenger w 1986 roku) czy wielkie awarie przemysłowe (jak katastrofa w Bhopalu w 1984)[11].

W ten sposób początkowo niszowy nurt nauk o zarządzaniu z czasem stał się jedną z kluczowych kwestii podejmowanych dziś w tej dyscyplinie, o czym świadczyć może wzrastająca liczba specjalistycznych naukowych periodyków poświęconych tylko temu zagadnieniu (np. *Journal of Business Ethics* czy *Business Ethics Quarterly*)[12].

Etyka biznesu bada moralne i etyczne zasady oraz problemy, które pojawiają się w szeroko rozumianym środowisku biznesowym[13], przy czym obejmuje ono wszystkie aspekty biznesowego postępowania zarówno jednostek, jak i całych organizacji[14,15]. Dużą uwagę poświęca się w tym wypadku przedsiębiorstwom globalnym, które w szczególności stają przed wyzwaniem pogodzenia kwestii prawnych i moralnych w różnych środowiskach, w jakich prowadzą działalność, co wiąże się z koniecznością stworzenia środowiska wzmacniającego etyczne zachowania i w ostateczności wpływa na ich zyskowność[16].

Etykę biznesu można definiować jako „zasady i standardy, które determinują akceptowalne postępowanie w organizacjach biznesowych. Z kolei, akceptowalność zachowania w biznesie jest wyznaczana przez klientów, konkurentów, regulatorów (władze), grupy interesu, opinię publiczną, jak również przez indywidualne osobiste zasady i wartości moralne"[17]. Brytyjski Instytut Etyki Biznesu (IBE – *Institute of Business Ethics*) z kolei definiuje przedmiot swojej działalności jako „wdrożenie wartości etycznych do zachowania w biznesie"[18].

Etyka biznesu obejmuje zestaw moralnych zasad i wartości[19], które kierunkują zachowanie organizacji z uwzględnieniem tego, co jest właściwe, a co nie[20]. Wyraża ona filozofię

[11] Donaldson J., Fafaliou I.: Business ethics, corporate social responsibility and corporate governance: a review and summary critique. "European Research Studies", No. VI(1-2), 2003, p. 92-93.
[12] Serenko A., Bontis N.: A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. "International Journal of Business Governance and Ethics", No. 4(4), 2009, p. 390-399.
[13] Solomon R.: Business Ethics, [in:] Singer P. (ed.): A Companion to Ethics. Blackwell, Malden, MA, 1991, p. 354-365.
[14] Bernard W.: Morality. Harper & Row, 1972.
[15] Donaldson T.: Corporations and Morality. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1982.
[16] Mahdavi I.: Ethical Growth: Do business Ethical Attitudes mature as individuals Get Older? Proceedings of the International Business Association, Conference, 2003.
[17] Ferrell O.C., Hirt G., Ferrell L.: Business: A Changing World. McGraw-Hill Education, 2013, p. 30.
[18] Ugoji K.: Does Business Ethics Pay? Revisited: The Value of Ethics Training. Institute of Business Ethics, 2007.
[19] Jones C., Parker M., Bos R.: For Business Ethics: A Critical Text. Routledge, London 2005.
[20] Seglin J.L.: The right thing: conscience, profit and personal responsibility in today's business. Spiro Press, Rollinsford, NH 2003.

i priorytety organizacji w konkretnych warunkach[21]. Determinuje też działania zakazowe w miejscu pracy[22] oraz zapewnia ramy prawnego zarządzania organizacją[23].

3. Wybrane koncepcje w dyskusji nad etyką biznesu

3.1. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Istotnym nurtem poruszanym właściwie zawsze w obszarze dyskusji o etyce biznesu jest koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR – *Corporate Social Responsibility*), która wynika z konieczności respektowania przez współczesne organizacje nie tylko potrzeb podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w transakcje z danym podmiotem gospodarczym, lecz również wszystkich jego szeroko rozumianych interesariuszy. Potrzeby te wiążą się z poszukiwaniem takich rozwiązań dla działalności gospodarczej, które są nie tylko ekonomicznie wartościowe, ale jednocześnie ekologicznie przyjazne i społecznie odpowiedzialne.

Istnieje wiele definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, określanej również w niniejszym opracowaniu jako społeczna odpowiedzialność biznesu lub też CSR. Komisja Europejska określa społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw jako: „dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i ekologicznej w działalności komercyjnej i w ich stosunkach z zainteresowanymi stronami”[24]. CSR określana jest również jako: „nazwa koncepcji – lub raczej zbioru pomysłów – zgodnie z którą odpowiedzialność biznesu polega na czymś więcej niż tylko na przynoszeniu zysku akcjonariuszom (właścicielom). Pojęcie to dotyczy sposobu, w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstwa wpływają na wszystkie podmioty, którymi mają z nim do czynienia wewnątrz organizacji i poza nią”[25]. Koncepcja ta jest zatem nieodłącznie związana z oddziaływaniem interesariuszy, których mogą stanowić przykładowo klienci, dostawcy i pracownicy oraz akcjonariusze (właściciele), inwestorzy, organizacje pozarządowe, media czy środowisko przyrodnicze (tzw. niemy interesariusz). Działają oni, „by ograniczyć zjawiska patologiczne w gospodarce wolnorynkowej oraz zapobiec ich skutkom”[26].

[21] French P.A.: Corporate Ethics. ICSA Publishing, Florida 1995.
[22] Collier J., Esteban R.: Corporate social responsibility and employee commitment. “Business Ethics: A European Review”, No. 16(1), 2007, p. 19-33.
[23] Velentzas J., Broni G.: Ethical dimensions in the conduct of business: Business Ethics, Corporate Social Responsibility and the Law. The “Ethics in Business” as a sense of business ethics. International Conference On Applied Economics – ICOAE 2010, p. 795.
[24] Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper, op.cit., p. 8.
[25] Kietliński K., Martinez-Reyes V., Oleksyn T.: Etyka w biznesie i zarządzaniu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 132.
[26] Ibidem, s. 132.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw może być traktowana zatem jako „droga do samoregulacji biznesu”[27]. Wynika to z faktu, iż prawa i mechanizmy rynkowe są koniecznymi, lecz niewystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. Co więcej, społecznie odpowiedzialny biznes przejmuje do pewnego stopnia funkcje opiekuńcze państwa, prowadząc redystrybucję dóbr, która, pod warunkiem że stosowana w pełni zgodnie z założeniami CSR, jest dokonywana w sposób bardziej efektywny (przedsiębiorstwo funkcjonując w otoczeniu, które dobrze zna, lepiej rozpoznaje jego potrzeby i może je zaspokajać). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw może być więc traktowana jako swoisty podatek płacony przez przedsiębiorstwa na rzecz swoich interesariuszy, z tą różnicą że wpływa on również korzystnie na wartość dodaną kreowaną przez te przedsiębiorstwa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu opiera się na trzech filarach: ekonomii, ekologii i etyce. Owe trzy wymiary, czyli tzw. potrójna linia przewodnia (*triple bottom line*), powinny stanowić podstawę do oceny roli firmy w zrównoważonym rozwoju, a wszystkie jej dokonania i zamierzenia powinny i mogą być mierzone, audytowane, porównywane i poddawane ocenie w tych trzech obszarach[28]. Takie podejście, oparte na trzech podstawowych wartościach, umożliwia traktowanie działań z zakresu odpowiedzialnego biznesu, podejmowanych przez przedsiębiorstwo, nie jako koszt, lecz inwestycję, która oprócz szeroko rozumianych pozytywnych efektów społecznych czy ekologicznych, w dłuższej perspektywie przynosi firmie również korzyści finansowe. Co więcej, w przypadku przedsiębiorstwa twierdzi się, że: „najlepiej zabezpiecza ono swój interes, dbając o dobro publiczne i kształtując swoje stosunki z innymi podmiotami społecznymi (…) na relacji zaufania. (…) Chociaż w krótkim okresie łamanie pewnych etycznych reguł może się opłacać, maksymalizacja dochodu w długim okresie musi opierać się na postępowaniu etycznym. Podstawowym argumentem za tą tezą jest fakt, że zadowolony klient chce powtórzyć interes, toteż reputacja firmy zdobyta dzięki uczciwości jest silnym atutem”[29].

Zatem, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw nie jest zagadnieniem wyłącznie etycznym, zupełnie oderwanym od ekonomicznych celów firm, a jej podstawę stanowią odpowiednie relacje ze wszystkimi interesariuszami (nie tylko klientami, dostawcami czy akcjonariuszami). Należy pamiętać również, iż CSR ma charakter dobrowolnego zaangażowania, które nie polega jedynie na spełnianiu wymogów formalnych, lecz przewyższaniu ich.

[27] Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 11, www.odpowiedzialnybiznes.pl.

[28] Lewicka-Strzałecka A.: W poszukiwaniu nowych instrumentów społecznej legitymizacji firmy, [w:] Garbarski L. (red.): Kontrowersje wokół marketingu tożsamość, etyka, przyszłość. WSPiZ, Warszawa 2004, http://www.cebi.pl/public.php?id=23.

[29] Lewicka-Strzałecka A.: Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa, [w:] Dietl J., Gasparski W.: Etyka biznesu. PWN, Warszawa 2000, s. 67.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ma również swoich krytyków. Jednym z nich był Milton Friedman[30], który uważał, że tak naprawdę jedynym odpowiedzialnym społecznie działaniem jest maksymalizacja zysków przedsiębiorstwa. Podkreślał on, że menadżerowie są odpowiedzialni w pierwszej kolejności za prowadzenie działalności zgodnie z życzeniami właścicieli, innymi słowy muszą oni zadbać o osiąganie wysokich zwrotów z zainwestowanego kapitału. Za priorytet Friedman uznaje zatem cel ekonomiczny przedsiębiorstwa, a stosowanie działań na rzecz dobra ogólnospołecznego dopuszcza jedynie wtedy, gdy jest to uzasadnione jego realizacją. Włączanie celów socjalnych do strategii firm uważa się więc w tym przypadku za zbędne. Natomiast, w przeciwieństwie do Friedmana, niektórzy autorzy zaznaczają, iż: „zysk, który uważamy za podstawowy cel przedsiębiorstwa, jest tylko celem krótkoterminowym”[31]. Wskazuje się przy tym na konieczność odpowiedniego sformułowania najwyższego celu przedsiębiorstwa tak, żeby: „został zaakceptowany przez wszystkie zainteresowane grupy, których dotyczy działalność przedsiębiorstwa (przedsiębiorca, wspólnik, pracownik, klient, bank, państwo, gmina). Takim celem może być zagwarantowanie istnienia przedsiębiorstwa”[32]. Najistotniejszym aspektem CSR jest harmonizowanie celów ekonomicznych i społecznych przez przedsiębiorstwa.

Kolejnym argumentem Friedmana przeciwko koncepcji CSR jest możliwość obniżenia efektywności przedsiębiorstwa ze względu na poniesione koszty. W przypadku gdy menadżer alokuje środki nienależące do niego w sposób samowolny, przejmuje jednocześnie funkcje państwa. Nie zawsze posiada on jednak pełną informację, pozwalającą dokonać takiego przeznaczenia kapitału na cele społeczne, które byłyby użyteczne zarówno dla korzystającego podmiotu, jak i samego przedsiębiorstwa. Zwolennicy koncepcji społecznej odpowiedzialności w odpowiedzi na zarzuty Friedmana wskazują z kolei najczęściej na niedoskonałość mechanizmów rynkowych oraz działań państwowych w regulowaniu działalności gospodarczej. Firmy, budując odpowiednie relacje ze swoimi interesariuszami, znają najlepiej potrzeby owych podmiotów, co pozwala na lepsze dopasowanie działań społecznych do ich realnych oczekiwań.

Współcześni krytycy koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu zwracają również uwagę na zbyt powierzchowne podejście wielu firm do tego zagadnienia. Niejednokrotnie w firmach „odpowiedzialny biznes” oznacza jedynie kolejny zabieg polityki PR, a nie wdrażanie CSR na wszystkich poziomach zarządzania. Ponadto, często można zauważyć znaczne różnice pomiędzy tym, co przedsiębiorstwa deklarują w swoich kodeksach etycznych a rzeczywistością. Niewiele firm rozumie również, że społeczna odpowiedzialność to coś

[30] Friedman M.: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. „The New York Times Magazine”, 13 september 1970.
[31] Sladkova E.: Etyka menedżerska – nieunikniona forma polityki gospodarczej w procesie transformacji. Zeszyty Naukowe, s. Zarządzanie, z. 5. Politechnika Śląska, Gliwice 1999, s. 187.
[32] Ibidem, s. 188.

więcej niż filantropia i sponsoring. Powszechność takiego podejścia do koncepcji CSR może spowodować brak zrozumienia jej istoty w środowisku biznesu i stać się barierą jej szerszego wprowadzenia na poszczególne rynki. W tym miejscu propagatorzy idei społecznej odpowiedzialności podkreślają ponadto, że pozytywne efekty osiągane przez firmy dzięki wdrożeniu zasad CSR nie są długoterminowe, ale wzmacniają się w miarę upływu czasu. Pamiętać bowiem należy, iż odpowiedzialny biznes nie odwołuje się jedynie do norm etycznych, ale wskazuje na interes własny firmy, przy czym korzyści odnoszone przez przedsiębiorstwa i społeczeństwo zależą w dużym stopniu od poziomu podejmowanych przez nie zobowiązań. Charakter owych korzyści dla samych przedsiębiorstw może mieć wymiar zarówno wewnętrzny (odnoszący się do relacji wewnątrz firmy i jej pracowników), jak i zewnętrzny (dotyczący otoczenia firmy), obejmujący m.in.[33]: zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy, poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, wzrost zainteresowania inwestorów czy wzrost konkurencyjności.

Nic więc dziwnego, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw stała się w ostatnich dekadach istotnym elementem zarządzania w wielu przedsiębiorstwach. CSR stanowi bowiem dynamiczną i intensywnie rozważaną koncepcję, osadzoną w społecznym, politycznym, ekonomicznym i instytucjonalnym kontekście[34].

Wiele przedsiębiorstw zamieszcza swoje własne społecznie odpowiedzialne deklaracje na swoich stronach internetowych i w misjach, jednakże niewiele z nich rzeczywiście integruje te założenia ze strategią czy kulturą, a jeszcze mniej dokonuje pomiaru swojego rzeczywistego wkładu w społeczną odpowiedzialność. Organizacje te zapominają, że CSR to nie jedynie deklaracje i plany, ale przede wszystkim ciągłe doskonalenie osiągane przez konkretne działania firm.

Współcześnie społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw może być postrzegana jako wysiłki organizacji podejmowane dla osiągnięcia równowagi pomiędzy ekonomicznymi, środowiskowymi a społecznymi wymogami, lecz bez konieczności ignorowania oczekiwań udziałowców, z jednoczesną możliwością własnego wkładu dla dobra szerszej społeczności[35,36].

[33] Rok B.: op.cit., s. 54.
[34] Crane A., Matten D., Spence L.: Corporate Social Responsibility: in a global context, [in:] Crane A., Matten D. Spence L. (eds.): Corporate Social Responsibility: Readings and cases in a global context. Routledge, US and Canada 2008, Chapter 1.
[35] Gossling T., Vocht C.: Social role conceptions and CSR policy success. "Journal of Business Ethics", No. 74(4), 2007, p. 363-372.
[36] Popa M., Salanță I.: Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility. „Management & Marketing", No. 9(2), 2014, p. 137-146.

3.2. Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw

Jednak dalej istnieją pewne ograniczenia wdrażania CSR i efektywności jej praktyk, gdyż nadal jest ona postrzegana jako koncepcja niejasna, niejednoznaczna, arbitralna, a nawet mistyczna[37]. Ograniczenia te zainspirowały badaczy do przyjęcia przeciwnej perspektywy badawczej, skoncentrowanej na błędnych i szkodliwych decyzjach biznesowych, które mogą podejmować menedżerowie, mianowicie koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw (CSI – *Corporate Social Irresponsibility*)[38].

CSI, która jest zakorzeniona w teorii i praktyce CSR, odnosi się do takich aspektów, jak wina i niechęć przedsiębiorstw[39]. „Firmy często zadają sobie wiele trudu, by promować swoją dobrą pracę, jednak niektóre z nich zachowują się nieodpowiedzialnie w tym samym czasie, działając w sposób pozytywny tylko w niektórych wymiarach – społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw (CSI) i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) mogą funkcjonować w tym samym czasie w tym samym przedsiębiorstwie"[40]. CSI pomaga zidentyfikować granice społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, które zostały ustanowione w określonych społeczeństwach i kulturach, jak również bada pewne systemowe i strukturalne aspekty społecznej nieodpowiedzialności w praktyce[41]. Według Armstronga społecznie nieodpowiedzialne zachowanie przedsiębiorstwa oznacza „decyzję przyjęcia alternatywy, która jest uważana przez decydentów za gorszą od tej, która byłaby podjęta, gdyby uwzględniono jej skutki dla wszystkich zainteresowanych stron"[42]. Przez N. Lin-Hi i K. Müller CSI jest rozumiana jako: działania przedsiębiorstwa, które skutkują (potencjalnymi) niekorzyściami lub szkodą dla pozostałych aktorów"[43]. Według tych autorów omawiane zjawisko wiąże się z naruszeniem prawa, jednak nie jest to warunek *sine qua non* definiowania CSI[44]. Takie podejście prezentują również Jones, Bowd i Tench[45], którzy twierdzą, że skrajna nieodpowiedzialność społeczna może polegać na złamaniu prawa, ale w sensie ogólnym CSI ma raczej charakter reaktywny, w przeciwieństwie do proaktywnego

[37] Tench R., Sun W., Jones B. (eds.): Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability). Emerald Group Publishing Limited, UK 2012.
[38] Stachowicz-Stanusch A.: Corporate Social Irresponsibility, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Corporate Social Performance in the Age of Irresponsibility – Cross National Perspective. Information Age Publishing, Charlotte, NC 2016, p. 3-13.
[39] Lange D., Washburn N.T.: Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. „Academy of Management Review", No. 37(2), 2012, p. 300-326.
[40] Gonzalez-Perez M.A.: Corporate Social Responsibility and Irresponsibility. Call for Papers for JBR Special Issue, 2011.
[41] Tench R., Sun W., Jones B. (eds.): Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability). Emerald Group Publishing Limited, UK 2012.
[42] Armstrong J.S.: Social irresponsibility in management. "Journal of Business Research", No. 5(3), 1977, p. 185.
[43] Lin-Hi N., Müller K.: The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. "Journal of Business Research", No. 66, 2013, p. 1928-1936.
[44] Ibidem.
[45] Jones B., Bowd R., Tench R.: Corporate irresponsibility and corporate responsibility: Competeing realities. "Social Responsibility Journal", No. 5(3), 2009, p. 300-310.

rozwiązywania problemów przedsiębiorstw oraz sposobów i środków, w jakich odnoszą się one do szerszego społeczeństwa. Również Clark i Grantham[46] definiując CSI odnoszą się do nielegalnej działalności, lecz również bardziej kojarzą tę koncepcję z działaniami, które są niewłaściwe dla całego systemu przez wykorzystanie czynników zewnętrznych o negatywnym charakterze. Wskazują oni również negatywne, gdyż zachowania społecznie nieodpowiedzialne mogą prowadzić do niekorzystnego obniżenia poziomu dobrobytu społecznego. Z drugiej strony, Greenwood wiąże CSI z brakiem moralności, gdyż według niego „nieodpowiedzialność przedsiębiorstw pojawia się wtedy, gdy zarządzanie strategiczne uwzględniające interesariuszy nie pozostaje odpowiedzialnie neutralną praktyką, lecz staje się praktyką niemoralną opartą na oszustwie i manipulacji wobec tych interesariuszy"[47].

Wyżej przedstawiona różnorodność definiowania CSI została zauważona przez A. Lulewicz-Sas, która zwraca naszą uwagę, iż „wspólnym mianownikiem dla CSI jest to, że podejmowane działania lub konsekwencje tych działań uważanych za nieodpowiedzialne są postrzegane jako niemoralne, nielegalne, nieetyczne"[48]. Niestety, nie tylko różnorodne definicje społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw możemy zaobserwować w literaturze przedmiotu, lecz równie liczne przykłady nieodpowiedzialnych praktyk dostrzec możemy w codziennej aktywności biznesowej.

3.3. Osiągnięcia społeczne przedsiębiorstwa

W kontekście etycznego postępowania w biznesie w literaturze naukowej sformułowano również koncepcję osiągnięć społecznych przedsiębiorstw (CSP – *Corporate Social Performance*), która jednak mimo swojej pięćdziesięcioletniej historii nadal pozostaje pojęciem stosunkowo niejasnym i kontrowersyjnym, gdyż w zazwyczaj jest utożsamiana z „czynieniem dobra"[49].

Zostało to doskonale podsumowane przez Wooda, który twierdzi, iż „kwestie społeczne, naciski środowiskowe oraz obawy interesariuszy z pewnością z dużym wyprzedzeniem będą wpływać na zachowanie i proces podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa"[50]. Autor ten

[46] Clark T.S., Grantham K.N.: What CSR is not: Corporate Social Irresponsibility, [in:] Tench R., Sun W., Jones B. (eds.): Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept. Emerald Group Publishing Limited, 2012, p. 23-41.

[47] Greenwood M.: Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. "Journal of Business Ethics", No. 74(4), 2007, p. 315-327.

[48] Lulewicz-Sas A.: Corporate social responsibility versus social irresponsibility. Theory approach, [in:] Lulewicz-Sas A. (ed.): Corporate social (ir)responsibility. Agencja Wydawnicza EkoPress Białystok, Białystok 2013, p. 9-22.

[49] Miron D., Petrache A.-M.: The Linkage Between Corporate Social Performance and the Corporate Financial Performance in the Information and Communication Technology Multinational Companies of Romania. "Economics & Sociology", No. 5(2a), 2012, p. 86-99.

[50] Wood D.: Corporate Social Performance Revisited. "Academy of Management Review", No. 16, 1991, p. 691-718.

definiuje CSP jako „swoistą konfigurację zasad społecznej odpowiedzialności, procesów społecznego reagowania, polityk, programów i obserwowalnych efektów widocznych w organizacjach biznesowych, które związane są z ich relacjami społecznymi”[51].

Powyższa definicja wskazuje na trzy istotne komponenty: społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (która jest postrzegana jako rezultat społecznej legitymizacji, organizacyjnej odpowiedzialności względem społeczeństwa oraz indywidualnych osądów członków organizacji), społeczną wrażliwość przedsiębiorstw (*corporate social responsiveness* – związaną z oceną środowiskową, zarządzaniem interesariuszami i problemami zarządzania), a także efekty zachowań przedsiębiorstw, obejmujące programy społeczne (rozumiane jako mierniki stosowane przez firmy w rozwiązywaniu konkretnych problemów), polityki (stanowiące deklaracje dotyczące sposobów, w jaki firma zamierza radzić sobie z problematycznymi sytuacjami w sensie ogólnym i szczegółowym) oraz oddziaływania (bieżące rezultaty działalności przedsiębiorstwa)[52]. Od 2010 roku Wood trzeci z wymienionych komponentów nazywa obywatelskością przedsiębiorstwa (*corporate citizenship*)[53].

Według Prestona CSP w wąskim znaczeniu miała zainicjować szerokie rozważania nad wpływem zachowań biznesu na społeczeństwo, przy czym podjęta dyskusja dotyczyć powinna ostatecznych efektów i skutków tego wpływu, a nie jedynie polityk i zamiarów[54]. Choć CSP stanowi powszechnie znaną koncepcję tak w naukach o zarządzaniu[55], jak i w samym biznesie, nadal wielu liderów traktuje społeczną odpowiedzialność w sposób gołosłowny bądź stosują jej wybrane elementy jedynie w wyniku nacisków środowiska na ich organizacje[56].

Złożoność koncepcji CSP prowadzi do naukowych refleksji na temat związków CSP z rozmaitymi teoriami w zarządzaniu, takimi jak: teoria agencji[57,58], teoria behawioralna[59],

---

[51] Ibidem.

[52] Ibidem; Por. Stanwick P.A., Stanwick S.D.: The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance and Environmental Performance: An Empirical Examination. “Journal of Business Ethics”, No. 17, 1998, p. 195-204; van Pierick E., Beekman V., van der Weele C.N., Meeusen M.J.G., de Graaff R.P.M.: A framework for analysing corporate social performance: Beyond the Wood model. Agricultural Economics Research Institute (LEI), Hague 2004.

[53] Wood D.: Measuring corporate social performance: a review. “International Journal of Management Reviews”, No. 12(1), 2010, p. 50-84.

[54] Preston L.E. (ed.): Research in corporate social performance and policy. Vol. 10. JAI Press, Greenwich, CT 1988; Cyt. za: Clarkson M.B.E.: A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. “Academy of Management Review”, No. 20 (1), 1995. p. 102.

[55] Zob. Stachowicz-Stanusch A. (w druku). Corporate Social Performance – Paradoxes, Pitfalls and Patthways to the Better World, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Corporate Social Performance – reflecting on the past and investing in the future. Information Age Publishing, Charlotte, NC.

[56] Bevan S., Isles N., Emery P., Hoskins T.: Achieving high performance. CSR at the heart of business. The Work Foundation, London 2004.

[57] Jones T.M., Felps W., Bigley G.A.: Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. “Academy of Management Review”, No. 32(1), 2007, p. 137-55.

[58] Prior D., Surroca J., Tribo J.A.: Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. “Corporate Governance: International Review”, No. 16(3), 2008, p. 160-77.

[59] Bowen F.: Corporate social strategy: competing views from two theories of the firm. “Journal of Business Ethics”, No. 75(1), 2007, p. 97-113.

teoria dobrego zarządzania[60], neoklasyczna teoria ekonomii[61,62], teoria luźnych zasobów[63], teoria społecznego poznania[64,65] czy teoria firmy[66,67]. Jednak większość badaczy rozpatruje CSP w kontekście teorii interesariuszy[68,69,70]. Dzieje się tak dlatego, że to właśnie interesariusze (zarówno wewnętrzni, jak i zewnętrzni) są tymi podmiotami, które ustanawiają normy i oceniają zachowanie przedsiębiorstw[71]. Turban i Greening definiują nawet CSP jako „konstrukt, który poszerza i wzmacnia odpowiedzialność przedsiębiorstwa względem wielu interesariuszy, takich jak pracownicy czy wspólnota w ogóle, w stosunku do dotychczasowej tradycyjnej ekonomicznej odpowiedzialności odczuwanej głównie względem udziałowców"[72]. Co więcej, Brammer i Pavelin dowodzą, iż preferencje interesariuszy, dotyczące poszczególnych zachowań, mogą determinować charakter relacji pomiędzy społecznymi i finansowymi osiągnięciami organizacji[73].

Związek pomiędzy społecznymi osiągnięciami przedsiębiorstwa a finansowymi osiągnięciami przedsiębiorstwa (CFP – *Corporate Financial Performance*) stanowi popularny przedmiot badań ostatnich lat, lecz w literaturze akademickiej nadal obserwuje się ich sprzeczne wyniki. Pozytywny charakter mają publikacje wskazujące rezultaty wdrożenia CSP, takie jak wzrost morale pracowników i ich produktywności[74], lepszy dostęp do zewnętrznego

[60] Brammer S., Pavelin S.: Corporate reputation and social performance: the importance of fit. "Journal of Management Studies", No. 43(3), 2006, p. 436-56.
[61] Friedman M.: The social responsibility of business is to increase its profits. "New York Times Magazine", September 13, 1970.
[62] Wood D., Jones R.: Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research in corporate social performance. "The International Journal of Organizational Analysis", No. 3(3), 1995, p. 229-67
[63] Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L.: Corporate social and financial performance: a meta-analysis. "Organization Studies", No. 24(3), 2003, p. 403-41.
[64] Buchholtz A.K., Amason A.C., Rutherford M.A.: Beyond resources: the mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. "Business Society", No. 38(2), 1999, p. 167-87.
[65] Quinn L., Dalton M.: Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. "Corporate Governance", No. 9(1), 2009, p. 21-38
[66] McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M.: Guest editors' introduction: corporate social responsibility: strategic implications. "Journal of Management Studies", No. 43(1), 2006, p. 1-18.
[67] Wieland J.: Corporate governance, values management and standards: a European perspective. "Business and Society", No. 44(1), 2005, p. 74-93.
[68] Brammer S., Millington A., Pavelin S.: Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. "Corporate Governance: An International Review", No. 15(2), 2007, p. 393-403.
[69] Jones T.: Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. "Academy of Management Review", No. 24(2), 1995, p. 206-21.
[70] Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L.: Corporate social and financial performance: a meta-analysis. "Organization Studies", No. 24(3), 2003, p. 403-41.
[71] Wood D., Jones R.: Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research in corporate social performance. "The International Journal of Organizational Analysis", No. 3(3), 1995, p. 229-67.
[72] Turban D., Greening D.: Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. "Academy of Management Journal", No. 40(3), 1996, p. 658-672.
[73] Brammer S., Pavelin S.: Corporate reputation and social performance: the importance of fit. "Journal of Management Studies", No. 43(3), 2006, p. 436-56; por. Chen C.-M., Delmas M.: Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective. "Production & Operations Management", No. 20(6), 2011, p. 789-804.
[74] Soloman R., Hansen K.: It's Good Business. Atheneum, New York, US 1985.

kapitału, którego źródło stanowi społecznie odpowiedzialne inwestowanie[75], rosnąca liczba odpowiedzialnych konsumentów[76] czy rozwój zrównoważonych łańcuchów dostaw[77]. Z drugiej strony, CSP może stawiać firmy w niekorzystnej pozycji, gdyż jej wdrożenie wiąże się zwykle z wyższymi kosztami zapewnienia przez przedsiębiorstwo odpowiedniego poziomu społecznej odpowiedzialności[78], i wymaga zastosowania wielu mierników, by w pełni monitorować działalność firmy w tym zakresie[79].

Pomimo iż niektóre systemy pomiaru zostały opracowane przez badaczy[80,81], nadal duży problem we wdrażaniu CSP stanowi odpowiedni dobór mierników, który uzależniony jest od istniejących nacisków ze strony interesariuszy danej firmy. Jest to szczególnie trudne, jeśli zachodzi konflikt pomiędzy podstawowymi preferencjami różnych interesariuszy. Co więcej, Chen i Delmas twierdzą, iż „ocena CSP zawiera tak negatywne, jak i pozytywne wskaźniki odzwierciedlające siły i obawy względem społecznie odpowiedzialnych praktyk. (…) Gdy interesariusze chcą przede wszystkim zmniejszyć swoje obawy kosztem wzmacniania silnych stron, staną przed wyzwaniem nadania odpowiednich wag różnym aspektom CSP”[82]. Dlatego też, mimo dość długiej historii badawczej, korelacja pomiędzy CSP a CFP nie została jednoznacznie potwierdzona, a natura związku tych dwóch pojęć nadal pozostaje nierozpoznana[83]. Ponadto, dzisiaj nadal nie wiemy, co skłania lub zniechęca organizacje do postępowania w społecznie odpowiedzialny sposób[84], a większość prac naukowych koncentruje się na opisywaniu determinant CSP, omijając istotne czynniki dodatkowe, które na to zjawisko wpływają[85], takie jak różnorodność społecznie odpowiedzialnych zachowań

[75] Chatterji A.K., Levine D.I., Toffel M.W.: How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? “Journal of Economics & Management Strategy”, No. 18(1), 2009, p. 125-169.
[76] Loureiro M.L, Lotade J.: Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? “Ecological Economics”, No. 53(1), 2005, p. 129-138.
[77] Carter C.R.: Purchasing and social responsibility: a replication and extension. “Journal of Supply Chain Management”, No. 40(4), 2008, p. 4-16.
[78] Aupperle K., Carroll A., Hatfield J.: An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. “Academy of Management Journal”, No. 28, 1985, p. 446-463.
[79] Gond J.-P., Crane A.: Corporate social performance disoriented: Saving the lost paradigm? “Business & Society”, No. 49(4), 2010, p. 677-703.
[80] Hopkins M.: Defining indicators to assess socially responsible enterprises. “Futures”, No. 29 (7), 1997, p. 581-603.
[81] Steg L., Vlek C., Lindenberg S., Groot T., Moll H., Schoot Uiterkamp T., van Witteloostuijn A.: Towards a comprehensive model of sustainable corporate performance. University of Groningen, Groningen 2003.
[82] Chen C.-M., Delmas M.: Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective. “Production & Operations Management”, No. 20(6), 2011, p. 789-804.
[83] Miron D., Petrache A.-M.: The Linkage Between Corporate Social Performance and the Corporate Financial Performance in the Information and Communication Technology Multinational Companies of Romania. “Economics & Sociology”, No. 5(2a), 2012, p. 86-99.
[84] Ioannou I., Serafeim G.: What Drives Cosporate Social Performance? International Evidence from Social, Environmental and Governance Scores. Working Paper, Harvard Business School, 2010.
[85] Margolis J.D., Walsh J.P.: Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. “Administrative Science Quarterly”, No. 48(2), 2003, p. 268-305.

przedsiębiorstw w różnych krajach[86], co pośrednio może być związane z różnymi mechanizmami instytucjonalnymi odmiennych państw[87].

4. Podsumowanie

Współczesny biznes dostrzega nie tylko konieczność zachowania etycznych norm w prowadzonej działalności, ale również coraz częściej uznaje takie postępowanie za szansę w poszukiwaniu przewag konkurencyjnych, bowiem oznacza to lepszą integrację procesów biznesowych z potrzebami kluczowych interesariuszy. Nauka o zarządzaniu przypatruje się zatem z uwagą tym zjawiskom, proponując nowe podejścia do kwestii prowadzenia biznesu w zgodzie z ogólnym interesem ekonomicznym i społecznym. Nadal nie da się jednak uniknąć pewnych błędów popełnianych przy wdrażaniu i monitorowaniu poszczególnych zachowań w organizacjach, toteż nieunikniona jest dalsza analiza omawianych wyżej zjawisk.

Bibliografia

1. Armstrong J.S.: Social irresponsibility in management. "Journal of Business Research", No. 5(3), 1977.
2. Aupperle K., Carroll A., Hatfield J.: An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. "Academy of Management Journal", No. 28, 1985.
3. Bernard W.: Morality. Harper & Row, 1972.
4. Bevan S., Isles N., Emery P., Hoskins T.: Achieving high performance. CSR at the heart of business. The Work Foundation, London 2004.
5. Bontis N., Mograbi A.: The ethical leadership of business school deans. "International Journal of Business Governance and Ethics", No. 2(3/4), 2006.
6. Bowen F.: Corporate social strategy: competing views from two theories of the firm. "Journal of Business Ethics", No. 75(1), 2007.
7. Brammer S., Millington A., Pavelin S.: Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. "Corporate Governance: An International Review", No. 15(2), 2007.
8. Brammer S., Pavelin S.: Corporate reputation and social performance: the importance of fit. "Journal of Management Studies", No. 43(3), 2006.

[86] Maignan I., Ralston D.A.: Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self-Presentations. "Journal of International Business Studies", No. 33(3), 2002, p. 497-515.

[87] Campbell J.L.: Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. "Academy of Management Review", No. 32(3), 2007, p. 946-967.

9. Buchholtz A.K., Amason A.C., Rutherford M.A.: Beyond resources: the mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. "Business Society", No. 38(2), 1999.
10. Campbell J.L.: Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. "Academy of Management Review", No. 32(3), 2007.
11. Carter C.R.: Purchasing and social responsibility: a replication and extension. "Journal of Supply Chain Management", No. 40(4), 2008.
12. Chatterji A.K., Levine D.I., Toffel M.W.: How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? "Journal of Economics & Management Strategy", No. 18(1), 2009.
13. Chen C.-M., Delmas M.: Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective. "Production & Operations Management", No. 20(6), 2011.
14. Clark T.S., Grantham K.N.: What CSR is not: Corporate Social Irresponsibility, [in:] Tench R., Sun W., Jones B. (eds.): Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept. Emerald Group Publishing Limited, 2012.
15. Clarkson M.B.E.: A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. "Academy of Management Review", No. 20(1), 1995.
16. Collier J., Esteban R.: Corporate social responsibility and employee commitment. "Business Ethics: A European Review", No. 16(1), 2007.
17. Crane A., Matten D., Spence L.: Corporate Social Responsibility: in a global context, [in:] Crane A., Matten D., Spence L. (eds.): Corporate Social Responsibility: Readings and cases in a global context. Routledge, US and Canada 2008, Chapter 1.
18. Donaldson J., Fafaliou I.: Business ethics, corporate social responsibility and corporate governance: a review and summary critique. "European Research Studies", No. VI(1-2), 2003.
19. Donaldson T.: Corporations and Morality. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1982.
20. Ferrell O.C., Hirt G., Ferrell L.: Business: A Changing World. McGraw-Hill Education, 2013.
21. Fox E., Bottrell M.M., Berkowitz K.A., Chanko B.L., Foglia M.B., Pearlman R.A.: Integratedethics: An Innovative Program to Improve Ethics Quality in Health Care. "The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal", No. 15(2), 2010, article 8, http://www.innovation.cc/scholarly-style/fox_integrated8ethics_8_final.pdf, 24.03.2016.
22. French P.A.: Corporate Ethics. ICSA Publishing, Florida 1995.
23. Friedman M.: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. „The New York Times Magazine", 13 september 1970.

24. Gond J.-P., Crane A.: Corporate social performance disoriented: Saving the lost paradigm? "Business & Society", No. 49(4), 2010.
25. Gonzalez-Perez M.A.: Corporate Social Responsibility and Irresponsibility. Call for Papers for JBR Special Issue, 2011.
26. Gossling T., Vocht C.: Social role conceptions and CSR policy success. "Journal of Business Ethics", No. 74(4), 2007.
27. Greenwood M.: Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. "Journal of Business Ethics", No. 74(4), 2007.
28. Hopkins M.: Defining indicators to assess socially responsible enterprises. "Futures", No. 29(7), 1997.
29. Ioannou I., Serafeim G.: What Drives Cosporate Social Performance? International Evidence from Social, Environmental and Governance Scores. Working Paper, Harvard Business School, 2010.
30. Jones B., Bowd R., Tench R.: Corporate irresponsibility and corporate responsibility: Competeing realities. "Social Responsibility Journal", No. 5(3), 2009.
31. Jones C., Parker M., Bos R.: For Business Ethics: A Critical Text.: Routledge, London 2005.
32. Jones T.: Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. "Academy of Management Review", No. 24(2), 1995.
33. Jones T.M., Felps W., Bigley G.A.: Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. "Academy of Management Review", No. 32(1), 2007.
34. Kietliński K., Martinez-Reyes V., Oleksyn T.: Etyka w biznesie i zarządzaniu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
35. Lange D., Washburn N.T.: Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. „Academy of Management Review", No. 37(2), 2012.
36. Lewicka-Strzałecka A.: Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa, [w:] Dietl J., Gasparski W.: Etyka biznesu. PWN, Warszawa 2000.
37. Lewicka-Strzałecka A.: W poszukiwaniu nowych instrumentów społecznej legitymizacji firmy, [w:] Garbarski L. (red.): Kontrowersje wokół marketingu tożsamość, etyka, przyszłość. WSPiZ, Warszawa 2004, http://www.cebi.pl/public.php?id=23.
38. Lin-Hi N., Müller K.: The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. „Journal of Business Research", No. 66, 2013.
39. Loureiro M.L., Lotade J.: Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? "Ecological Economics", No. 53(1), 2005.
40. Lulewicz-Sas A.: Corporate social responsibility versus social irresponsibility. Theory approach, [in:] Lulewicz-Sas A. (ed.): Corporate social (ir)responsibility. Agencja Wydawnicza EkoPress Białystok, Białystok 2013.

41. Mahdavi I.: Ethical Growth: Do business Ethical Attitudes mature as individuals Get Older? Proceedings of the International Business Association, Conference, 2003.
42. Maignan I., Ralston D.A.: Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self-Presentations. "Journal of International Business Studies", No. 33(3), 2002.
43. Margolis J.D., Walsh J.P.: Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. "Administrative Science Quarterly", No. 48(2), 2003.
44. McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M.: Guest editors' introduction: corporate social responsibility: strategic implications. "Journal of Management Studies", No. 43(1), 2006.
45. Migoń M.P.: Wstęp do etyki. Gdańska Szkoła Wyższa, Gdańsk 2013.
46. Miron D., Petrache A.-M.: The Linkage Between Corporate Social Performance and the Corporate Financial Performance in the Information and Communication Technology Multinational Companies of Romania. "Economics & Sociology", No. 5(2a), 2012.
47. Morf D.A., Schumacher M.G., Vitell S.J.: A Survey of Ethics Officers in Large Organizations. "Journal of Business Ethics", No. 20, 1999.
48. Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L.: Corporate social and financial performance: a meta-analysis. "Organization Studies", No. 24(3), 2003.
49. Popa M., Salanță I.: Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility. „Management & Marketing", No. 9(2), 2014.
50. Preston D.: Can Business Ethics Really Exist? "Computers and Society", March 1997.
51. Preston L.E. (ed.): Research in corporate social performance and policy. Vol. 10. JAI Press, Greenwich, CT 1988.
52. Prior D., Surroca J., Tribo J.A.: Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. "Corporate Governance: International Review", No. 16(3), 2008.
53. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper.
54. Quinn L., Dalton M.: Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. "Corporate Governance", No. 9(1), 2009.
55. Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
56. Seglin J.L.: The right thing: conscience, profit and personal responsibility in today's business. Spiro Press, Rollinsford, NH 2003.
57. Serenko A., Bontis N.: A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. "International Journal of Business Governance and Ethics", No. 4(4), 2009.
58. Sladkova E.: Etyka menedżerska – nieunikniona forma polityki gospodarczej w procesie transformacji. Zeszyty Naukowe, s. Zarządzanie, z. 5. Politechnika Śląska, Gliwice 1999.

59. Soloman R., Hansen K.: It's Good Business. Atheneum, New York, US 1985.
60. Solomon R.: Business Ethics, [in:] Singer P. (ed.): A Companion to Ethics. Blackwell, Malden, MA, 1991.
61. Stachowicz-Stanusch A.: Corporate Social Performance – Paradoxes, Pitfalls and Patthways to the Better World, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Corporate Social Performance – reflecting on the past and investing in the future. Information Age Publishing, Charlotte, NC (w druku).
62. Stachowicz-Stanusch A.: Corporate Social Irresponsibility, [in:] Stachowicz-Stanusch A. (ed.): Corporate Social Performance in the Age of Irresponsibility – Cross National Perspective. Information Age Publishing, Charlotte, NC 2016.
63. Stanwick P.A., Stanwick S.D.: The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance and Environmental Performance: An Empirical Examination. "Journal of Business Ethics", No. 17, 1998.
64. Steg L., Vlek C., Lindenberg S., Groot T., Moll H., Schoot Uiterkamp T., van Witteloostuijn A.: Towards a comprehensive model of sustainable corporate performance. University of Groningen, Groningen 2003.
65. Stępień A.B.: Wstęp do filozofii. Prace Wydziału Filozoficznego, nr 65, 1995.
66. Tench R., Sun W., Jones B. (eds.): Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability). Emerald Group Publishing Limited, UK 2012.
67. Turban D., Greening D.: Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. "Academy of Management Journal", No. 40(3), 1996.
68. Ugoji K.: Does Business Ethics Pay? Revisited: The Value of Ethics Training. Institute of Business Ethics, 2007.
69. Van Pierick E., Beekman V., van der Weele C.N., Meeusen M.J.G., de Graaff R.P.M.: A framework for analysing corporate social performance: Beyond the Wood model. Agricultural Economics Research Institute (LEI), Hague 2004.
70. Velentzas J., Broni G.: Ethical dimensions in the conduct of business: Business Ethics, Corporate Social Responsibility and the Law. The "Ethics in Business" as a sense of business ethics. International Conference On Applied Economics – ICOAE 2010.
71. Von Kimakowitz E.: The Foundations of Business Ethical Reflection Providing an Ethical Compass for the Executive Floor. "Humanistic Management Center. Research Paper Series", 2011, http://uek.krakow.pl/files/common/rzecznik/2012-kwiecien-sierpien/The_Foundations_of_Business_Ethical_Reflection.pdf, 24.03.2016.
72. Wieland J.: Corporate governance, values management and standards: a European perspective. "Business and Society", No. 44(1), 2005.

73. Wood D., Jones R.: Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research in corporate social performance. "The International Journal of Organizational Analysis", No. 3(3), 1995.
74. Wood D.: Corporate Social Performance Revisited. "Academy of Management Review", No. 16, 1991.
75. Wood D.: Measuring corporate social performance: a review. "International Journal of Management Reviews", No. 12(1), 2010.