

Anna Lewicka-Strzałecka

Wydawnictwo IFiS PAN

Etyczne standardy firm i pracowników

Połączone Biblioteki WFIS UW, IFiS PAN i PTF

T.8025



29008025000000





INSTYTUT
FILOZOFII
I SOCJOLOGII
POLSKIEJ
AKADEMII
NAUK

Etyczne standardy firm i pracowników

Anna Lewicka-Strzałecka

Etyczne standardy firm i pracowników

Wydawnictwo IFiS PAN
Warszawa 1999

Publikacja finansowana przez Komitet Badań Naukowych
w ramach projektu badawczego nr I H01A 008 10
oraz przez Fundację im. Friedricha Naumanna Przedstawicielstwo w Polsce

Projekt okładki
Dariusz Piaskowski

W projekcie wykorzystano kartę
ze szkicownika Wandalina Strzałeckiego (1855–1917)
(Monachium, około 1880 roku)

Redaktor
Barbara Gruszka

ISBN 83–87632–31–7

Copyright © by Anna Lewicka-Strzałeczka, 1999

Spis treści

Wstęp	7
1. Wprowadzenie	11
1.1. Problematyka badań	11
1.2. Charakterystyka metody badań empirycznych i badanych osób	14
2. Etyka biznesu jako etyka zawodowa	20
2.1. Przedmiot etyki biznesu jako etyki zawodowej	20
2.2. Trzy dziedziny etyki biznesu jako etyki zawodowej	22
2.3. Sens etyki biznesu jako etyki zawodowej	30
2.4. Etyczny wymiar problemów zawodowych w opinii pracowników ..	36
3. Podstawowe powinności firmy	39
3.1. Orientacja profitowa	39
3.2. Orientacja społeczna	42
3.3. Spór o społeczną odpowiedzialność firmy	45
3.4. Przykłady odmiennych postaw firm wobec społecznej odpowiedzialności	50
3.5. Typy społecznych postaw firmy	54
3.6. Formy społecznej odpowiedzialności firmy	56
3.7. Podstawowe powinności firmy w opinii pracowników	58
4. Etyczne programy firm	66
4.1. Geneza i cele etycznych programów firm	66
4.2. Analiza treści kodeksów etycznych firm	72
4.3. Efektywność programów etycznych	78
4.4. Etyczny wizerunek firm funkcjonujących na polskim rynku	83
4.5. Programy etyczne firm funkcjonujących na polskim rynku	87
4.6. Czynniki ograniczające i sprzyjające wprowadzaniu programów etycznych przez firmy funkcjonujące na polskim rynku	92
5. Etyczne standardy w relacjach z konkurencją i wewnątrz firmy	96
5.1. Postrzeganie i usprawiedliwianie nieetycznych zachowań	96
5.2. Wolna i uczciwa konkurencja	111

5.3. Ochrona tajemnicy firmy	115
5.4. Seksualne molestowanie w pracy	120
6. Ujawnianie nadużyć przez pracowników	131
6.1. Charakterystyka zjawiska	131
6.2. Przykłady pracowników ujawniających nadużycia	132
6.3. Spór o etyczną ocenę ujawniania nadużyć przez pracowników	135
6.4. Wewnętrzny system ujawniania nadużyć w firmie	141
6.5. Ujawnianie nadużyć w opinii pracowników	144
7. Etyczność a efektywność, etyczność a legalizm działań	152
7.1. Etyka jednostek a efektywność systemu gospodarczego	153
7.2. Etyczne standardy firmy a jej sukces ekonomiczny	158
7.3. Etyczne standardy firmy a jej sukces ekonomiczny w opinii pracowników	169
7.4. Legalizm jako standard etyczny	171
7.5. Legalizm w opinii pracowników	177
8. Ochrona prywatności a potrzeba informacji	179
8.1. Pojęcie prywatności	181
8.2. Uzasadnianie prawa do prywatności	185
8.3. Cel gromadzenia informacji personalnych	187
8.4. Metody uzyskiwania informacji personalnych	189
8.5. Ochrona informacji personalnych	192
9. Podsumowanie	195
Bibliografia	201

Wstęp

Przedmiotem książki są analizy etycznych standardów aktorów sceny życia gospodarczego, czyli firm i pracowników. Z jednej strony etyczne standardy badane są jako złożone teoretyczne konstrukty w szerokiej perspektywie różnorodnych uwarunkowań systemu gospodarczego, z drugiej zaś podejmuje się próbę poznania ich w sposób empiryczny jako opinii konkretnej, ale odpowiednio zróżnicowanej grupy pracowników aktywnych zawodowo w warunkach transformacji ustrojowej. Refleksje teoretyczne mają na celu możliwie wielostronne przedstawienie wybranych dylematów etycznych powstających w praktyce funkcjonowania firmy i zalecanych lub realizowanych sposobów ich rozwiązywania. Stanowią one także istotny punkt odniesienia dla badań empirycznych dotyczących wyodrębnionego wycinka rzeczywistości. Te ostatnie miały na celu analizę dokonywanych przez pracowników ocen etycznych działań podejmowanych w praktyce życia gospodarczego.

Przeprowadzenie badań empirycznych i przygotowanie książki zostało zrealizowane w ramach projektu badawczego „Etyka w polskiej gospodarce: percepcja, preferencje, normy”, kierowanego przez prof. Wojciecha Gasparskiego, a finansowanego przez KBN.

Książka składa się z dziewięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy zawiera prezentację podjętej w pracy problematyki badawczej, a także celów badań ankietowych, omówienie narzędzia badawczego oraz charakterystykę badań i badanych osób. W rozdziale drugim poddano analizie jedną z ról pełnionych przez etykę biznesu, a mianowicie rolę etyki zawodowej. Podobnie jak w przypadku innych etyk zawodowych rola ta może być dyskusyjna, przy czym obok tradycyjnych sporów pojawiają się nowe problemy i pytania. Wynikiem analiz zawartych w tym rozdziale jest określenie podstawowych wartości i funkcji etyki biznesu jako etyki zawodowej oraz wskazanie na jej ograniczenia.

Odpowiedź na pytanie o cel działania przedsiębiorstwa implikuje podstawowe powinności firmy. W rozdziale trzecim przedstawiono dwie przeciwstawne odpowiedzi na to pytanie: profitową i społeczną i ich egzemplifikacje. Analiza

opinii pracowników dotyczących podstawowych powinności firmy koncentrowała się wokół poglądu na temat zysku jako głównego celu firmy, hierarchii związanych z nią grup podmiotów oraz stopnia rygoryzmu, z jakim powinny być przez firmę przestrzegane pewne zasady etyczne.

Rozdział czwarty poświęcony jest zagadnieniom budzącym żywe zainteresowanie praktyków życia gospodarczego, a mianowicie etycznym programom firm. Przedstawiono w nim genezę i cele tych programów, poddano analizie normy zawarte w kodeksach etycznych, będących jednym z elementów programów etycznych oraz omówiono warunki efektywności tych programów. Spróbowano odpowiedzieć na pytanie o ograniczenia i szanse wprowadzania programów etycznych przez firmy polskie.

Rozdział piąty jest poświęcony analizie etycznych standardów pracowników, realizowanych i deklarowanych. Przyjęto, iż wskaźnikami tych pierwszych są opinie pracowników na temat częstości występowania pewnych zachowań, drugich zaś – częstości usprawiedliwiania tych samych zachowań. Pewnym standardom poświęcono więcej miejsca i uwagi, porównując analizy teoretyczne z wyborami zachowań, które w konkretnych sytuacjach zadeklarowały badane osoby.

Whistle blowing, czyli ujawnianie nadużyć przez pracowników jest zjawiskiem szeroko analizowanym w etyce biznesu, zarówno ze względu na jego teoretyczną złożoność, jak i daleko idące konsekwencje praktyczne. W rozdziale szóstym zostały przedstawione pewne etyczne i sprawnościowe wymiary tego zjawiska oraz jego obraz postrzegany przez pracowników.

W rozdziale siódmym podjęto dyskusję dotyczącą relacji między etycznością i skutecznością działania. Zastanawiano się, po pierwsze nad zależnością między etycznym bądź nieetycznym postępowaniem aktorów sceny życia gospodarczego i funkcjonowaniem systemu gospodarczego jako całości i po drugie nad związkami między etycznym wymiarem funkcjonowania jednostki bądź firmy a korzyścią, jaką odnosi ona z tego działania. Przedstawiono także opinie pracowników dotyczące związku między etycznymi standardami firmy a jej sukcesem ekonomicznym.

Konflikt między prawem jednostki do prywatności i prawem firm do kontrolowania pracowników jest przedmiotem rozważań rozdziału ósmego. Konkluzją tego rozdziału są pewne zasady pozwalające na ograniczenie tego konfliktu w praktyce.

Ostatni rozdział książki stanowi *Podsumowanie*, w którym przedstawiono syntezę analizowanych koncepcji teoretycznych i przeprowadzonych badań empirycznych oraz ogólne wnioski.

Pragnę podziękować pani prof. dr hab. Salomei Kowalewskiej i panu prof. dr hab. Jackowi Sójce – recenzentom książki za krytyczne i życzliwe uwagi, dzięki którym mogłam wprowadzić poprawki w książce. Wyrażam wdzięczność panu prof. dr hab. Wojciechowi Gasparskiemu – kierownikowi projektu badawczego, w ramach którego powstała książka, za pomoc merytoryczną i organiza-

cyjną, której mi udzielał na każdym etapie pracy. Dziękuję także wszystkim moim koleżankom i kolegom – uczestnikom *Seminarium Etyki w Biznesie, Organizacji i Zarządzaniu* za pomoc w przeprowadzaniu badań oraz za wszystkie uwagi dotyczące tych fragmentów książki, które prezentowałam na seminarium.

1. Wprowadzenie

1.1. Problematyka badań

Jeżeli rozwój dyscypliny mierzyć przyrostem liczby publikacji, wykładów, konferencji, programów badawczych, zainteresowaniem mediów, to niewątpliwie etyka biznesu jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się dyscyplin w ciągu ostatnich kilkunastu lat¹. Zajmują się nią nie tylko przedstawiciele świata akademickiego – filozofowie, etycy, prakseologowie, teoretycy organizacji i zarządzania, ale także uczestnicy i kreatorzy życia gospodarczego – menedżerowie, przedsiębiorcy, ustawodawcy. O tym, że etyka biznesu nie jest dyscypliną peryferyjną, świadczy fakt, iż przyznana w 1998 roku nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii otrzymał Amartya Sen, który ma istotny wkład do etyki biznesu. Jest on między innymi autorem książki *On Ethics and Economics* oraz referatu *Economics, Business Principles and Moral Sentiments*, prezentowanego na sesji plenarnej I Światowego Kongresu Etyki Biznesu, który odbył się w Tokio w 1996 roku. Ta ekspansja dyscypliny ma miejsce przede wszystkim w ojczyźnie biznesu, czyli w USA, ale także coraz większe jest zainteresowanie etyką biznesu na zachodzie Europy, pewne przejawy takiego zainteresowania można także odnotować w Polsce².

Intensywny rozwój i szybka instytucjonalizacja etyki biznesu łatwo mogą być wytłumaczone przez fakt, iż przed dyscypliną tą stawiane są cele nie tylko

¹ O niektórych z tych przedsięwzięć pisałam (Lewicka-Strzałecka 1997).

² Na rynku wydawniczym obok tłumaczeń pojawiają się oryginalne prace z etyki biznesu, cyklicznie organizowane są konferencje: w Łodzi przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości wspólnie z Towarzystwem Naukowym Prakseologii oraz w Krakowie przez Akademię Ekonomiczną, począwszy od 1994 roku funkcjonuje ogólnopolskie Seminarium Etyki Biznesu, Gospodarki i Zarządzania współorganizowane przez Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego IFiS PAN oraz Zespół Etyki Biznesu Towarzystwa Naukowego Prakseologii, jedną z sekcji obradujących w ramach VI Polskiego Zjazdu Filozoficznego była Sekcja Filozofii i Etyki Biznesu.

teoretyczne, ale także, a może przede wszystkim praktyczne. Owe cele praktyczne polegają na poszukiwaniu zależności między etycznymi i sprawnościowymi aspektami działalności gospodarczej jednostek, przedsiębiorstw i organizacji i wykorzystywaniu tej wiedzy w sztuce menedżerskiej. Wykorzystywanie to powinno przyczyniać się do kształtowania ładu gospodarczego i zapobiegania jego destrukcji. Analiza porażek wielkich i małych firm wykazała, że absolwenci renomowanych szkół biznesu, świetnie wykształceni popełniają podstawowe błędy, polegające na ignorowaniu czynnika etycznego w podejmowaniu decyzji. W związku z tym władze wielu uczelni kształcących przyszłych menedżerów, ekonomistów i innych organizatorów życia gospodarczego zdecydowały się na wprowadzenie etyki biznesu (zresztą pod różnymi nazwami i w różnej formie) do programu studiów³.

Z drugiej strony odzywają się głosy sceptyków sądzących, że nie warto i nie należy uprawiać badań i dydaktyki w etyce biznesu. Uważają oni, że łączenie etyki i biznesu, czy to w teorii czy w praktyce jest nieskuteczne, gdyż są to odrębne sfery, a nawet przeciwnie, gdyż normy etyczne i sprawnościowe bywają sprzeczne. Argumentuje się ponadto, że moralność jest jedna i niepodzielna, a zatem w biznesie (w gospodarce) nie należy wprowadzać jakichś specjalnych zasad moralnych, które miałyby obowiązywać tylko w tej sferze aktywności człowieka. Wystarczą uniwersalne wartości i normy moralne, którymi powinien kierować się człowiek w dowolnej sytuacji. Uczciwy człowiek zawsze pozostanie uczciwy. Ponadto, twierdzą sceptycy, nauczanie etyki biznesu, którego adresatami są studenci i pracownicy, jest przedsięwzięciem jałowym, ponieważ normy moralne przyswajane są we wcześniejszych etapach życia, kształtowane przez dom, szkołę, instytucje społeczne, w sposób zintegrowany z edukacją i działaniem. Kurs etyki biznesu nie miałby żadnego wpływu na postępowanie gospodarczych gangsterów, ponieważ czynią oni zło, dlatego że je świadomie wybrali, a nie dlatego, że nie wiedzą, na czym polega dobro.

Z pewnością jest sporo słuszności w głosach sceptyków i oczekiwanie, iż etyka biznesu będzie remedium na wszelkie nadużycia popełniane w gospodarce, stanowi jedno z zagrożeń, na które zwracali uwagę teoretycy tej dyscypliny (Ryan, 1995). Etyka biznesu ograniczona do głoszenia uniwersalnych wartości występuje nie w swojej roli i szybko wyczerpuje udzielany jej kapitał zaufania. Etyka biznesu powinna mieć do powiedzenia coś ponadto, że należy być uczciwym, szanować cudzą własność, dotrzymywać danego słowa itp. Jej podstawowym celem, jak powiada Gasparski (1996), nie jest namawianie na gospodarczy wegetarianizm, ale interpretacja owych uniwersalnych norm i wartości we współczesnym świecie biznesu. Takie rozumienie zadań etyki biznesu stanowi

³ Przedmiot ten także pod różnymi nazwami jest wprowadzany na polskie wyższe uczelnie. W artykule mojego autorstwa (Lewicka-Strzałecka, 1995) „Prakseologia” 1-2) dokonano rekonstrukcji najważniejszych problemów wiążących się z inicjowaniem tego nowego przedmiotu akademickiego.

opowiedzenie się za koncepcją etyki, określaną przez Wiśniewskiego (1999) mianem „praktycznej wiedzy o zmniejszaniu się tarć międzyludzkich”.

Postęp techniczny i ekonomiczny powodują, że świat stosunków gospodarczych stał się niesłychanie złożony i różnorodny. Relacje między działaniami, zdarzeniami i ich skutkami powiązane są skomplikowanymi łańcuchami zależności rozciągniętych w czasie i przestrzeni. Powoduje to, że do moralnej oceny wielu decyzji w biznesie nie wystarcza sama szlachetność, poczucie przyzwoitości czy uczciwości, nie wystarczą stare wypróbowane zasady. Stwierdzenie, czy dane działanie narusza integralność innych podmiotów, czy przyczynia się do kształtowania ładu gospodarczego i w jakim stopniu, jest nie tylko kwestią intuicji moralnej, ale także wiedzy. Ocena etyczna działań gospodarczych rzadko bywa oceną dwuwartościową. Większość sytuacji, w jakich muszą dokonywać wyboru przedsiębiorcy, pracownicy i przeciętni uczestnicy życia gospodarczego, stanowią złożone sytuacje praktyczne. Nie są to na ogół sytuacje prostego wyboru między dobrem i złem, ale dylematy, w których wyboru dokonuje się między dobrem jednej grupy a dobrem innej, między korzyścią terażniejszą a przyszłą, między ochroną środowiska a zapewnieniem miejsc pracy itd.

Ukierunkowanie etyki biznesu na identyfikowanie i konstruowanie norm etycznych regulujących funkcjonowanie instytucji i ludzi we współczesnym świecie gospodarczym sprawia, że jest to obecnie nauka w znacznym stopniu interdyscyplinarna. Dominujące we wcześniejszym etapie jej rozwoju badania mające głównie charakter filozoficzny i teologiczny zostały wzbogacone o analizy prowadzone z perspektywy teorii organizacji, socjologii i psychologii społecznej. Te ostatnie dyscypliny wniosły do etyki biznesu orientację na badania empiryczne (Cowton, 1997). Takie rozszerzenie perspektywy badawczej było zdaniem Nicholsona (1994) konieczne, ponieważ etyka biznesu osiągnęła w swoim rozwoju stadium, w którym by wyjść poza pouczające opowieści i analizy filozoficzne musi oprzeć się na ugruntowanej empirycznie wiedzy o problemach etycznych w gospodarce. Chociaż normy etyczne nie mogą wynikać logicznie z opisu poglądów i zachowań ludzi ani funkcjonowania organizacji, fakty i empiria odgrywają istotną rolę w formułowaniu norm i ich uzasadnianiu.

Problematyka etycznych standardów firm i pracowników, będąca przedmiotem zainteresowania zarysowanej wyżej etyki biznesu podjęta została w tej książce w celu poznania tych standardów oraz określenia ich determinant. Standardy rozumiane są jako pewne uśrednione wzory postępowania realizowane i (lub) deklarowane. Podmiotami tych wzorów są nie tylko menedżerowie, ale wszyscy pracownicy zajmujący różne pozycje w hierarchii odpowiedzialności służbowej oraz firmy. To ostatnie określenie używane jest w pracy zamiennie z określeniem przedsiębiorstwa, zgodnie z konwencją panującą obecnie, zarówno w języku ekonomicznym, jak i potocznym⁴. Traktowanie firmy jako podmiotu standardu etycznego opiera się na założeniu, iż analizowanie działań firm

⁴ Warto jednak wspomnieć, że np. Kodeks Handlowy odróżnia te określenia.

w kategoriach moralnej odpowiedzialności jest nie tylko sensowne, ale przynosi wymierne korzyści poznawcze. Choćby wysuwane są argumenty przeciw temu założeniu (Ladd, 1997, Velasquez, 1997), bardziej przekonujące wydają się racje wskazujące na jego zasadność. Jak zauważają Goodpaster i Maltheus (1997), możliwe jest zrekonstruowanie procesów utożsamianych z moralną odpowiedzialnością jednostek i przeniesienie ich na poziom organizacji. Firmy gromadzące informacje na temat wpływu ich działań na innych i na otoczenie i wykorzystujące tę wiedzę przy prowadzeniu polityki zatrudnienia, kontroli wpływu efektów produkcyjnych i samych produktów na ludzkie życie i środowisko przejawiają ten sam rodzaj racjonalności i troski o innych, co moralnie odpowiedzialne jednostki. Firmy tak bardzo różnią się między sobą ze względu na poziom troski o konsumentów, pracowników, środowisko – niektóre mają tę troskę wręcz zinstytucjonalizowaną – że mówienie o standardach etycznych firmy ma sens, a ponadto walor praktyczny, nawet jeżeli kwestia posiadania przez firmę sumienia budzi zrozumiałe wątpliwości.

Analizy standardów etycznych mają charakter teoretyczny i empiryczny. Te pierwsze opierają się na studiach literaturowych, w których korzystano z dorobku badaczy polskich, ale przede wszystkim z dominującej i mającej w tej dziedzinie najwięcej do powiedzenia twórczości autorów amerykańskich. Analizy empiryczne opierają się na wynikach badań ankietowych, których celem było wyznaczenie standardów etycznych, określenie ich indywidualnych i instytucjonalnych determinant, zarówno w sferze rzeczywistej, jak i deklaratywnej, strukturalizacja tych standardów oraz porównanie ich ze standardami pracowników amerykańskich.

Przyjęty w pracy sposób badania standardów etycznych ma charakter mieszany, bo teoretyczno-empiryczny, niejednorodny, bo nawiązuje do różnych koncepcji teoretycznych oraz posługuje się analizą przypadku. Takie rozwiązanie miało na celu możliwie trafne opisanie i zinterpretowanie tych standardów, a także jest wynikiem stanu etyki biznesu, która jako „dziedzina stosunkowo młoda jest refleksją niezbyt ugruntowaną, nie opartą na solidnym fundamencie powszechnie akceptowanych zasad i twierdzeń” (Sójka, 1996: 29). Dziedzina ta, odpowiadając na wyzwania stawiane przez otoczenie musi sięgać do różnych metod, ponieważ przyspieszony rozwój nie dał jej czasu na wypracowanie własnych, adekwatnych narzędzi badawczych. Wydaje się zresztą, że etyka biznesu jest skazana na eklektyzm ze swojej istoty, co sugeruje sama jej nazwa, której dwa człony rozpinają ją między teorią i praktyką, między tradycją i nowoczesnością, między normą i opisem, wreszcie między altruizmem i dążeniem do interesu własnego.

1.2. Charakterystyka metody badań empirycznych i badanych osób

Badania empiryczne etycznych standardów pracowników zatrudnionych w firmach funkcjonujących na polskim rynku miały na celu rekonstrukcję tych

standardów, wyznaczenie ich uwarunkowań, a także określenie postaw pracowników wobec etycznych programów firm. Interpretacja wyników mogła zostać wzbogacona o porównania z wynikami badań amerykańskich „Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions”, przeprowadzonymi przez Ethics Resource Centre w 1993 roku (Goodell R., 1994)⁵ i stanowiącymi inspirację dla badań polskich. Badania amerykańskie miały za zadanie określenie wpływu programów etycznych na poglądy i zachowanie pracowników, dostarczenie informacji, mogącej pomóc firmom we wprowadzaniu etycznych programów oraz udział w debacie na temat podwyższenia standardów etycznych w biznesie. Badania te zrealizowano metodą ankiety pocztowej. Pytania ankiety zostały tak sformułowane, by można było na podstawie odpowiedzi na nie analizować postawy, wiedzę i poglądy pracowników dotyczącą takich obszarów jak:

- poszczególne elementy etycznych programów – kodeksy, szkolenia, komórki etyczne;
- etyka osobista w pracy, etyczne zachowania kierownictwa, bezpośrednich przełożonych, współpracowników i podwładnych;
- etyczne standardy firmy, postrzeganie przez pracowników nacisków na to, by zaangażować się w nieetyczne zachowanie;
- ujawnianie nieetycznych zachowań, najczęściej obserwowane nieetyczne zachowania;
- etyka biznesu i prawo.

Te obszary wyznaczyły kierunki poszukiwań w badaniach nad standardami pracowników polskich. Odmienna tradycja i współczesna rzeczywistość gospodarcza amerykańska i polska, a także historycznie i kulturowo uwarunkowane postawy wobec badań kwestionariuszowych, w szczególności różnice w postrzeganiu zakresu sfery prywatności przez pracowników polskich i amerykańskich powodują, iż nie da się powtórzyć oryginalnych wywiadów ani w odniesieniu do ich treści ani formy. Nietrudno było na przykład przewidzieć, iż programy etyczne są wprowadzane przez polskie firmy w bardzo ograniczonym zakresie i dlatego trudno badać ich efekty. Natomiast te parametry badań, których utrzymanie było możliwe i sensowne, pozostały zachowane.

Wybór badań nad etyką w amerykańskim biznesie jako punktu odniesienia do badań nad etycznymi standardami pracowników polskich podyktowany był zamiarem dokonania porównań z pewnym wzorem. Kapitalizm amerykański wskazywany jako model, ku któremu należy zmierzać, postrzegany jest u nas bardzo jednostronnie. Upatruje się w nim funkcjonowania wyłącznie sił rynkowych i chęci osiągnięcia zysku jako podstawowego motywu działania ludzi i firm. Nie dostrzega się natomiast czynników regulujących ten system, takich jak restrykcyjne normy prawne i pewne autonomiczne normy świata biznesu,

⁵ Wyniki tych badań zostały przedstawione w języku polskim w pracy Lewicka-Strzałęcka (1996).

będące w dużym stopniu normami etycznymi. Jak zauważają Ryan i Sójka, „kapitalizm amerykański mało ma w sobie przypisywanej mu dzikości, a na pewno nie tyle, aby mogła ona usprawiedliwić nieucywilizowanie życia gospodarczego w innych częściach świata” (Ryan, Sójka, 1997: 5). Etyczne standardy amerykańskich pracowników kształtowane są w procesie edukacji ogólnej i zawodowej, są także wynikiem funkcjonowania na bardzo wymagającym rynku konsumenckim i w otoczeniu narzucającym surowe normy ekologiczne. Amerykańska ustawa antykorupcyjna (*Foreign Corrupt Practices Act*) jest chyba jedynym na świecie przykładem prawa krajowego, do przestrzegania którego zobowiązane są firmy także za granicą, co czasem obniża ich konkurencyjność, jak sądzą niektórzy⁶. Firmy amerykańskie prowadzą bardzo aktywną politykę mającą na celu zbliżenie standardów etycznych firmy i jej pracowników, o intensywności której świadczyć może tytułowe pytanie artykułu Vogla (1992) „Czy amerykański biznes ma obsesję na punkcie etyki?”.

Badania nad standardami etycznymi pracowników polskich firm zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza „Etyka w opinii pracowników”, który w dalszym ciągu określane będzie skrótem EWOP. Kilka pytań tego kwestionariusza stanowi tłumaczenie pytań kwestionariusza amerykańskiego, kilkanaście jest modyfikacją pytań tamtego kwestionariusza. Istotnym podobieństwem obu badań jest to, iż ankieta została skierowana do pracowników na różnych poziomach odpowiedzialności służbowej, nie tylko kierowników wyższego szczebla czy przedsiębiorców, jak się to zazwyczaj czyni. Taki wybór respondentów opiera się na założeniu, że postawy etyczne pracowników na wszystkich poziomach mają wpływ na funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw i gospodarki jako całości i pomijanie postaw etycznych pracowników niższych szczebli zarówno w badaniach, jak i planowaniu strategii przedsiębiorstw może prowadzić do błędnych wniosków.

Zwrotność ankiety pocztowej, za pomocą której przeprowadzono badania amerykańskie, okazała się wysoka, bowiem wynosiła 60%. Jednak w innych badaniach z zakresu etyki biznesu zwrotność ankiety pocztowej okazała się bardzo niska. Henk van Luijk i Albert Löhr, wybitni europejscy badacze etyki biznesu, chcąc dokonać porównań standardów etycznych menedżerów z krajów Unii, wysłali do nich kwestionariusze dotyczące tych standardów. Kwestionariusze były także firmowane instytucjonalnie, mianowicie przez EBEN – European Business Ethics Network, organizację cieszącą się estymą w kręgach akademickich

⁶ Uważa się, że ustawa ta zmniejsza szanse amerykańskiego biznesu wobec biznesu z innych krajów, ponieważ przedstawiciele tego ostatniego nie tylko mogą swobodnie operować łapówkami w pozyskiwaniu zagranicznych kontraktów, ale czasem mogą łapówki traktować jako koszty i odpisywać od dochodu przed opodatkowaniem. Z drugiej strony twierdzi się, że ustawa ta posiada luki i jest mało skuteczna, pewne firmy obchodzą ją, wręczając łapówki przez pośredników. Niektóre źródła podają, że amerykańskie firmy straciły pokaźne sumy w postaci nie otrzymanych zamówień, inne zaś, że udział amerykańskiego biznesu w rynku zagranicznym nie zmniejszył się, gdyż amerykańskie firmy konkurowały głównie między sobą.

i gospodarczych⁷. Jednak, jak sami przyznali na X konferencji EBEN w Pradze, porównania okazały się niemożliwe, ponieważ otrzymali tylko 7% odpowiedzi. Zwrotność ankiety pocztowej prowadzonej przez Centrum Etyki w Hongkongu wyniosła zaledwie 2%. Również doświadczenia polskie nie są zachęcające, np. jeden z badaczy otrzymał 1 odpowiedź na 50 wysłanych ankiet, inny na skutek małej liczby zwrotów musiał docierać do badanych osób bezpośrednio, co pozbawiło badania waloru anonimowości. Tymczasem, jak wiadomo, anonimowość jest bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na szczerść udzielanych odpowiedzi, szczególnie w przypadku badania ocen i poglądów etycznych.

W związku z powyższym badania kwestionariuszem EWOP przeprowadzono metodą audytoryjną. Niewielka część (15%) ankiet została przez respondentów wypełniona w domu i następnie oddana w sposób gwarantujący anonimowość wypełniającemu. Badania były przeprowadzane przez członków Zespołu Etyki Biznesu Towarzystwa Naukowego Prakseologii, w drugim półroczu 1997 roku. Badaniu poddano próbę, liczącą 1002 osób, 945 ankiet zostało zakwalifikowanych do analizy. Nie wszyscy respondenci odpowiedzieli na wszystkie pytania, co powoduje, że liczebności odpowiedzi na pytania nieco się różnią w poszczególnych pytaniach. Dobór próby miał charakter celowy. Miano na uwadze dwa cele. Po pierwsze, chodziło o to, by struktura próby była podobna do struktury próby amerykańskiej ze względu na parametry takie jak płeć, poziom odpowiedzialności w hierarchii służbowej, rodzaj działalności, wielkość firmy. Drugim celem było zbadanie wpływu charakterystyk indywidualnych (płeć, wiek, staż pracy, stanowisko, wykształcenie) oraz charakterystyk instytucjonalnych, czyli cech charakteryzujących respondentów jako reprezentantów firm (typ własności, rodzaj działalności, wielkość, kondycja ekonomiczna) na etyczne programy firmy i standardy firmy i pracowników. Dodatkową charakterystyką instytucjonalną, uwzględnianą w analizach było zatrudnienie w banku. Miało to na celu zbadanie wpływu na programy i standardy etyczne swoistych cech sektora bankowego oraz zmian restrukturyzacyjnych, jakie nastąpiły w tym sektorze wcześniej niż w innych. Swoistość działalności bankowej polega na tym, iż musi ona opierać się na zaufaniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym, powtarzalności i przejrzystości transakcji. Zmiany restrukturyzacyjne przejawiają się w zmianach prawnych, zróżnicowanych formach własności, konkurencji na rynku krajowym, perspektywie konkurencji zagranicznej.

⁷ EBEN powstała w 1987 roku w Brukseli. Jej inicjatorem i przewodniczącym komitetu wykonawczego przez dziesięć pierwszych lat funkcjonowania był holenderski uczony, Henk J.L. van Luijk. EBEN jest organizacją zrzeszającą osoby i instytucje zainteresowane promocją etyki biznesu w krajach europejskich. Nie ma ona wyłącznie akademickiego charakteru, a jej członkami w jednakowych proporcjach są przedstawiciele świata nauki i świata gospodarczego. Taka struktura przynależności członków jest konsekwencją przyjętego przez inicjatorów EBEN założenia, iż etyka biznesu może być rozwijana jedynie w wyniku wspólnej refleksji praktyków i badaczy nad funkcjonowaniem rzeczywistego biznesu. Warto wspomnieć, że pod koniec 1998 roku podjęto starania mające na celu utworzenie w Polsce oddziału EBEN.



Respondentami byli pracownicy firm, uzupełniający swoje wykształcenie na zaocznych studiach licencjackich lub magisterskich oraz pracownicy podnoszący swoje kwalifikacje na studiach podyplomowych lub studiach specjalistycznych. Były to zatem osoby pogłębiające swoją wiedzę i aspirujące do awansu zawodowego. Można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć, iż będą one w przyszłości pełniły funkcje menedżerskie, mając na uwadze, że niekoniecznie musi to być zajęcie elitarne. Jak zauważa Koźmiński (1998), pod koniec XX wieku profesja menedżerska nieoczekiwanie „umasowiła się” i „zdemokratyzowała”, co przejawia się w niepomniernie dużym wzroście liczby osób pełniących funkcje menedżerskie. Chociaż 8 uczelni i 7 ośrodków szkoleniowych, w których przeprowadzono badania mieści się w Warszawie i jej okolicach, znaczna część badanych osób dojeżdżała na swoje zajęcia i w związku z tym reprezentowane były również inne regiony Polski. Chcąc zachować anonimowość, również ze względu na miejsce zatrudnienia respondentów można było jedynie pośrednio ustalić (uwzględniając zróżnicowanie odpowiedzi dotyczących charak-

Tabela 1.1. Indywidualne charakterystyki określające badaną grupę pracowników (N = 945)

Płeć	N	%	Wiek	N	%
Mężczyźni		43,8	24 lata i mniej	242	25,6
Kobiety		56,2	25-34	339	35,9
			35-44	201	21,3
			45-54	93	9,8
			54 lat i więcej	26	2,7
			Brak danych	44	4,7
Całkowity staż pracy	N	%	Staż pracy w aktualnym miejscu pracy	N	%
1 rok lub krócej	84	8,9	1 rok lub krócej	239	25,3
2-4	272	28,8	2-5	391	41,4
5-10	172	18,2	5-10	146	15,4
11-20	210	22,2	11-20	100	10,6
21-30	116	12,3	21-30	27	2,9
Ponad 30 lat	33	3,5	Ponad 30 lat	6	0,6
Brak danych	58	6,1	Brak danych	36	3,8
Wykształcenie	N	%	Stanowisko	N	%
Niższe niż średnie	16	1,7	Właściciel lub współwłaściciel	55	5,8
Średnie	282	29,8	Członek kadry zarządzającej	108	11,4
Niepełne wyższe	255	27,0	Kierownik	195	20,6
Wyższe	387	41,0	Zwykły pracownik	513	54,3
Brak danych	5	0,5	Pracownik zatrudniony na godz.	36	3,8
			Inne	28	3,0
			Brak danych	10	1,1

terystyk firmy, takich jak: status własnościowy, rodzaj działalności, wielkość), że w badaniu reprezentowanych było co najmniej 617 różnych firm. Rozkłady zmiennych określających indywidualne i instytucjonalne charakterystyki rozmówców zostały przedstawione odpowiednio w tabeli 1.1 oraz tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Charakterystyki firm reprezentowanych przez respondentów (N = 945)

Właściciel	N	%	Wielkość	N	%
Państwo w 100%	335	35,4	Co najwyżej 50 osób	295	31,2
Państwo w więcej niż 50%	23	2,4	51-250 osób	226	24,0
Respondent w 100%	40	4,2	251-1000 osób	178	18,8
Respondent w więcej niż 50%	3	0,3	Powyżej 1000 osób	130	13,7
Prywatni współwłaściciele w 100%	237	25,1	Brak danych	116	12,3
Prywatni współwłaściciele w więcej niż 50%	49	5,2			
Prywatni inwestorzy zagraniczni w 100%	77	8,1			
Prywatni inwestorzy zagraniczni w więcej niż 50%	27	2,8			
Pracownicy przedsiębiorstwa w 100%	14	1,5			
Pracownicy przedsiębiorstwa w więcej niż 50%	2	0,2			
Mieszane formy własności	100	10,6			
Brak danych	38	4,0			
Kondycja ekonomiczna	N	%	Rodzaj działalności	N	%
Chyli się ku upadkowi	29	3,0	Produkcyjna	92	9,7
Próbuje przetrwać trudny okres	141	14,9	Usługowa	449	47,5
Nic się nie zmienia	107	11,3	Budowlana	15	1,6
Rozwija się	403	42,6	Handlowa	96	10,2
Rozwija się bardzo szybko	139	14,7	Mieszana	152	16,1
Trudno powiedzieć	101	10,7	Inne	141	14,9
Brak danych	25	2,6			

2. Etyka biznesu jako etyka zawodowa

Jedną z ról, jaką pełni etyka biznesu, jest rola etyki zawodowej, czyli etyki ograniczonej do pewnej sfery działań – w tym przypadku działań gospodarczych – w odróżnieniu od etyki ogólnej, normującej wszystkie zachowania ludzi. Podobnie jak w przypadku innych etyk zawodowych rola ta może być dyskusyjna, przy czym obok tradycyjnych sporów pojawiają się nowe problemy i pytania. W poniższym rozdziale przedstawiono przedmiot etyki biznesu jako etyki zawodowej, poddano analizie trzy jej dziedziny, podjęto próbę określenia podstawowych funkcji i wartości tej teoretycznej i praktycznej dyscypliny oraz pokazano jej ograniczenia.

2.1. Przedmiot etyki biznesu jako etyki zawodowej

Zgodnie ze *Słownikiem etycznym* etyka zawodowa to „zespół zasad i norm określających jak z moralnego punktu widzenia powinni zachowywać się przedstawiciele danego zawodu” (Jedynak, 1990: 71). Okazuje się jednak, że zidentyfikowanie zawodu nie jest sprawą bezdyskusyjną. Zawód w szerokim sensie bywa rozumiany jako taka aktywność człowieka, do której ma on odpowiednią wiedzę i umiejętności, której poświęca się systematycznie i którą uprawia w celach zarobkowych. Ktoś, kto uprawia tak rozumiany zawód, bywa w języku angielskim określany terminem *professional*. Zdaniem niektórych badaczy warunki te nie wystarczą do stanowienia zawodu we właściwym sensie tego słowa, czyli tego co się po angielsku określa jako *profession*. Na przykład Airaksinen (1998) uważa, że konstytutywnym warunkiem pojęcia zawodu powinno być słuzenie tym wartościom moralnym, które społeczeństwo uważa za cenne, a więc sprawiedliwości, zdrowiu, rozwojowi człowieka itp. Z tej racji zawody mające wielowiekowe, ugruntowane tradycje takie jak lekarze czy prawnicy cieszą się pewną autonomią i przywilejami, sprzyjającymi pełnieniu przez nie ważnych funkcji społecznych. W ramach tej autonomii sami przedstawiciele za-

wodu określają zakres wiedzy i umiejętności, który muszą posiadać jego adepci, sami ich szkolą oraz decydują o przyznaniu formalnych kwalifikacji, czyli dopuszczają do uprawiania zawodu, a także mogą z niego wykluczyć, oni zatem mają największy wpływ na to, w jaki sposób ich zawód służy społeczeństwu. Zasady owej służby społecznej wyrażane są w zawodowych standardach etycznych. Standardy są formułowane i egzekwowane przez przedstawicieli zawodu nie z racji ich wyższych niż przeciętne kwalifikacji moralnych, ale dlatego, że oni jako profesjonalści najlepiej wiedzą, jakie nadużycia w ich dziedzinie mogą być popełnione i potrafią chronić społeczeństwo przed nimi (DeGeorge, 1995). Przedstawiciele zawodów pełniących misję społeczną cieszą się prestiżem, ale oczekuje się od nich więcej niż od innych członków społeczeństwa. Negatywnie zostanie oceniony lekarz, który odmówi udzielenia pierwszej pomocy choremu, tłumacząc, iż jest w danym momencie osobą prywatną.

Działalność gospodarcza angażuje zarówno przedstawicieli owych tradycyjnych zawodów, jak i zawodów szeroko rozumianych, których wykonywanie nie musi być związane z pełnieniem jakiejś misji społecznej. Wśród tych pierwszych najczęściej spotyka się lekarzy i prawników, zatrudnionych przez firmy. Wśród tych drugich znajdują się zawody wykonywane od dawna, takie jak zawód kupca czy bankowca, a także zawody funkcjonujące w naszej młodej gospodarce zaledwie od kilku lat, takie jak doradca podatkowy, pracownik *public relations*, makler giełdowy, pracownik reklamy. Czy pełnienie roli przedsiębiorcy może być także traktowane jak zawód? Według Airaksinena nie, gdyż rola ta nie wymaga formalnych kwalifikacji, każdy może założyć firmę i nie musi mieć na to zgody innych przedsiębiorców. Nie znaczy to jednak, iż rola przedsiębiorcy nie wymaga żadnych kwalifikacji. Podjęcie tej roli istotnie nie jest ograniczone, ale swoboda jej pełnienia jest pozorna, ponieważ kwalifikacje przedsiębiorcy są bezwzględnie weryfikowane przez rynek. Brak formalnych wymagań stawianych osobom ubiegającym się o prawo do prowadzenia biznesu wynika z samej natury biznesu, polegającej między innymi na swobodzie wejścia do niego. Bierze się także stąd, iż konsekwencje braku kompetencji w prowadzeniu biznesu ponosi najpierw sam przedsiębiorca, czego nie można powiedzieć o innych zawodach.

Ograniczanie się w etyce biznesu do wąskiego rozumienia zawodu, takiego jak na przykład proponuje Airaksinen, oznaczałoby pozostawienie wielu istotnych kwestii poza zasięgiem analizy. Te i inne grupy osób zajmujących się wyspecjalizowanymi zajęciami aspirują do tego by stać się grupami zawodowymi we właściwym sensie tego słowa. Starają się uzyskać autonomię, tworzą korporacje zawodowe, ustanawiają kodeksy etyczne. To, czy pełnią one lub mogą pełnić ważną misję społeczną, jest kwestią otwartą i powinno być przedmiotem analizy. Dlatego rozumienie zawodu w szerokim sensie jest w etyce biznesu bardziej obiecujące w sensie poznawczym, niż ograniczanie się do tradycyjnych profesji. Przedmiotem etyki biznesu jako etyki zawodowej są zatem reguły rządzące postępowaniem ludzi uprawiających szeroko pojmowane zawody

związane z działalnością gospodarczą, w tym zawód przedsiębiorcy. Ponadto dyscyplina ta zajmuje się normami działania ludzi, których łączy praca w tej samej firmie oraz normami moralnymi kierującymi działaniem firm. Warto zwrócić uwagę, iż w tym ostatnim obszarze, nie tylko w sposób nietradycyjny został wyodrębniony zbiór ludzi, będących adresatami norm moralnych, ale również sama firma bywa traktowana jako podmiot moralny. Prawomocność tego ostatniego jest zresztą przedmiotem ożywionej dyskusji, o czym świadczą tytuły prac takie jak: *Czy spółka może mieć sumienie?* (Goodpaster, Mathews, 1997), *Dlaczego spółki nie miałyby ponosić odpowiedzialności wobec społeczeństwa?* (Stone, 1997), *Dlaczego spółki nie są za nic moralnie odpowiedzialne?* (Velasquez, 1997).

Etyka biznesu interesuje się także relacjami między zasadami normującymi postępowanie ludzi pełniących role zawodowe i role pracowników firmy. Innymi słowy, bada zależności między normami regulującymi postępowanie człowieka jako przedstawiciela danego zawodu i jako pracownika firmy. Zdarza się, iż normy te są w konflikcie, jak to miało miejsce w przypadku lekarzy zatrudnionych w firmach, wykorzystujących azbest do produkcji swoich wyrobów. W latach trzydziestych istniały nikłe podejrzenia dotyczące szkodliwego wpływu azbestu na zdrowie człowieka, które jak wiadomo zostały później definitywnie potwierdzone. Czy i kiedy lekarz będący pracownikiem firmy produktów azbestowych powinien ostrzegać przed nimi, a więc działać na rzecz ograniczenia liczby klientów własnej firmy?

Czasem konflikt między normami etyki zawodowej a normami wynikającymi z zatrudnienia w określonej firmie jest rozstrzygany w kodeksie etyki zawodowej. Na przykład w *Kodeksie etyki zawodowej doradców w zakresie publicznego obrotu papierami wartościowymi* sformułowany jest obowiązek doradcy poinformowania swojego pracodawcy o tym, iż jest on zobligowany do przestrzegania postanowień i zaleceń kodeksu oraz o tym, że każde pogwałcenie tych postanowień i zaleceń jest przedmiotem sankcji dyscyplinarnych. Jeszcze bardziej radykalnie konflikt ten jest rozstrzygany w kodeksie IEEE, głównym amerykańskim stowarzyszeniu zawodowym inżynierów. Pierwsza zasada tego kodeksu określa obowiązki inżyniera wobec pracodawcy. Zasada druga wyraża obowiązek wobec społeczeństwa polegający na zapewnieniu bezpieczeństwa. Kolejna zasada określa, iż obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa jest nadrzędny względem obowiązku wobec pracodawcy (May, 1991).

2.2. Trzy dziedziny etyki biznesu jako etyki zawodowej

Sam termin *etyka zawodowa* wiązany bywa z trzema, czasem istotnie różnymi dziedzinami (Lazari-Pawłowska, 1992). Dziedzina pierwsza to spisane normy określające jak z moralnego punktu widzenia powinni postępować przedstawiciele danego zawodu, dziedzina druga to podzielane przez przedstawicieli

danego zawodu przekonania moralne związane z jego uprawianiem, trzecia zaś to rzeczywiste ich postępowanie oceniane ze względu na kryteria moralne. Przedmiotem przedstawionych niżej refleksji są reprezentacje tych dziedzin w etyce biznesu.

Skodyfikowane normy moralne

Etyka zawodowa w pierwszym znaczeniu, czyli właściwe z moralnego punktu widzenia zasady postępowania przedstawicieli danego zawodu występują w postaci zinstytucjonalizowanych norm, np. kodeksów profesjonalnych, lub norm głoszonych indywidualnie, ale z mocą opiniotwórczą. Niektóre kodeksy mają starą, czasem sięgającą starożytności tradycję, jak np. kodeks etyki lekarskiej. Nie znaczy to, iż wszystkie reguły tego kodeksu pozostają niezmiennie. Na przykład, wywodzące się z tradycji Hipokratesa paternalistyczne przekonanie, iż lekarz nie powinien informować pacjenta o tym, że cierpi on na nieuleczalną chorobę, coraz częściej bywa kwestionowane. Współczesne kodeksy etyki lekarskiej podkreślają prawo pacjenta do pełnej informacji o sobie i decydowania o swoim losie – prawo wynikające z szacunku do autonomii każdego człowieka.

W przypadku etyki życia gospodarczego kodeksem, który miał niewątpliwie największy zasięg oddziaływania na ludzi interesu były aforyzmy, dyrektywy moralne, rady, jakie dawał czytelnikom w swoich pismach, szczególnie w poczytnym *Kalendarzu* Benjamin Franklin, ów apostoł moralności mieszczańskiej, jak nazywa go Ossowska. Franklinowska zasada *honesty is the best policy* jest i dzisiaj wielokrotnie przywoływana. Adresatami współczesnych kodeksów etycznych normujących aktywność gospodarczą bywają różne, ze względu na zasięg, kręgi odbiorców. Niektóre kodeksy etyczne zawierają normy skierowane do wszystkich osób zajmujących się biznesem, np. *Kodeks etyki w działalności gospodarczej*. Inne kodeksy adresowane są do reprezentantów zawodów lub branż, mających już pewne tradycje jak np. *Kodeks dobrej praktyki bankowej*, jeszcze inne do przedstawicieli nowych zawodów, np. *Kodeks postępowania w dziedzinie reklamy*, *Kodeks etyczny pracownika public relations*, *Kodeks etyki zawodowej doradców w zakresie publicznego obrotu papierami wartościowymi*¹. Obok kodeksów normujących działalność osób pełniących pewne zawody, tworzone są kodeksy etyczne firm, zawierające zasady mające obowiązywać wszystkich pracowników danej firmy, począwszy od najwyższego kierownictwa, a skończywszy na pracownikach zatrudnionych na godziny. Prawie wszystkie duże amerykańskie firmy mają kodeksy etyczne, w przypadku firm polskich jest to jeszcze rzadka praktyka.

¹ Przykłady innych kodeksów krajowych może czytelnik znaleźć w referacie R. Banajskiego „Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego” prezentowanym na II Ogólnopolskiej Konferencji Etyki Biznesu, Łódź 1997.

Fakt, że gospodarka w coraz większym stopniu staje się przedsięwzięciem międzynarodowym, a między poszczególnymi krajami istnieją różnice w uregulowaniach prawnych, normach technologicznych i ekologicznych stanowi wielką pokusę, by wykorzystywać te różnice we własnym interesie, ze szkodą dla innych. Dla firm amerykańskich pewną zaporę stanowi wspomniana wcześniej ustawa antykorupcyjna, o czym świadczy fakt, że w 1997 roku Lockheed zapłacił 24,8 mln dolarów grzywny za przekupstwo w Egipcie. Nie jest to jednak zapora zbyt szczelna, gdyż dotychczas średnio zaledwie jedna firma rocznie była karana na mocy tej ustawy. Ponieważ jednak na ogół firmy nie muszą stosować się do norm krajowych za granicą², podejmowane są próby wpływania na zachowania gospodarcze przez tworzenie standardów etycznych na poziomie międzynarodowym. Standardy te, przybierające na ogół formę sformalizowanych kodeksów ustanawiane i egzekwowane bywają na kilka sposobów. Po pierwsze są tworzone przez organizacje międzynarodowe, jak to miało miejsce w przypadku *Code of Conduct on Transnational Corporations* (Kodeks postępowania przedsiębiorstw międzynarodowych) zalecanego przez ONZ czy *International Code of Breast-milk Substitutes* (Międzynarodowy kodeks substytutów karmienia piersią) opracowanego przez Światową Organizację Zdrowia. Na straży przestrzegania tych kodeksów stoi opinia publiczna i media, one też zdolne są do sankcji wobec firm łamiących normy etyczne, czego dowodzi przykład szwajcarskiej firmy Nestle. Firma Nestle oferowała w ramach promocji swoich produktów bezpłatne próbki mleka w proszku kobietom w krajach afrykańskich. Miało to katastrofalne skutki, gdyż biedne na ogół kobiety afrykańskie nie mogły sobie pozwolić na kupowanie dalszych opakowań. Nie mogły już karmić dzieci piersią, gdyż straciły pokarm korzystając z darmowego mleka. Dzieci były często karmione nadmiernie rozwodnionym mlekiem, a woda używana do tego celu nie była sterylna. Metody marketingowe stosowane przez Nestle nie były nielegalne i firma nie mogła zostać pociągnięta do odpowiedzialności prawnej. Jej produkty zostały jednak poddane siedmioletniemu bojkotowi, po tym jak opinia publiczna została poinformowana o skutkach propagowania mleka w proszku w Afryce. Firma Nestle poniosła ogromne straty i próbowała się bronić, przeprowadzając kampanię, mającą wykazać niesłuszność argumentów jej adwersarzy. Nie przyniosło to jednak żadnego rezultatu. Skutecznym natomiast zabiegiem, który pozwolił odbudować firmie jej wizerunek, okazało się dobrowolne zobowiązanie się do przestrzegania wspomnianego wyżej kodeksu, ustanowionego przez Światową Organizację Zdrowia. Artykuł 5 tego kodeksu stanowi, iż niedozwolona jest jakakolwiek reklama lub inne formy promocji mleka w proszku lub innego pożywienia, sprzyjającego zaniechaniu karmienia naturalnego (Hartley, 1993).

² Wprowadzane są w życie również międzynarodowe uregulowania prawne, na przykład konwencja OECD o zwalczaniu przekupstwa zagranicznych funkcjonariuszy publicznych w międzynarodowych transakcjach handlowych oraz konwencja prawnokarna Rady Europy o korupcji. Warto wspomnieć, że Polska sygnowała obie te regulacje.

Standardy etyczne normujące działalność gospodarczą na poziomie międzynarodowym bywają także ustanawiane z inicjatywy przedstawicieli samego biznesu. Na ogół inicjatywa taka bywa podejmowana na skutek nieszczęśliwych wypadków, jak miało to miejsce w amerykańskim przemyśle chemicznym, po tragedii, która wydarzyła się w 1984 roku w fabryce Union Carbide, zlokalizowanej w Bhopalu w Indiach. Wypadek w tej fabryce spowodował śmierć ponad 3 tys. osób i ciężkie obrażenia 200 tys. ludzi. W 1988 roku ponad 170 członków Amerykańskiego Stowarzyszenia Przemysłu Chemicznego (*Chemical Manufacturers Association of the United States*) zobowiązało się do przestrzegania ustanowionych przez stowarzyszenie zasad etycznych, regulujących procesami produkcji, transportu, sprzedaży i likwidacji odpadów produktów chemicznych. Zasady te normują działalność amerykańskich firm chemicznych nie tylko we własnym kraju, lecz na całym świecie, w relacjach z dowolnymi partnerami. Międzynarodowy zasięg tych zasad polega także na tym, że są one przyjmowane przez firmy chemiczne z innych krajów i stowarzyszenia takich firm. Choć nie grożą żadne oficjalne sankcje za łamanie ustanowionych przez branżę chemiczną standardów, stanowią one podstawę do oceny firm przez środowisko. Inne przykłady międzynarodowych etycznych kodeksów branżowych to: *Kodeks Międzynarodowej Izby Handlu* oraz *Kodeks postępowania wobec klientów europejskich banków oszczędnościowych*.

Z inicjatywy przedstawicieli biznesu tworzone są także międzynarodowe kodeksy etyczne, które nie są ograniczone do jednej branży, lecz dotyczą szeroko pojętej działalności gospodarczej. Wśród nich można wymienić *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej (Principles for Business)*, będące rezultatem spotkania przy Okrągłym Stole w Caux³.

Kodeksy etyki profesjonalnej są krytykowane z rozmaitych powodów. Uważa się np., że ustalone normy postępowania pozbawiają człowieka uprawiającego określony zawód możliwości autonomicznego wyboru między wartościami, które znalazły się w konflikcie, stawiają go w sytuacji podporządkowania się wyborowi dokonанemu wcześniej przez kogoś. Można jednak powiedzieć, że szansę autonomicznego wyboru ma człowiek decydując się na wykonywanie pewnego zawodu, sam zaś zawód związany jest z pewnymi podstawowymi wartościami, które stanowią o jego istocie.

Często wartości i normy postępowania zawarte w kodeksach są na wysokim poziomie ogólności, co sprawia, że kodeksom zarzuca się ogólnikowość i banalność. Ów wysoki poziom ogólności nie pozwala rozstrzygnąć, która z dwu sprzecznych dyrektyw jest właściwa, jakie postępowanie należy wybrać w konkretnej sytuacji. Na przykład, kontrowersji powstałej wokół zapisu regulaminu kont osebistych PKO BP głoszącego, że w razie awarii sprzętu komputerowego bank nie ponosi odpowiedzialności za niewykonane operacje, nie dało się rozstrzygnąć

³ Kodeks ten został przetłumaczony na język polski (Filek, 1998).

przez odwołanie się do *Kodeksu dobrej praktyki bankowej*. Punkt 4. rozdziału II tego kodeksu, zawierającego zasady postępowania banków w stosunkach z klientami głosi: „Bank w stosunkach z klientami i przy wykonywaniu czynności na rzecz klienta powinien działać zgodnie z zawartymi umowami, w granicach dobrze pojętego interesu własnego i klienta”. Przywołana w powyższej zasadzie kategoria dobrze pojętego interesu własnego i klienta nie ułatwia odpowiedzi na pytanie, kto powinien odpowiadać za ewentualne straty materialne klienta, powstałe w wyniku awarii sprzętu komputerowego. Postulowane w kodeksach wartości są tak niekontrowersyjne, że nikt nie będzie z nimi polemizował, ale też nikogo nie będą one motywować. Z drugiej strony kodeksy zbyt szczegółowe krytykuje się za to, iż nie pozwalają na refleksję moralną i stają się regulaminami działania. Kodeksy stawiające nierealne wymagania, zawierające patetyczne sformułowania złością, śmieszają, są lekceważone. Kłopot sprawiają niektóre pojęcia i związane z nimi terminy. Na przykład, znajdujące się w *Kodeksie etyki w działalności gospodarczej* zalecenie, by wystrzegać się przesadnej agresywności w działalności gospodarczej jest co najmniej niejednoznaczne. Zgodnie z utrwalonym pejoratywnym znaczeniem terminu agresywny w języku polskim, zalecenie to dopuszcza pewien poziom napastliwości, wrogości, zaczepności. Czy rzeczywiście to mieli na myśli autorzy tego kodeksu? Ułomne są kodeksy, będące bezpośrednimi tłumaczeniami z języka obcego, nie tylko z powodu chochlików językowych, ale także, a raczej przede wszystkim ze względu na różnice kulturowe. W przypadku pewnych kodeksów zawodzi nawet argument egzystencjalny ich obrony, tzn. nie można powiedzieć, iż największą zaletą kodeksów jest samo ich istnienie. Jak wynika z badań amerykańskich (Goodell, 1994), pracownicy firm, w których jedynym elementem programu etycznego był kodeks, przejawiali bardziej negatywne postawy i zachowania niż pracownicy, w których program etyczny nie był w ogóle realizowany. Można przypuszczać, że kodeks pozostający na papierze zwiększa dystans między postulowanym i realnym zachowaniem i poczucie niemożności działania zgodnego z głoszonymi normami.

Jednak z tych samych, a także z innych badań wynika, iż kodeksy będące jednym z elementów pełnego programu etycznego realizowanego przez firmę bardzo pozytywnie oddziałują na jej funkcjonowanie. Kodeks dobrze skonstruowany, rozumiany przez wszystkich pracowników i przestrzegany na co dzień może w sposób istotny przyczynić się do kształtowania postaw etycznych pracowników, a te z kolei stanowią zasób firmy, który jest trudny do przecenienia. W przypadku nowych zawodów kodeksy mogą przyczynić się do znalezienia podstawowych wartości konstytuujących te zawody, czyli pomóc w określeniu ich tożsamości.

Etos zawodowy

Drugą dziedziną, jaka bywa brana pod uwagę, gdy mowa jest o etyce zawodowej, to podzielane przez przedstawicieli danego zawodu przekonania mo-

ralne, związane z uprawianiem tego zawodu. Przekonania te przekazywane wraz z wiedzą i umiejętnościami zawodowymi oraz nabywane w trakcie praktyki zawodowej służyły organizacji i integracji środowisk zawodowych i składały się na ich etos. Etos pewnej grupy społecznej lub zawodowej jest to akceptowany przez tę grupę styl życia, oparty na przyjętej hierarchii wartości. Etos bywa przez grupę artykułowany bądź przejawia się w postawach i postępowaniu jej członków. Etos może mieć wpływ na rzeczywiste zachowania, ale nie jest tym samym co praktyka działań. Rozróżnienie to wyraźnie podkreśla Ossowska, zwracając uwagę, że przedmiotem krytyki podjętej przez nią w *Moralności mieszczańskiej* są nie rzeczywiste zachowania mieszczaństwa, lecz hasła oraz te zachowania, które są przez hasła usankcjonowane, zaakceptowane.

Etos ludzi biznesu tworzą ich przekonania dotyczące aprobowanych zachowań. Grupa ludzi biznesu jest równie trudna do zdefiniowania jak klasa średnia czy mieszczaństwo. Najogólniej mówiąc, są to ludzie, których miejsce pracy jest związane ze sferą gospodarki. Są to zatem przedsiębiorcy, właściciele, menedżerowie, pracownicy firm usługowych, produkcyjnych, handlowych mających różny status własnościowy. Etos ludzi biznesu ma zapewne wiele wspólnego z etosem klasy średniej, ponieważ członkowie tej klasy w dużej swojej części zajmują się biznesem, ale niekoniecznie trzeba zajmować się biznesem, by należeć do klasy średniej. Z kolei pracownicy zajmujący niewysokie stanowiska w hierarchii służbowej, np. początkujący akwizytorzy są ludźmi biznesu, choć nie są członkami klasy średniej. Rozmytość relacji między biznesem i klasą średnią trafnie oddaje pogląd: „Jeżeli biznes jest klasą wyższą, to potrafi też być naprawdę klasą średnią, a może i niższą” (Kurczewski, 1994: 20). Etos mieszczański, zwłaszcza ta jego część, która jest określana mianem etyki kupieckiej, ma dla etosu człowieka biznesu znaczenie nie tylko historyczne, ale stanowi fundament, na którym próbuje się budować zasady normujące współczesną aktywność ludzi związanych z gospodarką. Szczególne miejsce zajmują tutaj zasady etyczne zalecane ludziom interesu przez Franklina i propagowane przez niego wzór człowieka, który swoją pozycję społeczną, majątkową zawdzięcza własnej przedsiębiorczości, pracowitości i praktykowaniu określonego zestawu cnót. Niektóre badania potwierdzają, iż istota franklinowskiego wzoru *self-made man* jest aprobowana w środowisku kształtującego się polskiego biznesu (Iwańska, 1994, Matuszek, 1992). Z drugiej strony podaje się w wątpliwość istnienie tej części etosu klasy średniej, która ma bezpośrednie znaczenie dla biznesu. Wątpliwość tę wyraża pogląd, iż przedsiębiorczość, oszczędność, duma z tego, że coś się osiągnęło własną pracą, a nie tylko szybkim obroceniem kapitału, nie stanowią najważniejszych elementów pożądanego stylu życia (Jasiewicz, 1991).

Etos przedstawicieli zawodów związanych z funkcjonowaniem gospodarki wolnorynkowej w Polsce jest zapewne w początkowej fazie swego powstawania. Optymistyczne głosy sugerują, iż jest to „etos człowieka pozytywnie się transformującego” (Iwańska, 1994). Inne dane pozwalają sądzić, iż dominująca

w postawach ludzi biznesu jest tendencja do „przeciwetosu”, czyli moralności krańcowej, zjawiska, które zostało w polskiej literaturze poddane analizie przez Dylus (1992). „Moralność krańcowa nie polega na jawnym łamaniu prawa, ale na stopniowym zbliżaniu się do krańca tego co jeszcze dozwolone, na świadomym oscylowaniu wokół granicy: zwyczajowo, moralnie i prawnie dopuszczalnego. Odosobnione początkowo próby „równania w dół”, jeśli zostaną uwiecznione wymiernym sukcesem – przybierają na sile, znajdują chętnych naśladowców, co w końcu nie pozostaje bez wpływu na ogólny poziom etosu” (Dylus, 1994: 27).

Etos ludzi związanych z funkcjonowaniem gospodarki kształtowany jest przez czynniki zewnętrzne, czyli realia życia społecznego oraz czynniki wewnętrzne – *explicite* sformułowane normy mające bezpośrednio kształtować zawodowe standardy moralne. Czynniki zewnętrzne to przede wszystkim lata gospodarki centralnie sterowanej i zjawiska towarzyszące procesowi transformacji ustrojowej i gospodarczej, a także zaczynające tu i ówdzie funkcjonować mechanizmy rynkowe. Skutki tych czynników zostały w sposób pełny i trafny przedstawione w literaturze (Dietl, 1997, Borkowski, 1997, Dylus, 1994). Warto natomiast zwrócić uwagę na drugą grupę czynników kształtujących etos zawodowy, a mianowicie oddziaływania moralistów, autorytetów, instytucji oraz zasady przejmowane od „mistrzów” w procesie zawodowej edukacji lub praktyki zawodowej. W epoce realnego socjalizmu nie szczędzono trudów i środków na działalność mającą na celu upowszechnianie wzoru socjalistycznego pracownika. Wzór ten stworzony na wskazówkach klasyków marksizmu i uchwałach kolejnych zjazdów PZPR był intensywnie propagowany w zakładach pracy, a wychowawcza rola związków zawodowych i zakładowych komórek partyjnych miała polegać na wcielaniu go w życie. Socjalistyczny etos pracy proponowano oprzeć na „nowej, humanistycznej hierarchii wartości, w której czołowe miejsca zajmują rozwój i szczęście społeczne, zespolenie i braterstwo ludzi pracy, uspołecznienie i aktywność człowieka, jego twórczy udział w życiu społeczeństwa, pełny rozwój jego osobowości” (Michalik, 1977: 196). Zdawano sobie sprawę, że kształtowanie się tego etosu będzie długotrwałym procesem utrudnionym przez „istniejące jeszcze elementy gospodarki kapitalistycznej”, „występujące jeszcze sprzeczności między bieżącymi potrzebami ekonomicznymi a wymaganiami moralnymi”, oraz „istniejące jeszcze rozbieżności między marksistowskim ideałem wyzwolonej pracy a realnym charakterem pracy”. Jednak proces ten miał być całkowicie sterowany, co wynikało z jednej z uznawanych za immanentne cech socjalistycznego budownictwa. Cecha ta, przyjmowana jako pewnik, zidentyfikowana została przez Strzeleckiego jako „możliwość urzeczywistnienia nieograniczonej stopniowości dodatniej wyników kierowanego przez centrum działania” (Strzelecki, 1989: 66).

Można się spierać o efektywność propagandowych wysiłków, mających ugruntować socjalistyczny wzór pracownika, jednak wyniki ich nie są pomijalne. Proces upowszechniania wzoru socjalistycznego pracownika zdeprecjono-

wał nie tylko sam wzór, ale także metodę, czyli próbę oddziaływania na moralność pracowników przez firmę, którą to metodę podejmują firmy realizujące programy etyczne.

Rzeczywiste postępowanie grupy zawodowej

Trzecią dziedziną, do jakiej odnoszona bywa etyka zawodowa, jest rzeczywiste postępowanie grupy zawodowej oceniane ze względu na kryteria moralne. Nietrudno zauważyć, że nigdy sformalizowane zasady, wyznawane przekonania i praktyka nie pokrywają się ze sobą zupełnie, a często mają zupełnie obszerne części rozłączne. Na przykład kodeks urzędników państwowych może zabraniać im przyjmowania jakichkolwiek ekwiwalentów rzeczowych czy pieniężnych za świadczone usługi, sami urzędnicy mogą uważać, że w przyjmowaniu drobnych prezentów nie ma nic złego, a w praktyce mogą przyjmować jedno i drugie. O tym, jak duża może być rozbieżność między normami wyznawanymi, a właściwie głoszonymi przez przedstawicieli pewnego zawodu a ich rzeczywistym postępowaniem, świadczy następujące doświadczenie. Poproszono młodych duchownych, ćwiczących się w sztuce kaznodziejskiej o wygłoszenie kazania, w którym mieli głosić i uzasadnić nakaz niesienia pomocy potrzebującym. Na drodze spieszącym na kazanie duchownym położono człowieka, który prosił o wezwanie lekarza z powodu dolegliwości serca. Tylko nieliczni duchowni spełnili jego prośbę, ryzykując spóźnienie na spotkanie z tłumem oczekujących ludzi, większość przyszłych kaznodziejów nie udzieliła pomocy choremu, nie chcąc się spóźnić na kazanie o moralnej normie niesienia pomocy potrzebującym.

Etyczny wymiar postępowania ludzi biznesu jest postrzegany negatywnie. Świadczą o tym artykuły prasowe oraz wyniki sondaży. Opinia publiczna, zarówno na Zachodzie, jak i u nas jest regularnie wstrząsana opisami wielkich afer, których negatywnymi bohaterami są pozbawieni moralnych skrupułów biznesmeni i skorumpowani urzędnicy. Pomimo istnienia tu i tam wielkich afer gospodarczych, różnice w etycznej praktyce biznesu między naszym krajem i krajami o rozwiniętej gospodarce rynkowej są zasadnicze. W tych ostatnich normalną, przeciętną drogą do uzyskania wysokiej pozycji zawodowej, majątkowej, osiągnięcia sukcesu jest zdobywanie wykształcenia, kwalifikacji, systematyczne osiąganie kolejnych celów, wyteżona i długotrwała praca. Sporządzona w 1993 roku przez *US Trust Company* lista najbogatszych Amerykanów i opublikowana w „National Review” dowodzi, że większość z nich dorobiła się swoich majątków pracując średnio 56 godzin tygodniowo przez 29 lat. Jedynie 10% spośród nich odziedziczyło swoją fortunę.

W naszym kraju, przełom, który dokonał się w roku 1989, wywarł oczywiście ogromny wpływ na pełnienie wielu zawodów i ról społecznych i politycznych, jednak w odniesieniu do zawodów związanych z funkcjonowaniem gospodarki miał znaczenie rewolucyjne. Tysiące osób niemal równocześnie podjęło z własnej inicjatywy działalność gospodarczą lub zostało do niej zmu-

szonych przez okoliczności. Brak wykształcenia, praktyki i kwalifikacji do prowadzenia takiej działalności można było nadrobić sprytem, orientacją w rozmaitych grupach wpływów i interesów. Spryt przydawał się przede wszystkim w wykorzystywaniu luk prawnych, których nie brakowało, gdyż państwo znajdujące się w fazie transformacji zmuszone było do częstych zmian przepisów. Okazje do szybkiego dorobienia dawały rodzenie się rynku kapitałowego, otwarcie granic, prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw, bezpłatny dostęp do przywilejów i usług świadczonych przez socjalistyczne państwo, które nabrały wartości rynkowej itd. Chociaż proces transformacji nie został zakończony i w dalszym ciągu stwarza szansę sprytnym, działającym na granicy prawa jednostkom, jednak pewne jego rezultaty sprawiają, że coraz większa liczba przedsiębiorstw, a co za tym idzie i ludzi musi uwzględniać w swojej codziennej działalności reguły etyczne. Konkurencja i postępująca przejrzystość rynku powodują, że firmy chcące się utrzymać i rozwijać starają się zdobyć zaufanie, nie mogą pozwolić sobie na nadużycia i lekceważenie klientów. Powstają instytucje, które przyczyniają się do eliminowania z rynku nieuczciwych przedsiębiorców, np. firm z branży budownictwa mieszkaniowego. W branży tej działają wywiadownie gospodarcze, oferujące swoim klientom informacje o rzetelności firmy, której zamierzają oni powierzyć swoje pieniądze. Pękające w szwach wszelkiego rodzaju szkoły i studia menedżerskie i ekonomiczne nie tylko pozwalają sądzić, iż następcy dzisiejszych przedsiębiorców nie będą ludźmi bez kwalifikacji, ale dowodzą powszechności przekonania o znaczeniu wiedzy i kwalifikacji dla sukcesu ekonomicznego. Obok kwalifikacji profesjonalnych, najbardziej pożądaną cechą kandydatów do pracy jest uczciwość, o czym świadczą sondaże przeprowadzane przez pracodawców i wypowiedzi doradców do spraw personalnych.

2.3. Sens etyki biznesu jako etyki zawodowej

Dyskusje dotyczące celowości wyodrębniania etyk zawodowych i akcentowania ich specyfiki wobec etyki ogólnej nie są konkluzywne, wysuwane są rozmaite argumenty za i przeciw etyce zawodowej (np. Środa, 1994). Ważnym argumentem na rzecz celowości formułowania zasad moralnych normujących działanie przedstawicieli poszczególnych zawodów jest fakt, iż wysoki poziom ogólności wartości oraz norm postępowania sformułowanych na gruncie etyki ogólnej nie pozwala na rozstrzygnięcie dylematów moralnych, które są swoiste dla danego zawodu. Z pewnością zatem jedną z podstawowych funkcji, jakie pełni etyka zawodowa, jest pomoc w rozstrzyganiu takich dylematów. Etyka ogólna wskazuje na pewne wartości, nie mówi jednak, co należy uczynić w sytuacji, gdy wartości te znajdują się w konflikcie. Etyka ogólna zaleca np. poszanowanie autonomii drugiego człowieka i zaleca niesienie mu pomocy, ale dopiero etyka lekarska rozstrzyga, iż nie wolno lekarzowi udzielać pomocy, po-

wiedzmy dokonywać operacji chirurgicznej, jeżeli pacjent nie wyrazi na nią zgody.

Etyka ogólna nie daje jednoznacznych dyrektyw zachowań w sytuacjach niecodziennych, dla przeciętnego człowieka ekstremalnych, w których etyka zawodowa stawia jednoznaczne wymagania. Nikt nie będzie miał pretensji do Jana Kowalskiego, jeśli ucieknie przed bandytą, ale czyn ten zostanie zupełnie inaczej oceniony, jeżeli okaże się, że Jan Kowalski jest policjantem. Jeżeli obywatel Jan Kowalski wyniesie dziecko z płonącego domu, dokona czynu heroicznego, jeżeli uczyni to strażak Jan Kowalski – spełni swój obowiązek. Jeżeli przyjaciel poradzi mi kupno akcji firmy, które to akcje mają pójść w górę, o czym dowiedział się, powiedzmy w kawiarnianej rozmowie, nikt nie powinien mieć do niego o to pretensji, jeżeli przyjaciel jest pracownikiem tej firmy – naruszy zasadę zachowywania w tajemnicy poufnych informacji.

Z drugiej strony uważa się, iż etyka zawodowa może prowadzić do usprawiedliwiania działań nagannych etycznie, jeżeli tylko służą skutecznemu wykonywaniu zawodu, do „usankcjonowania niecnoty” (Skarga, 1994). Chociaż, rzeczywiście „zawodowa skuteczność wymaga nieraz oszustwa, kłamstwa, naruszenia intymności ludzkiej, ba nawet godności ludzkiej” (Skarga, 1994: 170), etyka zawodowa nie powinna takich działań sankcjonować, właśnie dlatego że jest etyką. Czasem zawodowa skuteczność wymaga naruszenia pewnych wartości. Zawodowa skuteczność lekarza wymaga nieraz zadawania bólu pacjentowi, zawodowa skuteczność policjanta wymaga użycia przemocy wobec przestępcy. Etyka zawodowa powinna usprawiedliwiać takie działania nie racją skuteczności, ale nakazem służenia naczelnym wartościom, a ponadto określa granice ich dopuszczalności.

Zdarza się jednak, iż nie tylko rzeczywiste postępowanie przedstawicieli pewnych zawodów, ale i zinstytucjonalizowane normy nie spełniają warunków, jakich oczekuje się od standardów etycznych. Wskazać można na zasady znajdujące się w kodeksach zawodowych, które zdają się stać na straży interesu danej grupy zawodowej. Przykładem⁴ takiej zasady może być nakaz wystrzegania się nieuczciwej konkurencji, znajdujący się w *Kodeksie etyki zawodowej notariusza*. Paragraf 26 pkt 2 głosi, że „Nieuczciwa konkurencja przejawia się w szczególności w przyciąganiu klientów poprzez zaproponowanie niższego wynagrodzenia, co jest szczególnie rażącym przypadkiem nieuczciwej konkurencji”. Przede wszystkim, zdanie to jest niefortunnie sformułowane, gdyż wynagrodzenie nie może być niższe w ogóle, może być jedynie niższe od czegoś. Można się tylko domyślać, iż to coś jest pewną wielkością wynagrodzenia, gwarantującą określone dochody notariuszom, bez względu na poniesione przez nich koszty. W praktyce ceny usług notarialnych są utrzymywane na poziomie maksymalnych stawek określonych przez ministra sprawiedliwości. Takie rozwiązanie jest korzystne dla firm mających ustaloną pozycję na rynku usług no-

⁴ Na przykład ten zwrócił mi uwagę J. Sztaydynger.

tarialnych, natomiast ogranicza dostęp do niego nowych podmiotów, które są pozbawione jednego z najważniejszych instrumentów zabiegania o klientów⁵.

Zasady zawarte w etykach zawodowych powinny stanowić konkretyzację ogólnej misji, roli czy funkcji, jaką pełni dany zawód dla dobra społeczeństwa jako całości. Ta misja powinna również wyznaczać wartości podstawowe dla danego zawodu, wierność którym określa jego tożsamość moralną. I tak na przykład postulat ochrony zdrowia i życia ludzkiego staje się naczelnym dla zawodu lekarza, postulat głoszenia prawdy jest podstawowy dla nauczyciela i uczonego, obowiązek zachowania dyskrecji jest elementarnym obowiązkiem urzędnika państwowego, adwokata, spowiednika.

Niektóre etyki zawodowe jako naczelną traktują dyrektywę aby mieć na uwadze dobro innego człowieka, tego mianowicie, z którym przedstawiciel danego zawodu wchodzi w kontakty interpersonalne w trakcie pełnienia swoich czynności zawodowych. Pod adresem pewnych grup zawodowych formułowane są wymagania maksymalistyczne, nakazujące w sytuacji konieczności wyboru między dobrem własnym i dobrem cudzym, wybrać dobro cudze. Przykładem takiej dyrektywy może być norma nakazująca lekarzowi udzielenie pomocy choremu zakaźnie pacjentowi, pomimo iż może to stanowić zagrożenie dla zdrowia lekarza.

Jaka wartość, jaka misja społeczna może konstytuować zawód człowieka zajmującego się biznesem, przedsiębiorcy czy menedżera? Z jednej strony istotą normy etycznej jest zabieganie o cudze dobro, etyka z definicji stoi na straży pozaosobistego interesu, z drugiej strony miarą osiągnięć zawodowych przedsiębiorcy jest ogół dóbr materialnych, które udało mu się zgromadzić. Etyka człowieka biznesu nie jest i nie może być etyką maksymalistyczną, heroiczną, gdyż byłaby przeciwskuteczna w sensie sprzeniewierzenia się misji, jaką ma pełnić biznes dla dobra społeczeństwa. Przedsiębiorca nie może i nie powinien zawierać transakcji niekorzystnych dla siebie, po to by pomóc innym, ponieważ zaniedba wtedy swój podstawowy obowiązek, czyli produkcję dóbr i usług oraz dostarczanie miejsc pracy.

Sam termin *etyka biznesu* bywa często traktowany jako sprzeczny sam w sobie, jako oksymoron. Uważa się bowiem, że zabieganie o własny interes nie tylko jest charakterystyką, która wyróżnia grupę ludzi biznesu na tle innych grup zawodowych, ale iż gospodarka wolnorynkowa funkcjonuje dlatego sprawnie, że zajmują się nią ludzie kierujący się pobudkami egoistycznymi. Uzasadnianie

⁵ Notariusze strzegą skutecznie interesu swojej grupy zawodowej także w innych krajach. Na przykład Krolewskie Holenderskie Stowarzyszenie Notariuszy tak umiejętnie stoi na straży stawek taksy notarialnej, że jego członkowie, według raportu opracowanego na zlecenie władz holenderskich, osiągają zyski netto 40% od sporządzenia aktów kupna – sprzedaży nieruchomości. Nawet jeżeli zgodzić się z twierdzeniem notariuszy, iż wielkość ta jest o 15% zawyżona, ich praca zaś stanowi świadczenie usług publicznych wymagające zachowania bezstronności, to i tak zarabiają oni nieproporcjonalnie dużo w stosunku do ryzyka, które ponoszą i w porównaniu z dochodami innych urzędników państwowych (Pratley, 1995).

tego ostatniego poglądu bywa wspierane autorytetem Adama Smitha, owego jak powiada Boulding, zarówno Adama jak i Smitha, czyli kowala systematycznej ekonomii. Kwintesencja myśli Smitha na temat motoru wolnej przedsiębiorczości ma się zawierać w najczęściej cytowanym fragmencie z jego bogatej twórczości mówiącym, że „nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekacza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes. Zwracamy się nie do ich humanitarności, lecz do egoizmu” (Smith, 1954, t.1: 21). Jak zauważa Szulczewski (1995), użyty przez Smitha termin *self-love* przetłumaczony na język polski jako egoizm, nie powinien być rozumiany jako nieliczenie się z dobrem innych. Wskazuje na to analiza cytowanego fragmentu w kontekście poprzedzających go zdań, z której wynika, iż Smith był zdania, że z samej natury człowieka wynika konieczność i potrzeba kooperacji z innymi ludźmi, do której dochodzi dlatego, że jest ona korzystna dla obu stron i obie strony zdają sobie z tego sprawę. Adam Smith, profesor filozofii moralnej na uniwersytecie w Glasgow – co warto przypomnieć – jest również autorem *Teorii uczuć moralnych*, w którym to dziele wielokrotnie daje wyraz przekonaniu o złożonej motywacji etycznej wpływającej w istotny sposób na życie gospodarcze.

Ponadto można zapytać, czy egoistyczne postępowanie gwarantowałoby powtarzalność transakcji, warunkującej sprawne funkcjonowanie gospodarki? Czy chcielibyśmy jeszcze raz zjeść obiad, gdyby serwujący go, kierując się własnym interesem podali nam skwaśniałe piwo, łykowate mięso i nieświeży chleb oraz czy oni z kolei chcieliby nam go podać, gdybyśmy ich oszukali przy płaceniu? Jak wskazuje empiria, zabieganie o dobro własne i najbliższego otoczenia, dążenie do osiągnięcia zysku nie musi być równoznaczne z nieliczeniem się z dobrem innych, z działaniem na niekorzyść innych. Gra rynkowa nie musi być grą o sumie zerowej.

Etyka przedsiębiorcy musi opierać się na uznawaniu głównej roli tego zawodu w kształtowaniu ładu ekonomicznego, będącego z kolei niezbędnym warunkiem pomyślności społeczeństwa jako całości. Normy tej etyki mogą być uzasadniane z punktu widzenia przyczyniania się do ogólnej harmonii społecznej, przy czym nie przedkładanie cudzego dobra nad własne, ale wzgląd na cudze dobro, a także na cudzą krzywdę powinien towarzyszyć każdej indywidualnej aktywności gospodarczej.

Motyw dążenia do osiągnięcia sukcesu czy korzyści własnej nie może być ostatecznym kryterium orzekającym o etyczności bądź nieetyczności działań gospodarczych. Etyka biznesu jako etyka zawodowa sankcjonuje te działania, które uwzględniając prawa jednostek służą wartościom warunkującym ład gospodarczy. Twórca ekonomicznej teorii kosztów transakcyjnych, Williamson twierdzi, iż podstawowymi wartościami, na których się ów ład gospodarczy zasadza, są wolność i zaufanie (*freedom and trust*). Tak więc, nieuczciwa konkurencja, praktyki monopolistyczne są naganne nie tylko dlatego, że pewne jednostki osiągają korzyść kosztem innych, ale także dlatego, iż sprzeniewierzają

się wolności rynku, będącej wartością cenną dla wszystkich i dla każdego z jego podmiotów. Nadużywanie zaufania jest złe jako odstępstwo od prawdy i jako działanie godzące w istotę funkcjonowania gospodarki rynkowej. Na ogólny poziom zaufania w społeczeństwie składają się wszystkie jednostkowe akty zaufania. Im niższy jest poziom tego zaufania, tym więcej trzeba systemów zabezpieczenia, ochrony, kontroli, tym wyższe są koszty transakcji, tym mniej efektywny staje się cały system.

Miarą poziomu zaufania w danym społeczeństwie jest szacunek dla danego słowa. W krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej znaczenie przywiązywane do deklaracji ustnych jest znacznie większe niż w Polsce, chociaż i tam jest to zróżnicowane. Analizy porównujące gospodarkę amerykańską i japońską wykazują, że w gospodarce japońskiej 1% pracowników spełnia funkcje kontrolne, podczas gdy w amerykańskiej – 15%. Kiedy dwie firmy japońskie zawierają między sobą porozumienie czy umowę, to ogranicza się ona do dwóch stron tekstu, w którym ustala się najbardziej ogólne sprawy, a w odnośniku dodaje się, że w razie potrzeby szczegóły będą ustalone. Umowa taka oparta jest na przekonaniu, że każdy z partnerów, mimo iż szczegóły nie zostały ustalone, nie postąpi wbrew interesom drugiej strony. Zaufanie rozumiane jako wysoki stopień identyfikacji pracowników z misją i celami przedsiębiorstwa jest traktowane jako ważny czynnik przyczyniający się do jego efektywnego funkcjonowania (Whitney, 1994). Wskazuje się na przykłady firm, które wykorzystując ten czynnik znacznie zredukowały system kontroli pracowników i mimo to, a raczej dzięki temu osiągają wysokie dochody. Najbardziej spektakularny przypadek, to firma Asea Brown Boveri, która w 1991 roku osiągnęła dochód blisko 30 mld dolarów, zatrudniając tylko trzech prawników. Podobne przykłady, egzemplifikujące tytuł książki *The Trust Factor* podaje Whitney (1994).

Tymczasem, w naszej rzeczywistości gospodarczej powszechną praktyką jest to, że umowy ustne nie muszą być dotrzymane, jeżeli nie zostały poparte umową pisemną. Praktykę tę próbuje przełamać *Kodeks etyki w działalności gospodarczej* ustanawiając §9.1, który głosi: „Podmiot gospodarczy powinien wykonywać dobrowolnie przyjęte na siebie zobowiązania, bez względu na formę, w jakiej one powstały”. Warto pamiętać, że szacunek do danego słowa nie jest w naszej kulturze nową wartością, lecz wartością zapomnianą. Świadczy o tym choćby scena z „Nocy i dni”, w której Bogumił Niechcic proponuje Szymśzelowi, z którym prowadził interesy, podpisanie umowy. Na to Szymśzel: Panie Niechcic, niech pan mnie nie obraża, dla mnie słowo wielmożnego pana Niechcica więcej waży niż weksel.

Celowość etyki biznesu jako etyki zawodowej, czyli uprawianej na różnych poziomach ogólności, refleksji moralnej dotyczącej zawodów związanych z działalnością gospodarczą daje się uzasadnić wskazaniem na pewne charakterystyczne cechy tej działalności we współczesnej rzeczywistości. Po pierwsze działalność ta jest niezwykle złożona, relacje między działaniami, zdarzeniami i ich skutkami powiązane są skomplikowanymi łańcuchami zależności rozciąg-

niętych w czasie i przestrzeni. Powoduje to, że do moralnej oceny wielu decyzji w biznesie nie wystarcza sama szlachetność, poczucie przyzwoitości czy uczciwości, nie wystarczy intuicja moralna, nie wystarczą stare wypróbowane zasady. Intuicyjne posługiwanie się pojęciami takimi jak uczciwa reklama, uczciwa konkurencja jest zawodne, gdyż mają one wypracowany sens operacyjny, będący rezultatem zbiorowego namysłu i doświadczenia. Świadczą o tym między innymi wyniki moich badań, przedstawione w dalszym ciągu pracy (rozdz. 5). Wskazują one, że spośród osób, które są zdania, że złamanie zasady uczciwej konkurencji nigdy nie może być usprawiedliwione, w sytuacji konkretnego wyboru 1/3 dopuszcza rozwiązania sprzeczne z istotą uczciwej konkurencji, a spośród osób uważających, iż wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów nigdy nie może być usprawiedliwione w sytuacji konkretnego wyboru, ponad 1/4 dopuszcza posłużenie się poufną informacją w celu udzielenia dobrej rady przyjacielowi. Nie wystarczy zatem sama aprobata zasady uczciwej konkurencji czy zasady zachowania w tajemnicy poufnych informacji, trzeba jeszcze wiedzieć, na czym realizacja tych zasad ma polegać.

Kolejną okolicznością, mającą wpływ na moralny aspekt decyzji podejmowanych w działalności gospodarczej jest fakt, iż decyzje te często podejmowane są zespołowo i duża liczba osób jest zaangażowanych w ich realizację. Zespołowość powoduje brak poczucia odpowiedzialności za takie decyzje przez kogośkolwiek, a to z kolei sprawia, iż łatwiej dokonuje się wyborów mających negatywne konsekwencje moralne. Przypadek kierownictwa General Motors i produkowanego przez tego giganta przemysłu samochodowego w latach sześćdziesiątych samochodu Corvair dobitnie ilustruje taką sytuację (Hartley, 1993). Firma ta przez kilka lat upierała się przy podjętej zespołowo przez kierownictwo decyzji o produkcji niebezpiecznego dla życia samochodu. Jak stwierdził jeden z bliskich obserwatorów, członkami kierownictwa nie byli ludzie niemoralni. Byli to ciepli, wrażliwi ludzie, posiadający rodziny i dzieci. Decyzja o produkcji samochodu killera prawdopodobnie nigdy nie zostałaby podjęta przez członków tego gremium, gdyby decydowali oni samodzielnie. Przypadek kierownictwa General Motors dowodzi, iż zespół składający się z osób kierujących się indywidualnie zasadami etycznymi może podjąć decyzję, w której wymiar etyczny w ogóle nie był brany pod uwagę. Chociaż status firmy jako podmiotu moralnego bywa kwestionowany, działalność firm ma konsekwencje moralne i dlatego należy uznać celowość konstruowania norm moralnych regulujących działanie firm.

Jeszcze inną okolicznością uzasadniającą sensowność etyki biznesu jako etyki zawodowej jest fakt powstania nowych zawodów związanych z aktywnością gospodarczą. Tradycyjne etyki zawodowe stanowią rezultat namysłu wielu pokoleń ludzi pełniących swoje role zawodowe, namysłu opartego na doświadczeniu zbiorowym zdobywanym w rozmaitych sytuacjach, na przestrzeni wielu lat. Adepti tych zawodów przyswajali sobie normy moralne właściwe swej profesji wraz z wiedzą i umiejętnościami zawodowymi, często w procesie wielolet-

niego *terminowania*, w bezpośrednim kontakcie z *mistrzem*. Reprezentanci nowych zawodów nie mają takich możliwości, gdyż szybkie pojawienie się tych zawodów nie pozwoliło na naturalne wykształcenie się norm etycznych.

Potrzeba etyki zawodowej wynika także z zainteresowania problemami etycznymi, deklarowanego przez większość ludzi związanych z działalnością gospodarczą. Z pogłębionych wywiadów, przeprowadzonych z przedsiębiorcami intelektualistami, prowadzącymi firmy przodujące w Polsce wynika, że kwestie etyki uważają oni za podstawowe, zarówno w wymiarze strategicznych, jak i operacyjnych problemów związanych z funkcjonowaniem firmy (Kwiatkowski, 1998). Taki stosunek do etyki mają także menedżerowie amerykańscy, o czym wspomina Solomon, stwierdzając, iż w czasie swojej wieloletniej praktyki wykładowcy etyki biznesu niezwykle rzadko spotkał słuchaczy, którzy nie wykazywali zainteresowania tą problematyką (Solomon, 1993).

2.4. Etyczny wymiar problemów zawodowych w opinii pracowników

Etyczny wymiar problemów zawodowych okazuje się ważny nie tylko dla menedżerów polskich czy amerykańskich, lecz również dla ogółu pracowników. Wskazują na to odpowiedzi na jedno z pytań kwestionariusza EWOP, których rozkład został przedstawiony w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Dostrzeganie problemów etycznych w pracy zawodowej

<i>Jak często w swojej pracy zawodowej spotyka Pan(i) problemy etyczne, sytuacje w których trzeba coś oceniać ze względu na dobro i zło?</i>	Wskazania w %
Bardzo często	34
Często	54
Nigdy	3
Nie zastanawiałem(am) się nad tym	9
N =	945

Zaledwie 3% spośród badanych pracowników nie dostrzega problemów etycznych w swojej pracy zawodowej, a 88% spotyka w niej bardzo często lub często sytuacje, w których trzeba coś oceniać ze względu na dobro i zło. Okazało się, że płeć, stanowisko ani żadna z charakterystyk instytucjonalnych nie różnicują badanych osób ze względu na poziom refleksji etycznej. Wzrasta on natomiast z wiekiem, co ilustrują dane zawarte w tabeli 2.2. Można przypuszczać, że na ten trend ma wpływ indywidualny rozwój moralny oraz faktyczny brak programów etycznych w polskich firmach. Należy sądzić, że wprowadza-

nie takich programów niwelowałyby różnice w poziomie refleksji etycznej, przez pokazanie młodym ludziom znaczenia czynników etycznych w praktyce zawodowej.

Tabela 2.2. Wiek a poziom refleksji etycznej

<i>Jak często w swojej pracy zawodowej spotyka Pan(i) problemy etyczne, sytuacje, w których trzeba coś oceniać ze względu na dobro i zło?</i>	Wskazania w %		
	mniej niż 25 lat	25-34 lat	więcej niż 34 lata
Bardzo często	24	36	39
Często	55	53	55
Nigdy	5	2	1
Nie zastanawiałem(am) się nad tym	16	9	5
N =	238	338	361

Poziom refleksji etycznej wzrasta także, choć mniej wyraźnie niż w poprzednim przypadku, wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia, co ilustrują dane przedstawione w tabeli 2.3. Oba te wyniki są zgodne z ustalonym przez Kohlberga (1984) i potwierdzanym przez innych badaczy wpływem wieku i wykształcenia na poziom rozwoju moralnego.

Tabela 2.3. Wykształcenie a poziom refleksji etycznej

<i>Jak często w swojej pracy zawodowej spotyka Pan(i) problemy etyczne, sytuacje, w których trzeba coś oceniać ze względu na dobro i zło?</i>	Wskazania w %		
	średnie	niepełne wyższe	wyższe
Bardzo często	33	34	36
Często	50	51	57
Nigdy	5	3	2
Nie zastanawiałem(am) się nad tym	12	12	5
N =	282	255	387

Przedstawiona powyżej analiza wskazuje, iż rola etyki biznesu jako etyki zawodowej nie jest jednoznaczna. Z jednej strony rola ta może polegać spełnianiu ważnych funkcji zarówno w zakresie tworzenia instytucjonalnych norm etycznych, jak i w procesie kształtowania etosu zawodów związanych z działalnością gospodarczą oraz tworzenia opisu moralnych wymiarów praktyki gospodar-

czej. Z drugiej strony etyka biznesu jako etyka zawodowa bywa ograniczana do narzekań i wzniosłych i niejasnych apeli, traktowana jako remedium na rozmaite niesprawności gospodarki, nawet takie, których usunięcie wymaga po prostu działań prakseologicznych czy też stosowana jako instrument do obrony grupowych interesów. Wydaje się jednak, że właściwym wnioskiem z tego stanu rzeczy jest uświadamianie sobie tych ułomności i dążenie do ich usunięcia, nie zaś zaniechanie refleksji moralnej w ogóle.

3. Podstawowe powinności firmy

Jednym z głównych zagadnień, jakimi zajmuje się etyka biznesu, jest spór o cel działania przedsiębiorstwa, o to co jest podstawowym obowiązkiem menedżerów. Dwa skrajne stanowiska w tym sporze to orientacja profitowa i społeczna. Zwolennicy tej pierwszej orientacji uważają, że głównym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, a podstawowym i jedynym obowiązkiem menedżerów jest zarabianie pieniędzy dla akcjonariuszy będących właścicielami przedsiębiorstwa. Zwolennicy orientacji społecznej utrzymują, iż celem przedsiębiorstwa jest działanie w interesie społecznym, co najczęściej bywa rozumiane jako przysparzanie korzyści wszystkim osobom i grupom osób związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, czyli jego klientom, dostawcom, właścicielom, pracownikom i lokalnym społecznościom. Prawa tych grup muszą być zagwarantowane i co więcej – grupy te muszą brać udział w podejmowaniu decyzji wpływających na ich byt.

Spór o podstawowe powinności przedsiębiorstwa ma nie tylko wymiar teoretyczny, ale również praktyczny. W płaszczyźnie teoretycznej próbuje się go rozstrzygnąć przez odwołanie się do pewnych podstawowych zasad moralnych, takich jak prawo własności i nakaz dotrzymywania umów, czy też zabieganie o pomyślność społeczną. Wskazuje się także na zależności między realizacją celów społecznych przez firmy a ich efektywnością i efektywnością gospodarki jako całości. W praktyce gospodarczej daje się zaobserwować dość duże zróżnicowanie postaw firm wobec społecznej odpowiedzialności, zarówno w ich wymiarze deklaratywnym, jak i behawioralnym. Menedżerowie, podobnie jak teoretycy różnie odpowiadają na pytanie o cel działania firmy.

3.1. Orientacja profitowa

Najbardziej znanym i wyrazistym reprezentantem orientacji profitowej jest Milton Friedman (1997). Jego artykuł z 1970 roku, przetłumaczony ostatnio na

język polski, zawiera podstawowe postulaty tej orientacji i choć liczy sobie blisko 30 lat, stanowi punkt wyjścia do wielu dyskusji o obowiązkach menedżerów kierujących przedsiębiorstwem. Według Friedmana przedsiębiorstwo powinno być tak kierowane, by przy zachowaniu norm prawnych i obyczajów moralnych przynosiło jak największy zysk. Menedżer jest odpowiedzialny wobec swoich pracodawców, czyli akcjonariuszy. Ci ostatni nabywają akcje przedsiębiorstwa, spodziewając się, że jako instytucja ekonomiczna jest ono niejako z definicji nastawione na zysk, a więc pomnażanie kapitału, a nie cokolwiek innego, jest jego celem. Wątpliwości wobec realizowania przez menedżerów celów społecznych wyraża Friedman następująco:

„Co zatem znaczyć ma stwierdzenie, że osoba kierująca spółką, jako człowiek interesu ponosi «społeczną odpowiedzialność»? Jeżeli nie ma to być czystą retoryką, oznaczać musi, że osoba ta postępować będzie w sposób sprzeczny z interesami swoich pracodawców. Na przykład powstrzyma się od podnoszenia ceny danego produktu po to, aby przyczynić się do realizacji społecznego celu, którym jest zapobieganie inflacji, pomimo faktu że podniesienie tej ceny najlepiej służyłoby interesom tej spółki. Może też ona czynić większe wydatki na redukcję emisji zanieczyszczeń, aniżeli leży to w interesie firmy lub jest wymagane przez prawo, tylko po to, aby mieć swój wkład w realizację społecznego celu, którym jest poprawa stanu środowiska naturalnego. Może wreszcie, kosztem zysków spółki, zatrudniać długoletnich bezrobotnych zamiast lepiej wykwalifikowanych robotników, aby wspomagać społeczny cel, którym jest stopniowe likwidowanie nędzy.

W każdym z tych przypadków zarządzający spółką wydawalby cudze pieniądze, służąc ogólnym interesom społecznym. W tej mierze, w jakiej jego działania powodowane zasadą «społecznej odpowiedzialności» zmniejszają zyski udziałowców, wydaje on ich pieniądze. Gdy podwyższa cenę, którą płacą jego klienci, wydaje pieniądze tych klientów. Jeżeli obniża zarobki niektórych pracowników, wydaje pieniądze tych pracowników” (Friedman, 1997: 51–52).

Ponadto, zauważa Friedman, menedżer podejmujący decyzje o rozdziale środków wypracowanych przez firmę przekracza swoje kompetencje i uprawnienia. Nakładanie podatków, dysponowanie nimi i kontrola ich wydatkowania bywa powierzana przez społeczeństwo określonym przedstawicielom władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej zgodnie z przyjętymi zasadami i nie powinno być podejmowane ani przez inne instytucje czy osoby ani kumulowane. Pełnienie takich funkcji przez menedżera jest nie do przyjęcia na gruncie zasad politycznych, obowiązujących w kapitalizmie.

Zachęcanie przedsiębiorstw do pełnienia pozaekonomicznych funkcji zakłóca funkcjonowanie mechanizmów rynkowych, te zaś nie tylko są najbardziej efektywną metodą osiągania dobrobytu, ale są dodatkowo wartościowane w sensie etycznym. Zgodnie z koncepcją „niewidzialnej ręki rynku”, przedsiębiorstwa dążące do maksymalizacji zysku najlepiej służą społeczeństwu jako całości, czyli postępują słusznie z utilitarystycznego punktu widzenia. System rynkowy chroni także wolność jednostki, w szczególności prawo do prywatnej

własności. Orientacja przedsiębiorstw na cele społeczne powoduje, iż zakwestionowane zostają podstawowe kryteria oceny funkcjonowania przedsiębiorstw, osłabieniu ulega główny motyw, skłaniający ludzi i firmy do wysiłku, czyli dążenie do maksymalizacji zysku.

Te sfery aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, którymi mechanizmy rynkowe nie są w stanie sterować ku społecznemu dobru, np. sytuacje, w których zewnętrzne skutki transakcji obciążają nie uczestniczącą w niej trzecią stronę, powinny być regulowane nie przez menedżerów, ale z zewnątrz, czyli przez państwo. Zadanie to może być realizowane na trzy sposoby (Musgrave, 1959). Po pierwsze, poprzez regulacje prawne państwo określa poziom bezpieczeństwa i komfortu warunków pracy, który zapewnić muszą pracodawcy, a ponadto nakłada na nich podatki służące kompensacji indywidualnych i społecznych strat i szkód spowodowanych przez działalność gospodarczą. Po drugie, nierówności dochodu i poziomu życia, występujące w gospodarce rynkowej, koryguje państwo za pomocą takich narzędzi jak progresja podatkowa i redystrybucja dochodu. Trzecim sposobem realizowania celów społecznych przez państwo jest ograniczanie negatywnego wpływu zjawisk towarzyszących gospodarce rynkowej takich jak: inflacja, recesja czy bezrobocie. Państwo, w odróżnieniu od poszczególnych przedsiębiorstw, może to czynić takimi instrumentami jak: podatki, wydatki na cele publiczne, kontrola ilości pieniądza na rynku.

Orientacja profitowa dopuszcza podejmowanie przez firmę działań, które bezpośrednio nie przyczyniają się do podniesienia rentowności firmy, ale służą temu celowi w dalszej perspektywie. Mogą to być działania zmierzające do poprawienia warunków pracy, świadczenia na rzecz lokalnej społeczności, szpitali, szkół, pomoc osobom pokrzywdzonym przez los czy klęski żywiołowe. Działania te umacniają pozytywny wizerunek firmy i dzięki temu sprzyjają pozyskaniu klientów i współpracowników. Ponieważ opierają się na rachunku ekonomicznym i służą celom ekonomicznym, hipokryzją jest, zdaniem zwolenników orientacji profitowej, zaliczanie ich do przejawów działania firmy na rzecz społeczeństwa.

Orientacja ta nie nakłania przedsiębiorstw do podejmowania działalności w sposób społecznie nieodpowiedzialny, ale głosi, że państwo powinno interweniować w procesy gospodarcze w taki sposób, by przedsiębiorstwa maksymalizując swój zysk najlepiej służyły interesom społecznym. Warto także podkreślić, iż orientacja profitowa nie usprawiedliwia wszelkich działań służących maksymalizacji zysku. Friedman stwierdza, że działania te muszą być prowadzone zgodnie z regułami gry (*rules of game*), które rozumie jako przestrzeganie zasad wolnej i uczciwej konkurencji. Podobnie sądzi inny reprezentant orientacji profitowej Levitt (Levitt, 1958) stwierdzając, iż obowiązkiem biznesu jest prowadzenie działalności przynoszącej dochód oraz przestrzeganie elementarnych kanonów moralnych takich jak uczciwość, dobra wiara itd.

3.2. Orientacja społeczna

Opozycyjna wobec orientacji profitowej – orientacja społeczna głosi, iż zadaniem współczesnych przedsiębiorstw jest nie tylko zarabianie pieniędzy, ale także realizacja pewnych celów społecznych. Istotne jest, że koncepcja ta nie neguje ekonomicznej funkcji przedsiębiorstwa, ale nie uważa jej za wyłączną. Menedżerowie mają obowiązki wobec akcjonariuszy, którzy powierzą im swoje pieniądze, ale i wobec społeczeństwa, które umożliwia funkcjonowanie przedsiębiorstwa, nadaje mu status prawny jako odrębnej jednostce i pozwala na korzystanie z zasobów naturalnych. Jak zauważa Camenisch (1981), społeczeństwo czyni to nie po to, by stwarzać szansę bogacenia się inwestorom i menedżerom, ale po to by przetwarzać surowce w potrzebne dobra i usługi w sposób, który jest współcześnie najbardziej optymalny, czyli za pomocą biznesu.

Zdaniem Anshena (1970, cyt. za Shaw, 1996), relacja między społeczeństwem a biznesem może być ujmowana w kategoriach niepisanego kontraktu, w którym zawarte są oczekiwania społeczeństwa pod adresem biznesu. W XIX wieku było to oczekiwanie szybkiego ekonomicznego wzrostu, postrzeganego jako źródło wszelkiego postępu, a motorem tego wzrostu upatrywano w zmierzającej do maksymalizacji zysku nieskrępowanej, konkurencyjnej prywatnej przedsiębiorczości. Współcześnie preferencje społeczne nie są już związane ze wzrostem ekonomicznym, lecz z jakością życia i troską o zachowanie środowiska naturalnego. Ulega zatem zmianie treść kontraktu między biznesem i społeczeństwem. Zmianie muszą także ulec zasady prowadzenia biznesu, opierające się na tradycyjnie liczonych kosztach funkcjonowania i nieuwzględnianiu kosztów zewnętrznych, ponoszonych przez społeczeństwo. Zarówno wśród ekonomistów, jak i w społeczeństwie wzrosła znacznie świadomość istnienia efektów zewnętrznych (*externalities*) aktywności gospodarczej przedsiębiorstw i przy okazji zadano pytanie, w jakim stopniu model rynkowy te efekty uwzględnia. Owe zewnętrzne efekty są nie zamierzonymi konsekwencjami ponoszonymi przez trzecią stronę w wyniku transakcji zawieranej przez dwie strony. Nie powinny one być pomijane i muszą być internalizowane przez firmę. Przedstawiciele orientacji społecznej domagają się uwewnętrznienia kosztów efektów zewnętrznych nie tylko w znaczeniu ekonomicznym, ale także w formie uwzględnienia skutków społecznych określonych przedsięwzięć w rozległej perspektywie czasowej.

Odpowiedzialność biznesu wobec społeczeństwa wynika z pozycji i roli, jaką odgrywa on we współczesnym świecie. Wielkość, siła i możliwości działania współczesnych korporacji są nieporównywalnie większe w stosunku do dziewiętnastowiecznych przedsiębiorstw. Dominująca pozycja w społeczeństwie musi pociągać zwiększenie odpowiedzialności wobec niego. Wynika to zdaniem Davisa (1975, cyt. za Boatright, 1997) z prawa, które nazywa on Żelaznym Prawem Odpowiedzialności i które głosi, iż *W dłuższej perspektywie cza-*

sowej, ci którzy nie postępują się siłą w sposób społecznie odpowiedzialny, stracą ją.

Orientacja społeczna rozumie realizację zasady społecznej odpowiedzialności jako takie działanie firmy, które wykracza ponad jej obowiązki ekonomiczne i prawne i stanowi wypełnianie nakazów etyki i filantropii (Carroll, 1991). Takie rozumienie zasady społecznej odpowiedzialności jest relatywne, na co zwraca uwagę Sethi (1975). Jeżeli społeczna odpowiedzialność firmy polega na podejmowaniu przez nią obowiązków wykraczających poza te, które są wymagane przez prawo, to zróżnicowanie norm prawnych w różnych krajach powoduje, iż to co w jednym kraju oznacza przestrzeganie prawa, np. niezatrudnianie dzieci lub używanie ekologicznych opakowań, w innym jest przejawem społecznej odpowiedzialności firmy. Jeżeli społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ma polegać na społecznej legitymizacji jego działalności, to również będzie ona względna. Będzie bowiem zależeć od preferencji społecznych, które są zmienne, ponieważ są uwarunkowane kulturowo i cywilizacyjnie.

Realizowanie przez przedsiębiorstwo celów społecznych powinno polegać na uwzględnianiu w jego działalności interesów wszystkich osób i grup z nim związanych – *stakeholders*. Pojęcie *stakeholder* jest w związku z tym najważniejsze dla orientacji społecznej. Samo słowo *stakeholder* oznacza kogoś, kto zaangażował jakąś stawkę w przedsiębiorstwo lub ma do niego jakieś prawo, przy czym zarówno stawka, jak i prawo rozumiane są szeroko, nie tylko jako stawka wyrażająca się finansowo czy prawo ujęte w kodeksach. Podejmowane w literaturze przedmiotu próby znalezienia w języku polskim adekwatnego odpowiednika dla słowa *stakeholder* sugerują następujące określenia: interesariusz, udziałowiec, osoba żywo interesowana. Wydaje się, że najlepszą propozycją jest, jednowyrazowe, nie obciążone jeszcze żadnym znaczeniem określenie interesariusz. Para *akcjonariusz – interesariusz* dobrze oddaje relację *stockholder (shareholder) – stakeholder*. Być może uda się *interesariuszowi* wyprecyzować zadomawiające się już w naszym języku słowo *stakeholder*.

Warto zauważyć, że próby precyzyjnego zdefiniowania terminu interesariusz napotykać na podobne ograniczenia, z jakimi zetknęli się teoretycy systemów, usiłując zdefiniować pojęcie system. Proponowane przez Freemana (1984), etycznie neutralne, określenie interesariusza jako każdego, kto może oddziaływać na przedsiębiorstwo lub na kogo to przedsiębiorstwo może mieć wpływ, okazało się zbyt szerokie, bowiem w takim ujęciu interesariuszem dowolnego przedsiębiorstwa jest na przykład każdy, kto nie kupuje jego produktów, bo przecież w ten sposób wpływa na zmniejszenie zysków przedsiębiorstwa. Langtry (1994) proponuje, by interesariuszami nazywać te jednostki lub grupy osób, na których poziom dobrobytu mają istotny wpływ decyzje podejmowane przez firmę lub których moralne albo formalne prawa mogą być przez firmę naruszane czy też przestrzegane. Ta definicja nie umożliwia jednoznacznej identyfikacji interesariuszy danego przedsiębiorstwa, ponieważ zawiera określenia takie jak: dobrobyt, istotny wpływ, moralne prawo, określenia,

które mogą być rozmaicie interpretowane. Wydaje się, że najmniej wątpliwości budzi definicja enumeratywna, chociaż i ona nie gwarantuje pełnej jednoznaczności. Intresariuszami są zatem zarówno akcjonariusze i personel zarządzający jak i pracownicy, klienci, dostawcy, instytucje finansowe i społeczności lokalne.

Powinność nakazująca przedsiębiorstwu uwzględnianie punktów widzenia wszystkich interesariuszy wywodzona jest z praktycznego impertywu Kanta, głoszącego, iż nigdy człowieka nie należy traktować jako wyłącznie środek, lecz zawsze również jako cel. Bardzo szerokie w niektórych koncepcjach zdefiniowanie pojęcia interesariusza powoduje, iż silna interpretacja imperatywu praktycznego zalecająca nie tylko uwzględnianie korzyści wszystkich interesariuszy, ale również dopuszczanie ich do współdecydowania o firmie jest rzadko akceptowana. W wersji słabszej uważa się, że kierownictwu firmy nie wolno łamać praw żadnego z interesariuszy i że powinno ono w jakiś sposób brać pod uwagę ich korzyści.

Orientacja społeczna sięga także do argumentów sprawnościowych, próbując wykazać tezę, iż realizowanie przez przedsiębiorstwo celów społecznych jest dla niego korzystne w sensie ekonomicznym. Przedsiębiorstwa nastawione wyłącznie na maksymalizację zysku odnoszą czasem sukcesy finansowe, ale są to sukcesy krótkotrwałe. Chociaż w krótkim okresie dbanie o interes wyłącznie akcjonariuszy może się opłacać, maksymalizacja zysku w długim okresie musi opierać się na zabieganiu o korzyści wszystkich interesariuszy, gdyż mają oni wpływ na powodzenie przedsiębiorstwa. Często teza o pozytywnej zależności między społeczną orientacją przedsiębiorstwa i jego efektywnością bywa uzasadniana przez wskazanie na konkretne przykłady firm.

Sprawnościowa argumentacja orientacji społecznej okazała się przekonująca w analizie strategii przedsiębiorstw, w której pojęcie interesariusza ma podstawowe znaczenie i tam właśnie można znaleźć istotne dyrektywy dotyczące identyfikacji interesariuszy (Johnson, Scholes, 1993). Najważniejsze z nich to zalecenie poszukiwania grup interesów i oczekiwań oraz analiza siły i możliwości działania potencjalnych grup udziałowców. Ponieważ nie wszystkie oczekiwania mogą być równocześnie spełnione, niektóre z nich okazują się być w konflikcie. Konflikty najbardziej typowe zdarzają się między rentownością i wzrostem, wzrostem i kontrolą, efektywnością i zatrudnieniem, wielkością i jakością dostaw. Analiza siły działania jednostek lub grup interesariuszy polega na określeniu, w jakim stopniu owe jednostki czy grupy są w stanie nakłonić, spowodować lub zmusić innych, by zachowywali się w pożądanym dla nich sposób. Analiza siły musi opierać się na rozpoznaniu źródeł tej siły, którymi mogą być między innymi: zajmowane miejsce w hierarchii służbowej, kapitał, dysponowanie zasobami, wiedza i umiejętności itp.

Przyjmowanie jedynie formalnej struktury firmy jako podstawy do identyfikacji interesariuszy jest niewystarczające, gdyż mogą zostać pominięte ważne grupy interesariuszy, znajdujące się poza tą strukturą. Mapa powiązań między interesariuszami i przedsiębiorstwem jest zmienna nie tylko w czasie, ale zależy

również od względu, jaki jest brany pod uwagę, np. działy marketingu i produkcji mogą się zgadzać w kwestii zlikwidowania pewnej linii produkcyjnej, a jednocześnie mogą mieć odmienne preferencje w sprawie wykorzystania wolnych mocy produkcyjnych. Jednostki mogą należeć do różnych grup interesariuszy i różne grupy interesariuszy tworzą się i znikają na skutek zmieniających się okoliczności. Wydarzeniami, które konsolidują grupy interesariuszy, są na ogół: uczestnictwo w tworzeniu nowego przedsięwzięcia, zagrożenie likwidacją przedsiębiorstwa lub przejęciem przez konkurencję. Spójna grupa może zostać podzielona, np. urzędnicy podzielili się na zwolenników i przeciwników komputeryzacji.

3.3. Spór o społeczną odpowiedzialność firmy

Spór o społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa nie jest sporem nowym. Już w 1932 roku Dodd twierdził, że celem nowoczesnego przedsiębiorstwa powinno być zarówno przynoszenie dochodu właścicielom, jak i działanie w interesie społecznym. Współcześni mu autorzy Bearle i Means (1932) nie zgadzali się z tym poglądem, uważając, iż dołączenie do grupy właścicieli innych grup czy jednostek, w interesie których powinni działać menedżerowie, zwiększy nadmiernie uprawnienia tych ostatnich. Uznanie, że przedsiębiorstwo powinno działać w interesie społecznym, powoduje bowiem osłabienie poczucia powinności menedżerów wobec właścicieli, rozmycie zasad odpowiedzialności i kontroli, w rezultacie czego zarząd firmy dla każdej swojej decyzji będzie mógł znaleźć uzasadnienie.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest najczęściej używanym określeniem w dyskusjach na temat celu działania firmy i obowiązków menedżerów. Niejednoznaczność i szeroki sens trzech składników tego pojęcia sprawia zapewne, iż zarówno teoretycy, jak i praktycy zajmujący odmienne stanowiska w kwestii powinności menedżerów akceptują samo zalecenie podejmowania przez firmę społecznej odpowiedzialności. Zatem spór o społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa polega na różnych odpowiedziach na pytanie, na czym ta odpowiedzialność polega. Argumenty wspierające owe odpowiedzi są zarówno etycznej, jak i sprawnościowej natury.

Stanowisko profitowe, utrzymujące, iż społeczna odpowiedzialność firmy polega na przyniesieniu jak największego zysku jej właścicielom, opiera się na założeniu, że relacja między kierownictwem firmy i akcjonariuszami jest etycznie różna od relacji między kierownictwem i innymi interesariuszami (Goodpaster, 1991). Owa różnica ma polegać na tym, iż kierujący firmą są powiernikami jedynie akcjonariuszy i tylko relacja między nimi i akcjonariuszami ma charakter powierniczy (*fiduciary relationship*), natomiast relacja między kierownictwem i innymi grupami udziałowców nie ma takiego charakteru. Relacja powiernicza zachodzi wówczas, gdy osoba lub grupa osób powierza innej osobie

lub grupie osób kierowanie swoją własnością. Swoistość tej relacji bywa charakteryzowana przez odwołanie się do dwu podstawowych zasad moralnych, mianowicie nakazu poszanowania własności i zasady dotrzymywania umów (Boatright, 1994).

Jednak własność akcjonariuszy jest własnością szczególnego rodzaju, różniącą się od własności osobistego dobra, ponieważ nie mogą oni swobodnie dysponować całym majątkiem firmy i decydować o sposobie jej funkcjonowania. Akcjonariusze nie mogą zmieniać celu przedsiębiorstwa, dla którego zostało ono powołane, ani też nie są odpowiedzialni za długi wykraczające poza ich wkład. Wyjątkowość pozycji i praw akcjonariuszy upatruje się w tym, że tylko oni podejmują ryzyko związane z powodzeniem firmy jako całości, podczas gdy dostawcy, klienci, pracownicy itd. są chronieni przez kontrakty i inne zabezpieczenia, które są cyklicznie odnawiane. Interesy akcjonariuszy najlepiej są chronione przez takie funkcjonowanie firmy, przy którym przynosi ona największy dochód, ale z tego faktu nie wynika, że menedżerowie mają obowiązki tylko wobec akcjonariuszy. Szczególna pozycja akcjonariuszy jest chroniona przez dwa mechanizmy, niedostępne dla innych grup udziałowców. Po pierwsze, legislacyjne interesy akcjonariuszy są zabezpieczone przez prawo wyboru rady nadzorczej i prawo do korzystania z zysku firmy w formie dywidendy. Po drugie, dzięki rynkowi akcji, akcjonariusze mogą łatwo pozbyć się swoich akcji czy też je nabyć, w przeciwieństwie do innych grup udziałowców, którym trudniej jest wprowadzić czy też wycofać swoją „stawkę”, na przykład pracowników chcących zmienić pracę, banków zamierzających zainwestować lub odzyskać swój kapitał lub lokalnych społeczności, które muszą współgzystować z daną firmą. Ponadto, inwestujący w akcje mogą wybierać poziom ryzyka, które chcą ponieść; większe ryzyko może być nagrodzone większym zyskiem.

Drugą podstawową zasadą moralną, wskazywaną przy uzasadnianiu wyróżnionej pozycji akcjonariuszy jest nakaz dotrzymywania zobowiązań. Uważa się, że między akcjonariuszami i menedżerami istnieje szczególny rodzaj niepisanego, ale ważnego w sensie moralnym kontraktu, w którym kierownictwo firmy zobowiązuje się do działania w interesie jej właścicieli. Powinności menedżerów wobec innych udziałowców są mniej ważne, bowiem opierają się na czym innym niż zobowiązanie.

Jednak status tego kontraktu nie jest całkiem jasny. Przede wszystkim założenie, że akcjonariusze są właścicielami przedsiębiorstwa może wzbudzać wątpliwości, o których wspomniano wyżej. Ponadto, zobowiązania menedżerów wobec akcjonariuszy nigdzie nie są artykułowane, ponieważ w większości przypadków kupują oni akcje od poprzedniego właściciela, nie od samego przedsiębiorstwa, a nawet w przypadku pierwotnego nabywania akcji nie istnieje żadna umowa poza prospektem emisyjnym. Jak wynika z badań (Donaldson, Preston, 1994), akcjonariusze spodziewają się takiego traktowania jak inwestorzy i chcą, by menedżerowie uwzględniali w swoich działaniach również interesy innych udziałowców. Uzasadniony jest zatem pogląd, że warunki na pod-

stawie których można by orzec, że między akcjonariuszami i zarządem firmy istnieje jakiś ważny w sensie prawnym, nawet niejawni kontrakt, nie są spełnione. Relacja między akcjonariuszami i zarządem firmy nie jest również oparta na kontrakcie społecznym. Po pierwsze, strony nie mają możliwości ustalenia wzajemnych zobowiązań, akcjonariusze mogą kupić akcje lub nie bez negocjowania warunków, jakie może mieć miejsce w przypadku relacji przedsiębiorstwa z innymi interesariuszami. Po drugie, adresatami większości zobowiązań menedżerów nie są akcjonariusze, chociaż to oni właśnie są głównymi beneficjentami powierniczych obowiązków menedżerów, obowiązki te nie są nakładane na menedżerów po to, by przysparzać korzyści akcjonariuszom. Wydaje się, że ani odwoływanie się do własności jako podstawowej wartości moralnej, ani do zasady dotrzymywania umów nie przesądza o wyjątkowej pozycji akcjonariuszy.

Przeciwko działaniu przedsiębiorstwa na rzecz innych niż właściciele interesariuszy wysuwane są także argumenty natury sprawnościowej. Uważa się, że realizowanie przez przedsiębiorstwo celów społecznych deformuje funkcjonowanie rynku jako całości. Na przykład, realizowanie przez przedsiębiorstwo celów społecznych, polegające na ustalaniu sztywnych cen może zakłócać jedną z podstawowych funkcji, jaką pełnią ceny na wolnym rynku, a mianowicie informowanie o stanie zasobów i wielkości zapotrzebowania, czego rezultatem bywa brak produktów, niska ich jakość, marnotrawstwo itd. Jak twierdzi Levitt (1958), warunkiem optymalnego funkcjonowania rynku jest klarowny rozdział funkcji pełnionych przez rozmaite podmioty. Tak więc, celem przedsiębiorstwa nie jest zmierzanie do dobrobytu społecznego, ale zarabianie pieniędzy. To samo dotyczy związków zawodowych, które powinny zajmować się walką o chleb i prawa pracownicze. Dobrobyt powinien być immanentną cechą systemu wolnorynkowego, a sfery, w których go brakuje, powinny być przedmiotem działania i zainteresowania państwa i na tym polega pluralizm. Administracja rządowa nie powinna zajmować się biznesem, a biznes nie powinien zajmować się administracją (Levitt, 1958). Rozmywanie zadań może prowadzić do rozmywania odpowiedzialności, realizacja przez przedsiębiorstwa pewnych społecznych celów może zwalniać państwo od ich podejmowania. Jednak społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa może przejawiać się w rozmaitych formach, nie tylko w usztywnianiu cen, ale na przykład w finansowaniu publicznego transportu, budownictwa, dopuszczaniu do uczestnictwa w radach nadzorczych przedstawicieli konsumentów, pracowników, społeczności lokalnych, wyczerpującej i rzetelnej informacji o wytwarzanych produktach, trosce o względy ekologiczne. Jeżeli działania takie mają charakter incydentalny, lokalny albo dotyczą przedsięwzięć o niewielkiej skali, to twierdzenie, iż zakłócają one funkcjonowanie rynku, nie jest słuszne.

Ponadto, jak dowodzi codzienność, rzeczywiste funkcjonowanie rynku odbiega od jego idealnego modelu, gdyż w praktyce życia gospodarczego rzadko bywają spełnione założenia przyjmowane w teorii. Konkurencja na rynku nie

jest doskonała, ponieważ dostęp do niego nie jest równy dla wszystkich podmiotów gospodarczych, nierówny jest także dostęp do informacji, występuje duże zróżnicowanie towarów, koszty transakcji nie są jednakowe dla wszystkich. Funkcjonujące monopole i oligopole mają wpływ na ceny kosztów transakcji. Podmioty uczestniczące w życiu gospodarczym nie zawsze wybierają najlepszy dla siebie wariant. Czasem jest to spowodowane brakiem umiejętności takiego wyboru, a czasem ograniczeniem w dostępie do informacji. Nie jest również prawdą, że motyw egoistyczny jest jedynym, jakim kierują się aktorzy gry rynkowej. Nie zawsze ceny odzwierciedlają wszystkie koszty i w związku z tym część tych kosztów jest ponoszona przez stronę nie uczestniczącą w akcie wymiany.

Niedoskonałości funkcjonowania rynku mogą w pewnym stopniu być rekompensowane przez państwo będące rzecznikiem interesów społeczeństwa jako całości. Istnieją jednak takie problemy – powiadają zwolennicy orientacji społecznej – z którymi nie są w stanie uporać się mechanizmy rynkowe i państwo, natomiast z którymi mogą poradzić sobie firmy. Firmy rozwiązują pewne problemy społeczne szybciej, bardziej kompetentnie i taniej. Menedżerowie na ogół wcześniej niż ktokolwiek inny są w stanie przewidzieć, czy też zapobiec negatywnym efektom transakcji prowadzonych przez firmę. Jeżeli nie będą tego czynić, koszty tych efektów mogą być czasem bardzo długo, a czasem w sposób niewidoczny ponoszone przez trzecią stronę. Ograniczenia informacyjne przejawiające się w asymetrii informacyjnej między społeczeństwem i zarządzającymi firmą sprawiają, że to ci ostatni najlepiej wiedzą, jakie są negatywne skutki działań firmy i oni w końcowym rachunku będą konsultantami w procesie stanowienia prawa.

Ponieważ firma nie może oczywiście odpowiadać na wszystkie społeczne wyzwania, orientacja społeczna próbuje określić sytuacje, w których ma ona obowiązek realizowania pozaekonomicznych celów. Simon, Powers i Gunne-
mann (1972, cyt. za Boatright, 1997) wymieniają następujące charakterystyki takich sytuacji: 1) pilność problemu, 2) problem w zasięgu działania firmy, 3) zdolność firmy do rozwiązania tego problemu, 4) ryzyko, że problem pozostanie nie rozwiązany, jeżeli firma się tego nie podejmie.

Przeciwko działaniu przedsiębiorstwa na rzecz innych niż właściciele interesariuszy wysuwa się także argument, iż takie działanie obniża efektywność samego przedsiębiorstwa. Wydaje się, iż argument ten nie ma ogólnej mocy rozstrzygającej i jego słuszność uwarunkowana jest wieloma czynnikami sytuacyjnymi. Przedsiębiorstwo traktowane jest przez nową ekonomię instytucjonalną jako splot kontraktów, niekoniecznie formalnych czy jawnych, mogą to być również kontrakty domyślne (Iwanek, 1996). Efektywność przedsiębiorstwa zależy od efektywności kontraktów zawieranych z interesariuszami, ta z kolei jest funkcją powtarzalności kontraktów. W warunkach pełnej informacji i konkurencyjnego rynku interesariusze nie będą powtarzać kontraktów dla siebie niekorzystnych, co oczywiście będzie miało negatywny wpływ na efektywność przed-

siębiorstwa. Ponieważ warunki te rzadko są spełnione, interesariusze ponawiają niekorzystne dla siebie kontrakty z braku dostatecznej informacji lub z braku innej alternatywy i wtedy przedsiębiorstwo może osiągać korzyści ekonomiczne, pomimo tego, iż nie dba o cele społeczne. Z kolei realizacja przez przedsiębiorstwo trafnie wybranych celów społecznych może wpłynąć w tak istotny sposób na wizerunek firmy, że zapewni jej to konkurencyjną pozycję na rynku.

Pełnienie przez przedsiębiorstwo funkcji społecznych przy jednoczesnym zapoznaniu funkcji ekonomicznych przybrało karykaturalną formę w gospodarce socjalistycznej. Aktywność przedsiębiorstwa została ukierunkowana na jedną tylko grupę interesariuszy, czyli pracowników, którym zapewniało ono nie tyle pracę, co miejsce zatrudnienia oraz szereg rozbudowanych świadczeń socjalnych, a także dostęp do deficytowych towarów.

Według orientacji społecznej, podejmowanie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności społecznej jest czymś więcej niż przestrzeganiem przepisów prawnych i norm obyczajowych regulujących stosunki między firmą a otoczeniem. Odpowiedzialność ta polega na dobrowolnym realizowaniu przez firmę pewnych celów społecznych, na ponadobowiązkowym angażowaniu się firmy w działania prospołeczne i proekologiczne. Sensowność takich działań musi być oceniana w konkretnym układzie warunków, w co najmniej trzech wymiarach. Po pierwsze, konieczna jest odpowiedź na pytanie, czy wydatki na cele społeczne da się uzasadnić w sensie odpowiedzialności prawnej wobec akcjonariuszy – w przypadku sektora prywatnego oraz wobec podatników – w przypadku sektora publicznego. Po drugie, należy przeprowadzić analizę efektywności takich wydatków, np. ogromnych nakładów na zmniejszenie zanieczyszczeń przemysłowych, rezultatem czego może być niewielka tylko poprawa jakości powietrza. Po trzecie, niezbędna jest analiza korzyści dla firmy wyływających z zaangażowania się w realizację pewnych celów społecznych.

Opozycję między orientacją profitową i społeczną można analizować także w bardziej rozbudowanej perspektywie, uwzględniając efekty działalności całej gospodarki. Efekty te mogą być postrzegane bardziej szeroko lub bardziej wąsko. Nieco upraszczając daje się wyróżnić trzy rodzaje kryteriów oceny gospodarki:

1) tak zwany czworokąt podstawowych celów ekonomicznych: dochód narodowy (jego wzrost), poziom zatrudnienia (bezrobocia), poziom cen (inflacja), bilans płatniczy (deficyt);

2) powyższe kryteria poszerzone o kwestie podziału dochodu narodowego i szerzej sprawiedliwości, kwestie bezpieczeństwa (pewności zatrudnienia i dochodów), kwestie ekologiczne;

3) najszersze kryteria to relacje między grupami ekonomicznymi (konfliktowe czy harmonijne), możliwości awansowania całych grup społecznych i wreszcie sposobów samorealizacji ludzi (mieć czy żyć dla wyższych wartości).

Jako zasługującą na dalszą analizę można postawić tezę, że im szersze są te kryteria, tym bardziej pozytywny wpływ na funkcjonowanie gospodarki ma orientacja społeczna.

Przedstawione niżej opisy autentycznych przypadków stanowią ilustrację przeciwstawnych postaw firm, które stanęły wobec wyzwania podjęcia społecznej odpowiedzialności.

3.4. Przykłady odmiennych postaw firm wobec odpowiedzialności społecznej

Johnson & Johnson: Tylenol (źródło: Hartley, 1993)

Przypadek Tylenolu – leku produkowanego przez firmę Johnson & Johnson stanowi jeden z najbardziej ciekawych przykładów spełnienia przez firmę dobrowolnie przyjętego obowiązku społecznej odpowiedzialności. Odpowiedzialność tę Johnson & Johnson zadeklarowała w swoim „Credo”, (por. s. 74 tej książki), głosząc że wykracza ona poza obowiązek maksymalizacji zysku, który firma podejmuje wobec akcjonariuszy.

Tylenol był najbardziej dochodowym produktem firmy Johnson & Johnson, dającym 17% całego dochodu we wczesnych latach osiemdziesiątych. Był lek alternatywny wobec aspiryny i nie dający jej skutków ubocznych. Firma przez lata pracowała nad tym, by zasłużyć na pełne zaufanie swoich klientów, zarówno dzieci, jak i dorosłych, nad tym by jej produkty dawały poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Tymczasem we wrześniu 1982 roku zdarzył się straszny wypadek, mianowicie kilka osób zmarło po zażyciu Tylenolu w kapsułkach. Przyczyną śmierci okazał się cyjanek, który przerywał dostarczanie tlenu przez krew i blokował w ciągu kilku minut pracę serca, mózgu i płuc. Zbadano opakowania, z których ofiary tragedii brały lekarstwa. W każdym przypadku czerwona połowa kapsułki była lekko odbarwiona i nabrzmiała, a zwykły proszek był zamieniony przez szarą substancję o zapachu migdałów. Kierownictwo firmy Johnson & Johnson natychmiast poddało analizie wszystkie okoliczności związane z tragicznymi wypadkami. Po nie ulegającym wątpliwości stwierdzeniu, że przyczyną śmierci ofiar był cyjanek znajdujący się w opakowaniach Tylenolu, firma podjęła we wszystkich mass mediach, zakrojoną na szeroką skalę kampanię ostrzegawczą, a także zaczęła wycofywać ze sprzedaży wszystkie partie Tylenolu. Warto podkreślić, że nie była do tych działań zobligowana przez prawo. Inne firmy znajdujące się w podobnych sytuacjach starają się niekorzystny dla siebie fakt ukryć albo mu zaprzeczyć, jak to miało miejsce w przypadku firmy Gerber nie przyjmującej do wiadomości, że w słoiczkach z produkowanymi przez nią odżywkami znajdowano kawałki szkła.

Śledztwo dosyć szybko wykazało, że do skażenia fiolek, ani celowego ani przypadkowego, nie doszło w trakcie produkcji leku. Zatrute fiołki pochodziły z różnych fabryk. Podejrzewano, że ktoś nie związany z producentem kupił Tylenol w sklepie, umieścił cyjanek w pewnych kapsułkach i następnie znów wprowadził lek do sprzedaży. Chociaż firma Johnson & Johnson została oczysz-

czona z podejrzeń, to jednak jej pozycja została silnie zachwiana przez łączenie jej produktu z tragedią. Być może to zachwianie nie byłoby tak silne, gdyby wskazano sprawcę przestępstwa, jednak pomimo wielkich wysiłków, zaangażowania do prowadzenia śledztwa 100 agentów FBI, nie udało się tego uczynić.

Firma Johnson & Johnson zdecydowała się walczyć o swoje dobre imię. Plan gry składał się z trzech faz:

- 1) wyjaśnienie opinii publicznej co naprawdę się zdarzyło;
- 2) oszacowanie i powstrzymanie szkód;
- 3) próba ponownego wprowadzenia Tylenolu na rynek.

Firma podjęła po pierwsze, zakrojoną na szeroką skalę akcję informacyjną, mającą na celu zapobiec panice; 40 specjalistów od public relations na bieżąco informowało opinię publiczną o wszystkich szczegółach. Wysłano 500 000 telegramów do lekarzy, szpitali i dystrybutorów.

Dysponując dowodami, że fałszerstwo nie zdarzyło się w trakcie procesu produkcji, firma przystąpiła do drugiej fazy. Wycofano ze sprzedaży wszystkie opakowania, tzn. 31 mln butelek o wartości ponad 100 mln dolarów USA. Szacowano, że koszty związane z opracowaniem i wyprodukowaniem nowego opakowania będą milionowe. Przedmiotem troski kierownictwa firmy był wpływ, jaki wypadek wywarł na Tylenol jako markę. Przeważała opinia, że Tylenol jako marka nie przetrwa; sugerowano, by wprowadzić Tylenol pod inną nazwą. Badania opinii publicznej zdawały się potwierdzać unicestwienie Tylenolu jako marki: 94% respondentów wiedziało, że zażycie Tylenolu wiązało się ze śmiercią i chociaż 87% spośród tych respondentów wiedziało, iż producent leku nie był temu winien, 61% stwierdziło, że nie kupi Tylenolu w przyszłości, a 50% badanych osób stwierdziło, że nie kupi Tylenolu nawet w tabletkach. Jedynym obiecującym rezultatem była odpowiedź 49% stałych klientów, którzy twierdzili, że być może kiedyś kupią Tylenol.

Wyniki badań marketingowych nie w pełni przekonały kierownictwo firmy Johnson & Johnson. Wątpliwości polegały na tym, że badania takie odzwierciedlają postawy, a nie zachowania. Najlepszym sposobem, by przekonać się, co klienci zrobią naprawdę, było wprowadzenie produktu z powrotem do sprzedaży. Johnson & Johnson zdecydowała się odbudować wiarygodność Tylenolu jako marki przez skoncentrowanie się najpierw na stałych klientach i następnie rozszerzenie swojej ekspansji na innych. Po to, by odzyskać zaufanie stałych klientów zaangażowano telewizję komercyjną, która informowała, że firma robi wszystko by to zaufanie odzyskać. Uruchomiono specjalne programy, w których specjaliści i zwykli ludzie mogli dyskutować na temat społecznej odpowiedzialności firmy i w których credo firmy Johnson & Johnson, deklarującej taką odpowiedzialność, było przedstawiane. Dyrektor laboratorium McNeil, w którym opracowano całą technologię Tylenolu, zwrócił się do szerokiej opinii publicznej ze słowami: „Tylenol cieszył się zaufaniem profesorów medycyny i stu milionów Amerykanów przez ponad 20 lat. Tak bardzo cenimy to zaufanie, że nie

chcielibyśmy, by zostało zniszczone przez jedno fałszerstwo. Pragniemy, byście znów uwierzyli w Tylenol”.

Próbowano także zachęcić użytkowników Tylenolu w kapsułkach, by zmienili je na tabletki, które są trudniejsze do sabotażu; wymieniano bezpłatnie kapsułki na tabletki. Opracowano nowe – kosztujące 2,4 centa – opakowanie kapsułek, opatrzone potrójną plombą, dające, jak się zdawało, całkowitą gwarancję jego nienaruszalności przez osoby trzecie. Konsumenci, którzy twierdzili, że wyrzucili Tylenol po wypadku, dostawali za darmo nową butelkę z kapsułkami. Ponad 2000 pracowników firmy Johnson & Johnson zostało zaangażowanych w promocję leku.

Bezpośrednio po kryzysie udział firmy Johnson & Johnson w rynku leków przeciwbólowych zmniejszył się z 35,3% do poniżej 7%. W rezultacie podjętych przez siebie działań firma odzyskała swoją pozycję na rynku i utrzymywała ją przez 3 i pół roku, dopóki tragedia nie powtórzyła się. Wtedy firma powzięła decyzję o wycofaniu Tylenolu w kapsułkach i ograniczeniu się do sprzedawania go tylko w tabletkach, chociaż ta decyzja kosztowała ją 150 mln dolarów USA. I znów Johnson & Johnson odzyskał swój rynek prawie w całości.

Ford: Pinto (źródło: DeGeorge, 1990, Shaw, 1996)

Przypadek Forda Pinto ilustruje postawę firmy zorientowaną na maksymalizację zysku, nie uwzględniającą w swoich kalkulacjach pozaekonomicznych wartości. Ford chciał pokonać konkurencję minimalizując czas potrzebny do wypuszczenia produktu na rynek i oferując atrakcyjną cenę, standardy bezpieczeństwa uwzględniając w sposób jedynie formalny.

Decyzja o uruchomieniu produkcji samochodu Pinto została podjęta w 1968 roku przez kierownictwo Forda pragnące sprostać wyzwaniom rzucanym przez japoński i niemiecki przemysł samochodowy. Miał to być mały samochód, ważący mniej niż 2000 funtów i kosztujący mniej niż 2000 dolarów. Chciano, by Pinto pojawił się na rynku już w 1970 roku i dlatego okres projektowania samochodu i uruchomienia linii produkcyjnej wyniósł 25 miesięcy, zamiast zwykłych 43. Zaprojektowanie wyglądu samochodu poprzedziło projekt rozwiązań technicznych i to spowodowało poważny problem obniżający bezpieczeństwo samochodu. Między tylną osią i tylnym zderzakiem zostało zaledwie 10 cali na zbiornik paliwa. Testy wykazały, że przy przekroczeniu granicy 21 mil/godz mógł nastąpić wyciek ze zbiornika i mała iskra wystarczyła do wywołania pożaru. Inżynierowie z Forda wiedzieli, że Pinto reprezentuje poziom bezpieczeństwa niższy niż inne samochody tej klasy wówczas produkowane. Był on jednak wystarczający z punktu widzenia standardów wymaganych przez National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA). Firma podjęła wysiłek lobowania na rzecz zachowania tych standardów, chociaż możliwe było poprawienie projektu. Oszacowano, że koszt takiej modyfikacji, polegającej na odgródeniu

zbiornika paliwa, wynosiłby 11 dolarów na samochód. Jednak Ford podjął decyzję, by nie poprawiać projektu. Oparta ona była na następujących argumentach. Po pierwsze, samochód spełniał aktualne federalne standardy bezpieczeństwa. Po drugie, koszt samochodu przekroczyłby 2000 dolarów, a więc ważny cel handlowy nie zostałby osiągnięty. Po trzecie, Ford spieszył się, by wygrać batalię z Volkswagensem, a umieszczenie przegrody opóźniłoby wprowadzenie samochodu na rynek.

W 1971 roku Ford opublikował analizę kosztów-korzyści, mającą przekonać władze federalne, że udoskonalenie, którego jednostkowy koszt miał wynosić 11 dolarów, nie byłoby społecznie opłacalne. W analizie tej przyjęto, że społeczny koszt utraty ludzkiego życia wynosi 200 725 dolarów. Suma ta wynikała z następujących kalkulacji przyjętych przez NHTSA:

Strata produktywności	
Bezpośrednia	132 000
Pośrednia	41 300
Koszty medyczne	
Szpital	700
Inne	425
Utrata własności	1 500
Administracja ubezpieczenia	4 700
Koszty sądowe i prawne	3 000
Straty pracodawcy	1 000
Ból i cierpienie ofiary	10 000
Pogrzeb	900
Strata konsumpcji	5 000
Inne	200
<hr/>	
Łączny koszt nieszczęśliwego wypadku (w dolarach)	200 725

Oparta na powyższych kalkulacjach analiza kosztów-korzyści, stanowiąca uzasadnienie decyzji Forda wyglądała następująco:

Koszty wprowadzenia modyfikacji

Sprzedaż: 11 mln samochodów osobowych, 1,5 mln ciężarówek
 Koszt jednostkowy: 11 dolarów za samochód osobowy, 11 dolarów za ciężarówkę
 Łączny koszt: 12,5 mln x 11 = 137,5 mln

Korzyści ze wprowadzenia modyfikacji

Oszczędności: 180 śmierci, 180 poważnych poparzeń, 2100 spalonych pojazdów

Koszt jednostkowy: 200 000 za śmierć, 67 000 za kalectwo, 700 za pojazd
 Łączna korzyść: (180x200 000) + (180x67 000) + (2100x 700) = 49,5 mln dolarów

Powyższa analiza okazała się zawodna nie tylko dlatego, że liczba wypadków była większa niż przewidywano, ale także dlatego, nie uwzględniono w niej kosztu zlekceważenia przez firmę względów bezpieczeństwa pasażerów.

W latach 1971–1978 w wypadkach spowodowanych przez samochody Pinto zginęło od 700 do 2500 osób, 95% spośród nich przeżyłoby, gdyby zbiornik paliwa był umieszczony powyżej tylnej osi – twierdził zeznający pod przysięgą świadek, inżynier pracujący u Forda. Firma musiała ponosić koszty procesów sądowych, odszkodowań, roszczeń organizacji konsumenckich. W 1977 roku NHTSA zaostrzyła swoje standardy bezpieczeństwa i Ford został zobowiązany do wprowadzenia modyfikacji zbiornika paliwa we wszystkich wyprodukowanych przez siebie samochodach Pinto. Niewątpliwe, choć trudne do oszacowania są straty spowodowane złą opinią, która przyłgnęła do firmy; ich świadectwem jest fakt, że Ford przez prawie 10 lat nie zaprojektował nowego małego samochodu.

3.5. Typy społecznych postaw firmy

W praktyce gospodarczej można wyróżnić całe spektrum postaw przedsiębiorstw wobec odpowiedzialności społecznej. Pomiędzy stanowiskami skrajnymi daje się zaobserwować pewną liczbę postaw pośrednich. Zróżnicowanie postaw przedsiębiorstwa wobec odpowiedzialności społecznej przedstawione zostało w tabeli 3.1. Wyróżniono tam 10 takich postaw, które można z kolei pogrupować w następujące typy.

Typ pierwszy, na który składają się trzy pierwsze kategorie, stanowi jedną skrajność, reprezentowaną przez przedsiębiorstwa identyfikujące się z maksymą, iż „biznesem biznesu jest biznes”. Zwolennicy tego poglądu uważają, że podejmowanie społecznej odpowiedzialności nie tylko nie jest obowiązkiem przedsiębiorstwa, ale ogranicza podstawową funkcję, którą powinno ono pełnić w społeczeństwie, czyli funkcjonować w ekonomicznie opłacalny sposób. Wymagania etyczne stawiane biznesowi przez społeczeństwo powinny być zabezpieczone legislacyjnie, a to jest domeną i obowiązkiem państwa. Oczekiwanie, iż przedsiębiorstwo będzie wykonywało ten obowiązek, może niekiedy podrywać autorytet państwa i wzmacniać nadmiernie biznes, np. międzynarodowe firmy działające w krajach rozwijających się są często oskarżane o przejmowanie legislacyjnych uprawnień państwa.

Drugi typ, zawierający kategorie 4, 5, 7 jest podobny do pierwszego, ale mniej radykalny, bowiem uwzględnia wpływ relacji między przedsiębiorstwem i interesariuszami na długoterminowy zysk. W związku z tym względy społeczne traktuje się jako czynniki mające wpływ na efektywność ekonomiczną. Działalność charytatywna czy sponsoring traktowane są jako rodzaj inwestycji lub wydatków na promocję. Unikanie „nieczystych” praktyk marketingowych jest najbardziej skutecznym sposobem ochrony przed nadmierną legislacją w tej sferze.

Tabela 3.1. Kategorie społecznych ról przedsiębiorstwa

Rola pełniona przez przedsiębiorstwo	Aktywność i postawa w sferze:		
	ekonomicznej	społecznej	politycznej
1. Firma osiągająca maksymalny zysk	Dominuje zysk	Traktowana jako przeszkoda w osiągnięciu zysku	Aktywne unikanie jakichkolwiek powiązań
2. Firma osiągająca satysfakcjonujący zysk	Dominuje wzrost	Oczekiwania społeczne traktowane jako intruz	Unikanie kontaktów z systemem politycznym
3. Firma broniąca wolnej przedsiębiorczości	Biznesem jest biznes	Nie jest w kręgu zainteresowań firmy	Opowiada się za wolną przedsiębiorczością
4. Samotny wilk	Główny nacisk na zysk	Dobrowolnie, ale jednostronnie zakłada odpowiedzialność	Unikanie kontaktów poza sytuacjami koniecznymi
5. Firma zaangażowana społecznie	Główny nacisk na zysk	Interakcyjnie powiązana	Angażuje się tylko w negocjacje dotyczące reguł gry
6. Firma przyczyniająca się do postępu społecznego	Główny nacisk na zysk	Interakcyjnie powiązana	Pozytywnie zaangażowana w formułowanie narodowej polityki przemysłowej
7. Globalny aktor	Główny nacisk na zysk	Interakcyjnie powiązana	Bierze odpowiedzialność za równowagę między krajową i międzynarodową polityką ekonomiczną
8. Firma kształtująca społeczeństwo	Finansowa samowystarczalność	Przyczynia się do zmian w życiu ludzi poprzez innowacje	Pozytywnie zaangażowana w planowanie społecznej infrastruktury
9. Firma na służbie społecznej	Drugorzędna wobec zobowiązań społecznych	Dostarcza ważne, ale pozaekonomiczne dobra i usługi	Pozytywnie zaangażowana w kształtowanie narodowej polityki przemysłowej ze szczególnym naciskiem na jej aspekt społeczny
10. Firma zapewniająca zatrudnienie	Opieranie się na subsydiach	Dostarcza miejsca pracy	Subsydiowana przez rząd

Źródło: Johnson, Scholes, 1993.

Trzeci typ postawy, reprezentowany przez kategorię 8, wyraża powinność przedsiębiorstwa wobec wszystkich interesariuszy – nie tylko akcjonariuszy, nakazującą uwzględnianie ich interesów i oczekiwań w polityce i organizacji firmy. Osiągnięcia firmy powinny być mierzone w sposób wieloaspektowy, a nie tylko odnoszone do jej wyników ekonomicznych. Podtrzymywanie nieekonomicznych aktywności firmy tłumaczone bywa potrzebą chronienia miejsc pracy, a niska rentowność niektórych produktów – ich społeczną użytecznością. Nasuwa się pytanie, do jakiego stopnia firmy mogą to czynić, bowiem na pewnym etapie pojawia się konflikt między społeczną odpowiedzialnością a interesami akcjonariuszy, między społeczną odpowiedzialnością a możliwością dalszej egzystencji firmy.

Czwarty typ postawy, składający się z kategorii 9 i 10, leżący na przeciwnym biegunie niż postawy typu friedmanowskiego, reprezentują firmy, które zostały powołane, by zaspokoić jakąś potrzebę społeczną. Społeczne potrzeby mają w strategii tych firm najwyższą rangę, względy finansowe zaś są traktowane drugorzędnie, jako ograniczenia. Problemem tych firm jest to, jak daleko mogą posuwać się w komercjalizacji swoich działań, służących zaspokojeniu potrzeb społecznych. Z drugiej strony, coraz wyraźniej artykułowane są oczekiwania podatników spodziewających się racjonalnego gospodarowania ich pieniędzmi.

3.6. Formy społecznej odpowiedzialności firmy

Deklaracja społecznej odpowiedzialności stawia przedsiębiorstwo przed koniecznością wyboru pewnych społecznych celów, ponieważ konflikt może występować nie tylko między ekonomiczną opłacalnością niektórych przedsięwzięć i ich społeczną przydatnością, ale także między niektórymi społecznymi celami przedsiębiorstwa, np. ochroną środowiska i utrzymaniem produkcji zanieczyszczającej co prawda środowisko, ale dającej zatrudnienie. Wybór między tymi celami jest wyborem między odpowiedzialnością zewnętrzną i wewnętrzną. Różne formy tej odpowiedzialności zostały przedstawione w tabeli 3.2. Pokazują one, że przedsiębiorstwo może realizować cele społeczne działając na rzecz różnych grup interesariuszy i w różnym stopniu. Najczęściej jednak musi dokonywać wyboru, gdyż nie da się osiągać wielu celów społecznych równocześnie. Wyboru tego na ogół nie da się sprowadzić do rachunku ekonomicznego, gdyż cele społeczne nie są kwantyfikowalne.

Firmom podejmujących odpowiedzialność społeczną wobec jednej grupy interesariuszy zarzuca się, iż czynią to kosztem innych. Ilustruje to przykład amerykańskiej firmy Ben & Jerry, zajmującej się wytwarzaniem lodów (Roleff, 1996). W 1991 roku federalne wsparcie dla producentów mleka zostało obniżone o 25% i zmuszeni oni byli sprzedawać swoje wytwory poniżej kosztów produkcji. Podczas gdy większość firm potraktowała ten fakt jako okazję do obniżenia kosztów własnych i podwyższenia zysku, kierownictwo firmy Ben & Jer-

ry zdecydowało zrekompensować straty swoim dostawcom, uważając, że nie może zaakceptować transakcji, które byłyby tak niekorzystne dla jej kontrahentów. Gest wobec dostawców kosztował firmę 480 000 dolarów, sumę, o którą został pomniejszony zysk, a która zdaniem jednego ze współzałożycieli i kierownika firmy – Bena Cohena nie mogła się znaleźć w ich kieszeni, ale musiała trafić do kieszeni farmerów, do których należała. Najprawdopodobniej ten gest, wzmacniający pozytywny wizerunek firmy przyczynił się do wzrostu sprzedaży o 36% i wzrostu zysków o 79% w następnym roku. Przeciwnicy społecznej odpowiedzialności twierdzą, iż w ostatecznym rachunku firma Ben & Jerry była wspaniałomyślna na koszt swoich klientów, którzy musieli płacić więcej za lody.

Tabela 3.2. Formy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Wewnętrzna	Zewnętrzna
<p><i>Dobrobyt pracowników</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * opieka medyczna * pomoc w spłacaniu wierzytelności * urlopy zdrowotne * odprawy dla odchodzących <p><i>Warunki pracy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * podwyższanie standardów najbliższego otoczenia stanowiska pracy * świadczenia socjalne powyżej obowiązujących norm <p><i>Projektowanie zadań pracowniczych</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * zwiększanie satysfakcji pracowników raczej niż efektywności ekonomicznej 	<p><i>Środowisko naturalne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * redukcja zanieczyszczeń poniżej obowiązujących norm, nawet jeżeli konkurencja tego nie czyni * oszczędność energii <p><i>Produkty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * uwzględnianie niebezpieczeństw wynikających z nieostrożnego używania produktów przez konsumentów <p><i>Rynek i marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * niesprzedawanie na pewnych rynkach * standardy reklamy <p><i>Dostawcy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * uczciwe zasady handlowe * czarna lista dostawców <p><i>Zatrudnienie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * pozytywna dyskryminacja faworyzująca mniejszości * podtrzymywanie zatrudnienia <p><i>Aktywność na rzecz lokalnej społeczności</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * sponsorowanie lokalnych przedsięwzięć

Źródło: Johnson, Scholes, 1993.

Společnej odpowiedzialności nie przejawiała żadna z firm przetwarzających i dystrybuujących produkty rolne na polskim rynku w sytuacji załamania dostaw na rynki wschodnie, które spowodowało znaczne obniżenie cen tych produktów w 1998 roku. Z owej obniżki nie skorzystali klienci, którzy musieli płaćć tyle samo za produkty spożywcze, rolnicy zaś zmuszeni byli sprzedawać swój towar poniżej granicy opłacalności, przeciw czemu niejednokrotnie i głośnie protestowali.

3.7. Podstawowe powinności firmy w opinii pracowników

Zysk jako główny cel firmy a hierarchia interesariuszy

Co sądzą na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa pracownicy, którzy odpowiedzieli na ankietę EWOP? Rozkład opinii dotyczących poglądu, iż głównym celem przedsiębiorstwa jest przynoszenie zysku, został przedstawiony w tabeli 3.3. Wynika z niej, że z poglądem tym zgadza się lub zgadza się zdecydowanie ponad 93% badanych pracowników. Podobne opinie wyrażali studenci badani przez Vergesa i Tyszkę (1994) oraz przez Kopycińską (1997). W obu tych badaniach respondenci rangując cele przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu stawiali zysk, w pierwszym badaniu w 90%, w drugim w 98%. Jest to odsetek wysoki, w porównaniu z badanymi również przez Vergesa i Tyszkę studentami francuskimi, którzy także uznali, że zysk jest najważniejszym celem przedsiębiorstwa, ale nie tak zdecydowanie (w 70%). Wydaje się, iż respondenci polscy tak wysoko stawiając zysk w hierarchii celów firmy, odreagowują lata nieefektywnej gospodarki, orientującej przedsiębiorstwa na wykonanie planu i maksymalizację produkcji.

Tabela 3.3. Rozkład opinii, iż zysk jest głównym celem przedsiębiorstwa

Czy zgadza się Pan(i) z opinią, że głównym celem przedsiębiorstwa jest przynoszenie zysku?	Wskazania w %				
	ogół pracow- ników	właściciele i kadra zarzą- dzająca	kierownicy i zwykli pracow- nicy	pracowni- cy firm państwo- wych	pracow- nicy firm prywat- nych
Zdecydowanie tak	58	67	56	53	60
Raczej tak	35	28	37	40	33
Raczej nie	4	3	3	3	4
Zdecydowanie nie	1	1	0,7	0,8	0,2
Nie mam zdania	2	1	2	3	2
N =	938	162	408	331	354

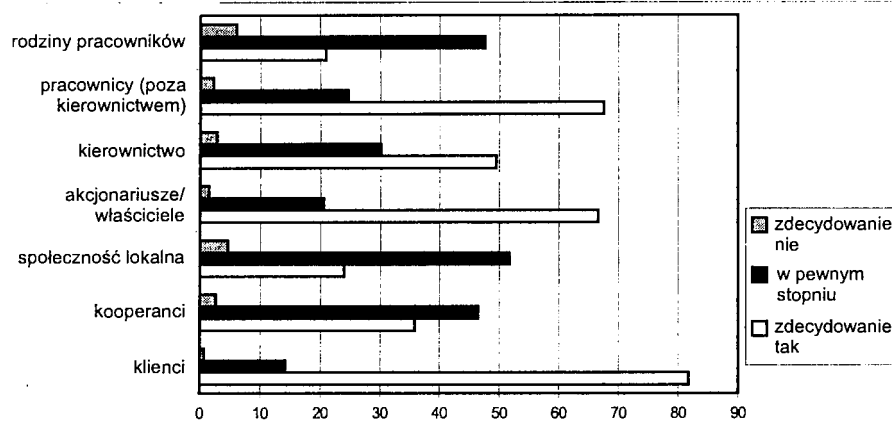
Zdecydowany pogląd, iż głównym celem przedsiębiorstwa jest funkcjonowanie w ekonomicznie opłacalny sposób, częściej reprezentują właściciele firm i członkowie kadry kierowniczej niż kierownicy i zwykli pracownicy, częściej pracownicy firm prywatnych niż państwowych (tabela 3.3). Wyniki te sugerują, że na pogląd ten ma wpływ stopień odpowiedzialności w hierarchii służbowej oraz typ własności przedsiębiorstwa.

Jak wynika z tabeli 3.4 oraz rys. 3.1 zdecydowana akceptacja poglądu, że głównym celem przedsiębiorstwa jest przynoszenie zysku, nie przeszkodziła ba-

Tabela 3.4. Powinności przedsiębiorstwa wobec różnych grup interesariuszy

<i>Pogląd, iż głównym celem przedsiębiorstwa jest przynoszenie zysku bywa przeciwstawiany poglądowi, że przedsiębiorstwo powinno działać w interesie grup z nim związanych. Czy zdaniem Pana(i) do obowiązków firmy należy dbanie o dobro następujących grup?</i>	Zdecydowanie tak	W pewnym stopniu	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Klienci	82	14	1	3
Kooperanci	36	46	3	15
Społeczność lokalna	24	52	5	19
Akcjonariusze/właściciele	67	20	1	12
Kierownictwo	49	30	3	18
Pracownicy (poza kierownictwem)	68	24	2	6
Rodziny pracowników	21	47	6	26
N = 927				

Rysunek 3.1. Powinności przedsiębiorstwa wobec różnych grup interesariuszy



danym osobom w wyrażeniu opinii, iż powinno ono także działać w interesie grup z nim związanych. Podobne stanowisko zajmuje zresztą wiele firm, wyrażając je w swojej misji lub w kodeksie, co może świadczyć o tym, że funkcje ekonomiczna i społeczna firmy nie są postrzegane jako sprzeczne, a tylko czasem jako konfliktowe.

Respondenci różnicują bardzo wyraźnie grupy interesariuszy ze względu na stopień, w jakim firma powinna zabiegać o ich dobro. Najważniejszą grupą są według badanych osób klienci. Drugą i trzecią w hierarchii ważności grupę stanowią pracownicy i akcjonariusze/właściciele, kolejne grupy to kierownictwo i kooperanci. Stosunkowo mało obowiązków ma firma, zdaniem respondentów wobec społeczności lokalnej, a najmniej wobec rodzin pracowników.

Porównanie tych wyników z opiniami pracowników amerykańskich dotyczących wypełniania przez ich firmy zobowiązań wobec interesariuszy (Goodell, 1994) wskazuje, że w obu przypadkach najważniejszą grupą są klienci. Zaspokajanie potrzeb klientów jest zapewne postrzegane jako ważny cel działalności firmy, a także jako warunek jej istnienia. Podobnie w hierarchii ważności w obu przypadkach umieszczani są właściciele/akcjonariusze – wysoko i rodziny pracowników – nisko. Najbardziej wyraźne różnice dotyczą postrzegania obowiązków firmy wobec pracowników i społeczności lokalnych. Można przypuszczać, że na wysoką pozycję przypisywaną pracownikom w hierarchii interesariuszy przez pracowników polskich wpłynęły doświadczenia związane ze społecznymi funkcjami zakładów pracy pełnionymi przez nie w minionych latach. Niewielkie znaczenie społeczności lokalnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce centralnie sterowanej przyczyniło się zapewne do tego, że i obecnie tej grupie przypisuje się względnie małe znaczenie.

Okazuje się, że hierarchia interesariuszy ustalana przez pracowników może mieć znaczenie nie tylko poznawcze, ale i praktyczne. Jak twierdzi Aoki podstawowym celem menedżerów w przedsiębiorstwach japońskich jest uzgadnianie interesów różnych podmiotów z pracownikami (a nie właścicielami) na czele (Aoki, 1994).

Deontologiczne powinności firmy

Etyczne standardy firm formułowane bywają w postaci zasad, do których przestrzegania zobowiązuje się firma. Zasady takie można znaleźć w kodeksach etycznych wielu firm. Poglądy osób badanych kwestionariuszem EWOP na temat rygorystyki przestrzegania niektórych zasad obowiązujących firmę zostały przedstawione w tabeli 3.5. Analiza odpowiedzi respondentów na pytanie o okoliczności usprawiedliwiające łamanie tych zasad przez firmę pozwoliła na poznanie niektórych przynajmniej warunków dopuszczających odstępstwa.

Tabela 3.5. Deontologiczne powinności firmy

<i>Uważa się, że przestrzeganie poniższych zasad należy do obowiązków firmy. Czy zdaniem Pana(i) istnieją okoliczności, którymi można usprawiedliwić złamanie tych zasad przez firmę?</i>	Wskazania			
	często	czasem	nigdy	trudno powiedzieć
Dotrzymywanie umów i zobowiązań	7	33	47	13
Zapewnienie rzetelnej i aktualnej informacji o produkowanych dobrach lub świadczonych usługach	9	20	55	16
Zapewnienie poufności informacji uzyskanych od klientów	10	17	59	14
Uwzględnianie reklamacji klientów	11	41	33	15
Uczciwa konkurencja	9	27	42	22
Dotrzymywanie zobowiązań podatkowych	12	18	54	16
Przestrzeganie przepisów prawnych	11	19	59	11
Unikanie działalności szkodliwej dla środowiska naturalnego	9	16	57	18
Chronienie praw pracowników	10	18	62	10
Produkowanie bezpiecznych dóbr i usług	8	11	62	19
N = 932				

Jak wynika z tabeli 3.5 rygoryzm¹ przestrzegania zasad w odniesieniu do żadnej z nich, nie jest pełny ani nawet bardzo wysoki, a ponadto jest zróżnicowany. Zasady, które zdaniem największej części respondentów nie mogą być łamane, dotyczą „produkowania bezpiecznych dóbr i usług” oraz „chronienia praw pracowników”. Taki układ w hierarchii najważniejszych zasad jest zgodny ze wskazaną przez respondentów hierarchią najważniejszych interesariuszy. Byli nimi klienci, dla których należy produkować bezpieczne dobra i usługi oraz pracownicy, których prawa powinny być chronione. Jako usprawiedliwienie dla złamania pierwszej zasady podawano wytwarzanie produktu, który jest niebezpieczny ze swej istoty, ale niezbędny, np. broń lub substancje toksyczne. Innymi okolicznościami usprawiedliwiający mogą być przestarzały technicznie sprzęt, braki technologiczne, a także dystrybucja produktu wraz z pełną infor-

¹ Przyjęto, że poziom rygoryzmu jest określany przez odsetek osób uznających bezywyjątkowość obowiązywania danej zasady. W przypadku równych odsetków większy rygoryzm przypisywano tej zasadzie, dla której suma odsetków usprawiedliwień, *często* i *czasem* była mniejsza.

macją o zagrożeniu, jakie on stwarza. Prawa pracowników mogą być naruszone wtedy, gdy jest to konieczne dla dobra firmy, które zdaniem niektórych respondentów oznacza jej przetrwanie, lub dla podniesienia jej efektywności.

Kolejne pod względem rygoryzmu zasady nakazują „zapewnianie poufności informacji uzyskanej od klientów” oraz „przestrzeganie przepisów prawnych”. Naruszenie pierwszej z tych zasad jest dopuszczalne wtedy, gdy informacja wskazuje na popełnienie przestępstwa lub nadużycia mające miejsce w firmie lub gdy jej zatajenie stanowi zagrożenie dla firmy lub innych klientów. Poufność może być naruszona także wtedy, gdy zainteresowane osoby wyrażą na to zgodę. Nieprzestrzeganie przepisów prawnych bywa usprawiedliwiane niespójnością prawa i istnieniem w nim luk, sprzecznością z przepisami wewnętrznymi, brakiem wiedzy, niejednoznacznością w interpretacji przepisów oraz zagrożeniem dla egzystencji firmy.

Środkowe ze względu na zakres rygoryzmu okazały się zasady zalecające „unikanie działalności szkodliwej dla środowiska naturalnego” oraz „zapewnianie rzetelnej i aktualnej informacji o produkowanych dobrach lub świadczonych usługach”. Łamanie tej pierwszej zasady bywa usprawiedliwiane koniecznością utrzymania produkcji lub zapewnienia jej efektywności, brakiem wystarczających środków finansowych, posiadaniem przestarzałego technicznie sprzętu, rodzajem działalności firmy wykluczającej jej nieszkodliwość. Ryzyko prowadzenia działalności szkodliwej dla środowiska jest niewielkie, ponieważ nie musi to zostać ujawnione, a jeżeli nawet tak się stanie, to niewiele zaszkodzi wizerunkowi firmy. Ograniczanie rzetelnej i aktualnej informacji o produkowanych dobrach lub świadczonych usługach bywa dopuszczalne, jeżeli służy ochronie interesu firmy przed konkurencją, która mogłaby wykorzystać takie informacje do własnych celów lub jeżeli służy zachowaniu poufności interesariuszy firmy. Naruszanie zasady rzetelnej i aktualnej informacji bywa także usprawiedliwiane realną szansą na zdobycie nowych, dobrych klientów.

Niższy zakres rygoryzmu został przypisany zasadom nakazującym „dotrzymywanie zobowiązań podatkowych” oraz „dotrzymywanie umów i zobowiązań”. Argumentem usprawiedliwiającym naruszenie obu tych zasad jest brak kompetencji lub rzetelności drugiej strony umowy. W przypadku pierwszej zasady może to być błędne naliczenie podatku lub naliczenie go bez podstaw prawnych, luki, błędy, niejednoznaczności w przepisach podatkowych. W przypadku drugiej zasady wskazuje się niedotrzymanie warunków umowy przez drugą stronę np. przekroczenie terminu odbioru, płatności, zmiana założeń, działanie w złej wierze. Nie wywiązywanie się ze zobowiązań podatkowych bywa usprawiedliwiane trudnościami finansowymi firmy, troską o dobro pracowników i firmy, niewłaściwym wykorzystywaniem pieniędzy podatników, opłacalnością takiego postępowania i jego powszechnością. Nie dotrzymywanie umów i zobowiązań dopuszcza się w przypadku niepełnej wiedzy przed zawarciem umowy, w sytuacjach określonych przez prawo, w sytuacjach zmiany przepisów prawnych, w przypadkach losowych, np. awaria sprzętu, bezsilności

wobec trzeciej strony, w szczególności urzędów przeciagających załatwienie spraw niezbędnych dla dotrzymania umowy. Dotrzymywanie umowy bywa uzależniane od całokształtu stosunków z drugą stroną. Często podawanym usprawiedliwieniem były trudności finansowe firmy oraz chęć zaoszczędzenia jej strat.

Najmniej ważne ze względu na bezwyjątkowość przestrzegania okazały się zasady nakazujące „uczciwą konkurencję” oraz „uwzględnianie reklamacji klientów”. Ta pierwsza zasada budziła najwięcej wątpliwości interpretacyjnych respondentów dotyczących warunków jej przestrzegania, co wynika zapewne stąd, że zjawisko konkurencji jest stosunkowo nowe w naszej rzeczywistości gospodarczej i pewna część osób ma trudności z identyfikacją zasady uczciwej konkurencji. Usprawiedliwieniem dla naruszenia tej zasady były nieuczciwe praktyki ze strony konkurencji, brak mechanizmów rynkowych, problemy finansowe firmy, chęć zdobycia nowych klientów, konieczność przetrwania firmy. Najczęściej podawaną przyczyną nieuwzględnienia reklamacji klienta jest jej bezzasadność: niewłaściwe użytkowanie produktu, niedopełnienie warunków formalnych przez klienta, jego niewiedza w zakresie przysługujących mu praw. Nieuwzględnienie reklamacji bywa usprawiedliwiane problemami finansowymi firmy, brakiem ekspertów mogących ocenić zasadność reklamacji, a także działaniem w interesie firmy polegającym na niedopuszczeniu do ponoszenia przez nią strat przez nadmierne uleganie klientom składającym reklamacje.

Analiza usprawiedliwień dla naruszenia poszczególnych zasad prowadzi do wniosku, iż usprawiedliwieniem dawanym we wszystkich przypadkach jest działanie na rzecz dobra firmy, które bywa rozumiane jako jej przetrwanie, nieponoszenie strat, rozwój. Sukces ekonomiczny firmy bywa zatem warunkowany rezygnacją z przestrzegania przez nią pewnych zasad etycznych. Usprawiedliwieniem naruszenia zasad przez firmę, które było dawane w większości przypadków, jest nieprzestrzeganie pewnych zasad przez drugą stronę: inne podmioty funkcjonujące na rynku, państwo, prawo, organy nadrzędne.

Wyznaczniki rygorystyki etycznej wobec powinności firmy

Determinant różnic w poglądach dotyczących deontologicznych powinności firmy poszukiwano wśród indywidualnych i instytucjonalnych charakterystyk badanych osób. Okazało się, że w pierwszej z tych grup istnieje charakterystyka mająca systematyczny i jednokierunkowy wpływ na postrzeganie powinności firmy, a mianowicie wykształcenie. Natomiast wśród charakterystyk instytucjonalnych najbardziej wyraźną okazało się zatrudnienie w banku.

Jak wynika z danych, przedstawionych w tabeli 3.6, wraz z wykształceniem rośnie odsetek osób uważających, że nigdy nie istnieją okoliczności, którymi można by usprawiedliwić złamanie poszczególnych zasad przez firmę. Prawdopodobnie ta ma miejsce w odniesieniu do wszystkich zasad, do obu branych pod uwagę progów wykształcenia, z wyjątkiem różnicy między osobami z wykształ-

ceniem średnim i osobami z wykształceniem niepełnym wyższym w odniesieniu do zasady zalecającej dotrzymywanie umów i zobowiązań.

Tabela 3.6. Wykształcenie a rygoryzm etyczny

<i>Uważa się, że przestrzeganie poniższych zasad należy do obowiązków firmy. Czy zdaniem Pana(i) istnieją okoliczności, którymi można usprawiedliwić złamanie tych zasad przez firmę?</i>	Nigdy	
	wykształcenie*	wskazania w %
Dotrzymywanie umów i zobowiązań	ś nw w	45 40 53
Zapewnienie rzetelnej i aktualnej informacji o produkowanych dobrach lub świadczonych usługach	ś nw w	48 54 61
Zapewnienie poufności informacji uzyskanych od klientów	ś nw w	51 56 67
Uwzględnianie reklamacji klientów	ś nw w	29 30 38
Uczciwa konkurencja	ś nw w	33 43 49
Dotrzymywanie zobowiązań podatkowych	ś nw w	48 54 59
Przestrzeganie przepisów prawnych	ś nw w	54 59 63
Unikanie działalności szkodliwej dla środowiska naturalnego	ś nw w	53 60 60
Chronienie praw pracowników	ś nw w	55 66 67
Produkowanie bezpiecznych dóbr i usług	ś nw w	55 63 67
N _ś = 282, N _{nw} = 255, N _w = 387		

* Wykształcenie: ś – średnie, nw – niepełne wyższe, w – wyższe.

Dane przedstawione w tabeli 3.7 wskazują, że pracownicy zatrudnieni w banku częściej niż pozostali pracownicy wyrażali opinię negującą istnienie jakichkolwiek okoliczności usprawiedliwiających złamanie etycznych powinności firmy. Opinia ta dotyczyła ośmiu spośród dziesięciu zasad wyszczególnionych w kwestionariuszu EWOP. Porównania przedstawione w tabeli 3.7 dotyczą pracowników z wyższym wykształceniem, gdyż wśród badanych pracowników banków 82% posiadało wyższe wykształcenie, a jak stwierdzono wyżej, wykształcenie determinuje w sposób wyraźny poziom rygoryzmu etycznego.

Tabela 3.7. Zatrudnienie w banku a rygoryzm etyczny

<i>Uważa się, że przestrzeganie poniższych zasad należy do obowiązków firmy. Czy zdaniem Pana(i) istnieją okoliczności, którymi można usprawiedliwić złamanie tych zasad przez firmę?</i>	Nigdy	
	wskazania* w %	
	pracownicy zatrudnieni w banku	pozostali pracownicy
Dotrzymanie umów i zobowiązań	58	51
Zapewnienie rzetelnej i aktualnej informacji o produkowanych dobrach lub świadczonych usługach	65	61
Zapewnienie poufności informacji uzyskanych od klientów	70	64
Uwzględnianie reklamacji klientów	39	38
Uczciwa konkurencja	51	48
Dotrzymanie zobowiązań podatkowych	59	58
Przestrzeganie przepisów prawnych	71	59
Unikanie działalności szkodliwej dla środowiska naturalnego	62	58
Chronienie praw pracowników	66	67
Produkowanie bezpiecznych dóbr i usług	62	70
N =	114	273

* Porównania dotyczą pracowników z wyższym wykształceniem.

4. Etyczne programy firm

4.1. Geneza i cele etycznych programów firm

Jednym z obszarów zainteresowania etyki biznesu jako etyki zawodowej są zasady kierujące postępowaniem ludzi, których łączy praca w tej samej firmie czy organizacji. Zasady te kształtowane są w procesie wspólnych doświadczeń ludzi lub są rezultatem konsekwentnej polityki firm, prowadzonej często bardzo aktywnie. To pierwsze ma miejsce w przypadku biznesu dalekowschodniego, szczególnie japońskiego, w którym wspólnota norm etycznych pracowników firmy jest wynikiem wieloletniej tradycji, kultury, a także religii (Karczewski, 1997). W owej wspólnotcie i identyfikacji etycznej pracowników z wartościami firmy widzi się ważny czynnik determinujący sukces ekonomiczny Japonii. Natomiast firmy amerykańskie, a także zachodnioeuropejskie podejmują intensywne działania, mające na celu zbliżenie standardów firm i pracowników. Owe działania to programy etyczne firm, w pełnej postaci składające się z trzech elementów: 1) sformalizowane kodeksy zawierające standardy etyczne uznawane przez firmę; 2) szkolenia, na których ze standardami tymi zapoznawani są wszyscy pracownicy; 3) komórka etyczna, której zadaniem jest monitoring przestrzegania zasad etycznych w firmie i ich stałe doskonalenie.

Tradycje programów etycznych firmy sięgają początków XX wieku. W 1913 roku firma J.C. Penny ogłosiła swoje credo, stanowiące filozofię założyciela firmy (Oliverio, 1989). Firma Johnson & Johnson wprowadziła swój etyczny kodeks w 1940 roku. Firma ta pozytywnie przeszła przez praktyczny sprawdzian swoich zasad etycznych i sprawa Tylenolu stała się akademickim przykładem, omawianym na wszystkich zajęciach z etyki biznesu. Jednak, w szerszym wymiarze, programy etyczne firm są zjawiskiem nowym, liczącym zaledwie kilkanaście lat. Z badań, które przeprowadził Murphy (1995) na próbie 235 firm amerykańskich wynika, że spośród 91% firm posiadających kodeks, ponad połowa wprowadziła go w ciągu ostatnich 10 lat, a 84,5% w ciągu ostatnich 20 lat. Interesujące jest, że 15,5% firm wprowadziło kodeksy przeszło

20 lat temu, czyli firmy J.C. Penny i Johnson & Johnson nie były jedynymi, które dostrzegały ważność instytucjonalizacji norm etycznych

W ostatnich kilkunastu latach daje się zauważyć rosnące zainteresowanie firm, szczególnie amerykańskich, wprowadzaniem programów etycznych do swojej działalności¹. Programy etyczne wprowadzane są przede wszystkim przez firmy duże, które osiągnęły stabilność finansową. Z badań amerykańskiego Ethics Resource Center (Goodell, 1994) wynika, że najczęściej wprowadzanym elementem programu są kodeksy; 60% respondentów odpowiedziało, że w ich firmach są etyczne kodeksy postępowania², 33% respondentów pracuje w firmach, w których prowadzone są szkolenia etyczne oraz 33% badanych osób jest zatrudnionych w firmach mających etyczne komórki lub ombudsmana. Tylko 20% respondentów odpowiedziało, że pracuje w firmach mających pełne programy etyczne.

Zainteresowanie firm wprowadzaniem programów etycznych zostało w pewnym stopniu wymuszone przez opinię publiczną, bulwersowaną opisami wielkich skandali i afer gospodarczych. Analiza porażek wielkich i małych firm wykazała, że absolwenci renomowanych szkół biznesu, świetnie wykształceni, popełniają podstawowe błędy, polegające na nieuwzględnieniu czynnika etycznego w rozwiązywaniu problemów, związanych z zarządzaniem. Wprowadzanie programów etycznych przez firmy amerykańskie zostało również przyspieszone przez Wytyczne Federalnego Wymiaru Sprawiedliwości (*Federal Sentencing Guidelines for Organizations z 1991 roku*), w których zalecano uzależnianie kar wobec firm od tego, czy próbowały one zapobiec nieetycznemu postępowaniu.

Obok zewnętrznych nacisków ze strony opinii publicznej i prawa, na wprowadzanie programów etycznych przez firmy ma także wpływ wzrastająca samoświadomość etyczna biznesu, wzrost przekonania o konieczności samoregulacji biznesu w zakresie etycznych standardów. Przykładem takiego procesu jest akcja *Responsible Care* zapoczątkowana w 1984 roku przez Kanadyjskie Stowarzyszenie Przemysłu Chemicznego, obecnie prowadzona w 40 krajach świata, w tym w 21 krajach Europy. Krajowe i międzynarodowa³ organizacje *Respon-*

¹ Zjawisko to potwierdzają np. dane publikowane przez amerykański Ethics Resource Center (Goodell, 1994) oraz brytyjski Institute of Business Ethics (Webley, 1992). Z badań tego pierwszego wynika, że w 1988 roku 85% względnie dużych firm amerykańskich miało kodeksy etyczne, 28% prowadziło szkolenie etyczne i 11% miało komórkę etyczną, podczas gdy w 1979 roku 73% firm miało kodeksy, nieliczne rozpoczynały szkolenie etyczne, a komórki etyczne zaczęto zakładać w 1985 roku. Dane instytutu brytyjskiego wskazują, iż w 1987 roku 18% największych firm działających w Wielkiej Brytanii miało kodeksy etyczne, a w 1991 roku było takich firm 28%.

² Niższy odsetek firm posiadających kodeksy etyczne w 1993 roku w porównaniu z latami wcześniejszymi tłumaczą badacze z Ethics Resource Center faktem, iż we wcześniejszych analizach uwzględniano duże firmy, podczas gdy w tej ostatniej wzięto pod uwagę firmy o zróżnicowanej wielkości.

³ Międzynarodowy program *Responsible Care* realizuje również 13 polskich przedsiębiorstw chemicznych, inne zamierzają do niego przystąpić.

sible Care, będące dobrowolnymi zreszzeniami firm chemicznych, bardzo aktywnie przyczyniają się do upowszechnienia wśród swoich członków świadomości, iż wspólne standardy etyczne służyć będą zarówno poszczególnym firmom, jak i całemu społeczeństwu. W ramach *Responsible Care* opracowano i zalecono etyczne zasady regulujące procesami produkcji, transportu i usuwania odpadów produktów chemicznych. W zasadach tych starano się uwzględnić różne punkty widzenia: bieżące potrzeby ludzi, ochronę środowiska, korzyści interesariuszy itd., czyli podporządkować je koncepcji społecznej odpowiedzialności firmy. Ponieważ zasady te są rezultatem dobrowolnie uzgodnionego stanowiska firm, pojawia się tutaj pewna dwuznaczność polegająca na trudności odróżnienia stowarzyszenia kierującego się ideą społecznej odpowiedzialności firmy od kartelu.

Innym przykładem uświadamiania sobie przez biznes wagi standardów etycznych jest Centrum Rozwoju Etyki w Hongkongu (Hong Kong Ethics Development Centre), powołane pod auspicjami Niezależnej Komisji do Walki z Korupcją (Independent Commission Against Corruption). Instytucja ta, finansowana przez tamtejszy rząd, świadczy nieodpłatnie usługi na rzecz firm, pragnących wprowadzić programy etyczne. Powstała jako reakcja na wysoki poziom korupcji w Hongkongu, której ofiarą padła 1/3 czołowych przedsiębiorców w 1995 roku i w wyniku której 10 mld HK dolarów, w ciągu 10 lat dostało się w niepowołane ręce. Centrum Rozwoju Etyki w Hongkongu jest także przykładem samoregulacji etycznej biznesu, opierającej się na przekonaniu, iż korzystne dla poszczególnych uczestników życia gospodarczego jest podjęcie zbiorowego wysiłku sprzyjającego upowszechnianiu przestrzegania standardów etycznych.

Programy etyczne firm pełnią funkcję wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna polega na pokazaniu wszystkim pracownikom etycznego wymiaru funkcjonowania biznesu oraz jasnego uświadomienia celów firmy i akceptowanego postępowania prowadzącego do osiągnięcia tych celów. Okazuje się, że indywidualne wartości i zasady uczciwego postępowania nie są wystarczające do pełnienia ról profesjonalnych w danej firmie, wrodzona czy też nabyta we wcześniejszych etapach edukacji umiejętność odróżniania dobra od zła są bardzo ważne, ale nie przesądzają, iż pracownicy będą postępować zgodnie z misją firmy i społecznym dobrem. Wysoki i wciąż rosnący stopień złożoności współczesnego świata biznesu powoduje, że etyczne postępowanie jest nie tylko kwestią wrażliwości moralnej, ale także wiedzy. Funkcja zewnętrzna programów etycznych polega na podtrzymywaniu dobrego imienia firmy, jej pozytywnego publicznego wizerunku. Dobra reputacja stanowi jedno z aktywów i choć może być mierzona w kategoriach ekonomicznych, nie można jej kupić ani sprzedać, można ją jedynie zdobyć postępując etycznie. Powiada się, że dobra reputacja może być silnym atutem, może wzmocnić skuteczność reklamy produktów czy usług danej firmy, ale nie da się stworzyć dobrej reputacji za pomocą reklamy.

Programy etyczne mają na celu przeciwdziałanie stratom firmy, na które składają się nadszarpnięta reputacja, utrata zaufania, utrata konkurencyjności i demoralizacja personelu. Korupcja i oszustwo w świecie biznesu stanowią obecnie większe zagrożenie niż kiedykolwiek. Uważa się, że są groźniejsze dla firm niż konkurencja lub inne niesprzyjające czynniki zewnętrzne, ponieważ są wewnętrznymi wrogami firmy, są jak rak, który może zniszczyć cały jej dorobek. Prawo chroni do pewnego stopnia przed korupcją i nadużyciami w biznesie, ale nie wystarcza. Konieczne są pewne autonomiczne standardy postępowania. Określają one obowiązki firmy wykraczające daleko poza obowiązki wynikające z prawa; nakaz przestrzegania prawa jest jednym ze standardów etycznych, ale nie jedynym.

Efektywne programy etyczne firmy powiększają jej zysk, ponieważ:

- kreują pozytywny wizerunek firmy
- redukują przypadki wewnętrznych kradzieży, korupcji, oszustw i innych nadużyć
- redukują konflikty interesów
- zwiększają zaufanie pracowników, klientów dostawców i kontrahentów.

Programy etyczne wprowadzają firmy, które są zainteresowane długoterminowym zyskiem, traktują swoją reputację jako jedno z aktywów, są zdecydowane zapobiegać wewnętrznym kradzieżom, korupcji, oszustwom i innym nadużyciom, traktują kulturę firmy jako ważną część dobrego zarządzania oraz chcą być wartościowym składnikiem społeczeństwa. Czasem programy etyczne mają na celu radykalne uzdrowienie firmy, pogrążonej w moralnym chaosie. Spektakularnym przykładem, ilustrującym taką sytuację, jest program etyczny amerykańskiej firmy General Dynamics Corporation (Hartley, 1993).

W latach 1970–1986 ta gigantyczna, należąca do sektora przemysłu zbrojeniowego firma stała się symbolem nieodpowiedzialności i oportunistów. Głównym klientem General Dynamics były amerykańskie siły zbrojne, firma ta produkowała także broń na zamówienie wielu innych krajów. General Dynamics Corporation do 1984 roku zatrudniała 92 600 ludzi, miała zawarte kontrakty na sumę 7,8 mld dolarów, przynoszące profit w wysokości 382 mln dolarów. Jednak, jak się okazało, General Dynamics, marnotrawiła pieniądze amerykańskich podatników, ponoszących koszty produkcji uzbrojenia. Podstawowe zarzuty pod jej adresem były następujące: bezzasadne przekraczanie kosztów, oszustwa, wadliwa jakość, niejasne powiązania z urzędnikami waszyngtońskimi, „lewe” rachunki, nieudolne kierownictwo, korupcja w stosunkach z zagranicą, oszustwa podatkowe. Wykazano wiele nadużyć związanych z zarządzaniem firmą: brak kontroli, nieterminowe składanie zamówień, braki i błędy w dokumentacji, demoralizowana załoga. Manipulowano kursem akcji General Dynamics, fałszowano zeznania podatkowe, korumpowano zagranicznych urzędników z państw, z których firma pozyskiwała zamówienia. Udowodniono, że General Dynamics dała admirałowi Rickoverowi, dowodzącemu marynarką wojenną 67 628 dolarów za pomoc w uzyskaniu finansowania dodatkowych kosztów. Ponadto pie-

niędzmi przeznaczonymi na produkcję uzbrojenia pokrywano koszty lobbingu urzędników rządowych, składki członkowskie ekskluzywnych klubów, do których należeli członkowie kierownictwa General Dynamics, koszty przelotów samolotowych na weekendowe wyjazdy wypoczynkowe dyrektora firmy itp.

General Dynamics była błędnie kierowana, poczynając od przedstawienia Pentagonowi ofert, którym nie była w stanie sprostać ani w sensie technicznym ani organizacyjnym. Niemożność tę próbowano przezwyciężyć przez gigantyczne zwiększenie zatrudnienia i kontroli, powodujące ogromny bałagan, którego ukrycie prowadziło do kolejnych oszustw i nadużyć. Okazało się, że długofalowa strategia firmy polegała na zabieganiu o rekompensowanie strat przez wysuwanie zawyżonych roszczeń finansowych wobec ministerstwa, którym nie mogło ono odmówić. Na przykład, w 1968 roku, w okresie szczytowego nasilenia zimnej wojny, Ministerstwo Marynarki Wojennej pod presją zagrożenia radzieckimi łodziami podwodnymi zaczęło poszukiwać producentów nuklearnych łodzi podwodnych. Szybko zorganizowany przetarg, ograniczony do dwóch uczestników wygrała General Dynamics' Electric Board Division. W 1976 roku General Dynamics zażądała dodatkowo 843 mln dolarów z tytułu przekroczenia kosztów produkcji łodzi i ministerstwo pokryło dużą część tej sumy.

Nadużycia popełniane w General Dynamics nie były czymś wyjątkowym w przemyśle zbrojeniowym. Niska jakość produktów i zawyżanie kosztów zdarzały się w wielu firmach realizujących zamówienia rządowe. Skrajnym przykładem tego ostatniego jest młotek, za który firma Gould Inc. wystawiła Pentagonowi rachunek na 436 dolarów. Jak się okazało, koszt wytwarzania tego młotka wynosił 8 dolarów, resztę sumy stanowiły bliżej nieokreślone narzuty i koszty administracyjne. Wskazuje się na kilka czynników sprawiających, że nadużycia w przemyśle zbrojeniowym zdarzają się szczególnie często. Najbardziej istotnym czynnikiem jest brak autentycznej konkurencji w tym przemyśle. Pierwszorzędna waga, jaką przypisuje się obronności kraju i monopolistyczna pozycja wielkich firm zbrojeniowych powodują, iż rząd – a co za tym idzie podatnicy – są skazani na składanie zamówień w tych firmach, pomimo ich złej reputacji. Stałą reakcją na ujawnianie co jakiś czas skandale związane z produkcją broni są zwiększone kontrole. Jak się jednak okazuje, kontrole mające na celu ograniczenie wydatków są bardzo kosztowne, np. Departament Obrony w reakcji na skandale związane z płaceniem 436 dolarów za młotek, 600 za sedes i 600 za ekspres do kawy zatrudnił dodatkowo 7000 osób pełniących funkcje kontrolne.

W 1985 roku Sekretarz Obrony John Lehman ogłosił sankcje dyscyplinarne wobec General Dynamics. Odwołano kontrakty na sumę 22 mln dolarów, nałożono karę w wysokości 673 000 dolarów i zakwestionowano rachunki na 75 mln dolarów. Naczelny dyrektor i większość członków kierownictwa musiała odejść. Jednak nikt nie został pociągnięty do odpowiedzialności karnej, firma nie upadła, jak miałyby to zapewne miejsce w przypadku przeciętnej firmy. Sankcje nie były zbyt dotkliwe, ponieważ rząd nie mógł pozbawić kraju jednego z czołowych producentów uzbrojenia.

Nowy szef firmy General Dynamics, którym został Stanley Pace, długoletni skaut, uznał, że skutecznym sposobem na uzdrowienie firmy jest program etyczny (Steiner, Steiner, 1991). Pierwszym krokiem w realizacji tego programu było opracowanie, liczącego dwadzieścia stron, kodeksu etycznego *General Dynamics Standards of Business Ethics* i dostarczenie go pracownikom na wszystkich poziomach hierarchii służbowej. W kodeksie znalazły się normy regulujące zachowania w następujących obszarach: konflikt interesów, sprzedaż, marketing, ustalanie cen, wystawianie rachunków i zawieranie kontraktów, relacje z dostawcami i konsultantami, kontrola jakości, raporty dotyczące wydatków, korupcja, szykany, łapówki, poufne informacje, ochrona środowiska, przestrzeganie prawa za granicą. Opracowano bardzo rygorystyczne normy postępowania w pewnych konkretnych sytuacjach. Wprowadzono drakońskie zasady zabraniające dawania i przyjmowania przez pracowników jakichkolwiek niejednoznacznych zaproszeń czy prezentów, nawet kalendarzy i długopisów. Powołano specjalną komórkę (*Committee on Corporate Responsibility*) zajmującą się przestrzeganiem kodeksu. Kierownicy wszystkich pionów zostali zobowiązani do czynnego uczestniczenia we wdrażaniu ustalonych norm. Ponadto, firma zatrudniła profesora z Uniwersytetu w Chicago, który osobiście kierował realizacją programu. *General Dynamics* podjęła również szkolenia etyczne na szeroką skalę. Zaczęto je od kierownictwa i menedżerów różnych szczebli. Obecnie szkoleni są wszyscy pracownicy i szkolenia prowadzone są na ogół przez menedżerów firmy. Pracownicy przyjmowani do pracy muszą zapoznać się z kodeksem i zobowiązać się do jego przestrzegania. Ponadto, kodeks wręczany jest dostawcom i kontrahentom, z prośbą o stosowanie się do zawartych w nim zasad.

Kodeks General Dynamics Corporation jest aktualizowany o uwagi dotyczące etycznych problemów, zgłaszane przez pracowników za pośrednictwem 29 linii telefonicznych, czynnych także po godzinach pracy. Efektywność programu jest systematycznie kontrolowana, zarówno przez zewnętrznych audytorów, jak i kierownictwo firmy. Osoba odpowiedzialna za funkcjonowanie programu musi co rok sporządzać raport relacjonujący całość jego realizacji.

Pytanie, w jakim stopniu program etyczny może zrównoważyć strukturalne czynniki sprzyjające nieetycznym czynom popełnianym przez firmy zbrojeniowe i zatrudnionych w nich pracowników, pozostaje otwarte. Pokusa łatwych korzyści materialnych jest ogromna, ponieważ olbrzymie są środki finansowe łożone na cele obronne, a ryzyko związane z popełnianiem nadużyć jest minimalne. Jest minimalne, ponieważ kary stosowane wobec firm zbrojeniowych nie mogą być na tyle surowe, by uniemożliwić ich funkcjonowanie, gdyż firmy te dostarczają produkt, mający pierwszorzędne znaczenie dla rządu. Utrata pozytywnego wizerunku nie jest zbyt groźna dla firm zbrojeniowych, ponieważ rząd jest ich klientem, nie społeczeństwo. Z kolei skoro owe strukturalne czynniki są nieusuwalne, to może jedyną szansą na prawidłowe funkcjonowanie takich firm są właśnie programy etyczne.

4.2. Analiza treści kodeksów etycznych firm

Kodeks postępowania jest utrwalonym na piśmie zespołem zasad działania, których przestrzegania firma wymaga od swojego kierownictwa i pracowników. Kodeksy firm zagranicznych, szczególnie amerykańskich i angielskich są w wielu przypadkach ogólnie dostępne, niektóre firmy publikują je i udostępniają osobom z zewnątrz, można do nich dotrzeć za pośrednictwem internetu. Należy jednak zwrócić uwagę, iż duża część firm – 53% – traktuje kodeksy jako wewnętrzne dokumenty, które mogą być znane jedynie pracownikom (Murphy, 1995). Niektóre firmy udostępniają swoje kodeksy tylko kontrahentom. Opublikowanie przez firmę kodeksu etycznego traktować ona może jako swojego rodzaju zagrożenie z dwu powodów. Po pierwsze kodeks ujawnia standardy firmy, które mogą stać się przedmiotem krytyki. Postronnym obserwatorom mogą się one wydać zbyt wysokie i przez to nierealne i śmieszne lub zbyt niskie i przez to godne nagany. Kodeks, zakazując pewnych zachowań może w sposób pośredni sugerować, iż miały one miejsce, a nie jest to przecież powód do dumy. Po drugie, opublikowanie kodeksu może stać się podstawą do porównań deklarowanych zachowań firmy z rzeczywistymi, a nawet pewnych, choćby werbalnych wobec niej roszczeń.

Opublikowane kodeksy stanowią materiał pozwalający na analizę zinstytucjonalizowanych etycznych zasad działania, zarówno ze względu na ich treść, jak i formę. Ograniczony dostęp do kodeksów polskich⁴ firm sprawia, że przedstawiona niżej analiza kodeksów opiera się głównie na przeglądzie kilkudziesięciu kodeksów amerykańskich i angielskich (Webley, 1992, Ferrell, 1997, Murphy, 1995, Bugła, 1997) oraz zaledwie kilku polskich.

Niektóre kodeksy są bardzo ogólne; zawierają filozofię firmy i naczelne wartości. Niektóre firmy mają bardzo szczegółowe kodeksy zawierające operacyjne zasady postępowania personelu z klientami, dostawcami itp. Najszerze kodeksy zawierają zarówno ogólne zasady, jak i szczegółowe dyrektywy postępowania. Długość kodeksów jest zróżnicowana, poczynając od jednostronicowych dokumentów, a kończąc na obszernych zapisach, jak w przypadku kodeksu etycznego firmy Boeing, mającego formę broszury liczącej ponad pięćdziesiąt stron. Często kodeksy etyczne rozpoczynają się od sformułowania misji firmy. Misja firmy (organizacji) jest to najbardziej ogólny cel jej funkcjonowania, jest to racja jej istnienia, *raison d'être*. Misja powinna mieć charakter wizjonerski, czyli wybiegający daleko w przyszłość, powinna zawierać deklarację podstawowych wartości organizacji, w szczególności określać stosunek do interesariuszy.

⁴ Np. Sekcja Etyki Polskiego Towarzystwa Filozoficznego próbowała utworzyć bank takich kodeksów, ale zamiar ten powiódł się w bardzo niewielkim zakresie. D. Bugła, autorka pracy magisterskiej nt. kodeksów etycznych przyznaje, iż wielokrotnie w polskich firmach spotkała się z odmową udostępnienia kodeksu (Bugła, 1997).

Przykładem takiej misji może być misja firmy, będącej światowym potentatem w produkcji żywności dla dzieci, czyli Gerber Product Company, Firma ta, istniejąca od 1928 roku ma od 1992 roku w Polsce swoją świetnie prosperującą filię – Alima-Gerber.

Z jednej strony misja firmy powinna odzwierciedlać etos jej pracowników, ale z drugiej powinna go kreować. To ostatnie miało miejsce właśnie w przypadku firmy Alima-Gerber, w początkowym okresie jej funkcjonowania w Polsce jako filii firmy amerykańskiej. Kiedy Amerykanie zobaczyli zakład, stwierdzili, że jest brudny, pracownicy jedzą jabłka, piją soki, palą papierosy i rzucają niedopałki na podłogę. Dostawcy zakładu, którymi byli okoliczni chłopcy, w 80% nie wywiązali się z zawartych kontraktów, jeżeli znaleźli klienta, który zapłacił im więcej. Przedstawiciele firmy *Gerber* nie mogli pojąć takiego zachowania, twierdząc, że w USA jedynie tornado może usprawiedliwić farmera, który nie wywiązuje się z umowy. Kierownictwo firmy Alima-Gerber podjęło zdecydowane kroki, by zmienić zachowania pracowników, tak by służyły one realizacji misji macierzystej firmy. Wprowadzono ściśle zasady regulujące zachowania pracowników w miejscu pracy: noszenie odpowiednich strojów, zakaz palenia i jedzenia. W procesie rekrutacji i oceniania pracowników położono nacisk na ich kompetencje, doświadczenie i gotowość do działania zgodnie z wartościami firmy.

Misja firmy Gerber

Od przeszło trzech pokoleń wszyscy pracownicy firmy Gerber i związanych z nią zakładów służą dostarczaniu wysokiej jakości produktów i usług w rozsądnych cenach, wychodzeniu naprzeciw potrzebom naszych klientów i zaspokajaniu ich w odpowiedzialny sposób.

Kierownictwo firmy zobowiązuje się do działania w następujących kierunkach:

- utrzymanie naszej pozycji lidera na rynku
- zachowanie naszego uznanego autorytetu w zakresie zdrowia, odżywiania i troski o dzieci
- wzrost przez ofensywny marketing konsumencki, przez różnicowanie produkcji i akwizycji
- ochrona i wzrost wartości naszych akcji.

Jesteśmy gotowi do podejmowania społecznej odpowiedzialności i poprawiania jakości życia naszych klientów, lokalnych społeczności, akcjonariuszy, pracowników i współpracowników.

Nasza reputacja oparta na uczciwości i wysokiej jakości jest dziedzictwem, które bardzo cenimy, chcemy zachować i zasługiwać na nie codzienną pracą. Zobowiązujemy się do dążenia do doskonałości, tak by przyszłe pokolenia mogły również polegać na rzetelności naszej firmy. (Rue, Phyllis, Hoiland, 1989: 469).

Zorganizowano szkolenia, mające na celu nie tylko podnoszenie profesjonalnych kwalifikacji pracowników, ale także rozumienie przez nich podstawo-

wych wymiarów kultury firmy, takich jak: jakość, zadowolenie klienta, satysfakcja z pracy, poczucie bezpieczeństwa.

Przykładem firmy, w której misja została poważnie potraktowana w momentach trudnych, jest Johnson & Johnson, czego dowiódł opisany w rozdz. 3.4 przypadek Tylenolu.

Spoleczna odpowiedzialność i *Credo* firmy Johnson & Johnson

Spoleczną odpowiedzialność rozumiemy jako odpowiedzialność firmy wobec społeczeństwa wykraczającą poza obowiązek maksymalizacji zysku i zabiegania o interes akcjonariuszy. Przedstawione niżej *Credo* firmy Johnson & Johnson ilustruje szeroki zasięg tej odpowiedzialności podejmowanej przez coraz więcej firm.

Credo firmy Johnson & Johnson

Poczujemy się do odpowiedzialności przede wszystkim wobec lekarzy, pielęgniarek i pacjentów, wobec matek i wszystkich, którzy używają naszych produktów i korzystają z naszych usług. Wszystko, co dla nich czynimy, musi być wysokiej jakości. Musimy stale obniżać nasze koszty, by utrzymać godziwe ceny. Potrzeby naszych klientów muszą być zaspokajane szybko i trafnie. Nasi dostawcy i dystrybutorzy muszą mieć możliwość osiągnięcia godziwego zysku.

Czujemy się odpowiedzialni wobec naszych pracowników, mężczyzn i kobiet, pracujących dla nas na całym świecie. Musimy szanować ich godność i doceniać ich wartość. Oni zaś muszą mieć poczucie bezpieczeństwa w pracy. Wynagrodzenie musi być uczciwe i odpowiednie, a warunki pracy czyste, porządne i bezpieczne. Pracownicy muszą mieć możliwość wyrażania swoich sugestii i krytyki. Wszyscy muszą mieć jednakowe szanse zatrudnienia i doskonalenia swoich kwalifikacji. Kierownictwo musi być kompetentne, a jego działanie uczciwe.

Poczujemy się do odpowiedzialności, zarówno wobec społeczności lokalnych, w których żyjemy i pracujemy, jak i wobec całej ludzkości. Musimy być dobrymi obywatelami, wspierać rzetelną pracę i dobroczynność, a także uczciwie płacić podatki. Musimy wspierać rozwój społeczeństwa obywatelskiego, działać na rzecz poprawy zdrowia i podniesienia poziomu edukacji obywateli. Musimy dbać o własność, której posiadanie jest naszym przywilejem, chronić środowisko i zasoby naturalne.

Poczujemy się do ostatecznej odpowiedzialności wobec naszych akcjonariuszy. Biznes musi przynosić dobry zysk. Musimy eksperymentować z nowymi pomysłami. Musimy prowadzić badania, rozwijać programy innowacyjne i sami płacić za nasze błędy. Musimy unowocześniać nasze wyposażenie i wprowadzać nowe produkty na rynek. Rezerwy muszą być czynione, by pozwolić na przetrwanie trudniejszych okresów. Przestrzeganie tych zasad powinno zapewnić akcjonariuszom godziwy zysk z kapitału (Hartley, 1993: 304).

Jednym z niewielu przykładów misji firmy polskiej, wyrażonej w postaci ogólnodostępnej publikacji, jest misja Centrum Kreowania Liderów, zamieszczona w kodeksie tej firmy.

Misja Centrum Kreowania Liderów SA

Misją Centrum Kreowania Liderów SA jest tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju i kształcenia zdolności profesjonalnych i przywódczych kadry kierowniczej we współczesnej Polsce. Dobrze wykształceni menedżerowie i przywódcy, reprezentujący wysokie standardy etyki, wiedzy i kwalifikacji zawodowych są niezbędnym warunkiem rozwoju gospodarczego kraju i stanowią podstawową wartość społeczną. Programy edukacyjne CKL SA zorientowane są na przekazywanie wiedzy oraz rozwijanie umiejętności poprawnego porozumiewania się, wzmacniania motywacji własnej i współpracowników, kształtowania otwartości na innowacje i elastyczności w podejmowaniu ryzyka, rozwijanie wizji misji firmy i misji własnego działania. Wspólnym przesłaniem wszystkich programów jest pobudzanie potrzeby ciągłego kształcenia i doskonalenia się oraz wskazywanie roli, jaką w tym procesie odgrywają zarówno intelektualna, emocjonalna, jak i fizyczna sfera funkcjonowania człowieka. CKL SA pragnie świadczyć usługi edukacyjne na najwyższym poziomie, nawiązując do rodzimej tradycji i lokalnych warunków, a także do osiągnięć zagranicznych. Spotkanie i dialog wszystkich osób uczestniczących w procesie edukacji organizowanym przez Centrum jest wartością, którą traktujemy jako podstawową i niezbywalną. Ceniemy także dobre imię naszej firmy, pragniemy je podtrzymać i zasługiwać na nie uczciwą i rzetelną pracą, wykonywaną codziennie, na każdym stanowisku. (Kodeks Etyczny Centrum Kreowania Liderów SA).

Na ogół misja firmy sformułowana jest w sposób podniosły, bardzo poważny, a czasem banalny. Zdarzają się jednak wyjątki, np. misja angielskiej firmy przemysłowej BBA zaczyna się od stwierdzenia: „Charakter i spryt są ważniejsze niż beczynność i intelekt” (Sorrel, Hendry, 1994).

Wspólną cechą prawie wszystkich kodeksów, zarówno zagranicznych, jak i polskich, jest deklaracja legalizmu, a więc postępowania zgodnego z prawem we wszystkich okolicznościach, ponadto wiele firm deklaruje gotowość wypełniania obowiązków wykraczających poza prawo. Drugim wspólnym elementem większości kodeksów jest zobowiązanie do wypełniania przez firmę moralnych powinności wobec wszystkich interesariuszy, a więc opowiedzenie się za społeczną koncepcją odpowiedzialności firmy. W niektórych kodeksach formułuje się nawet jednocześnie zadanie wzrostu rocznego zysku firmy i kładzie nacisk na wykonywanie przez firmę obowiązków wobec wszystkich interesariuszy.

Głównymi grupami interesariuszy wyróżnianymi w kodeksach są: pracownicy, klienci, akcjonariusze, dostawcy i kontrahenci, społeczeństwo.

Pracownicy są w niektórych kodeksach określani mianem najbardziej cennego zasobu firmy (*greatest assets*), ponieważ bez ich umiejętności, doświadczenia i poświęcenia firma nie mogłaby istnieć. Nie można ich traktować – jak deklaruje jedna z firm – na równi z wymiennym wyposażeniem, a nawet określenia *personel, pracownicy, załoga* powinny być zastąpione terminem *nasi ludzie* (*A Business Philosophy*, Webley: Elswick plc 1992).

Firmy zobowiązują się wobec pracowników:

- szanować ich godność, indywidualność i prywatność;
- dbać o dobre i bezpieczne warunki pracy;
- zapewnić wszystkim równość szans bez względu na płeć, narodowość, religię, rasę, poglądy polityczne, stopień niepełnosprawności;
- stwarzać warunki stymulujące rozwój i doskonalenie umiejętności;
- zapewnić im godziwe wynagrodzenie odzwierciedlające indywidualne możliwości i wkład pracy.

Pierwszoplanową rolę przypisuje się w kodeksach otwartym kanałom komunikacyjnym między firmą, jej kierownictwem i pracownikami. Pracownicy powinni być poinformowani o wszystkich aspektach działania firmy, które ich dotyczą, a także o strategii firmy, jej celach, osiągnięciach i kłopotach. Powinni również mieć nieskrępowane możliwości przekazywania swoich opinii dotyczących wszelkich problemów związanych z firmą, bezpośrednim przełożonym i członkom kierownictwa.

Wszystkie firmy deklarujące w kodeksach społeczną odpowiedzialność wyrażają gotowość świadczenia usług najwyższej jakości i dostarczania doskonałych produktów swoim klientom. W niektórych kodeksach stwierdza się wprost, iż zadowoleni klienci są warunkiem koniecznym powodzenia firmy, toteż powinna uczynić ona wszystko by podtrzymać długoterminowe relacje z klientami, oparte na zaufaniu. Podstawą tego zaufania musi być przeświadczenie klientów o tym, że: firma zaspokaja ich potrzeby lepiej niż ktokolwiek inny, dostarczane produkty i świadczone usługi gwarantują całkowite bezpieczeństwo, wymagana cena jest godziwa.

Zobowiązania firm wobec akcjonariuszy sprowadzają się na ogół do zapewnienia długoterminowych dochodów, pochodzących z efektywnej i konkurencyjnej działalności firmy.

Lektura kodeksów pozwala ustalić kilka zasad, które powinny regulować stosunki firmy z dostawcami i kontrahentami. Przede wszystkim, wybór usług, towarów i nabywców powinien być uzależniony wyłącznie od ceny, jakości i potrzeby. Niedopuszczalne jest przyjmowanie przez pracowników firmy jakichkolwiek prezentów rzeczowych, pieniędzy czy świadczeń od dostawców lub kontrahentów ani też dyskryminowanie ich pod jakimkolwiek względem, gdyż mogłoby to zakłócić obiektywizm doboru osób i instytucji współpracujących z firmą. Wszystkie transakcje muszą być całkowicie przejrzyste oraz posiadać pełną i dokładną dokumentację. Firmy wyrażają gotowość płacenia swoich zobowiązań finansowych dostawcom i kontrahentom w ustalonym czasie i zgodnie z uzgodnionymi warunkami. Ta ostatnia zasada jest przykładem podejmowania przez firmy zobowiązań wykraczających poza wymagania stawiane przez prawo. Jak wskazuje praktyka, zarówno w Polsce, jak i za granicą, opóźnione spłacanie przez dużą firmę należności wobec małej firmy, z należnymi odsetkami, czyli zgodnie z prawem, może spowodować, że mała firma utraci płynność płatniczą i przestanie istnieć.

Wśród powinności wobec społeczeństwa, deklarowanych w kodeksach, dadzą się wyróżnić następujące typy:

- efektywne i rentowne funkcjonowanie firmy, służące zaspokajaniu zapotrzebowania ludzi na towary i usługi oraz dostarczaniu miejsc pracy;
- troska o środowisko naturalne, unikanie działań zagrażających życiu ludzi lub otoczeniu;
- działanie zgodne z zasadami wolnej i uczciwej konkurencji, warunkującymi funkcjonowanie gospodarki rynkowej, służącej najlepiej dobrobytowi społecznemu;
- zachęcanie pracowników do aktywności na rzecz społeczeństwa.

Zawarte w kodeksach zobowiązania wobec interesariuszy są na ogół wyrażane w imieniu firmy jako podmiotu moralnego. Obok tych zobowiązań formułuje się wymagania wobec kierownictwa i pracowników, będących głównymi adresatami kodeksu etycznego firmy.

Wszyscy pracownicy łącznie z kierownictwem są zobowiązani do unikania sytuacji mogących prowadzić do konfliktu interesów. Nakaz ten jest najczęściej stawianym wymogiem pracownikom, White i Montgomery (1980) stwierdzają, że zawiera go ponad 70% analizowanych przez nich kodeksów. Konflikty interesów powinny być eliminowane, ponieważ zmuszają do podwójnej lojalności, a w swojej najbardziej ostrej formie do oszustwa i korupcji.

Najbardziej typowe sytuacje, w których pojawiają się konflikty interesów to:

- posiadanie niezadeklarowanych powiązań finansowych i innych z dostawcami, klientami i innymi podmiotami współpracującymi z firmą;
- powiązania z konkurencją, np. przez częściowe zatrudnienie albo konsultacje; niejawnie zaangażowanie się w produkcję dóbr lub usług, konkurencyjną wobec firmy;
- wykonywanie pracy nie dla firmy, z wykorzystaniem urządzeń firmy, czasu pracy itp.;
- faworyzowanie niezastuzhonych pewnych dostawców, kontrahentów, klientów.

Kierownictwu i pracownikom nie wolno ujawniać bez pozwolenia żadnych informacji będących własnością firmy, dotyczących jej strategii, finansów, marketingu, technologii itd. Ujawnianie poufnych informacji może zakłócać reguły gry wolnorynkowej, może szkodzić firmie, pracownikom, społeczeństwu. Często określa się czas, w jakim pracownik zobowiązany jest do zachowania poufnych informacji w tajemnicy po ustaniu stosunku pracy.

Zabrania się kierownictwu i pracownikom firmy oferowania jakichkolwiek korzyści, w szczególności łapówek, osobom, od których zależy kontynuowanie prowadzenia interesów z firmą lub ich rozpoczęcie. Pracownikom zabrania się także aprobowania oraz ubiegania się o korzyści związane z pełnionymi przez nich obowiązkami. Termin korzyść bywa rozumiany jako prezent, pieniądze, kredyt, honorarium, nagroda, stanowisko, zatrudnienie, kontrakt, przychyłność lub usługa świadczona przez klientów, kontrahentów, instytucje finansowe itp. Niektóre kodeksy dopuszczają aprobowanie dobrowolnie zaoferowanej ko-

rzyści, czyniąc przy tym określone zastrzeżenia, np. że natura i wartość korzyści są takie, że nieprzyjęcie ich uznane byłoby za nieuprzejme lub niespołeczne. Dopuszcza się zatem reklamowe, promocyjne lub zwyczajowe upominki, mające niewielką, na ogół nie przekraczającą 10 dolarów wartość. Czasem wartość ta wynosi nieco więcej, największą wartością korzyści, jaką może odnieść pracownik dopuszcza w kodeksie etycznym chyba firma Fidelity, bowiem wynosi ona 100 dolarów.

Kodeks pozostanie na papierze, jeżeli nie będzie efektywnie wprowadzony w życie. Dlatego równocześnie z kodeksem powinny być opracowane i zastosowane mechanizmy umożliwiające faktyczne jego stosowanie. W wielu kodeksach określone są sankcje za złamanie norm i sposoby ich egzekwowania. Rygorizm sankcji zaczyna się na udzieleniu nagany, a kończy na pozbawieniu pracy. Według Murphego (1995) 84% kodeksów zawiera takie sankcje. Egzekwowaniem norm zajmują się komórki etyczne.

Również w niektórych polskich kodeksach branżowych przewidziano powołanie instytucji oceniającej naruszenie normy etycznej. W przypadku *Kodeksu dobrej praktyki bankowej*, instytucją tą jest Komisja Etyki Bankowej, składająca się z 15–25 członków powoływanych w tajnym głosowaniu przez Walne Zgromadzenie Banków Polskich. W załączniku do Kodeksu znajduje się regulamin tej komisji. Punkt 8 tego regulaminu mówi, że „W przypadku ustalenia przez Komisję Etyki Bankowej naruszenia przez osobę zatrudnioną w banku zasad określonych w Kodeksie, Komisja stwierdza w swej ocenie naganność zachowania tej osoby, o czym zawiadamia kierownictwo banku, jednocześnie Komisja może według swego uznania zalecić rozważenie jej przydatności do pracy na zajmowanym stanowisku lub weryfikację standardu kwalifikacyjnego”. Instytucja nadzorująca przestrzeganie kodeksu została przewidziana także w *Kodeksie postępowania w dziedzinie reklamy*, opracowanym przez Oddział Międzynarodowego Stowarzyszenia Reklamy w Polsce. Podmiotami tworzącymi tę instytucję są stowarzyszenia i organizacje zawodowe (branżowe) skupiające firmy i organizacje działające w reklamie, w szczególności stowarzyszenia i organizacje mediów, agencji reklamowych i reklamodawców.

4.3. Efektywność programów etycznych

Programy etyczne powinny służyć zapobieganiu, wykrywaniu, ujawnianiu i korygowaniu nieetycznych zachowań (*prevent-detect-report-correct*). Ich efektywność jest uzależniona od spełnienia następujących warunków.

Adekwatność i zgodność z kulturą firmy

Program powinien być opracowany specjalnie dla firmy, musi uwzględniać szczególne okoliczności i potrzeby firmy. Kodeks powinien być napisany

w sposób, który będzie łatwo zrozumiany przez wszystkich pracowników firmy. Nie powinno się i nie da się zbudować jednego kodeksu dla wszystkich firm, chociaż można wskazać pewne wspólne obszary, które powinien on normować. Zdarzające się przypadki podawania przez jedną firmę jako własnego, kodeksu etycznego innej firmy (Kryk, 1997), stanowią nie tylko sprzeczność samą w sobie, ale mogą być nieskuteczne, a nawet przeciwnie skuteczne. Reguły normujące jeden obszar działalności mogą być zbyt ogólne lub zbyt szczegółowe dla innego lub zupełnie do niego nie pasować. Na przykład, surowe normy ekologiczne, które nakłada na siebie firma chemiczna, są zbyt ogólne w kodeksie firmy świadczącej usługi edukacyjne. Jednak postulat adekwatności kodeksu ze względu na specyfikę funkcjonowania firmy, nieczęsto bywa spełniony. Murphy (1995) wskazuje, iż 64% badanych przez niego firm miało kodeksy zbyt ogólne, nie zawierające wskazań pomagających w rozstrzygnięciu dylematów specyficznych dla danej firmy.

Kodeks firmy powinien być zgodny z jej kulturą. Kulturę firmy stanowią: rutyny i rytuały, systemy kontroli, struktura organizacyjna, struktury władzy, symbole, opowieści odzwierciedlające założenia i przekonania, które są podzielane przez pracowników firmy. Przykładem kodeksu niezgodnego z kulturą firmy okazał się kodeks etyczny Xerox Corporation (Darley, 1996). Firma ta, chcąc nagłośnić fakt posiadania przez nią kodeksu etycznego pozwoliła dziennikarzowi na uczestniczenie w procesie sprzedaży jej produktów, spodziewając się gloryfikującego artykułu. Tymczasem dziennikarz ujawnił, że pracownicy firmy Xerox zachęcali swoich klientów do kupienia urządzeń większych, niż były im naprawdę potrzebne i droższych niż te, na które mogli sobie pozwolić. Klienci podejmowali niekorzystne dla siebie decyzje, ufając, że przedstawiciele firmy mającej kodeks mają zawsze na względzie dobro klienta. Jednak firma Xerox Corporation obok nowego kodeksu posiadała utrwaloną kulturę, w której mieścił się system zachęt i bodźców skłaniających sprzedawców do osiągania jak największej sprzedaży, system promujący konkurencję między działami. Troska o klienta artykułowana w kodeksie przegrała z dążeniem do maksymalizacji krótkookresowego zysku, wyrażonym w systemie gratyfikacji pracowniczych. Przypadek Xerox Corporation pokazuje, że sam kodeks nie może zmienić zasad funkcjonowania firmy.

Jeżeli działania nieetyczne i różnego rodzaju nadużycia są wpisane w kulturę firmy, to postulat zgodności kodeksu z kulturą firmy nie może oznaczać ich sankcjonowania. Kodeks etyczny firmy General Dynamic Corporation nie mógł odzwierciedlać kultury tej firmy w latach 1970–86, gdyż musiałby przyzwalać na nieuczciwe praktyki będące wówczas na porządku dziennym, czyli stanowiłby zaprzeczenie swojej istoty. Zasady zawarte w General Dynamic Standards of Business Ethics musiały promować nową kulturę firmy, odmienną zasadniczo od dotychczasowej. Szansą na realizację tej propozycji było to, że kodeks stanowił tylko jeden element z kompleksu działań podjętych przez nowe kierownictwo firmy mających na celu radykalne uzdrowienie firmy pogrążonej w moralnym chaosie.

Współuczestnictwo i otwartość

Tworzenie i wprowadzanie programu etycznego powinno być inicjowane przez kierownictwo firmy mające świadomość jego potrzeby i gotowe przede wszystkim podporządkować się przyjętym normom. W tworzeniu programu przydatna jest pomoc osoby z zewnątrz, najlepiej specjalisty w zakresie wprowadzania programów etycznych. Pomoc taka jest cenna ze względu na wiedzę i doświadczenie specjalisty, a także dlatego, że zewnętrzny obserwator może łatwiej dostrzec i zakwestionować pewne rutynowe zachowania, uznawane przez pracowników za oczywiste na zasadzie przyzwyczajenia, bezrefleksyjnego naśladownictwa. Rutynowe zachowania, służące osiągnięciu celów firmy na ogół przyczyniają się do jej sukcesu i wzmacniają jej konkurencyjność. Czasem jednak stanowią ograniczenie i dlatego ich zasadność powinna być weryfikowana zarówno ze względu na ich adekwatność w stosunku do misji firmy, jak i zmieniające się okoliczności i najlepiej takiej weryfikacji może dokonać bezstronny obserwator.

Nie znaczy to, iż kodeks etyczny firmy powinien być dokumentem napisanym na zewnątrz firmy i narzuconym przez kierownictwo pracownikom. Konstruowanie kodeksu musi być otwartym procesem przeprowadzanym w jawny sposób, w konsultacji z personelem. Pozwala to na informowanie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne o funkcjonowaniu pewnych standardów w praktyce. Na poparcie zalecenia, iż wszyscy pracownicy powinni uczestniczyć w konstruowaniu kodeksu postępowania warto przytoczyć wyniki badań Piageta. Zastanawiał się on nad tym, czy fakt uczestniczenia w formułowaniu pewnych reguł i świadomość, że można je było zmienić, wpływa na stopień ich przestrzegania. Okazało się, twórcy reguł przestrzegali ich bardzo rygorystycznie.

Formalna poprawność kodeksu

Zasady znajdujące się w kodeksie muszą być zgodne, nie mogą być sprzeczne. Niespójne zasady podrywają zaufanie do kierownictwa i powodują zamieszanie. Co to znaczy, że dwie normy są sprzeczne? Znaczy to, że jedna z nich nakazuje to, czego zakazuje druga. Sprzeczność wynika analitycznie z ich sensu i nie musi być uzasadniana empirycznie. Przykładowo normy „zawsze działaj uczciwie” i „jeżeli chcesz wygrać przetarg, musisz działać nieuczciwie” są sprzeczne.

Przykładem norm sprzecznych są następujące zasady znajdujące się w kodeksie Business Center Club⁵:

5. BCC jest organizacją apolityczną, współpracującą z innymi w interesie swoich członków i pomyślności państwa.
7. BCC dąży do uzyskania reprezentacji interesów biznesu w parlamencie – zarówno w sposób bezpośredni (obecność), jak i pośredni (wpływy).

⁵ Na przykład ten zwróciła uwagę Krzesak (1994).

W kodeksach spotyka się wartości i normy konfliktowe, jak się wydaje, wyeliminowanie ich nie jest możliwe. O konflikcie między wartościami lub normami mówimy wtedy, gdy normy te wraz z pewnym zdaniem empirycznym prowadzą do norm sprzecznych. Normy te, np. „bądź uczciwy” i „bądź uprzejmy”, jako takie nie są sprzeczne, ale czasem okazują się niemożliwe do zrealizowania w pewnej sytuacji empirycznej. Przykładem wartości deklarowanych w kodeksach etyki profesjonalnej, które okazują się być w pewnych sytuacjach konfliktowe, są „dbałość o środowisko naturalne” oraz „dążenie do zapewnienia miejsc pracy lub efektywności firmy”.

Ewolucyjność

Kodeks etyczny firmy nie jest dekalogiem, którego wszystkie zasady są ponadczasowe i nienaruszalne. Chociaż podstawowe wartości i ogólne zasady powinny pozostawać niezmiennie, zasady bardziej szczegółowe muszą być aktualne i uaktualniane. To ostatnie polega na wyciąganiu wniosków z popełnionych nadużyć i konstruowaniu reguł, które będą zapobiegać im w przyszłości. Uaktualnianie kodeksu polega także na tworzeniu zasad, pomagających rozstrzygać dylematy związane z wprowadzaniem zmian organizacyjnych, nowych urządzeń technicznych, np. z korzystaniem z e-mailu, Internetu. Kodeks powinien być regularnie sprawdzany ze względu na zgodność z nowymi przepisami prawnymi, normami społecznymi i etycznymi. Jeżeli kodeks nie wymaga żadnych zmian, trzeba zmienić przynajmniej okładkę – powiada Sammet (1997). Daje się w ten sposób znać wszystkim interesariuszom, że kodeks nie stał się martwym zapisem, ale że firma przywiązuje do niego niezmiennie duże znaczenie. Jak wynika z badań Murphego (1995), postulat aktualizacji kodeksów jest realizowany przez firmy w znacznym stopniu. Spośród badanych przez niego w 1992 roku firm, 37% uaktualniało go w tym właśnie roku, 31% w roku 1991, 14% w 1990 i tylko 18% przed 1990 rokiem.

Otwarte kanały komunikacyjne

Niezbędnym warunkiem powodzenia programu etycznego firmy jest właściwa, obustronna komunikacja między kierownictwem i pracownikami. W tym celu organizowane są szkolenia etyczne, w których powinni uczestniczyć wszyscy członkowie kierownictwa i pracownicy. Na szkoleniach prezentowane i wyjaśniane są wartości firmy oraz normy etyczne zawarte w kodeksie. Zadania, jakie stawia się przed szkoleniami, są następujące (Manley, 1992):

1. Pomoc w identyfikowaniu etycznych wymiarów decyzji podejmowanych w biznesie.
2. Nauczenie sposobów radzenia sobie z kwestiami etycznymi.
3. Pomoc w zrozumieniu niejednoznaczności tkwiących w etycznych problemach.

4. Uświadomienie pracownikom, że etyczny wizerunek firmy, zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny jest kształtowany przez ich działania.
5. Zachęcenie do udawania się po pomoc w rozstrzygnięciu etycznych konfliktów do „menedżerów ds. etyki”.
6. Eliminowanie przekonania, że nieetyczne zachowanie może być kiedykolwiek usprawiedliwiane przez podkreślanie, iż:
 - naginanie kryteriów etycznych prowadzi do nieetycznych zachowań
 - działanie jest nieetyczne, niezależnie czy zostanie to ujawnione czy nie
 - działanie nieetyczne nigdy nie leży w interesie firmy
 - firma jest odpowiedzialna za nieetyczne zachowania jej pracowników.

Monitorowanie i ewaluacja etycznego wymiaru funkcjonowania firmy wymaga funkcjonowania systemu przekazywania informacji od pracowników do kierownictwa. W tym celu niektóre firmy utrzymują specjalne numery telefoniczne, pod które można zgłaszać wszystkie wątpliwości i problemy związane z etycznym aspektem działania firmy. Numery te, czynne na ogół całą dobę przez cały tydzień, stanowią intensywnie wykorzystywany kanał komunikacyjny, np. Pacific Bell otrzymuje 1200 telefonów rocznie, Surstrand Corporation – 1500. Firma Texas Instrument, której oddziały funkcjonują na różnych kontynentach, zainstalowała etyczny e-mail, za pomocą którego pracownik zatrudniony na przykład w Hongkongu może zasięgnąć opinii „menedżera ds. etyki” z USA. Nieśluszną okazała się, wyrażana początkowo obawa, że te kanały komunikacyjne będą wykorzystywane głównie do załatwiania porachunków między pracownikami i do składania donosów. Na przykład, wśród 2700 telefonów dotyczących etycznych aspektów działania firmy, jakie otrzymała firma Nynex w ciągu roku, tylko 10% stanowiło ujawnianie nieetycznych zachowań pracowników.

Programy etyczne jako stały element funkcjonowania firmy

Program etyczny nie może mieć charakteru jednorazowej akcji, ale powinien być stałym elementem funkcjonowania firmy. W tym celu największe firmy powołują specjalną komórkę, zajmującą się realizacją tego programu, inne firmy powierzają to zadanie jednemu z pracowników. Na przykład, Texas Instrument, wydaje rocznie 750 000 dolarów na utrzymanie sześciuosobowej komórki etycznej, Sears, Roebuck and Co. of Chicago przeznaczą 2 mln dolarów rocznie na program etyczny realizowany przez 14 osób. W ciągu ostatnich kilku lat powstał nowy zawód, określany trudnym do przetłumaczenia na język polski terminem – *ethics officer*. Pełnienie funkcji *ethics officer* – menedżera ds. etyki powinno powierzać się menedżerom, cieszącym się nienaganą opinią. W USA w 1991 roku powstało już stowarzyszenie *Ethics Officers Association*, mające na celu wymianę doświadczeń i kreowanie standardów profesjonalnych tego nowego zawodu.

Do obowiązków menedżerów ds. etyki należy (Ferrell, Fraedrich, 1997):

- uzgadnianie programu etycznego z naczelnym kierownictwem i radą nadzorczą

- opracowanie, weryfikowanie i propagowanie kodeksu etycznego
- zorganizowanie efektywnych kanałów komunikacyjnych do przekazywania etycznych standardów
- prowadzenie etycznego audytu i kontroli efektywności programu etycznego
- opracowanie adekwatnych sposobów wdrażania standardów etycznych
- modyfikowanie programu etycznego w celu zwiększenia jego efektywności.

Program etyczny nie chroni całkowicie firmy przed nadużyciami i nieetycznym postępowaniem jej pracowników. Dowodzi tego przykład General Electric, firmy, w której program etyczny jest w pełni realizowany od wielu lat. Firma ta została uznana winną z powodu nadużyć popełnionych przez jednego z jej pracowników, który wraz z izraelskim generałem oszukał rząd amerykański na przeszło 30 mln dolarów zawyżając koszty związane z użytkowaniem odrzutowców. Inne przykłady firm, głęboko zaangażowanych w kształtowanie swoich etycznych standardów, którym nie udało się pomimo to uniknąć potknięć, to Dow Corning, Northrop, Body Shop.

Jak wskazują dane empiryczne (Goodell, 1994), podstawowym sposobem wzmacniania efektywności kodeksu są szkolenia etyczne pracowników i komórki etyczne. Jednak żaden program etyczny, nawet realizowany w pełni poprawnie nie da całkowitej gwarancji, że nadużycia nie będą w firmie popełniane. Programy etyczne są skuteczne wobec tych osób, którym dostarczenie wiedzy i odpowiedniej motywacji pomaga w rozstrzygnięciu dylematów etycznych i właściwym postępowaniu. Natomiast bywają nieskuteczne wobec tych osób, które chcą szybko osiągnąć osobistą korzyść, najczęściej materialną, nie bacząc na metody.

4.4. Etyczny wizerunek firm funkcjonujących na polskim rynku

Przemiany społeczno-gospodarcze ostatnich lat w Polsce w sposób zasadniczy wpłynęły na funkcjonowanie polskich firm, przedsiębiorstw, organizacji, instytucji. Jednym z istotnych aspektów tych zmian jest aspekt etyczny, a same zmiany mają zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na standardy etyczne. Z jednej strony, zaczynające działać, przynajmniej w pewnych sferach, mechanizmy rynkowe powodują, że przedsiębiorcy zmuszeni są zabiegać o klientów, a więc troszczyć się o nich, pracownicy motywowani są do rzetelnego wykonywania swoich obowiązków, wystarczająca podaż wielu towarów przyczynia się do zniknięcia wielu nieuczciwych praktyk ubiegania się o nie. Z drugiej strony, okres transformacji ustrojowej, cechujący się dużą niestabilnością, niepewnością i nieprzejrzystością stał się w wielu przypadkach okazją do nadużyć, łatwego i szybkiego bogacenia się. Jak postrzegają firmy funkcjonujące na polskim rynku pracownicy, którzy odpowiedzieli na ankietę EWOP?

Tabela 4.1. Etyczny wizerunek firm funkcjonujących na polskim rynku

<i>Czy zna Pan(i) z kontaktów służbowych, osobistych lub ze słyszenia firmę godną zaufania, taką o której mówi się, że jest uczciwa, rzetelna?</i>	Wskazania w %
Tak, znam wiele takich firm	10
Tak, znam kilka takich firm	47
Nie, nie znam takiej firmy	20
Trudno powiedzieć	23
N =	945

Rozkład odpowiedzi na jedno z pytań tej ankiety, przedstawiony w tabeli 4.1 wskazuje, że prawie połowie (47%) respondentów znanych jest kilka firm uczciwych, rzetelnych, a co 11 respondent zna wiele takich firm. Można przypuszczać, iż owe cieszące się opinią godnych zaufania firmy stanowią przeciwagę „pionierów zła”, podmiotów gospodarczych kierujących się moralnością krańcową, o których pisała Dylus (1992). Stanowią one dowód na to, że reguły „oszukuj albo będziesz oszukany”, „używaj tej samej broni, co twój przeciwnik, bo inaczej zostaniesz pokonany lub zniszczony” nie muszą bezwzględnie obowiązywać.

Tabela 4.2. Charakterystyka firm, które zyskały wizerunek uczciwych, rzetelnych

<i>Czy znane Panu(i) uczciwe, rzetelne firmy to firmy:</i>			
Typ własności	Wskazania w %	Status własnościowy	Wskazania w %
Polskie	49	Państwowe	13
Zagraniczne	18	Prywatne	57
Mieszane	15	Mieszane	12
Różne	18	Różne	27
N =	559	N =	468
Wielkość	Wskazania w %	Kondycja ekonomiczna	Wskazania w %
Duże	30	Rozwijające się	30
Średnie	32	Stabilne	57
Małe	18	Upadające	1
Różne	20	Różne	12
N =	445	N =	434

Jakie firmy zyskały wizerunek rzetelnych, uczciwych? Charakterystyka ich została przedstawiona w tabeli 4.2. Wynika z niej, że blisko połowa respondentów uważa, iż są to firmy polskie i tylko 18% badanych osób – firmy zagraniczne. Zapewne przewaga dobrych opinii o polskich firmach bierze się stąd, że jest ich po prostu więcej na naszym rynku niż firm zagranicznych, ale nie jest to, jak się zdaje, czynnik jedyny. Można przypuszczać, że przynajmniej niektóre firmy zagraniczne stosują podwójne standardy etyczne, jedno – wyższe u siebie, czyli we własnym kraju lub własnym kręgu kulturowym i gospodarczym i drugie – niższe, wobec pracowników i konsumentów polskich. Przypuszczenia te potwierdzają przykłady przedstawione przez Filek (1997).

Firmy godne zaufania to, zdaniem większości (57%) respondentów przede wszystkim firmy prywatne i tylko 13% badanych osób wyraża pogląd, że są to firmy państwowe. Najwięcej firm godnych zaufania stanowią firmy średnie (33%), następnie duże (29%), najmniej firmy małe (18%). Można przypuszczać, iż na niższy poziom standardów etycznych reprezentowanych przez firmy duże w stosunku do średnich ma wpływ fakt znajdowania się w tej grupie monopolistów, którzy mogą pozwolić sobie na nieetyczne zachowania. Z kolei firmy małe są na ogół w początkowej fazie swojego funkcjonowania często nieetyczne i takie postępowanie jest warunkiem ich przetrwania na rynku. Ze względu na kondycję ekonomiczną, jako najbardziej rzetelne postrzegane przez respondentów są firmy stabilne (57%), w następnej kolejności rozwijające się (30%). Znow można wysunąć przypuszczenie, że firmy rozwijające się są w początkowej fazie swojej działalności, mniej sprzyjającej zachowaniom etycznym niż faza stabilizacji.

Rozkład odpowiedzi na pytanie kwestionariusza EWOP, dotyczące kierunku zmian liczby uczciwych przedsiębiorstw został przedstawiony w tabeli 4.3. Rozkład ten potwierdza pogląd, że na postrzeganie polskich firm ze względu na ich rzetelność miały wpływ zarówno pozytywne, jak i negatywne czynniki związane z procesem transformacji. Największa część respondentów (35%) miała trudności z określeniem, w jakim kierunku zmienia się liczba uczciwych firm, 33% uważało, że uczciwych firm przybyło, 6% – że jest ich tyle samo, a 26% badanych osób sądzi, że jest ich mniej.

Tabela 4.3. Kierunek zmian liczby uczciwych przedsiębiorstw

<i>Czy sądzi Pan(i), że obecnie w porównaniu z sytuacją sprzed roku 1989 firm uczciwych, przestrzegających zasad etycznych jest w Polsce:</i>	Wskazania w %
Więcej	33
Tyle samo	6
Mniej	26
Trudno powiedzieć	35
N =	945

Rozkład odpowiedzi na pytanie o opłacalność etycznego postępowania w biznesie obecnie w Polsce przedstawiony w tabeli 4.4 wskazuje, iż blisko połowa respondentów jest zdania (zdecydowanie tak, bądź raczej tak), że takie postępowanie nie jest opłacalne, 35% wyraża pogląd przeciwny (raczej nie bądź zdecydowanie nie). Ten ostatni wynik świadczy o tym, że niektórzy pracownicy dostrzegają w polskiej gospodarce mechanizmy, skłaniające do etycznego postępowania. Żadna ze zmiennych indywidualnych (płeć, wykształcenie, wiek, stanowisko) nie różnicuje badanych osób ze względu na poglądy dotyczące opłacalności etycznego postępowania w biznesie.

Tabela 4.4. Opłacalność etycznego postępowania w biznesie

<i>Czy zgadza się Pan(i) z następującą opinią: obecnie w Polsce, etyczne postępowanie w biznesie nie opłaca się</i>	Wskazania w %
Zdecydowanie tak	13
Raczej tak	36
Raczej nie	27
Zdecydowanie nie	8
Nie mam zdania	16
N =	945

Polska opinia publiczna, informowana przez wolne, ale i żadne sensacji media, bywa dosyć systematycznie bulwersowana opisami rodzimych afer gospodarczych. Badania tej opinii dowodzą, iż wizerunek polskiego przedsiębiorcy nie jest korzystny. Nie jest on również korzystny w oczach osób badanych kwestionariuszem EWOP, co widać w tabeli 4.5. Prawie 93% spośród nich zgodziło się lub zgodziło się zdecydowanie, iż w sytuacji wyboru między postępowaniem etycznym i zyskiem, polscy przedsiębiorcy wybierają zysk, 3% uważało, że raczej nie lub zdecydowanie nie i 3% nie miało zdania. Nieco mniej sceptycznie oceniają swój biznes pracownicy amerykańscy, wśród których ponad 82% jest zdania, że amerykańscy menedżerowie przedkładają profit nad postępowanie etyczne (Goodell,1994).

Tabela 4.5. Wizerunek polskiego przedsiębiorcy

<i>Czy zgadza się Pan(i) z następującą opinią: W sytuacji wyboru między postępowaniem etycznym i zyskiem, polscy przedsiębiorcy wybierają zysk</i>	Wskazania w %
Zdecydowanie tak	41
Raczej tak	52
Raczej nie	3
Zdecydowanie nie	0,2
Nie mam zdania	3
N =	945

4.5. Programy etyczne firm funkcjonujących na polskim rynku

Analiza odpowiedzi na pytania kwestionariusza EWOP, związane z programami etycznymi firm i ich postrzeganiem przez pracowników, pozwala na wstępne zarysowanie tej problematyki. Odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby sformalizowanych kodeksów etyki zawodowej przedstawione w tabeli 4.6 wskazują, iż choć opinia pracowników na ten temat nie jest jednolita, podobnie jak to ma miejsce w przypadku opinii teoretyków, aż 70% badanych osób dostrzega taką potrzebę. Częściej na taką potrzebę wskazywały kobiety (72% odpowiedzi pozytywnych i 8% negatywnych) niż mężczyźni (odpowiednio 68% i 16%). Znacznie częściej na potrzebę sformalizowanych kodeksów etycznych wskazywali kierownicy (77% odpowiedzi pozytywnych i 9% negatywnych) niż właściciele (52% odpowiedzi pozytywnych i 33% negatywnych). Wydaje się, że na ten ostatni wynik ma wpływ fakt, iż respondenci określający się jako właściciele firm są w przeważającej większości właścicielami firm małych, jeszcze nie ustabilizowanych. Zapewne dla większości z nich charakterystyczny jest pogląd, wyrażony lapidarnie przez jednego z członków Krajowej Izby Gospodarczej, że na etykę mogą sobie pozwolić przede wszystkim bogaci.

Tabela 4.6. Potrzeba sformalizowanych kodeksów etycznych

<i>Czy Pana(i) zdaniem potrzebne są jakieś pisane zasady właściwego postępowania związanego z wykonywaniem pracy zawodowej, kodeksy etyki zawodowej?</i>	Wskazania w %
Tak	70
Nie	12
Trudno powiedzieć	18
N =	945

Analiza danych dotyczących programów etycznych w firmach funkcjonujących na polskim rynku potwierdza pogląd (Bugła, 1997), że choć wiedza o programach etycznych firm dotarła już do wielu polskich przedsiębiorców, na ogół uważają oni, iż w polskich przedsiębiorstwach jest jeszcze na nie za wcześnie. Rozkład odpowiedzi na pytanie o posiadanie przez firmę kodeksu etycznego (tabela 4.7) wskazuje jeszcze rzadko taką praktykę w przypadku polskich firm.

Porównanie odpowiedzi na pytanie o istnienie w firmie kodeksu etyki zawodowej kierowników i zwykłych pracowników wskazuje, iż kierownicy częściej niż zwykli pracownicy potwierdzają istnienie sformalizowanych reguł etycznych. Z jednej strony może to być dowodem lepszego poinformowania kierowników, a z drugiej – fikcyjnego funkcjonowania pewnych kodeksów. Pytając członków kadry zarządzającej, kierowników, specjalistów public relations itd.

o to, czy firma ma kodeks, dowiadujemy się o istnieniu takiego kodeksu w sensie formalnym, pytając o to zwykłych pracowników, dowiadujemy się o faktycznej recepcji kodeksu.

Tabela 4.7. Kodeks etyczny w firmach funkcjonujących na polskim rynku

<i>Czy Pana(i) firma (tzn. zakład pracy, przedsiębiorstwo, w którym Pan(i) pracuje) ma jakieś pisane zasady etycznego działania, np. kodeks etyki zawodowej, zasady właściwego postępowania w biznesie?</i>	Wskazania w %		
	ogół pracowników	kierownicy	zwykli pracownicy
Tak, jest to kodeks opracowany dla firmy	11	15	10
Tak, jest to kodeks opracowany dla branży	14	19	11
Pewne zasady etyczne zawarte są w innych zbiorach uregulowań zawodowych	26	31	26
Nie orientuję się	17	9	21
Nie	32	26	32
N =	945	195	513

Interesujące są odpowiedzi na pytanie o istnienie kodeksu, udzielone przez pracowników banków. Spośród 138, badanych kwestionariuszem EWOP pracowników banków, 32% twierdziło, że kodeks branżowy istnieje, 21% odpowiedziało, że żaden kodeks nie istnieje, a 12% nie orientowało się, pomimo iż w branży bankowej został przyjęty „Kodeks dobrej praktyki bankowej” w 1995 roku. Ponieważ nie istnieją żadne inne dane, do których można by odnieść powyższe wyniki, trudno powiedzieć, czy należy je poprzedzić partykułą „aż” czy „tylko”. Z pewnością „Kodeks dobrej praktyki bankowej” nie odgrywa zbyt dużej roli w sensie formalnym, skoro mniej niż 1/3 pracowników wie o jego istnieniu, co oczywiście nie musi oznaczać, że zasady tam zawarte nie są faktycznie stosowane. W każdym razie uzyskane wyniki nakazują ostrożnie podchodzić do informacji o programach etycznych firm uzyskanych na podstawie opinii pracowników.

Charakterystyka firm, które posiadają własne kodeksy, została przedstawiona w tabeli 4.8. Potwierdza ona, występującą w innych krajach, pozytywną zależność między wielkością firmy a częstością posiadania przez nią kodeksu. Najczęściej kodeksy mają firmy, których właścicielami są prywatni inwestorzy zagraniczni, następnie prywatni właściciele polscy i najrzadziej firmy państwowe. Ponadto, posiadaniu kodeksu sprzyja dynamiczna kondycja firmy. Wyniki te zdają się świadczyć o tym, że wprowadzanie kodeksów jest następstwem transformacji gospodarczej na poziomie przedsiębiorstw.

Tabela 4.8. Wielkość, status własnościowy, kondycja ekonomiczna firmy a posiadanie przez nią kodeksu etycznego

Wielkość firmy	Procent firm posiadających kodeks etyczny	N
Co najwyżej 50 osób	8	295
51-250 osób	12	226
251-1000 osób	13	178
Powyżej 1000 osób	15	130
Właściciel firmy	Procent firm posiadających kodeks etyczny	N
Prywatni inwestorzy zagraniczni w więcej niż 50%	17	104
Prywatni współwłaściciele w więcej niż 50%	12	286
Państwo w więcej niż 50%	1	358
Kondycja ekonomiczna firmy	Procent firm posiadających kodeks etyczny	N
Chyli się ku upadkowi	7	29
Próbuje przetrwać trudny okres	10	141
Nic się nie zmienia	5	107
Rozwija się	13	403
Rozwija się bardzo szybko	16	139

Tabela 4.9. Postrzeganie przez pracowników użyteczności zasad zawartych w kodeksach etycznych

<i>Jak często te zasady okazują się pożyteczne przy podejmowaniu decyzji i w działaniu w Pana(i) pracy?</i>	Wskazania w %
Często	29
Czasem	64
Nigdy	3
Nie znam ich	4
N =	481

Dane przedstawione w tabeli 4.9 wskazują na pozytywne postrzeganie przez pracowników użyteczności zasad zawartych w sformalizowanych kodeksach. Spośród osób, które pracują w firmach posiadających własny kodeks, kodeks branżowy lub w takich, w których pewne zasady zawarte są w zbiorach innych uregulowań zawodowych, dla 29% zasady te okazują się często pożyteczne, dla

64% czasem pożyteczne, zaledwie dla 3% nigdy nie są pożyteczne, a 4% osób powiedziało, że ich nie zna. Te ostatnie osoby pracują zatem w firmach, w których kodeks istnieje tylko na papierze i nie ma żadnego znaczenia praktycznego. Przyjęcie go przez firmę zostało zapewne spowodowane jakimiś czynnikami zewnętrznymi (wymóg branży, perspektywa kooperacji z firmą zagraniczną itp.), natomiast kierownictwo firmy nie jest przekonane o możliwości oddziaływania kodeksu, ponieważ nie podjęło trudu by zapoznać z nim pracowników.

Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące szkoleń etycznych został przedstawiony w tabeli 4.10. Wynika z niego, iż szkolenia etyczne prowadzone w formie obligatoryjnej są niezwykle rzadką praktyką (3%), jeszcze rzadszą niż posiadanie przez firmę własnego kodeksu. Nieco częściej (4%) organizowane są szkolenia, w których pracownicy mogą uczestniczyć dobrowolnie, najczęściej (12%) szkolenia etyczne są fragmentem innych szkoleń pracowniczych. 73% badanych osób odpowiedziało, że ich firmy nie prowadzą szkoleń i 8% nie orientuje się. Prawie 1/3 respondentów uważa, że firma powinna zorganizować takie szkolenie. Trochę częściej niż ogół pracowników uczestniczą lub mają szansę uczestniczenia w szkoleniach etycznych pracownicy banków (29%), dosyć zaskakujące jest, że są oni gorzej poinformowani o organizowaniu takich szkoleń przez ich firmę (14%).

Tabela 4.10. Szkolenia etyczne w firmach funkcjonujących na polskim rynku

<i>Czy Pana(i) firma organizowała szkolenia w zakresie etycznego postępowania w pracy?</i>	Wskazania w %	
	ogół pracowników	pracownicy zatrudnieni w banku
Tak, jest to obowiązkowy kurs	3	5
Tak, jest to kurs, w którym można uczestniczyć	4	6
Tak, jest to fragment szkolenia pracowników	12	18
Nie, ale powinna zorganizować	31	21
Nie	42	36
Nie orientuję się	8	14
N = 945		

Przydatność szkoleń etycznych została na ogół pozytywnie oceniona przez pracowników, o czym świadczą dane zawarte w tabeli 4.11.

Ponadto, jak wynika z tabeli 4.12 organizowanie przez firmę szkoleń ma wyraźny wpływ na postrzeganie efektywności zasad etycznych zawartych w kodeksach, ponieważ spośród osób pracujących w firmach prowadzących szkolenie 99% uważa, że zasady te są często lub czasem pożyteczne, ani jedna osoba nie twierdzi, że nigdy nie są pożyteczne i tylko 1% ich nie zna. Te dane potwierdzają zależność uzyskaną w badaniach amerykańskich (Goodell, 1994),

w których szkolenia etyczne prowadzone przez firmy okazały się najbardziej istotnym czynnikiem wpływającym na postrzeganie efektywności zasad etycznych. Wynik ten jest ważnym przyczynkiem w dyskusji na temat sensowności nauczania etyki.

Tabela 4.11. Postrzeganie przydatności szkoleń etycznych

<i>Jak często szkolenie w zakresie etyki pomaga Panu(i) w podejmowaniu decyzji i działaniu w pracy</i>	Wskazania w %
Często	27
Czasem	68
Nigdy	5
N =	199

Tabela 4.12. Szkolenia etyczne a postrzeganie użyteczności zasad zawartych w kodeksach

<i>Jak często te zasady okazują się pożyteczne przy podejmowaniu decyzji i w działaniu w Pana(i) pracy?</i>	Wskazania w %	
	Pracownicy, których firmy organizują szkolenia etyczne	Pracownicy, których firmy nie organizują szkoleń etycznych
Często	42	22
Czasem	57	59
Nigdy	0	9
Nie znam ich	1	10
N =	159	149

Wyniki odpowiedzi na pytanie o posiadanie trzeciego elementu programu etycznego, czyli komórki etycznej lub ombudsmána przez firmy funkcjonujące na polskim rynku zostały przedstawione w tabeli 4.13. Jednak 11% odpowiedzi utrzymujących, że firma posiada dział zajmujący się problemami etycznymi, budzi wątpliwości co do trafności tego pytania. Pytanie to było niewielką modyfikacją pytania znajdującego się w kwestionariuszu skierowanym do pracowników amerykańskich, którzy znają komórki etyczne, przynajmniej w wersji normatywnej. Wydaje się zatem, że twierdzące odpowiedzi na pytanie o posiadanie przez firmę działu lub osób, zajmujących się problemami etycznymi, należy interpretować jako pełnienie przez ów dział czy osoby funkcji etycznych równocześnie z innymi zadaniami, nie wyłącznie. Wśród osób i działów zajmujących się problemami etycznymi najczęściej wymieniano: członków kadry zarządzającej firmą, kierowników, dział personalny, komórki public relations.

Tabela 4.13. Posiadanie przez firmy działu lub osoby zajmującej się problemami etycznymi

<i>Czy Pana(i) firma ma dział zajmujący się problemami etycznymi lub osobę, do której można zgłaszać wątpliwości związane z niewłaściwym postępowaniem?</i>	Wskazania w %
Tak	11
Nie	53
Nie, ale powinna mieć	20
Nie orientuję się	7
W pewnym stopniu zajmuje się tym dział lub osoba pełniąca w zasadzie inne funkcje	8
N =	945

4.6. Czynniki ograniczające i sprzyjające wprowadzaniu programów etycznych przez firmy funkcjonujące na polskim rynku

Można wskazać na kilka przyczyn sprawiających, iż programy etyczne wprowadzane są przez polskie firmy w bardzo ograniczonym zakresie. Przede wszystkim, wiele z nich znajduje się w stadium zdobywania „pierwszego miliona”. Większość małych przedsiębiorstw jest bardzo młoda; 74% spośród nich rozpoczęło działalność po 1989 roku. Firmy w początkowym okresie swojego rozwoju borykają się z kłopotami finansowymi, brak im środków na bieżące funkcjonowanie, nie mówiąc o większych inwestycjach. Podstawowym celem przedsiębiorców kierujących młodymi firmami jest przetrwanie, utrzymanie się na rynku i w związku z tym dopuszczają się wielu nieetycznych, a czasem nielegalnych praktyk, takich jak zatrudnianie pracowników „na czarno”, eksploatowanie ich, nie wywiązywanie się z umów, zaleganie z opłatami, z dostawami, z odbiorem towarów, ukrywanie operacji finansowych itd. Kierownictwa takich firm nie tylko nie mają środków na wprowadzanie programów etycznych do swoich firm, ale nie są takim wprowadzaniem zainteresowane, gdyż działanie w nieprzejrzystym otoczeniu służy w ich mniemaniu ich firmom.

Firmy polskie rzadko mają etyczne kodeksy postępowania, a te, które je posiadają, na ogół nie wyrażają zgody na ich publikowanie. Kodeksy etyczne firm normują zachowania kierownictwa i pracowników nie tylko wewnętrzne, ale także zewnętrzne; stanowią jednostronne zobowiązanie do przestrzegania określonych zasad w stosunkach z klientami, kontrahentami, konkurencją itd. Mogą być zatem traktowane jako nałożenie na siebie ograniczenia, którego nie

przyjmują partnerzy, a więc zmniejszenie swoich szans sprawnego funkcjonowania w gospodarce w okresie transformacji, promującej raczej przedsiębiorców umiejących wykorzystać znajomości, luki w prawie niż postępujących uczciwie. Gospodarkę tę charakteryzuje rozbudowany system koncesji, ulg, zwolnień, osłon itp., niestabilne, trudne do egzekwowania, a czasem wręcz korupcjogenne prawo, a także nieprzejrzyste powiązania świata biznesu z organami władzy, zarówno stopnia centralnego, jak i lokalnego. Sukces ekonomiczny jest często warunkowany umiejętnością „załatwienia” zamówienia, a nie pozyskania go w wyniku uczciwej konkurencji, opłacalność niektórych przedsięwzięć ma swoje źródło raczej w balansowaniu na granicy prawa, wykorzystywaniu przymusowej sytuacji interesariuszy, a nie w przedsiębiorczości, pracowitości czy innowacyjności przedsiębiorców i pracowników. Jak wynika z badań opinii przedsiębiorców (Walczak-Duraj, 1997), postrzegają oni funkcjonowanie polskiej gospodarki jako daleko odbiegające od zasad normalnej gospodarki wolnorynkowej.

Wydaje się, iż istotną przeszkodą we wprowadzaniu programów etycznych w polskich firmach mogą być doświadczenia, związane z narzucaniem z zewnątrz obcych wzorów zachowań. Język i styl wielu zagranicznych kodeksów, szczególnie sformułowanie misji, tak bardzo przypominają zobowiązania podejmowane przez przedsiębiorstwa socjalistyczne składane z okazji 1 maja lub 22 lipca. Mocno zakorzenione, zrodzone w czasach gospodarki centralnie sterowanej przyzwyczajenia do haseł propagandowych, których nikt nie traktował poważnie sprawiają, że wiele osób oraz firm uważa, iż kodeksy etyczne są swojego rodzaju nie mającą praktycznego znaczenia propagandową szatą. U wielu osób, którym całymi latami wmawiano, że powinny pracować dla dobra socjalistycznego państwa i które wreszcie zaczęły pracować dla siebie, sprzeciw mogą budzić hasła pracy dla firmy. Czasem rola kodeksów rozumiana jest wręcz opacznie; w niektórych przypadkach mają one pełnić funkcje regulaminów dyscyplinujących personel, czasem uważa się, iż są to zasady, które wymuszają pożądane zachowania klientów, kontrahentów, konkurencji. Ponadto, jak się wydaje, język polski jest szczególnie wrażliwy na banały. Często, to co np. po angielsku brzmi poważnie i podniosłe, po polsku jest pretensjonalne i nawet śmieszne.

Pomimo to można zaryzykować twierdzenie, że zainteresowanie polskich firm szeroko pojętymi programami etycznymi będzie rosnąć i złoży się na to kilka czynników. Podstawowym są pozytywne trendy w polskiej gospodarce i korzystne jej perspektywy. Wzrost zainteresowania upowszechnieniem standardów etycznych jest funkcją procesu stabilizacji gospodarki, w wyniku którego coraz więcej firm będzie zastępować strategię na przetrwanie strategią nastawioną na długoterminowy zysk i rozwój. Zainteresowanie programami etycznymi będzie wzrastać w wyniku rozwoju kontaktów kooperacyjnych i handlowych z partnerami z Unii Europejskiej, podobnie jak miało to miejsce w przypadku zdobywania certyfikatów ISO 9000. W niektórych polskich fir-

mach, powodem dla którego wprowadza się kodeks jest perspektywa nawiązania współpracy z firmą zagraniczną, wymagającą posiadania takich standardów. Firmy te z kolei tego samego zaczęły wymagać od swoich partnerów w Polsce, uruchamiając w ten sposób „łańcuch pozytywnych wymuszeń”. Zainteresowanie firm programami etycznymi wzmocnione jest także przez międzynarodowe programy, np. program Phare, w ramach którego organizowane są konkursy *Fair Play* dla firm. Zwycięzcy takich konkursów nie tylko sami przekonują się, iż „etyczne zachowanie się opłaca”, ale być może zachęcą do takich zachowań swoje otoczenie.

Pogląd, iż między wiarygodnością firmy a jej efektami ekonomicznymi istnieje pozytywna zależność, zdobywa coraz szersze kręgi zwolenników wśród przedstawicieli polskiego biznesu. Wiele firm poszukuje formalnego potwierdzenia tej wiarygodności. Na przykład, w 1998 roku 560 jednostek gospodarczych przystąpiło do organizowanego przez Business Foundation programu „Solidny Partner”, promującego rzetelność, uczciwość i terminowość w polskim biznesie. Uczestnicy tego programu są oceniani ze względu na terminowość rozliczeń z urzędami skarbowymi, oddziałami ZUS, urzędami celnymi i firmami leasingowymi, swoimi kontrahentami i pracownikami, oceniana jest również uczciwość i rzetelność w stosunkach z interesariuszami. Laureaci są nagradzani tytułem „Solidnego Partnera”, który mają prawo umieszczać na drukach firmowych i towarach oraz wykorzystywać we wszystkich działaniach promocyjnych. Analiza wypowiedzi przedstawicieli firm⁶ starających się o ten tytuł wskazuje, iż są oni przekonani o tym, że certyfikat „Solidnego Partnera” ułatwi im funkcjonowanie na rynku. Uważają, iż firma posiadająca formalnie potwierdzoną wiarygodność wyróżni się pozytywnie wśród firm efemeryd, zyska większe szanse w procedurze przetargowej, wzmocni swój pozytywny wizerunek i zwiększy zainteresowanie wśród klientów, zyska najlepszą reklamę w regionie, co pomoże w zawieraniu bardzo atrakcyjnych transakcji handlowych i nawiązywaniu ciekawszych kontaktów, umocni się na rynku, zwiększy liczbę klientów i będzie mogła się rozwijać.

Istotną rolę w kształtowaniu etycznych standardów polskiego biznesu odgrywają z pewnością mass media, coraz częściej ujawniające i piętnujące nielegalne i nieetyczne zachowania ludzi zajmujących się działalnością gospodarczą. Niewydolność polskiego systemu prawnego powoduje co prawda to, że bohaterów afer gospodarczych nierychło dosięga sprawiedliwość, ale samo ujawnienie negatywnych stron ich działalności ogranicza możliwości osiągnięcia przez nich sukcesu ekonomicznego. W pewnych sferach gospodarczych wzrasta świadomość potrzeby zmiany negatywnego wizerunku, szczególnie wśród tych przedsiębiorców i menedżerów, którzy zdają sobie sprawę, iż dobra reputacja firmy jest jednym z czynników wpływających na jej efektywność.

⁶ Wypowiedzi te były zamieszczone w „Nowym Życiu Gospodarczym” 1998 nr 22, 25.

Afery takie jak „afery żelatynowa” sprawiają, że środowiska ludzi związanych z biznesem coraz mocniej uświadamiają sobie, iż brak jasnych zasad regulujących kontakty świata gospodarki i polityki sprzyja nadużyciom i jest szkodliwy dla większości z nich. Wysuwane są, np. przez Polską Radę Biznesu, postulaty ustawowego uregulowania przejrzystych kryteriów dostępu do informacji i korzystania z niezależnych ekspertyz. Ostrzeżenie zachodniego publicyści, że „jeśli w środkowoeuropejskich kręgach gospodarczych nie nastąpi wyraźne przewartościowanie moralne, ucierpią na tym wyniki ekonomiczne” (Murray, 1995) zdaje się być coraz poważniej brane pod uwagę przez reprezentantów świata polskiego biznesu.

Zdarza się już i tak, że firmy wprowadzają programy etyczne w wyniku świadomej i autonomicznej decyzji swojego kierownictwa. Stanowisku wielu przedsiębiorców, dla którego charakterystyczne jest przytaczane przez Gasparskiego (1997) powiedzenie jednego z szefów korporacji: „Nie mam czasu na etykę, muszę dbać o zysk”, da się przeciwstawić inne postawy. Postawa taka ujawniła się w sytuacji, której sama byłam świadkiem. Otóż szef spółki wydał polecenie kierownikom oddziałów, by zorganizowali w bieżącym tygodniu zebrania pracownicze, poświęcone dyskusji nad wprowadzaniem właśnie przez firmę kodeksem etycznym. Kiedy jeden z kierowników próbował oponować i przesunąć termin, argumentując to ważnością bieżących spraw, szef odpowiedział: Nie ma sprawy ważniejszej niż ten kodeks. Kodeks etyczny w tej firmie został wprowadzony w iście amerykańskim stylu. Został on wydrukowany w starannej formie, wręczony każdemu pracownikowi, odbyła się uroczystość, w trakcie której pracownicy przyrzekli przestrzegać zasad zawartych w kodeksie. Każdy nowy pracownik będzie musiał także deklarować to na piśmie. Z kodeksem zapoznawani są kontrahenci i klienci, kierownictwo firmy zamierza go okresowo weryfikować.

5. Etyczne standardy w relacjach z konkurencją i wewnątrz firmy

Poniższy rozdział jest poświęcony przedstawieniu etycznych standardów pracowników, standardów funkcjonujących w rzeczywistości oraz deklarowanych. Przyjęto, iż wskaźnikami tych pierwszych standardów są opinie pracowników na temat częstości występowania pewnych zachowań, a drugich – częstości usprawiedliwiania tych samych zachowań. Pewnym standardom poświęcono więcej miejsca i uwagi, porównując analizy teoretyczne z wyborami zachowań, które w konkretnych sytuacjach zadeklarowały osoby badane kwestionariuszem EWOP.

5.1. Postrzeganie i usprawiedliwianie nieetycznych zachowań

Celem jednego z pytań kwestionariusza EWOP było poznanie częstości postrzegania zachowań, w których etyczne standardy mogą się przejawiać oraz struktury całości tych standardów. Rozkłady odpowiedzi na to pytanie zostały przedstawione w tabeli 5.1. Podobne pytanie było zadawane pracownikom amerykańskim (Goodell, 1994), chociaż ze względu na odmienne realia kulturowe i gospodarcze nie wszystkie rodzaje przedstawionych do oceny zachowań były identyczne. W ostatniej kolumnie tabeli 5.1 umieszczono rangi zachowań ze względu na częstość ich postrzegania przez respondentów. Rangowania dokonano porządkując od największej sumy odpowiedzi *często* i *czasem*, a w przypadku równych wyników, wyższą rangę przypisywano temu zachowaniu, dla którego wskazania *często* były wyższe.

Dane przedstawione w tabeli 5.1 prowadzą do następujących wniosków. Po pierwsze, przeważająca większość zachowań jest spotykana często, o czym świadczy fakt, że ponad połowa respondentów zetknęła się z 13 spośród 15 przedstawionych do oceny zachowań. Po drugie, niektóre z tych zachowań spotykane są zdumiewająco często, np. z zachowaniem znajdującym się na pierw-

Tabela 5.1. Rozkłady częstości spotykania nieetycznych zachowań pracowników

<i>Jak często spotkał(a) się Pan(i) z następującymi zachowaniami pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Częstość w % N = 945				Ranga
	często	czasem	nigdy	trudno powiedzieć	
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	54	42	2	2	I
Niedotrzymywanie danego słowa	39	53	5	3	II
Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków	37	54	5	4	III
Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy	31	57	9	3	IV
Wykorzystywanie luk w prawie	32	53	7	8	V
Nadużywanie alkoholu	29	53	14	4	VI
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	25	42	26	7	VII
Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy	17	53	16	14	VIII
Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji	15	55	15	15	IX
Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom	14	51	25	10	X
Łamanie norm prawnych	14	49	26	11	XI
Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów	12	51	25	12	XII
Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych	10	42	36	12	XIII
Podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym	8	41	34	17	XIV
Seksualne molestowanie	5	33	47	15	XV

szym miejscu ze względu na częstość występowania (używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych) spotkali się prawie wszyscy respondenci (96%). Po trzecie, uzyskane wyniki różnią się znacznie od wyników uzyskanych w badaniach amerykańskich (Goodell, 1994). Wyniki tych ostatnich wskazują, że tamtejsi pracownicy znacznie rzadziej przyznają, iż spotkali podobne zachowania w ich firmie. Zachowanie znajdujące się na pierwszym miejscu ze względu na częstość jego występowania w firmach amerykańskich (*przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom*) spotykane było przez 56% badanych i tylko z tym jednym zachowaniem spośród 18 przedstawionych do oceny zetknęła się ponad połowa badanych pracowników. Można przypuszczać, że takie różnice w odpowiedziach polskich i amerykańskich pracowników w pewnym stopniu były wynikiem nieco odmiennie sformułowanego pytania; w kwestionariuszu amerykańskim pytano o zachowania spotykane we własnej firmie, w kwestionariuszu polskim – o zachowania spotykane w firmach funkcjonujących w Polsce. Nie ulega jednak wątpliwości, że duża część zachowań, o których częstości wypowiadali się respondenci, dotyczyła ich własnych firm i firm należących do ich branży, będących przecież głównym terenem zdobywania doświadczeń zawodowych. Uzyskane wyniki świadczą zatem o różnym stopniu przestrzegania pewnych zasad etycznych w firmach polskich i amerykańskich, a mówiąc mniej eufemistycznie o znacznie niższym poziomie etyki zawodowej pracowników polskich niż pracowników amerykańskich.

Badane osoby były także proszone o opinię dotyczącą usprawiedliwiania tych samych zachowań, o których częstości występowania wypowiadały się. Rozkłady tych opinii zostały przedstawione w tabeli 5.2. W ostatniej kolumnie tej tabeli umieszczono rangi zachowań odzwierciedlające poziom tolerancji przypisywany im przez respondentów. Rangowania dokonano porządkując od najmniejszej sumy odpowiedzi *często* i *czasem*, a w przypadku równych wyników, wyższą rangę tolerancji przypisywano temu zachowaniu, dla którego wskazania *często* były wyższe. Uzyskane w podobny sposób, przedstawione w tabelach, hierarchie zasad reprezentują wyznaczone w sposób empiryczny realizowane i deklarowane standardy badanych pracowników.

Najczęściej spotykanym zachowaniem okazało się *używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych*. Zaledwie 2% badanych osób nie zetknęło się z nim nigdy i 2% nie było w stanie wyrazić swojej opinii, ponad połowa zetknęła się z nim często. Chociaż pracownicy amerykańscy również stykają się z używaniem urządzeń firmy do własnych celów, jednak nadużycie to obserwowali znacznie rzadziej (21%) i znalazło się ono na 7 miejscu. Można przypuszczać, że powszechność tego zachowania w firmach funkcjonujących w Polsce jest w dużym stopniu reliktem czasów minionych, kiedy dostęp do pewnych urządzeń możliwy był tylko w zakładzie pracy, a także był traktowany jako pewnego rodzaju świadczenie socjalne. Te zapewne względy mają wpływ na to, że korzystanie

z urządzeń firmy do celów prywatnych jest zachowaniem spotykającym się z największą tolerancją pracowników, zaledwie 8% badanych osób uważa, że zachowanie to nigdy nie może być usprawiedliwione.

Tabela 5.2. Rozkłady częstości usprawiedliwiania nieetycznych zachowań pracowników

<i>Jak często Pana(i) zdaniem można usprawiedliwić następujące zachowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Częstość w % N = 945				Ranga
	często	czasem	nigdy	trudno powiedzieć	
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	14	66	8	12	I
Wykorzystywanie luk w prawie	15	57	11	17	II
Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków	13	59	11	17	III
Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy	5	56	25	14	IV
Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy	9	42	22	27	V
Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji	8	42	25	25	VI
Niedotrzymywanie danego słowa	2	44	40	14	VII
Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów	3	28	45	24	VIII
Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom	2	29	51	18	IX
Nadużywanie alkoholu	1	25	63	11	X
Łamanie norm prawnych	0,5	25	56	18	XI
Podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym	3	20	55	22	XII
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	2	13	69	16	XIII
Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych	1	14	71	14	XIV
Seksualne molestowanie	1	8	79	12	XV

Drugim ze względu na częstość postrzegania zachowaniem *jest niedotrzymanie danego słowa*; 92% badanych osób zetknęło się z nim często lub czasem, a prawie połowa (46%) jest skłonna je usprawiedliwiać często lub czasem. Brak tego zachowania w kwestionariuszu amerykańskim nie pozwala na bezpośrednie porównania, należy jednak sądzić, że za ten wynik jest w dużym stopniu odpowiedzialny czynnik kulturowy. Jak zauważa Ossowska (1970), szacunek dla danego słowa właściwy jest społeczeństwom, które przeszły twardą szkołę kapitalizmu. Odpowiedzialność za słowo bywa traktowana jako wskaźnik poziomu zaufania w danym społeczeństwie, a zaufanie jest obok wolności jednym z filarów aksjologicznych, na których opiera się gospodarka wolnorynkowa, której efektywność zależy od powtarzalności transakcji i minimalizacji ich kosztów. Zaufanie zaś redukuje koszty transakcji, a także warunkuje ich powtarzalność.

Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków oraz *wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy* okazały się kolejnymi zachowaniami ze względu na częstość (odpowiednio 91% i 88%) spotykania ich przez badanych pracowników. Te powszechnie postrzegane przez pracowników zachowania znalazły się wysoko w hierarchii tolerancji, często lub czasem jest skłonnych je usprawiedliwiać odpowiednio 61% i 72% badanych osób. Można przypuszczać, że zarówno powszechność tych zachowań, jak i duża wobec nich tolerancja są w dużym stopniu rezultatem gospodarki niedoboru i złej organizacji pracy. Upominki stanowiły kryterium ułatwiające przydzielenie dóbr, których nie wystarczało dla wszystkich, a wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy pozwalało niejednokrotnie optymalizować źle zorganizowany czas. Spośród respondentów amerykańskich 13% stwierdziło, iż spotkało się z przyjmowaniem upominków przez pracowników, a 8% spotkało się z dawaniem upominków przez pracowników. Brak w kwestionariuszu amerykańskim pytania o zachowanie polegające na wykonywaniu zajęć pozasłużbowych w czasie pracy pozwala przypuszczać, iż jest to bardzo rzadkie w tamtej rzeczywistości.

Kolejnym ze względu na częstość występowania nadużyciem było *wykorzystanie luk w prawie*; spotkało się z nim 85% respondentów i 72% jest skłonnych często lub czasem je usprawiedliwiać. *Łamanie norm prawnych* okazało się rzadziej wskazywanym zachowaniem niż *wykorzystywanie luk prawnych*, spotkało się z nim 65% respondentów i 31% jest zdania, że można je czasem lub często usprawiedliwiać. Pytania o wykorzystywanie luk w prawie nie było w kwestionariuszu amerykańskim, natomiast na pytanie o łamanie norm prawnych podzielone na kilka pytań dotyczących łamania różnych norm prawnych odpowiedziało pozytywnie łącznie 22% respondentów.

Nadużywanie alkoholu, wręczanie lub przyjmowanie łapówek, a także wszystkie następne w hierarchii postrzeganych nadużyć zachowania, mające swoje odpowiedniki w pytaniach w kwestionariuszu amerykańskim okazują się być znacznie częściej lub częściej spotykane przez pracowników polskich niż amerykańskich. Najmniej różnią się wskazania pracowników polskich i amery-

kańskich dotyczące częstości spotykania *seksualnego molestowania* – odpowiednio 38% i 35 %. *Seksualne molestowanie* okazało się najrzadziej spotykany nadużyciem i jednocześnie najmniej tolerowanym.

Porównanie hierarchii częstości spotykania nieetycznych zachowań z hierarchią ich usprawiedliwiania sugeruje, że skłonność do usprawiedliwiania określonych zachowań jest pozytywnie skorelowana z częstością ich spotykania. Współczynnik korelacji między częstością (rozumianą jako suma odsetek odpowiedzi często i czasem) spotykania przez pracowników danych zachowań a częstością ich usprawiedliwiania (rozumianą jako suma odsetek odpowiedzi często i czasem) dla 15 zachowań wynosi 0,78 i jest istotny ($p < 0,05$). Wynik ten weryfikuje pozytywnie pogląd, że powszechność nadużyć i tolerancja wobec nich warunkują się wzajemnie.

W wyniku porównania zachowań, dla których najczęściej dawano odpowiedzi *trudno powiedzieć*, przy wskazywaniu częstości spotykania danych zachowań i ich usprawiedliwiania okazało się, że te same trzy nadużycia wskazywane są w obu przypadkach. Są to: *podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym, nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji, korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy*. Analiza treści tych działań wskazuje, iż na trudności w ocenianiu częstości i usprawiedliwianiu tych zachowań może mieć wpływ ograniczone doświadczenie pracowników w warunkach gospodarki wolnorynkowej, gdyż istota tych zachowań wiąże się z wolną przedsiębiorczością.

Tabela 5.3. Wykształcenie jako charakterystyka różnicująca realizowane standardy etyczne

<i>Jak często spotkał się Pana(i) z następującymi zachowaniami pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Syntetyczny indeks częstości			Poziom istotności różnicy
	wykształcenie			
	średnie	niepełne wyższe	wyższe	
Nadużywanie alkoholu	1,6	1,7	1,8	**
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	1,6	1,8	2,0	***
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	1,2	1,3	1,4	*
Wykorzystywanie luk w prawie	1,4	1,6	1,6	*
Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy	1,6	1,7	1,8	*
N =	278	254	375	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Determinant różnic w realizowanych i deklarowanych etycznych standardach pracowników poszukiwano wśród indywidualnych i instytucjonalnych charakterystyk badanych osób. Rozkłady odpowiedzi wyróżnionych ze względu na odpowiednie charakterystyki grup porównywano posługując się syntetycznym indeksem częstości. Indeks ten jest średnią ważoną odpowiedzi *często* z wagą 1, odpowiedzi *czasem* z wagą 2 i odpowiedzi *nigdy* z wagą 3, a zatem mniejszym wartościom tego indeksu odpowiadają częstsze realizowane czy deklarowane standardy etyczne.

Wśród charakterystyk indywidualnych najbardziej różnicującą okazało się wykształcenie. W tabeli 5.3 przedstawiono syntetyczny indeks częstości spotykania określonych zachowań obliczony dla 3 grup osób reprezentujących różne poziomy wykształcenia. W tabeli 5.4 przedstawiono syntetyczny indeks częstości usprawiedliwiania określonych zachowań obliczony dla 3 grup osób

Tabela 5.4. Wykształcenie jako charakterystyka różnicująca deklarowane standardy etyczne

<i>Jak często Pana(i) zdaniem można usprawiedliwiać następujące zachowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Syntetyczny indeks częstości			Poziom istotności różnicy
	wykształcenie			
	średnie	niepełne wyższe	wyższe	
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	2,2	2,3	2,5	***
Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji	1,6	1,6	1,8	*
Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów	1,7	1,8	2,1	**
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	1,6	1,6	1,8	**
Łamanie norm prawnych	2,0	2,1	2,3	*
Podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym	1,8	2,0	2,2	***
Wykonywanie zajęć pozastuszbowych w czasie pracy	1,7	1,9	2,0	*
Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy	1,4	1,5	1,6	*
N =	278	254	375	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

reprezentujących różne poziomy wykształcenia. W ostatniej kolumnie obu tabel zaznaczono poziom istotności różnic między syntetycznymi indeksami częstości dla trzech grup. W tabelach umieszczono tylko te zachowania, dla których różnice były istotne. Wyniki przedstawione w tych tabelach wskazują, że różnice te okazały się istotne w 5 przypadkach dla standardów realizowanych i 8 dla standardów deklarowanych. Ponadto, kierunek zależności jest we wszystkich tych przypadkach ten sam, tzn. wraz ze wzrostem wykształcenia maleje częstość postrzegania nadużyć oraz maleje skłonność do usprawiedliwiania nadużyć. Wyniki te sugerują, że pracownicy różniący się ze względu na poziom wykształcenia funkcjonują w nieco odmiennych przestrzeniach standardów etycznych, zarówno realizowanych, jak i deklarowanych.

Stanowisko okazało się charakterystyką różnicującą tylko realizowane standardy etyczne badanych osób. Dane przedstawione w tabeli 5.5 świadczą o tym, iż kierunek zależności między stanowiskiem a realizowanymi standardami etycznymi nie jest stały.

Tabela 5.5. Stanowisko jako charakterystyka różnicująca realizowane standardy etyczne

<i>Jak często spotkał się Pan(i) z następującymi zachowaniami pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Syntetyczny indeks częstości			Poziom istotności różnicy
	stanowisko			
	zwykły pracownik	kierownik	członek kadry zarządzającej	
Seksualne molestowanie	2,5	2,3	2,7	**
Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom	2,0	2,4	2,2	***
Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów	1,8	2,1	2,2	**
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	1,6	1,8	1,9	***
Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy	1,4	1,6	1,8	**
N =	487	182	101	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Płeć różnicuje standardy badanych osób w przypadku 3 standardów realizowanych i 3 deklarowanych i jak wskazują dane przedstawione w tabelach 5.6 i 5.7 kierunek zależności między płcią i częstością spotykania nadużyć i skłonnością do ich usprawiedliwiania nie jest stały.

Tabela 5.6. Płeć jako charakterystyka różnicująca realizowane standardy etyczne

<i>Jak często spotkał się Pan(i) z następującymi zachowaniami pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Syntetyczny indeks częstości		Poziom istotności różnicy
	kobiety	mężczyźni	
Nadużywanie alkoholu	1,8	1,6	**
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	1,8	1,9	*
Podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym	1,8	2,0	*
N =	531	414	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabela 5.7. Płeć jako charakterystyka różnicująca deklarowane standardy etyczne

<i>Jak często Pana(i) zdaniem można usprawiedliwić następujące zachowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Syntetyczny indeks częstości		Poziom istotności różnicy
	kobiety	mężczyźni	
Niedotrzymywanie danego słowa	2,0	2,2	**
Seksualne molestowanie	2,6	2,4	**
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	1,6	1,7	**
N =	531	414	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Wśród instytucjonalnych charakterystyk różnicujących badane osoby ze względu na realizowane i deklarowane etyczne standardy pracowników jedna okazała się wyraźna i szczególnie znacząca, a mianowicie fakt zatrudnienia w banku. W tabeli 5.8 przedstawiono poglądy badanych osób z wyższym wykształceniem – zatrudnionych w banku i pozostałych – dotyczące częstości spo-

Tabela 5.8. Zatrudnienie w banku jako charakterystyka różnicująca realizowane standardy etyczne¹

<i>Jak często spotkał się Pan(i) z następującymi zachowaniami pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Syntetyczny indeks częstości		Poziom istotności różnicy
	pracownicy zatrudnieni w banku	pozostali pracownicy	
Nadużywanie alkoholu	2,0	1,7	***
Niedotrzymywanie danego słowa	1,6	1,5	
Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków	1,7	1,6	
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	2,3	1,9	***
Seksualne molestowanie	2,3	2,1	
Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji	1,8	1,7	
Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom	2,0	1,9	
Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych	2,2	1,9	*
Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów	2,0	1,9	
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	1,5	1,4	
Łamanie norm prawnych	2,0	1,9	
Wykorzystywanie luk w prawie	1,8	1,5	**
Podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym	2,0	1,9	
Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy	1,9	1,7	
Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy	1,8	1,7	
N =	114	265	

¹ Porównania dotyczą pracowników z wyższym wykształceniem

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

tykania określonych zachowań. W tabeli 5.9 przedstawiono poglądy tych samych grup osób dotyczące częstości usprawiedliwiania określonych zachowań. Częstość ta, podobnie jak w przypadku charakterystyk indywidualnych, została wyrażona za pomocą syntetycznego indeksu częstości. W ostatniej kolumnie

tych tabel zaznaczono poziom istotności różnic między syntetycznymi indeksami częstości dla obu grup. Porównania przedstawione w tabeli 5.8 i 5.9 dotyczą pracowników z wyższym wykształceniem, gdyż wśród badanych pracowników banków 82% posiadało wyższe wykształcenie, a jak stwierdzono wyżej – wykształcenie ma wyraźny wpływ na postrzeganie i usprawiedliwianie nadużyć.

Tabela 5.9. Zatrudnienie w banku jako charakterystyka różnicująca deklarowane standardy etyczne¹

<i>Jak często spotkał się Pan(i) z następującymi zachowaniami pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Syntetyczny indeks częstości		Poziom istotności różnicy
	pracownicy zatrudnieni w banku	pozostali pracownicy	
Nadużywanie alkoholu	2,6	2,3	*
Niedotrzymywanie danego słowa	2,1	2,0	
Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków	1,8	1,6	
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	2,7	2,3	***
Seksualne molestowanie	2,7	2,5	
Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji	1,7	1,6	
Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom	2,3	2,1	
Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych	2,5	2,3	*
Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów	2,1	2,0	
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	1,8	1,7	
Łamanie norm prawnych	2,4	2,3	
Wykorzystywanie luk w prawie	1,7	1,6	**
Podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym	2,2	2,1	
Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy	2,1	1,8	**
Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy	1,8	1,5	
N =	114	265	

¹ Porównania dotyczą pracowników z wyższym wykształceniem
* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Jak wynika z obu tabel, pracownicy zatrudnieni w banku rzadziej niż pozostali pracownicy spotykali się z nadużyciami w pracy, rzadziej też są skłonni je usprawiedliwiać. Symptomatyczne i godne uwagi jest, że zależność ta ma bezwyjątkowy charakter, gdyż zachodzi we wszystkich przypadkach zachowań poddanych ocenie respondentów, zarówno w odniesieniu do częstości spotykania danych zachowań, jak i ich usprawiedliwiania. W 4 przypadkach różnica okazała się istotna dla standardów realizowanych oraz w 3 dla standardów deklarowanych. Można przypuszczać, że ta wyraźna przewaga etycznych standardów pracowników zatrudnionych w banku nad standardami pozostałych pracowników wynika z istoty funkcjonowania sektora bankowego polegającej „nie tyle na obrocie pieniądzem (choć obrót ten stanowi główną jej treść), lecz na tworzeniu takiego klimatu wokół działalności banku, aby klienci (społeczeństwo) mieli do niego pełne zaufanie i traktowali go jako pewnego, sprawnego partnera” (Bednarczyk, Wieloch, 1994: 30). Charakterystyczna dla usług bankowych powtarzalność i przejrzystość transakcji oraz zaczynająca funkcjonować konkurencja sprawiają, że poziom zaufania do banku i jego sukces ekonomiczny są wzajemnie powiązane w sposób bardziej czytelny niż w innych sferach gospodarki. Ów poziom zaufania zależy w znacznym stopniu od etycznych standardów pracowników i dlatego sektor bankowy zabiega o ich podnoszenie bardziej niż inne sektory. Efekty tych starań zyskują na wyrazistości na tle braku znaczących różnic w standardach etycznych pracowników, wynikających z innych branż pod uwagę charakterystyk takich jak wielkość firmy, jej status własnościowy czy kondycja ekonomiczna.

Analiza czynnikowa odpowiedzi na pytanie dotyczące częstości spotykania określonych zachowań pracowników pozwoliła na ustrukturywanie nadużyć popełnianych przez pracowników. Wyłoniła ona trzy wymiary odpowiadające różnym rodzajom tych zachowań (tabela 5.3).

Czynnik I. Nadużycia wobec instytucji

Zachowania konstytuujące ten wymiar stanowią nadużycia wobec instytucji reprezentowanej przez firmę lub przez normy prawne. Nadużycia takie jak *podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której się jest zatrudnionym lub korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy* prowadzą do osłabienia pozycji rynkowej firmy. Dobro firmy jest także naruszane w wyniku *oszukiwania w sprawozdaniach lub fałszowania danych oraz wykorzystywania informacji będących własnością firmy do własnych celów*. W skład tego czynnika wchodzi także zachowanie *polegające na nieformalnym uzyskiwaniu informacji będących własnością konkurencji*, a więc instytucją, wobec której popełniane są nadużycia, jest także inna firma. Zachowanie polegające na *łamaniu norm prawnych*, które weszło do tego czynnika z wysokim ładunkiem oraz *wykorzystywanie luk w prawie* rozszerzają instytucję, wobec której popełniane są nadużycia, o instytucję prawa.

Tabela 5.10. Analiza czynnikowa nadużyć popełnianych przez pracowników (N = 945)

Nadużycia	Czynniki			h ²
	I	II	III	
Nadużywanie alkoholu	-0,04	0,71	0,15	0,53
Niedotrzymywanie danego słowa	0,15	0,36	0,14	0,18
Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków	-0,10	0,42	0,44	0,39
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	0,16	0,58	0,28	0,44
Seksualne molestowanie	0,25	0,61	-0,01	0,43
Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji	0,48	0,33	-0,17	0,37
Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom	0,40	0,49	0,05	0,40
Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych	0,53	0,43	0,03	0,47
Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów	0,54	0,12	0,27	0,38
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	0,14	0,18	0,73	0,58
Łamanie norm prawnych	0,56	0,24	0,25	0,43
Wykorzystywanie luk w prawie	0,43	0,03	0,38	0,33
Podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym	0,70	0,14	0,04	0,52
Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy	0,33	0,12	0,66	0,56
Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy	0,60	-0,03	0,23	0,41
Wartości własne	4,19	1,19	1,06	
Procent wyjaśnianej wariancji	28	8	7	
Procenty kumulowane	28	36	43	

Czynnik II. Nadużycia w kontaktach interpersonalnych

Zmienne, które uzyskały dominujące ładunki w tym czynniku, obejmują takie zachowania, jak *nadużywanie alkoholu*, *seksualne molestowanie*, *wręczanie lub przyjmowanie łapówek* oraz *przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom*. Zachowania te odzwierciedlają nadużycia popełniane w kontaktach interpersonalnych, stroną, której dobro jest naruszane lub która jest zaangażowana w takie zachowania, jest zawsze konkretna osoba.

Czynnik III. Nadużycia z „perelowskim rodowodem”

Dominujące ładunki w tym czynniku uzyskały zachowania: *używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych oraz wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy*. Zachowania te mają swe źródło w charakterystycznym dla minionego okresu rozmytym poczuciu własności firmy, zarówno w zakresie urządzeń materialnych, jak i czasu pracy. Treść tego czynnika uzupełnia zachowanie polegające na *wręczaniu lub przyjmowaniu drobnych upominków*, ułatwiające funkcjonowanie w gospodarce niedoborów.

Spśród wyłonionych wyżej trzech wymiarów, czynnik II, czyli spotkanie nadużyć w kontaktach interpersonalnych koreluje z wiekiem ($r = 0,07$, $p < 0,05$), wykształceniem ($r = -0,13$, $p < 0,00$) oraz ze stanowiskiem ($r = -0,09$, $p < 0,05$). Zależność pierwsza wydaje się naturalna, wiek sprzyja zdobywaniu doświadczeń, także i tych związanych z nieetycznymi zachowaniami. Zależność druga sugeruje, iż respondenci różniący się ze względu na poziom wykształcenia funkcjonują w pracy w nieco odmiennych realiach. Zależność trzecia zgodna jest z wynikami badań amerykańskich (Goodel, 1994), wskazujących, że pracownicy zajmujący wyższe stanowiska w hierarchii służbowej rzadziej spotykali się z nieetycznymi zachowaniami w pracy niż pracownicy zajmujący niższe stanowiska. Z niższego stanowiska szczególnie przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom jest lepiej widoczne. Czynnik II koreluje także z jedną z charakterystyk instytucjonalnych ($r = 0,13$, $p < 0,00$), mianowicie zatrudnieniem w banku.

Analiza czynnikowa odpowiedzi na pytanie dotyczące częstości usprawiedliwiania poszczególnych zachowań ujawniła istnienie trzech wymiarów tolerancji wobec różnego rodzaju nadużyć (tabela 5.11). Porównanie tych wymiarów ze strukturą czynnikową nadużyć popełnianych przez pracowników wskazuje, iż na poszczególne czynniki złożyły się prawie analogiczne zachowania, same zaś czynniki ukonstytuowały się w odwrotnej kolejności. Struktura czynnikowa tolerancji wobec nadużyć w pracy przedstawia się następująco.

Czynnik I. Tolerancja wobec drobnych nadużyć

Trzy spośród zachowań, wobec których tolerancja zyskała dominujące ładunki w tym czynniku, wchodzi w skład czynnika III z poprzedniej struktury, określonego jako *Nadużycia z perelowskim rodowodem*. Są to mianowicie: *wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków, używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych oraz wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy*. Popełnianie takich nadużyć w znacznym stopniu było stymulowane przez zasady funkcjonowania firm w gospodarce socjalistycznej. Obecność w tym czynniku zmiennej wyrażającej usprawiedliwianie wobec *wykorzystywania luk w prawie* sugeruje, że wymiar ten odzwierciedla tolerancję wobec nadużyć popełnianych powszechnie, nie mających jednak tak poważnego charakteru jak *łamania prawa*.

Tabela 5.11. Analiza czynnikowa tolerancji wobec nadużyć w pracy (N = 945)

Nadużycia	Czynniki			h ²
	I	II	III	
Nadużywanie alkoholu	0,26	0,67	-0,10	0,53
Niedotrzymywanie danego słowa	0,25	0,36	0,26	0,26
Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków	0,62	0,13	0,05	0,41
Wręczanie lub przyjmowanie łapówek	0,19	0,52	0,21	0,35
Seksualne molestowanie	-0,14	0,63	0,18	0,46
Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji	0,22	0,04	0,48	0,28
Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom	0,15	0,22	0,44	0,27
Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych	-0,12	0,42	0,58	0,53
Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów	0,16	0,09	0,63	0,44
Używanie urządzeń będących własnością firmy np. kserografu, telefonu, programów komputerowych do celów prywatnych	0,58	0,14	0,17	0,39
Łamanie norm prawnych	0,19	0,28	0,46	0,33
Wykorzystywanie luk w prawie	0,62	0,13	0,18	0,44
Podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której jest się zatrudnionym	0,07	0,11	0,62	0,40
Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy	0,57	-0,09	0,31	0,43
Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy	0,30	-0,08	0,58	0,44
Wartości własne	3,68	1,24	1,05	
Procent wyjaśnianej wariancji	25	9	6	
Procenty kumulowane	25	34	40	

Czynnik II. Tolerancja wobec nadużyć popełnianych w kontaktach interpersonalnych

Zmienne konstytuujące ten czynnik to usprawiedliwianie następujących zachowań: *nadużywanie alkoholu, seksualne nagabywanie, wręczanie lub przyjmowanie łapówek oraz w mniejszym stopniu niedotrzymywanie danego słowa.* Układ tych zachowań odzwierciedla skłonność do usprawiedliwiania nadużyć w sferze interpersonalnej, mającą, jak można przypuszczać, charakter obyczajowy i utylitarystyczny.

Czynnik III. Tolerancja wobec nadużyć naruszających dobro instytucjonalne

Dominujące ładunki w tym czynniku uzyskały zmienne opisujące usprawiedliwianie następujących zachowań: *wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów, podjęcie działania konkurencyjnego wobec firmy, w której się jest zatrudnionym, korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzysta firma prowadzi interesy, oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych*. Kolejne zachowania, których usprawiedliwianie znalazło w tym czynniku wysokie ładunki to: *nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji, łamanie norm prawnych oraz przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom*. Analiza treści tych zachowań wskazuje, że naruszają one dobro instytucji – firmy własnej, innej lub normy prawnej w imię własnego interesu pracownika.

Tylko jedna spośród charakterystyk indywidualnych okazała się korelatem tolerancji wobec nadużyć popełnianych w pracy, a mianowicie płęć koreluje z czynnikiem III ($r = 0,09$, $p < 0,05$), czyli kobiety są mniej tolerancyjne wobec nadużyć naruszających dobro instytucjonalne niż mężczyźni. Korelatem instytucjonalnym okazało się zatrudnienie w banku, korelujące z czynnikiem I ($r = 0,10$, $p < 0,01$), czyli pracownicy banków są mniej tolerancyjni wobec drobnych nadużyć niż pozostałe badane osoby.

5.2. Wolna i uczciwa konkurencja

Wolna i uczciwa konkurencja są uznawane za podstawowe wartości w gospodarce rynkowej, za niezbędny warunek harmonijnego rozwoju gospodarczego. Już w 1776 roku Smith w *Badaniach nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* zauważył, że konkurencja jest mechanizmem, dzięki któremu przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą we własnym interesie i motywowani chęcią zysku działają na rzecz ogólnego dobra. Konkurencja reguluje indywidualną aktywność ekonomiczną ograniczając wzrost cen i eksploatację pracowników oraz racjonalizując produkcję dóbr i świadczenie usług. Brak konkurencji jest jedną z charakterystyk gospodarki centralnie sterowanej, cechującej się ogromną nieefektywnością, przejawiającą się marnotrawstwem środków, brakiem towarów i niską ich jakością. Wolność i równość gospodarcza są podstawowymi wartościami wolnego społeczeństwa, odrzucenie ich, jak powiada Porębski „prowadzi bowiem nie tylko do negatywnych skutków gospodarczych, grozi ogólną degradacją życia społecznego i życia poszczególnych jednostek” (Porębski, 1997: 88). Doskonała konkurencja jest pewnym ideałem nie funkcjonującym w rzeczywistości nie tylko dlatego, że nie są w sposób naturalny spełnione wszystkie jej założenia¹, ale także ze względu na interwencjonizm pań-

¹ W modelu doskonałej konkurencji przyjmuje się następujące założenia (Wiszniewski, 1997):
1) produkt oferowany przez wszystkich sprzedawców jest taki sam, 2) liczba sprzedawców i nabywców

stwa, mający na celu ochronę ważnych interesów społecznych czy ekonomicznych oraz działania niektórych podmiotów gospodarczych, skutecznie eliminujących konkurencję. Pomimo to, konkurencja, nawet ograniczona i funkcjonująca nie zawsze i nie we wszystkich obszarach gospodarki jest jej ważnym regulatorem i czynnikiem determinującym rozwój ekonomiczny.

Wolna i uczciwa konkurencja warunkują się wzajemnie. Wolna konkurencja umożliwia podmiotom gospodarczym nieskrępowane podejmowanie decyzji związanych z ich funkcjonowaniem na rynku, a przede wszystkim decyzji o wejściu i wyjściu z tego rynku. Uczciwa konkurencja polega na przestrzeganiu przez aktorów życia gospodarczego pewnych ustalonych reguł. Reguły te powinny służyć kształtowaniu ładu gospodarczego, a poprzez to – wszystkim podmiotom gospodarczym. Reguły mające chronić konkurencję i gwarantować jej uczciwość mają na ogół formę zakazów, w których wskazuje się działania niepożądane ze względu na interes publiczny. Jak zauważa Klimczak (1996), pełna enumeracja tych reguł nie jest możliwa, ponieważ nie da się przewidzieć, jakie zjawiska będą wymagały uregulowania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Zdarza się także, że ta sama praktyka np. obniżanie cen może służyć owemu ładowi gospodarczemu lub nie, w zależności od tego, czy jej celem jest interes klienta czy wyeliminowanie konkurenta.

W państwach o wysoko rozwiniętej gospodarce wolna i uczciwa konkurencja, będąca jednym z czynników sprawczych tej gospodarki chroniona jest przez prawo. Prawo to, zwane prawem konkurencji zawiera dwie grupy norm prawnych. Pierwsza ma zapewniać swobodę konkurencji i przeciwdziałać jej ograniczaniu, celem drugiej grupy jest zapobieganie i zwalczanie nieuczciwej konkurencji. Obie grupy norm mogą zawierać się w kilku lub jednym akcie prawnym. To pierwsze rozwiązanie przyjmowane jest na ogół w państwach postsocjalistycznych. W Polsce, wzorem rodziny państw germańskich, przyjęto prawo chroniące wolność i uczciwość konkurencji w drodze dwóch odrębnych ustaw: *Ustawy z dnia 24 lutego 1990 roku o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym* (znanej jako *ustawa antymonopolowa*)² oraz *Ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*³. Pierwsza z tych ustaw ma przeciwdziałać praktykom monopolistycznym, których istotą jest według Sądu Antymonopolowego „ograniczanie samodzielności kontrahentów, konkurentów i konsumentów wymuszające uczestnictwo w obrocie na zasadach mniej korzystnych, niż by to miało miejsce w warunkach wolnej konkurencji, przez podmiot gospodarczy lub grupę takich podmiotów, albo związek podmiotów gospodarczych

jest tak duża, że żaden z nich nie może wpłynąć na cenę przez zmianę swojej podaży lub popytu, 3) istnieje pełna swoboda wejścia na rynek i wyjścia z niego oraz zmiany sektora, 4) wiedza wszystkich uczestników rynku jest doskonała, 5) celem sprzedających jest maksymalizacja zysku, a kupujących maksymalizacja użyteczności.

² Dz.U. Nr 14, poz. 88.

³ Dz.U. Nr 47, poz. 211.

w następstwie niezgodnego z prawem nadużycia władzy rynkowej, jaką daje pozycja zajmowana na rynku” (Skoczny, 1995: XXV). Ustawa druga ma przeciwdziałać czynom nieuczciwej konkurencji, określanym w klauzuli generalnej art. 3 tej ustawy jako takie, które są sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami i równocześnie zagrażają lub naruszają interes innego przedsiębiorcy lub klienta. W dalszym ciągu art. 3 wyliczone zostały typowe czyny nieuczciwej konkurencji: wprowadzające w błąd oznaczanie przedsiębiorstwa, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów lub usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku, a także nieuczciwa lub zakazana reklama (Dz.U. Nr 47, poz. 211). W obu ustawach przewidziano odpowiedzialność za ich naruszanie. W Ustawie antymonopolowej przewiduje się sankcje represyjne, czyli przede wszystkim kary za stosowanie praktyk monopolistycznych oraz sankcje egzekucyjne, służące przymuszaniu określonych podmiotów do wykonywania decyzji Urzędu Antymonopolowego i wyroków Sądu Antymonopolowego. W *Ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* przewidziano sankcje prawa cywilnego i karnego za popełnianie czynów nieuczciwej konkurencji (Skoczny, 1995).

Celem jednego z pytań kwestionariusza EWOP było poznanie poglądów badanych osób dotyczących ochrony wolnej i uczciwej konkurencji. Pytanie to było analogiczne do pytania zadanego pracownikom amerykańskim (Goodel, 1994). Rozkłady odpowiedzi na to pytanie zostały przedstawione w tabeli 5.12. Żadna z charakterystyk indywidualnych ani instytucjonalnych nie implikowała wyraźnych różnic w tym rozkładzie. W pewnym stopniu różnili się od ogółu pracowników pracownicy banków, spośród których 3/4 jako właściwe zachowanie w sytuacji wejścia nowego konkurenta na rynek wskazywało *obniżenie cen, tak by być konkurencyjnym, ale osiągnąć pewien zysk* (spośród ogółu respondentów 69% miało taką opinię) oraz zaledwie 1% nie wiedziało jak postąpić (spośród ogółu pracowników 6% nie miało zdania na ten temat).

Wśród odpowiedzi, które mogli wybrać respondenci jako właściwe formy postępowania, znalazły się zachowania noszące znamiona praktyk monopolistycznych oraz czynów nieuczciwej konkurencji w rozumieniu ustaw, o których była wcześniej mowa. Odpowiedzi te wybrało odpowiednio 8%, 33% i 30% badanych osób, niewiele różnili się w tym względzie od ogółu badanych pracownicy banków.

Interesujące są dane przedstawione w ostatniej kolumnie tabeli 5.12, czyli rozkład odpowiedzi udzielonych przez pracowników, którzy na pytanie, czy istnieją okoliczności usprawiedliwiające naruszenie zasady uczciwej konkurencji odpowiedzieli – nigdy. Blisko 1/3 spośród tych osób wybrała rozwiązania sprzeczne z tą zasadą, ponieważ 33% uznało za dopuszczalne *związanie możliwości dostawców poprzez wyłączne umowy*, a 32% – *spotkanie z konkurentem by uzgodnić oddzielne terytoria i ustalić podobne ceny*. Wynika stąd, że samo deklарowanie zasady uczciwej konkurencji nie wystarcza, trzeba jeszcze wiedzieć, na czym ta zasada polega.

Tabela 5.12. Opinie na temat właściwych zachowań wobec konkurentów

<i>Które z poniższych zachowań mających na celu utrzymanie pozycji firmy, w sytuacji gdy nowy konkurent wchodzi na rynek, są Pana(i) zdaniem właściwe?</i>	Wskazania w %*		
	ogół pracowników	pracownicy banków	pracownicy**
Obniżenie cen poniżej kosztów, by wyeliminować konkurencję	8	6	5
Obniżenie cen, tak by być konkurencyjnym, ale osiągnąć pewien zysk	69	75	75
Okresowe zwiększenie reklamy i intensywnej promocji produktów, powodujące podniesienie kosztów produktów powyżej cen	36	37	39
Związanie możliwych dostawców poprzez wyłączne umowy	33	33	33
Spotkanie z konkurentem by uzgodnić oddzielne terytoria i ustalić podobne ceny	30	32	32
Trudno powiedzieć	6	1	5
N =	945	138	401

* Odsetki nie sumują się do stu, ponieważ respondenci byli proszeni o zaznaczenie wszystkich odpowiedzi, które uznali za właściwe.

** Są to wskazania pracowników, którzy na pytanie, czy istnieją okoliczności usprawiedliwiająca naruszenie zasady uczciwej konkurencji, odpowiedzieli – nigdy.

Rozkład odpowiedzi pracowników amerykańskich na analogiczne pytanie przedstawiał się następująco: *obniżenie cen poniżej kosztów, by wyeliminować konkurencję* – 4%, *obniżenie cen, tak by być konkurencyjnym, ale osiągnąć pewien zysk* – 56%, *okresowe zwiększenie reklamy i intensywnej promocji produktów, powodujące podniesienie kosztów produktów powyżej cen* – 26%, *związanie możliwych dostawców poprzez wyłączne umowy* – 6%, *spotkanie z konkurentem by uzgodnić oddzielne terytoria i ustalić podobne ceny* – 12%, *trudno powiedzieć* – 25%. W porównaniu z odpowiedziami pracowników polskich, znacznie mniej osób wskazało na zachowania sprzeczne z zasadą uczciwej konkurencji, ale też mniej wskazało na zachowania z nią zgodne i znacznie więcej, bo aż 1/4 nie wiedziało, jak należy postąpić.

5.3. Ochrona tajemnicy firmy

Informacja jest jednym z cennych aktywów firmy dających jej wymierne korzyści i przewagę nad konkurencją oraz wymagającym poniesienia określonych kosztów w celu jej uzyskania. W związku z tym firmy utrzymują w tajemnicy pewne informacje, a prawo chroni tajemnice firm przed ujawnianiem ich, przekazywaniem, wykorzystywaniem oraz nabywaniem. Tajemnica przedsiębiorstwa w polskim prawie została zdefiniowana w *Ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* rozdz.2, art.11 ust.4 następująco: „Przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się nie ujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, handlowe lub organizacyjne przedsiębiorstwa, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności”.

Jednym z bardziej skomplikowanych zagadnień jest ustalenie zakresu obowiązku zachowania tajemnicy firmy wobec pracowników, którzy zmienili pracę i zatrudnili się u konkurenta swojego dotychczasowego pracodawcy. W jakim stopniu mogą oni wykorzystywać swoją wiedzę? Jak słusznie zauważa Kuczyński (1994), należy odróżniać wiadomości odpowiadające treści pojęcia „tajemnica przedsiębiorstwa” od informacji wchodzących w skład ogólnej wiedzy nabytej przez pracownika wskutek własnej działalności zawodowej. Jednak, jak pokazuje praktyka, bywa to bardzo trudnym problemem. Trudność tę ilustrują dwa poniższe przypadki.

Przypadek Jose Ignacio Lopeza (źródło: „Rzeczpospolita” 25–26 VII 1998)

Hiszpan Jose Ignacio Lopez był menedżerem, dzięki któremu firma Opel, będąca niemiecką filią General Motors, prosperowała znakomicie. W 1993 roku wraz z trzema współpracownikami odszedł on do Volkswagena. General Motors poczuł się oszukany i oskarżył Lopeza o przekazanie konkurentowi poufnych informacji. Sąd z Detroit uznał skargę za dopuszczalną i choć nie przesądził o winie, werdykt ten był prawnym i prestiżowym ciosem dla Volkswagena. Sprawa miała być rozpatrywana na podstawie przepisów o zwalczaniu mafii, w związku z czym Volkswagenowi groziła miliardowa grzywna. Lopez w kilka dni po werdykcie sądu złożył rezygnację, otrzymując gażę za następne dwa lata pracy w wysokości 4 mln marek. Koncerny rozstrzygnęły spór poza salą sądową, ustalając, że VW zapłaci GM 100 mln dolarów i w ciągu siedmiu lat kupi od konkurenta podzespoły wartości miliarda dolarów. Ponadto kierownictwo VW wysłało do swych przeciwników list z wyrazami ubolewania. Natomiast prowadzone przez sąd niemiecki postępowanie przeciwko Lopezowi i jego współpracownikom zarzucające im szpiegostwo przemysłowe umorzono. Sąd uznał, że sprawa jest merytorycznie i prawniczo tak skomplikowana, że trzeba by się liczyć z niewspółmiernie długim procesem. Podjęto decyzję, która została zaakceptowana przez zainteresowanych, że Lopez zapłaci 440 tys. ma-

rek, a jego współpracownicy w sumie 190 tys. na cele charytatywne. Lopezowi zakazano współpracy z Volkswagensem do 2000 roku.

Przypadek Alvina Greenberga (źródło: Boatright, 1997)

Alvin Greenberg pracował jako szef działu chemicznego w firmie Buckingham Wax Company produkującej pasty i materiały czyszczące do podłóg. Zajmował się on między innymi analizowaniem wyrobów konkurencji po to, by opracować nowe produkty. Po ośmiu latach Greenberg zmienił miejsce pracy i zatrudnił się w firmie Brite Product będącej odbiorcą jego poprzedniego pracodawcy. Wykorzystując wiedzę nabytą w trakcie pracy w Buckingham Wax umożliwił swojemu aktualnemu pracodawcy samodzielne wytwarzanie produktu i zrezygnowanie z dostaw firmy Buckingham Wax. Ta ostatnia oskarżyła Greenberga i firmę Brite o naruszenie tajemnicy służbowej. Niekorzystne dla Greenberga rozstrzygnięcie sądu niższej instancji zostało zmienione przez sąd wyższej instancji. Ten ostatni uznał, że wynaleziona przez Greenberga formuła była zastosowaniem jego wiedzy i umiejętności jako chemika i miał prawo z niej skorzystać w nowym miejscu pracy.

W literaturze przytaczane są trzy argumenty, mające uzasadnić ochronę tajemnicy firmy (Boatright, 1997). Po pierwsze, prawo do ochrony tajemnicy firmy wywodzi się z prawa własności. Po drugie, ochrona tajemnicy firmy podtrzymuje uczciwą konkurencję. Po trzecie, obowiązek zachowania w tajemnicy informacji poufnej wynika z kontraktu między pracownikiem i pracodawcą.

Argument pierwszy opiera się na stwierdzeniu, że informacje objęte tajemnicą firmy są rezultatem czyjegoś wysiłku, pracy i nakładów i jako takie stanowią własność. Jest to swoista własność intelektualna należąca do firmy, która zatrudnia pracowników, płaci im za to i stwarza odpowiednie warunki, by pozyskiwali te informacje, podobnie jak wyroby produkowane w danej firmie są jej własnością, a nie czyjąkolwiek inną, w szczególności pracowników, którzy je wytworzyli. Informacje objęte tajemnicą firmy tym różnią się od patentów, znaków firmowych i copyrightów, że nie mogą być sprzedawane, odstępowane i licencjonowane. Informacje te dopóty dają firmie przewagę nad konkurencją, dopóki pozostają w tajemnicy, dlatego ujawnienie ich jest pozbawieniem firmy korzyści płynącej z własności, a więc jest naruszeniem prawa własności. Postulat ochrony tajemnicy firmy jest zatem opowiedzeniem się za własnością jako wartością.

Jednak informacje firmy nie są tym samym co jej wyroby. Warunkiem powstania pewnych informacji jest indywidualna inwencja i pomysłowość pracowników, z których firma korzysta, ale nie ma do nich wyłącznego prawa. Granica między wykorzystaniem przez pracownika wiedzy, zdobytej w poprzednim miejscu pracy, a zastosowaniem jego pomysłu w nowej firmie jest płynna. To też w konkretnych sytuacjach zdarza się, iż trudno rozstrzygnąć, czy i na ile

prawo własności zostało naruszone. Tak właśnie było w obu opisanych wyżej przypadkach. W sprawie Greenberga zaistniała różnica rozstrzygnięć między sądami niższej i wyższej instancji. Jej powodem była trudność określenia, czyją własnością były formuły opracowane przez Greenberga, w jakim stopniu do ich powstania przyczyniły się warunki stworzone chemikowi przez firmę, a w jakim jego osobista pomysłowość. W przypadku Lopeza sąd umorzył postępowanie z powodu nadmiernego skomplikowania sprawy. Jak widać, odpowiedź na pytanie, gdzie kończy się prawo firmy do dysponowania produktem intelektualnym, który w niej powstał i rozpoczyna prawo pracowników do wykorzystania zdobytej w trakcie pracy zawodowej wiedzy i umiejętności dla własnego dobra nie jest prosta. Z jednej strony tę wiedzę i umiejętności nabywają pracownicy w trakcie pracy w danej firmie, która musiała zainwestować po temu określone środki, a z drugiej strony nabywają ją dzięki własnym zdolnościom i pracowitości. Pracownicy nie mogą być niewolnikami jednego pracodawcy, mają zatem prawo do zmiany pracy i wykorzystania swoich umiejętności i wiedzy w nowym miejscu pracy, a nowy pracodawca ma prawo wykorzystania ich kwalifikacji.

Drugim aspektem, który jest brany pod uwagę przy uzasadnianiu ochrony tajemnicy firmy jest związek z zasadą uczciwej konkurencji. Z jednej strony, uważa się, że zasada ta jest naruszona, jeżeli firma przez zatrudnianie pracownika konkurencji dysponuje informacjami, przynoszącymi jej korzyść i których zdobycie nie wymagało od niej poniesienia większych nakładów. Z drugiej strony ograniczanie możliwości zatrudniania pracowników zakłóca równość szans na rynku pracy. Jak stwierdzono w uzasadnieniu decyzji sądu w przypadku Greenberga, pozycja przetargowa pracownika na rynku pracy może być osłabiona ze względu na jego doświadczenia zawodowe i paradoksalnie im większym jest ekspertem, tym mniejsze może mieć szanse znalezienia zatrudnienia (Boatright, 1997).

Trzecim argumentem przytaczanym dla uzasadnienia obowiązku pracownika zachowania tajemnicy firmy jest pogląd, że między pracodawcą a pracownikiem zachodzi relacja pryncypał – agent, zawarta na podstawie kontraktu. Pracownik podejmując pracę zobowiązuje się do lojalności wobec swego pracodawcy i do działania w jego interesie. Ujawnienie lub wykorzystanie informacji wewnętrznej jest działaniem wbrew interesowi pracodawcy, a więc jest naruszeniem zasad kontraktu. Uznawanemu przez niektórych poglądowi, że obowiązek zachowania tajemnicy firmy jest immanentną częścią tego kontraktu, nie wymagająca wyodrębnienia, przeciwstawiana bywa praktyka zawierania umów formułujących ten obowiązek *explicite* i uszczegółwiających jego warunki.

Argument odwołujący się do poszanowania kontraktu ma podobne ograniczenie co argument odwołujący się do respektowania własności. Kontrakt między pryncypałem i pracownikiem implikuje obowiązek tego ostatniego do działania w interesie tego pierwszego, ale nie bezwzględnie, pracownik ma również prawo działać w swoim własnym interesie.

Polskie prawo przewiduje w *Kodeksie pracy* oraz w *Ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* obowiązek pracownika zachowania tajemnicy firmy, pewne ograniczenia w prowadzeniu działań natury konkurencyjnej nakładane są na osoby zajmujące stanowiska kierownicze przez *Ustawę o działalności gospodarczej*, *Kodeks handlowy* przewiduje zakaz konkurencji w stosunku do osób sprawujących jednocześnie funkcje członków zarządów spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych. Natomiast zakaz prowadzenia działalności konkurencyjnej, tak w trakcie stosunku pracy, jak i po jego ustaniu, nie wynika bezpośrednio z ustawy i dlatego firmy chronią swoje interesy zawierając z pracownikami odrębne umowy lub wprowadzając ten zakaz w formie dodatkowych postanowień samej umowy o pracę. W umowach precyzuje się zakres, w jakim pracownik nie może prowadzić działalności konkurencyjnej wobec swego pracodawcy, określa czas trwania tego zakazu, a także jego zasięg terytorialny.

Szczególnym rodzajem naruszenia tajemnicy firmy jest wykorzystanie wewnętrznej informacji, która ma wpływ na ceny akcji tej firmy, określane po angielsku jako *insider trading*. Akceptujący to postępowanie uważają, że jest ono dopuszczalne, ponieważ nie przynosi żadnej szkody, np. kupienie akcji firmy za radą przyjaciela, który jest jej pracownikiem i wie, że pójdą one w górę, nie powoduje żadnych strat. Jak jednak zauważa Hetherington (1973), strata polega nie na tym, że *insiderzy* są poinformowani, ale na tym, że nie są poinformowani *outsiderzy*, ponieważ są oni wystawieni na większe ryzyko i mają mniejsze szanse. Z kolei Manne (SEC, 1984) uważa, że *insider trading* przyspiesza przepływ informacji na giełdzie i sprawia, że cena akcji odzwierciedla jej prawdziwą wartość, co powoduje zdrowsze zasady funkcjonowania rynku kapitałowego. Zdaniem tego autora, zasady wykorzystywania informacji wewnętrznych powinny być wyłącznie przedmiotem umowy między pracodawcą i pracownikiem i nie powinny być ogólnie regulowane. Próba takich regulacji rodzi wiele pytań, na które trudno znaleźć odpowiedź jednakowo dobrą dla wszystkich firm. Kiedy pracownicy mogą kupić lub sprzedać papiery wartościowe własnej firmy? Jak wiele informacji dotyczących planów i perspektyw firmy powinno się ujawniać? Kiedy informacje muszą być utajnione? Kto jest zobowiązany do zachowywania tajemnicy firmy? Najmniej wątpliwości budzi postawienie tego wymogu wobec kierownictwa i pracowników. W jakim stopniu do zachowania tajemnicy zobowiązani są współpracownicy, dostawcy, odbiorcy? Czasem ten obowiązek rozciąga się na członków rodzin pracowników, czego dowodzi przykład żony szefa firmy Genetech (Frantz, 1990). Została ona oskarżona o naruszenie zasady zachowania w tajemnicy informacji poufnej, ponieważ przekazała swojemu bratu wiadomość o bardzo korzystnych perspektywach tej biotechnologicznej firmy, wiadomość opierającą się na poufnych danych. Poradziła mu przy tym, by kupić akcje firmy, zapożyczając się nawet na kilka tysięcy dolarów i prosiła go, by zachował transakcję w tajemnicy, w imię prawdziwej przyjaźni.

Polskie prawo w *Ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* wymóg zachowania w tajemnicy poufnych informacji nakłada na każdego, niezależnie od

jego powiązań lub braku powiązań z firmą. Podobnie czyni się w ustawie *Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszami powierniczymi*, przewidującej sankcje karne dla każdego, kto w obrocie papierami wartościowymi wykorzystuje informację poufną. Jak zauważa Hansen (1996), nakłada się w tej ustawie nie tylko na pracowników, ale i na nieprofesjonalistów obojętne oceny, czy informacja jest poufna, co jest praktycznie kwestią niezmiernie trudną. Po drugie, ustawa ta ogranicza swobodę wykorzystania informacji uzyskanych bez pogwałcenia prawa przez osoby prywatne, nie mające żadnych obowiązków wobec firmy.

Tabela 5.13. Opinie na temat dopuszczalności ujawniania wewnętrznych informacji firmy

<i>Przypuśćmy, że dowiedział(a) się Pan(i) z wewnętrznych źródeł informacji (tzn. takich do których dostęp mają tylko pracownicy), że Pana(i) firma uzyska najprawdopodobniej bardzo korzystny kontrakt. Czy jest dopuszczalne by poradzić przyjacielowi kupienie akcji Pana(i) firmy na giełdzie?</i>	Wskazania w %		
	ogół pracowników	pracownicy banków	pracownicy*
Tak, zawsze	10	4	7
Tak, bez wyjawiania powodów, dla których powinien on kupić akcje	23	23	19
Tak, jeżeli sam(a) nie kupię akcji	2	0	2
Tak, ale tylko po tym jak kontrakt zostanie podany do wiadomości publicznej	38	47	42
Nie, nigdy	11	17	16
Trudno powiedzieć	16	9	14
N =	945	138	407

* Są to wskazania pracowników, którzy na pytanie, czy można usprawiedliwiać wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów, odpowiedzieli – *nigdy*.

Celem jednego z pytań kwestionariusz EWOP było poznanie opinii badanych osób na temat ujawniania poufnych informacji firmy. Pytanie to było odpowiednie do pytania zadanego pracownikom amerykańskim (Goodel, 1994), a sytuacja przedstawiona w tym pytaniu była podobna do opisanego wyżej przypadku żony szefa firmy Genetech. Różnica polegała na tym, że ujawniającym miał być pracownik firmy, a nie członek rodziny pracownika. Rozkłady odpowiedzi na to pytanie zostały przedstawione w tabeli 5.13. W tabeli tej w przedostatniej kolumnie umieszczono rozkład odpowiedzi osób zatrudnionych

w banku, gdyż zatrudnienie w banku okazało się jedyną charakterystyką, która różnicuje wyraźnie odpowiedzi respondentów na to pytanie. Dane zawarte w ostatniej kolumnie tej tabeli przedstawiają rozkład odpowiedzi pracowników, którzy na pytanie, czy można usprawiedliwiać wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów, odpowiedzieli – *nigdy*.

Jak wynika z tabeli 5.13, 35% badanych osób uważa, iż poradzenie przyjacielowi kupienia akcji jest dopuszczalne, zanim korzystny dla firmy kontrakt zostanie ujawniony (tzn. wybrało jedną z trzech pierwszych odpowiedzi), czyli akceptuje działania niezgodne z prawem. Odsetek ten wśród pracowników, którzy stwierdzili, że nigdy nie można usprawiedliwiać wykorzystywania informacji będących własnością firmy, był niższy, ale także znaczny, ponieważ wyniósł 28%. Można przypuszczać, że przynajmniej część spośród tych osób uważa, iż skoro poradzenie przyjacielowi nie przyniesie szkody ich firmie, to zachowanie takie nie jest wykorzystywaniem informacji będących jej własnością.

Standardy pracowników amerykańskich (Goodel, 1994) okazały się znacznie wyższe, ponieważ 7% spośród nich uważa, że poradzenie przyjacielowi kupienia akcji przed ujawnieniem korzystnego dla firmy kontraktu jest dopuszczalne, czyli wybrało jedną z trzech pierwszych odpowiedzi, 38% uważa, że należy poczekać do chwili podania kontraktu do wiadomości publicznej, 33% sądzi, iż nigdy nie należy udzielać żadnych rad, a 18% przyznało, że nie wie, jakie postępowanie jest dopuszczalne.

Najmniej od standardów amerykańskich odbiegały wyniki uzyskane dla pracowników banków, wśród których 27% akceptowało zachowania niezgodne z prawem, 64% wybierało zachowania legalne i mniej niż 1/10 nie wiedziało, jakie zachowanie jest dopuszczalne.

5.4. Seksualne molestowanie w pracy

Termin seksualne molestowanie (*sexual harassment*) pojawił się w USA niespełna ćwierć wieku temu⁴, a od niedawna zaczyna nabierać konkretnego znaczenia także i w polskich realiach. Zjawisko określane tym terminem, wywołujące pobłażliwy uśmiech wielu mężczyzn, utrzymujących, że jak świat światem seks towarzyszył wszelkim stosunkom międzyludzkim i nie napotykające na większy opór ze strony kobiet, przekonanych, iż nie można mu przeciwdziałać, znalazło się w centrum uwagi nie tylko teoretyków, ale i menedżerów, głównie ze względu na jego konsekwencje praktyczne. Te konsekwencje to przede wszystkim straty, jakie ponoszą firmy, które np. w USA muszą wypłacać czasem milionowe odszkodowania zasądzone na rzecz kobiet, uznanych przez

⁴ Posługiwanie się tym terminem zapoczątkowały publikacje: Farley (1978), MacKinnon (1979).

sąd za pokrzywdzone. Straty firm polegają także na tym, że pracownice molestowane seksualnie częściej rezygnują z pracy, gorzej wykonują swoje obowiązki, częściej ich unikają, częściej chorują i korzystają ze zwolnień lekarskich. Praktyki seksualnego molestowania wpływają ujemnie na atmosferę pracy, a przez to na wyniki innych pracowników, wprowadzają dodatkowy wymiar do systemu awansowania, zachęt i kar, zaburzając efektywną politykę personalną, która powinna opierać się na kryteriach kompetencji i pracy dla firmy. Przeciwdziałanie tym praktykom nie tylko leży w interesie firmy, ale również, a może przede wszystkim wynika ze społecznej odpowiedzialności deklarowanej coraz częściej przez firmy. Społeczna odpowiedzialność w tym przypadku implikuje obowiązek zabiegania o dobro jednej z grup interesariuszy, mianowicie pracowników.

Seksualne molestowanie nie jest praktyką uprawianą wyłącznie przez ludzi prymitywnych lub mało wykształconych. Ferrell i Fraedrich (1997) wskazują na przykład kobiety – wybitnego neurochirurga, która zrezygnowała z pracy w prestiżowym ośrodku Stanford University Medical School z powodu seksualnego molestowania przez nie mniej wybitnego kolegę. Badania przeprowadzane wśród studentek amerykańskich i kobiet – pracowników naukowych wskazują, że większość z nich spotkała się z seksualnym molestowaniem ze strony mężczyzn z cenzusem naukowym (Shaw, 1996). Podobne doświadczenia mają studentki polskie, o czym świadczą wyniki ankiety przeprowadzonej przez Fundację Kobiecą wśród studentek uczelni w Warszawie, Krakowie, Szczecinie i Rzeszowie („Wprost”, 1998, 17).

Chociaż nie jest to bezwyjątkową regułą⁵, w przeważającej większości przypadków sprawcami seksualnego molestowania są mężczyźni, a ich ofiarami kobiety. Dlatego jest ono najczęściej traktowane jako forma dyskryminacji kobiet, zasługująca na represje ze strony prawa, podobnie jak rasizm. Jedną z kreatorok i skutecznych propagatorek takiego poglądu jest MacKinnon, znana amerykańska feministka i profesor prawa, która stwierdza:

Praktyka seksualnego molestowania wyróżnia jedną płęć, mianowicie kobiety i naraża je na odmienne traktowanie, mające wpływ na ich status jako pracowników. Praktyka ta stwarza ograniczenia dla kobiet, ograniczenia, których nie mają mężczyźni. Seksualne molestowanie pozbawia kobiety możliwości, które są dostępne dla mężczyzn bez żadnych seksualnych warunków. Stwarza się zatem dwa standardy dla pracowników: jeden dla kobiet, obejmujący seksualne wymagania i drugi dla mężczyzn bez takich wymagań (MacKinnon, 1979: 193).

Uznanie, że seksualne molestowanie jest formą dyskryminacji płciowej uczyniło je nielegalnym w USA na mocy ustawy o prawach obywatelskich (Civil Rights Act) z 1964 roku. W innych krajach Zachodu także istnieją przepisy

⁵ Na temat mężczyzn jako ofiar seksualnego molestowania pisze np. Kazimierz (1998). *Piekło mężczyzn*, „Wprost” nr 23, 66.

prawne regulujące zakres roszczeń przysługujących ofiarom seksualnego molestowania i wymagania stawiane wobec pracodawców, którzy są zobowiązani zapobiegać jego przejawom. W Polsce sprawcy seksualnego molestowania mogą być oskarżeni na podstawie art. 170 kk., przewidującego karę do pięciu lat więzienia dla osoby, która wykorzystując zależność służbową, doprowadza podwładnego do poddania się czynowi nierządnemu. O zadośćuczynienie za krzywdy moralne wynikające z molestowania seksualnego mogą się ubiegać jego ofiary na podstawie art. 23 i 24 znowelizowanego kodeksu cywilnego. Przed seksualnym molestowaniem chroni także kodeks pracy uznający za niedopuszczalną dyskryminację ze względu na płeć.

Na czym polega seksualne molestowanie? Seksualne molestowanie jest przede wszystkim użyciem siły, zastosowaniem przemocy w celu skłonienia jednostki do zachowań seksualnych, na które dobrowolnie by ona nie przystała. Przemoc nie jest rozumiana w sensie fizycznym, ale jako nadużywanie możliwości decydowania o żywotnych sprawach jednostki. W przedsiębiorstwie taką możliwością dysponuje przede wszystkim przełożony w stosunku do swoich podwładnych. Seksualne molestowanie polega także na naruszeniu tej części godności jednostki, która stanowi sferę jej wartości związanych z seksem, np. przez manifestowanie instrumentalnego stosunku do seksu.

Formalnie, seksualne molestowanie zostało zdefiniowane w 1980 roku przez Komisję ds. równouprawnienia pracowników (*Equal Employment Opportunity Commission*) następująco: Niechciane kontakty fizyczne, sugestie seksualnych zbliżeń i inne werbalne lub pozawerbalne zachowania mające seksualny charakter stanowią seksualne molestowanie, jeżeli: 1) danej osobie daje się w sposób jawny lub zakamuflowany do zrozumienia, że od przyzwolenia na takie zachowania zależy sam fakt jej zatrudnienia lub okres jego trwania, 2) zgoda pracownika na takie zachowania lub jej brak są podstawą, na której podejmuje się decyzje dotyczące warunków zatrudnienia pracownika, 3) celem lub rezultatem takiego zachowania jest wpływanie na wyniki pracy jednostki lub tworzenie nieprzyjaznego, deprymującego środowiska pracy (Shaw, 1996: 327).

Wyróżnia się dwa typy seksualnego molestowania: molestowanie bezpośrednio, skierowane ku konkretnej kobiecie, zwane molestowaniem *quid pro quo* i molestowanie pośrednie, polegające na tworzeniu *nieprzyjaznej atmosfery w pracy*, atmosfery w szczególności uwłaczającej godności kobiet (*hostile working environment*). Molestowanie typu *quid pro quo* polega na wykorzystaniu przewagi szefa, którym jest zwykle mężczyzna, przejawiającym się w zabieraniu lub udzielaniu pewnych przywilejów pracowniczych podwładnemu, którym jest najczęściej kobieta w zamian za zbliżenia seksualne. Utrzymywanie kontaktów seksualnych pracownicy z szefem bywa traktowane jako warunek jej zatrudnienia, bądź podstawa do awansu, otrzymania podwyżki lub poprawienia warunków pracy. Oskarżenia o tego typu molestowanie ośmielają się już wysuwać kobiety w Polsce. Na przykład, siedem pracownic Teatru Współczesnego we Wrocławiu złożyło doniesienie w prokuraturze, w którym zarzuciło dyrekto-

rowi, że przez kilka lat składał im wulgarne propozycje, wkładał ręce za dekolt, całował wbrew ich woli, na co musiały przystawać, ponieważ decydował on o zatrudnieniu i obsadzaniu ról w spektaklach (Kosicka, Nowacka, 1998). Negatywna ocena i karygodność molestowania typu *quid pro quo* nie wzbudza na ogół wątpliwości, niepewność może dotyczyć jedynie stwierdzenia, że czyn taki rzeczywiście miał miejsce i skarga nie ma charakteru pomówienia.

Molestowanie przez stwarzanie *nieprzyjemnej atmosfery w pracy* stanowią takie zachowania mające podtekst seksualny, które chociaż nie muszą mieć na celu skłaniania kobiet do zbliżeń seksualnych, stanowią zagrożenie dla ich komfortu psychicznego i wyników w pracy. Spektrum takich zachowań jest bardzo szerokie: plakaty przedstawiające rozebrane kobiety, niestosowne uwagi dotyczące kobiecego ciała, ubrania, zachowań seksualnych, ordynarne dowcipy, wulgarne słowa, nieprzyzwoite gesty, cmokanie, gwizdanie, oczernianie, plotkowanie, insynuacje itd. Jeżeli zachowania te nie mają charakteru incydentalnego, ale stanowią stałą praktykę, wpływają ujemnie na atmosferę w pracy i samopoczucie kobiet. Molestowanie typu *quid pro quo* towarzyszy na ogół relacji szef – podwładny, molestowanie drugiego typu może także mieć miejsce w relacjach między równorzędnymi pracownikami.

Spektakularnym przykładem ilustrującym to ostatnie jest przypadek Lois Robinson, która pracowała jako spawacz w Jacksonville Shipyards Inc. (JSI) na Florydzie (Boatright, 1997). Była ona doskonałym fachowcem, pod względem kwalifikacji i wyników w pracy nie ustępowała żadnemu ze swoich kolegów mężczyzn. Jednak jej sytuacja w pracy okazała się bardzo trudna tylko z tego powodu, że była kobietą. Robinson nie była molestowana seksualnie w sensie *quid pro quo*, żaden z jej przełożonych ani kolegów nie nakłaniał jej do zbliżeń seksualnych, nie obiecywał za nie podwyżki, nie groził zwolnieniem za odmowę. Pomimo to czuła się ona dyskryminowana z racji swej płci. Wszystkie pomieszczenia pracownicze w stoczni, czyli w jej miejscu pracy były obwieszane kalendarzami, plakatami, ilustracjami przedstawiającymi rozebrane kobiety i zawierającymi pornograficzne treści. Wszyscy członkowie kierownictwa JSI wiedzieli o tym i akceptowali nieograniczone rozpowszechnianie w stoczni tego typu materiałów, podczas gdy inne materiały, np. mające komercyjny lub polityczny charakter podlegały wewnętrznej cenzurze. Koledzy Robinson nie krępowali się i na ogół w jej obecności komentowali frywolne ilustracje, opowiadali sprośne dowcipy, używali ordynarnych określeń. Czasem, co prawda ostrzegali ją, by nie słuchała lub prosili, by wyszła. Upokorzona spawaczka składała skargi kierownictwu JSI, ale miały one raczej negatywny skutek. Kilka plakatów usunięto, ale zastąpiono je innymi o podobnej treści. Ilustracje najbardziej pikantne umieszczono w jednym z pomieszczeń pracowniczych, do którego Robinson musiała co jakiś czas wchodzić w celach służbowych. Na drzwiach tego pomieszczenia umieszczono napis: „Tylko dla mężczyzn”, który – choć szybko go zamazano – dawał się odczytać. Jeden z kierowników powiedział, że firma nie może zabraniać pracownikom wieszania plakatów, na które chcą pa-

trzeć, gdyż mają oni do tego prawo, a inny kierownik stwierdził, że Robinson powinna zająć się pracą, a nie przyglądaniem się plakatom, gdyż zajmuje jej to zbyt dużo czasu. W 1986 roku Lois Robinson wniosła sprawę do sądu przeciwko JSI, którą wygrała. Sąd uznał, że była ona molestowana seksualnie przez stwarzanie nieprzyjemnej atmosfery w pracy.

Przytoczony wyżej przypadek JSI był jednym z pierwszych, które zapoczątkowały w USA lawinę procesów wnoszonych przez pracownice, oskarżające firmy o przyzwalanie na seksualne molestowanie nie tylko typu *quid pro quo*, ale także przez stwarzanie *nieprzyjaznej atmosfery w pracy*. Podczas gdy w Komisji ds. równouprawnienia w pracy w 1981 roku złożono 3661 skarg dotyczących seksualnego molestowania, w 1990 roku było ich już 6127, a w 1994 roku aż 14 420. Jak zauważa Larson (1996), podstawą oskarżeń stawały się zarzuty mające coraz bardziej subiektywny charakter. Wielkość zasądzanych odszkodowań wzrosła w tak znaczący sposób, że z jednej strony stały się one przedmiotem dążeń wielu kobiet, a z drugiej postrachem firm. W procesie Barnes v. Train, w 1974 roku, uchodzącym za pierwszy z tytułu seksualnego molestowania sekretarka, która została pozbawiona swojego stanowiska dlatego, że nie zgodziła się na kontakty seksualne z szefem, uzyskała odszkodowanie w wysokości 18 000 dolarów. W sprawie Bihun v. AT&T Information Systems w 1990 roku urzędniczka z działu personalnego otrzymała 2 mln dolarów odszkodowania, mające zrekompensować jej utratę stanowiska, którego została pozbawiona po tym, jak odrzuciła niechciane amory ze strony szefa. W 1996 roku firma Wal-Mart Stores odwołała się od wyroku sądu, który wydał orzeczenie nakazujące jej wypłacenie 5 mln dolarów odszkodowania pracownicy utrzymującej, iż jej przełożony molestował ją seksualnie w słowach, czyniąc niestosowne uwagi na przykład na temat jej figury.

Przeegrany proces w sprawie o seksualne molestowanie może zagrozić egzystencji firmy. Tak stało się w przypadku małej firmy Buckingham Computer Service. Pracownica tej firmy, usunięta z pracy za złe wykonywanie swoich obowiązków służbowych, zażądała od firmy 100 000 dolarów, co stanowiło równowartość rocznego profitu. Zarzutem, na którym opierało się oskarżenie, było poklepanie jej po pośladku przez szefa. Jak przyznał ten ostatni, fakt taki rzeczywiście miał miejsce, ale uwzględniany w kontekście familiarnych stosunków. panujących w firmie nie miał podtekstu seksualnego. W firmie tej wszyscy byli ze sobą zżyci, nikt nie miał za złe szefowi, jeśli poklepał go po pośladku, pytał o nową sukienkę, komplementował ładny wygląd. Jednak próba przekonania o tym sądu trwała ponad półtora roku, kosztowała 1/4 rocznego profitu firmy i okazała się nieskuteczna⁶.

W USA rozwinął się cały rynek usług polegających na pomaganiu firmom w przewycięzaniu kłopotów związanych z potencjalnym oskarżeniem o sek-

⁶ Ten i wcześniejsze przykłady zostały zaczerpnięte z artykułu Larson (1996).

sualne molestowanie. Firmy konsultacyjne i prawnicze prowadzą szkolenia, oferują książki, podręczniki, wideokasety instruujące jak zapobiec oskarżeniom. Firmy ubezpieczeniowe zaczęły oferować nowy rodzaj usług: ubezpieczenie od odpowiedzialności za seksualne molestowanie. Wiele firm podejmuje działania prewencyjne mające zapobiec seksualnemu molestowaniu w czasie pracy oraz oskarżeniom o nie. Działania te polegają na uświadomieniu pracownikom nieodpowiedniości pewnych zachowań, zarówno z punktu widzenia moralności, jak i potencjalnych konsekwencji prawnych. Ustalane są procedury umożliwiające osobom mającym poczucie zagrożenia seksualnym molestowaniem komunikowanie o tym w sposób zapewniający poufność i odpowiednią reakcję kierownictwa.

Jednak ustalenie sztywnych i całkiem pewnych reguł postępowania w tym zakresie nie wydaje się możliwe. Kwalifikacja pewnych zachowań jako aktów seksualnego molestowania jest niejednoznaczna i względna. Te same słowa, gesty, ilustracje mogą mieć inne znaczenie w zależności od kontekstu, w jakim występują, osób ku którym są skierowane, częstotliwości pojawiania się. Jak wynika z badań, zarówno amerykańskich (Ford, McLaughlin, 1988), jak i przedstawionych niżej odpowiedzi na jedno z pytań kwestionariusza EWOP, podzielone nawet wśród kobiet są opinie dotyczące traktowania pewnych zachowań jako przejawów seksualnego molestowania. Dotyczy to w szczególności takich zachowań jak opowiadanie pikantnych dowcipów, umieszczanie wizerunków rozebranych kobiet, wygłaszanie uwag na temat stroju, wyglądu kobiet. Poglądy na te tematy zależą od środowiska społecznego, kulturowego zawodowego, wieku, indywidualnych preferencji. To, co dla jednych jest niewinnym żartem, dla innych jest grubiańskim kawałem, ta sama ilustracja oceniana bywa jako pornografia i jako dzieło artystyczne. Odgórne, w pełni sformalizowane pozbawienie relacji pracowniczych wszelkich elementów związanych z seksem wydaje się nie tylko niemożliwe z punktu widzenia istoty natury ludzkiej, ale może stanowić niepożądane wtargnięcie w sferę prywatności pracowników.

Choć w Polsce skargi o seksualne molestowanie w pracy zaczynają się pojawiać, są one rzadkością, co oczywiście nie musi oznaczać, że zjawisko to ma mniejszy zasięg niż w innych krajach. Sam termin seksualnego molestowania jest nowy i dlatego interesujące było dowiedzenie się, jakie treści kryją się pod nim w opinii pracowników badanych kwestionariuszem EWOP. Rozkład odpowiedzi na pytanie o to, jakie zachowania zasługują na określenie seksualnego molestowania, został przedstawiony w tabeli 5.14. Dwa zachowania – *próba pieszczoty lub pocałowania kobiety w celach wyraźnie seksualnych* oraz *oferowanie podwyżki lub awansu w zamian za randkę* były wskazywane przez zdecydowaną większość badanych. Warto zwrócić uwagę, że zachowania te stanowią seksualne molestowanie typu *quid pro quo*. Kolejne ze względu na częstotliwość wskazań były zachowania *zapraszanie na nocną wyprawę w celu złożenie wizyty klientowi* oraz *proponowanie randki*. Jeżeli przyjąć, że konsekwencje zgody lub jej braku na takie zachowanie są *implicite* zawarte w samej relacji szef-

podwładny, to również reprezentują one seksualne molestowanie typu *quid pro quo*. Zachowania, które były wskazywane przez co najwyżej 1/4 badanych osób, stanowią seksualne molestowanie przez stwarzanie *nieprzyjaznej atmosfery w pracy*.

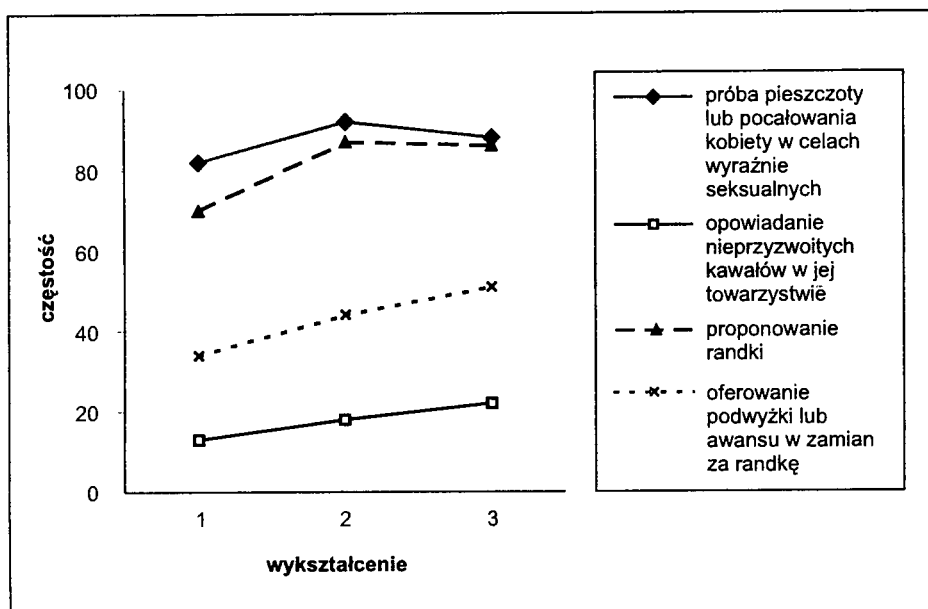
Tabela 5.14. Kwalifikacja pewnych zachowań jako przejawów seksualnego molestowania

<i>W USA oskarżenia o tzw. seksualne molestowanie są tak częste, że niektóre firmy ubezpieczają się na wypadek takich oskarżeń. Czy zdaniem Pana(i) następujące zachowania szefa wobec pracownicy zasługują na takie określenie?</i>	Wskazania w %		
	ogół pracowników	mężczyźni	kobiety
Próba pieszczoty lub pocałowania kobiety w celach wyrażnie seksualnych	86	84	87
Opowiadanie nieprzyzwoitych kawałów w jej towarzystwie	18	16	19
Oferowanie podwyżki lub awansu w zamian za randkę	80	79	81
Umieszczanie w biurze wizerunków rozebranych kobiet	25	20	28
Zapraszanie kobiety do restauracji	7	7	7
Komplementowanie jej ubrania lub uczesania	6	6	6
Komplementowanie jej osiągnięć w pracy	2	2	3
Zapraszanie na nocną wyprawę w celu złożenia wizyty klientowi	49	38	58
Proponowanie randki	43	41	45
N =	945	414	531

Badacze porównujący opinie kobiet i mężczyzn dotyczące seksualnego molestowania stwierdzają, że kobiety częściej niż mężczyźni są skłonne kwalifikować pewne zachowania jako seksualne molestowanie (Gutek, 1985). Dane przedstawione w tabeli 5.14 potwierdzają taką zależność w odniesieniu do wszystkich przedstawionych do oceny zachowań. Istotne różnice zachodzą przy ocenie *zapraszania na nocną wyprawę w celu złożenia wizyty klientowi* ($p < 0,001$) oraz *umieszczania w biurze wizerunków rozebranych kobiet* ($p < 0,005$).

Analiza zależności między wykształceniem i wiekiem a kwalifikowaniem pewnych zachowań jako przejawów seksualnego molestowania nie prowadzi do tak jednoznacznych wniosków jak w przypadku płci, ale sugeruje pewne trendy. Przedstawione na rys. 5.1 rozkłady częstości kwalifikowania pewnych zachowań⁷ jako przejawów seksualnego molestowania w zależności od poziomu wykształcenia wskazują, iż wraz ze wzrostem wykształcenia wzrasta tendencja do postrzegania pewnych zachowań jako seksualnego molestowania. Natomiast rozkłady⁸ takie uzależnione od wieku, przedstawione na rys. 5.2 wskazują, iż tendencja najpierw rośnie, osiągając największą wartość dla grupy osób w wieku od 26 do 35 lat, a następnie maleje. Natomiast w przypadku *umieszczenia w biurze wizerunków rozebranych kobiet* tendencja do kwalifikowania tego zachowania jako przejawu seksualnego molestowania jest największa w grupie osób w wieku od 46 do 55 lat.

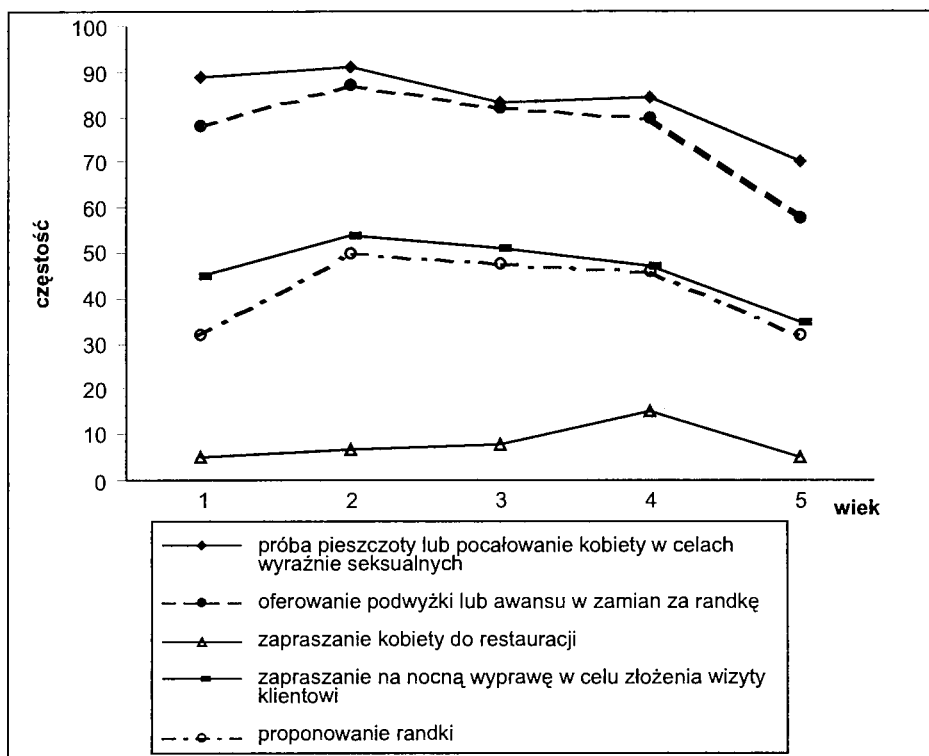
Rysunek 5.1. Wykształcenie a kwalifikowanie pewnych zachowań jako przejawów seksualnego molestowania



⁷ Przedstawiono te zachowania, w ocenie których analiza wariancji wykazała istotne różnice między grupami wykształcenia.

⁸ Podobnie jak w poprzednim przypadku, wzięto pod uwagę tylko te zachowania, w ocenie których analiza wariancji wykazała istotne różnice między poszczególnymi grupami wieku.

Rysunek 5.2. Wiek a kwalifikowanie pewnych zachowań jako przejawów seksualnego molestowania



W badaniach amerykańskich (Goodel, 1994) pytano respondentów o to, które z wymienionych zachowań mogłyby stanowić powód do formalnego oskarżenia o seksualne nagabywanie wysuniętego przez kobietę pracownika wobec szefa mężczyzny. Wyniki odpowiedzi na to pytanie były następujące:

Próba pieszczoty lub pocałowania kobiety w celach wyraźnie seksualnych – 92%

Opowiadanie nieprzyzwoitych kawałów w jej towarzystwie – 50 %

Oferowanie podwyżki lub awansu w zamian za randkę – 90%

Umieszczanie w biurze wizerunków rozebranych kobiet – 29%*

Zapraszanie kobiety do restauracji – 4%

Komplementowanie jej ubrania lub uczesania – 4%

Komplementowanie jej osiągnięć w pracy – 1%

Zapraszanie na nocną wyprawę w celu złożenie wizyty klientowi – 34%

Proponowanie randki – 35%*

* Ze względu na brak danych dla ogółu respondentów, wynik oszacowany na podstawie wyników dla poszczególnych grup.

Porównanie rozumienia terminu seksualne molestowanie przez pracowników polskich i amerykańskich wskazuje, że strukturalnie są one podobne. Te same zachowania wskazywane są najczęściej i te same najrzadziej, porządek jest podobny. Jedyna większa różnica w hierarchii częstości zachowań dotyczy *opowiadania nieprzyzwoitych kawałów*, które jest przez połowę amerykańskich pracowników uznawane za przejaw seksualnego molestowania, natomiast spośród pracowników polskich 18% podziela taką opinię.

Szacunki mające określić zakres występowania seksualnego molestowania dokonywane przez badaczy, organizacje kobiece, redakcje pism różnią się znacznie między sobą. Różnice te wynikają zapewne nie tylko z nieporównywalności badanych populacji, ale i z niejednoznaczności rozumienia samego terminu seksualne molestowanie. W kwestionariuszu EWOP znalazło się pytanie o częstość spotykania (tabela 5.15) i usprawiedliwiania (tabela 5.16) seksualnego molestowania, przy czym – ponieważ poprzedzało go pytanie o rozumienie samego terminu – wiadomo, jakie głównie treści miały na myśli badane osoby.

Tabela 5.15. Postrzeżenie seksualnego nagabywania

<i>Jak często spotkał się Pan(i) z seksualnym molestowaniem w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Wskazania w %			
	często	czasem	nigdy	trudno powiedzieć
Ogół pracowników (N = 945)	5	33	47	15
Mężczyźni (N = 414)	4	32	48	16
Kobiety (N = 531)	6	33	46	15

Tabela 5.16. Usprawiedliwianie seksualnego nagabywania

<i>Jak często zdaniem Pana(i) można usprawiedliwić seksualne molestowanie w przedsiębiorstwach w Polsce?</i>	Wskazania w %			
	często	czasem	nigdy	trudno powiedzieć
Ogół pracowników (N = 945)	0,8	8	79	12
Mężczyźni (N = 414)	1	11	73	15
Kobiety (N = 531)	0,5	5	84	11

Jak wynika z wcześniej przedstawionych analiz (rozdz. 5.1), seksualne molestowanie jest nadużyciem najrzadziej spotykanym przez badane osoby i jednocześnie najczęściej potępianym. Ponieważ na pytanie o częstość spotykania

seksualnego molestowania odpowiadali zarówno mężczyźni, jak i kobiety, można przypuszczać, że odpowiedzi na to pytanie odzwierciedlają doświadczenia nie tylko ofiar, ale i świadków i być może sprawców tego nadużycia. Przemawia za tym także fakt, że nie ma istotnej różnicy w częstości spotykania się z seksualnym molestowaniem między mężczyznami i kobietami, a te ostatnie są jak wiadomo przede wszystkim jego ofiarami. Nie zaskakuje zatem rezultat, że kobiety istotnie częściej ($p < 0,001$) są skłonne je potępiać. Rezultat ten nie potwierdza zatem „paradoksu zadowolonego niewolnika” (Hakim, 1991, Domański, 1992), polegającego na godzeniu się kobiet z dyskryminacją ich płci. Chociaż uwarunkowania kulturowe i obyczajowe w naszym kraju, w szczególności brak uznanych form sprzeciwu powodują, że kobiety rzadko otwarcie protestują przeciw seksualnemu molestowaniu, wcale nie godzą się z nim w tym samym co mężczyźni stopniu.

6. Ujawnianie nadużyć przez pracowników

6.1. Charakterystyka zjawiska

Ujawnianie przez pracowników nadużyć popełnianych przez firmę określane terminem *whistle blowing*¹ jest zjawiskiem szeroko analizowanym w literaturze, zarówno ze względu na jego teoretyczną złożoność, jak i daleko idące konsekwencje praktyczne. Poddawane są analizie etyczne i sprawnościowe wymiary tego zjawiska, podejmuje się również badania dotyczące jego socjologicznych i psychologicznych aspektów², nie ustaje dyskusja na temat skutków aktów prawnych, mających chronić osoby ujawniające nadużycia³.

Whistle blower, czyli pracownik ujawniający nadużycia, jest to osoba aktualnie lub w przeszłości zatrudniona w danej firmie, która dobrowolnie podaje do wiadomości, że pewne działania firmy są nielegalne, niemoralne lub z jakichś powodów niekorzystne społecznie, np. oferowane są szkodliwe lub niebezpieczne towary, niszczone jest środowisko, łamane są prawa człowieka. Jeżeli informacje o nadużyciach popełnianych w firmie nie zostały przekazane na zewnątrz firmy, ujawnienie ma charakter wewnętrzny, w przypadku podania ich do wiadomości publicznej, mówi się o ujawnieniu zewnętrznym. Te dwa typy ujawnienia są ze sobą powiązane, ponieważ wiele firm, aby uniknąć upublicznienia informacji o nadużyciach, które mogą zostać im przypisane, skłania swoich pra-

¹ Dosłownie po angielsku znaczy dmuchanie w gwizdek.

² Warto wskazać na następujące prace: Nader, Petkas, Blackwell (eds) 1972; Glazer, Glazer, 1989; Miceli, Near. 1992; Westin (ed.), 1981; w języku polskim problematykę tę podnosi Porębski, 1997.

³ Przykładem aktu prawnego chroniącego nie tylko urzędników państwowych, ale także pracowników firm prywatnych ujawniających nadużycia jest Michigan's Whistle Blowers Protection Act. Akt ten pozwala każdemu pracownikowi zwolnionemu lub represjonowanemu za ujawnienie łamania prawa przez firmę wnieść przeciwko niej oskarżenie. Jeżeli pracodawca nie udowodni, że jego postępowanie było spowodowane nie wywiązywaniem się pracownika z obowiązków służbowych, musi go przywrócić do pracy, zapłacić odszkodowanie i pokryć koszty sądowe.

owników do ujawniania tych nadużyć wewnątrz firmy. Nie każde ujawnienie nadużyć popełnianych w firmie stanowi zjawisko określane jako *whistle blowing*, dlatego warto dokładniej opisać warunki, które je określają.

Przede wszystkim, ujawniającym musi być pracownik lub były pracownik, nie może to być osoba z zewnątrz, np. dziennikarz lub reprezentant instytucji kontrolującej. Zjawisko to nie dotyczy innych, poza pracownikami interesariuszy, nie obejmuje zatem skarg klientów, protestów lokalnych społeczności itp. Pracownik ujawniający nadużycia firmy dowiedział się o nich w trakcie pełnienia obowiązków służbowych, informacje te mają zatem charakter poufny i dlatego publikowanie ich może być postrzegane jako sprzeniewierzenie się firmie. Ujawniane nadużycia są poważne, ich skutki mogą być znaczące, zarówno dla społeczeństwa, jak i dla wizerunku firmy. Tak więc, publiczna polemika między kierownictwem i pracownikami firmy dotycząca np. kierunków rozwoju firmy nie jest symptomem zjawiska ujawniania nadużyć. Istotne dla zjawiska zewnętrznego ujawniania jest także to, że pracownik ujawniający nadużycia wyczerpał możliwości zmiany kwestionowanych praktyk przez oddziaływanie sposobami dostępnymi wewnątrz firmy i widzi ostateczne wyjście w ujawnieniu informacji na zewnątrz swojej instytucji. Pracownik ujawniający nadużycia spodziewa się, że w rezultacie jego działań podjęte zostaną odpowiednie kroki, przeciwdziałające zaistniałemu lub mającemu się zdarzyć złu. Adresatami informacji o nadużyciach bywają agendy władzy odpowiedniego szczebla lub mass media, często nadające takim informacjom sensacyjną formę i powodujące, że trafiają one tam, gdzie powinny trafić. Natomiast informowanie konkurencji o nieetycznych praktykach mających miejsce w macierzystej firmie nie jest przejawem *whistle blowing*. Pracownik ujawniający nadużycia czyni to w akcie moralnego protestu, nie kieruje się osobistą korzyścią. Nie jest on do swojego czynu obligowany przez prawo, jedyną sankcją za zaniechanie może stanowić własne sumienie.

Przedstawione niżej przykłady są opisami autentycznych przypadków ujawniania nadużyć przez pracowników. Pomimo iż zdarzyły się one w odmiennych warunkach, mają zasadnicze cechy wspólne, pozwalające na uchwycenie istoty zjawiska i jego analizę.

6.2. Przykłady pracowników ujawniających nadużycia

Charles Atchinson – inspektor jakości z Brown & Root Company (źródło: Boatright, 1997)

Charles Atchinson był inspektorem jakości w Brown & Root Company, firmie budującej elektrownie nuklearne. W wieku 40 lat był u szczytu swojej życiowej kariery, zarabiał ponad tysiąc dolarów tygodniowo, miał wygodny dom, mógł zapewnić dostatnie życie swojej rodzinie, stać go było na nowe samochody, podróże wakacyjne za granicę i inne luksusy. Cztery lata później Atchinson i je-

go rodzina znaleźli się w nędznym mieszkaniu, za które nie byli w stanie zapłacić czynszu, dom, meble i wszystko, co posiadali, zostało sprzedane, by pokryć bieżące koszty. Atchinson został wyrzucony z pracy i nigdzie nie mógł znaleźć nowej.

Powodem usunięcia Atchinsona z pracy było ujawnienie przez niego faktu, że Comanche Peak, elektrownia budowana przez jego firmę w Teksasie nie spełnia standardów bezpieczeństwa. Przed ujawnieniem Atchinson próbował zwrócić uwagę kierownictwu na potencjalne zagrożenie i skłonić je do przeciwdziałania, ale nie otrzymywał żadnej odpowiedzi na swoje pisma wielokrotnie kierowane do firmy. Brown & Root twierdziła, że kontroler został usunięty z pracy, ponieważ źle wywiązywał się ze swoich obowiązków służbowych i zakwestionowała wiarygodność jego oświadczeń. Sprawa została oddana do wyjaśnienia komisji rządowej, przed którą Atchinson składał kilkakrotnie zeznania. Otrzymywał w tym czasie anonimy z pogrózkami i radami, by siedział cicho, był śledzony, jego telefon był na podsłuchu. Znalezienie nowego zajęcia okazało się bardzo trudne. Inspektor pracował jako kierowca, a nawet w chwilach desperacji zbierał puszki na autostradzie, by oddawać je do składu aluminium. W końcu został zatrudniony zgodnie ze swoimi kwalifikacjami w fabryce w Nowym Orleanie. Jednak, gdy po tygodniu został wezwany do składania kolejnych zeznań w sprawie elektrowni Comanche Peak, usunięto go z pracy. Jego szef powiedział, że nie chce mieć pracownika sprawiającego kłopoty firmie. Następne próby znalezienia pracy kończyły się niepowodzeniem, z chwilą gdy ewentualny pracodawca dowiadywał się, że Atchinson ujawnił nadużycia firmy, w której pracował.

Ustalenia komisji potwierdziły zarzuty nieszczęsnego inspektora. Znalazł on w końcu pracę w swoim zawodzie w sekcji powietrznej LTV Corporation i odbudował swój status finansowy. Pozostał jednak uraz psychiczny. Szczególnie dotkliwa dla niego i jego rodziny była strata przyjaciół. Atchinson twierdzi, że pracownik ujawniający nadużycia traktowany jest jak donosiciel i spotyka się z powszechnym ostracyzmem. Pomimo wszystko czuje satysfakcję, i choć nie może tego udowodnić, jest przekonany że zapobiegł nieszczęściu, nie dopuszczając, by jego firma uzyskała licencję na budowę nuklearnej elektrowni, mającej zawodne zabezpieczenia. Atchinson nie ma wątpliwości, że postąpiłby tak samo po raz drugi.

Morris Baslow – biolog z Lawer, Matusky & Skelly (źródło: Pasztor, 1980, za Shaw, 1996)

Morris Baslow był biologiem zatrudnionym w Lawer, Matusky & Skelly, inżynierskiej firmie konsultacyjnej. Firma ta doradzała Consolidated Edison of New York budującej elektrownie wodne na rzece Hudson w sprawach dotyczących osiągnięcia standardów ekologicznych, wymaganych przez Environmental Protection Agency. Baslow odkrył, że akceptowane przez jego firmę elektrownie wypuszczają zbyt ciepłą wodę do rzeki, co szkodzi rybom w dłuższym okresie czasu. Przez dwa lata próbował skłonić swoich zwierzchników, by podjęli odpowiednie środki, lecz nikt nie chciał go słuchać.

W końcu powiadomił Environmental Protection Agency, że zarówno jego firma, jak i firma budująca elektrownie celowo przedstawia nieprawdziwe dane, po to by ukryć fakt, że w dłuższym okresie czasu elektrownie mają niekorzystny wpływ na ryby. W rezultacie tego powiadomienia postawiono wymóg posiadania przez elektrownię specjalnych wież chłodniczych, mających chronić ryby przed skutkami zbyt ciepłej wody wpuszczanej do rzeki.

Baslow udokumentował swoje powiadomienie, posługując się 71 dokumentami firmy. Został nie tylko wyrzucony z pracy, ale także oskarżony w sądzie o kradzież dokumentów i zniesławienie. Biolog bronił się, odwołując się do aktu prawnego chroniącego konsultantów ujawniających fakty niekorzystne dla ich pracodawców i klientów. Rok później firma Lawer, Matusky & Skelly wycofała swoje oskarżenie przeciw Baslowowi i zaproponowała mu 100 tys. dolarów. Bezrobotny Baslow przyjął pieniądze, skierował pisma do odpowiednich agend rządowych, w których wycofał się ze swoich oskarżeń, chociaż nie wycofał się ze swoich naukowych konkluzji.

Marek Surmacz – policjant z Gorzowa (źródło: Piotrowski, 1994)

Na skrzyżowaniu ulic, w centrum Gorzowa doszło do wypadku. Jadąca z nadmierną prędkością zastawa uderzyła w dwa prawidłowo zaparkowane samochody. Nie było ofiar w ludziach, ale straty były duże. Po przyjeździe na miejsce, sierżant Marek Surmacz, dowódca patrolu stwierdził, że kierowca, który spowodował wypadek ledwo się trzymał na nogach, tak był pijany. Okazało się, że był nim wysoki rangą funkcjonariusz bezpieczeństwa wewnętrznego. Choć wymachiwał legitymacją służbową, Surmacz wraz z drugim członkiem patrolu odwieźli go na pobranie krwi. Ku ich zdziwieniu, przedstawione następnego dnia wyniki badania wykazały, że we krwi sprawcy wypadku nie było ani promila alkoholu, a Surmacza próbowano nakłonić do podpisania protokołu stwierdzającego trzeźwość kierowcy. Sierżant odmówił, ale przypuszczał, że sprawa zostanie zatuszowana. Tak się stało, a co więcej funkcjonariusz, który spowodował wypadek po pijanemu, otrzymał wysokie odszkodowanie z PZU, stanowiące wówczas równowartość dwóch polonezów.

Surmacz napisał raporty do ministra spraw wewnętrznych, do KC, do sejmiku. Nie było na nie żadnej reakcji, a wokół sierżanta narastała pustka. Ówczesny zastępca wydziału kadr stwierdził, że nie ma podstaw, by wszczynać dochodzenie przeciw sprawcy wypadku. W końcu Surmacz złożył doniesienie do prokuratury. Odwlekana za pomocą różnych formalnych wybiegów sprawa doczekała się wreszcie swego finału w sądzie, który skazał winowajcę na karę pozbawienia wolności i grzywnę. W czasie ciągnącego się latami postępowania prokuratorskiego i sądowego Surmacz był nękany na różne sposoby. Był dwukrotnie kierowany na obowiązkowe badania psychiatryczne, tracił nagrody i premie, odpierał fałszywe zarzuty przed Sądem Honorowym, w ramach represji musiał się w nocy opiekować policyjnymi psami.

Zbigniew Cisło – inspektor z kopalni soli Siedlce-Moszczenica (źródło: Michno, 1994)

Kopalnię soli Siedlce-Moszczenica oddano do eksploatacji w 1989 roku. Miała ona dostarczać solankę przemysłową krakowskim zakładom przemysłowym, które właśnie wtedy zostały zlikwidowane. W związku z tym w 1991 roku minister przemysłu postawił kopalnię w stan likwidacji. Pod naciskiem dyrekcji przedłużył okres wydobywania soli do końca 1994 roku. Ponieważ produkcja soli była nieopłacalna, dyrekcja zaczęła poszukiwać sposobów, które umożliwiłyby przetrwanie zakładu.

Jednym z takich sposobów miałyby być składowanie odpadów toksycznych i promieniotwórczych na terenie kopalni. Dyrekcja zleciła ośrodkowi badawczemu Chemokop z Krakowa opracowanie koncepcji przekształcenia kopalni w wielofunkcyjny zakład górniczy i podziemne składowisko niebezpiecznych odpadów. W wystąpieniu o koncesję przeszkodził dyrekcji protest mieszkańców wsi Siedlce, a także Urząd Gminy Bochni. Informacje o planach utworzenia na ich terenie składowiska toksycznych odpadów uzyskali mieszkańcy za pośrednictwem Polskiego Klubu Ekologicznego i mediów od Zbigniewa Cisło – inspektora ds. wynalazczości zatrudnionego w kopalni.

W rezultacie protestów dyrekcja zrezygnowała ze swoich planów i starania się o koncesję. Inspektor Cisło został zwolniony z pracy za naruszenie tajemnicy służbowej. *Solidarność* sprzeciwiła się zwolnieniu Cisły, podkreślając, że „miał pełne prawo oraz obowiązek występowania do czynników miejskich i zakładowych oraz na zewnątrz w przypadkach, gdy istnieje podejrzenie naruszenia przepisów prawa oraz współżycia społecznego”.

6.3. Spór o etyczną ocenę ujawniania nadużyć przez pracowników

Jak powinien postąpić pracownik, gdy jest przez swoją firmę zachęcany do łamania społecznie uznanych norm moralnych, np. kłamstwa lub ukrywania prawdy, naruszania prywatności innych osób, po to aby firma mogła osiągnąć jakiś doraźny cel? Co powinien uczynić pracownik, kiedy wie, że produkcja jego firmy jest szkodliwa dla środowiska lub jej produkty są niebezpieczne dla użytkowników?

Okazuje się, że w wielu przypadkach, najbardziej skutecznym czy wręcz jedynym sposobem uniknięcia lub zmniejszenia zła było podanie przez pracownika do publicznej wiadomości informacji o nadużyciach popełnianych przez jego firmę. Nader, który jak nikt inny przyczynił się do poprawy bezpieczeństwa drogowego, właśnie ujawniając nadużycia popełniane w przemyśle samochodowym, pisał:

„Pracownicy są pierwszymi, którzy wiedzą, kiedy odpady rtęci czy fluorku są wrzucane do rzek, gdy produkowane samochody są niebezpieczne, a skutki uboczne

pewnych leków są ukrywane. Oni przede wszystkim znają techniczne możliwości zapobiegania temu. Najczęściej, oni jednak są ostatnimi, którzy mówią o tym głośno i bardzo rzadko przeciwstawiają się braniu udziału w nadużyciach popełnianych przez firmę. Milczenie to ma bezpośredni wpływ na poziom zagrożenia dla konsumentów i otoczenia.” (Nader, Petakas, Blackwell, 1972: 4).

A jednak pracownik podający do publicznej wiadomości informacje o takich czy innych nadużyciach nie jest na ogół dobrze oceniany przez kierownictwo firmy i innych pracowników. Postrzega się go jako „ptaka kalającego własne gniazdo” czy też osobę łamiącą zasadę, że „brudy należy prać we własnym donu”, jako kogoś kto przynosi szkodę własnej firmie. W rezultacie jego działań firma najczęściej traci: zamówienia, kontrakt, pozytywny wizerunek, klientów, a w związku z tym inni pracownicy mogą zostać pozbawieni pracy. Jak pokazują to przytoczone wyżej, a także inne przykłady, pracownik ujawniający nadużycia bywa w rozmaity sposób represjonowany, pozbawiany pracy, straszony, szantażowany, spotyka się z ostracyzmem środowiska.

Podjęta w latach dziewięćdziesiątych dyskusja nad etyczną oceną pracowników ujawniających nadużycia przypomina dyskusję na temat obywatelskiego nieposłuszeństwa, która miała miejsce w latach sześćdziesiątych, ponieważ podobna jest istota tych zjawisk. Przedstawiane są następujące racje potępiające i usprawiedliwiające ujawnianie nadużyć przez pracownika:

Z jednej strony twierdzi się, że ujawnianie przez pracownika nadużyć firmy narusza jego relację z pracodawcą, mającą charakter relacji między agentem i pryncypałem. Pracownik jest agentem swojego pracodawcy, upoważnionym formalnie by go reprezentować i działać w jego imieniu w kontaktach ze stroną trzecią. Agent jest wynajmowany po to, by wyręczać pryncypała w załatwianiu spraw, których nie może on lub nie chce załatwiać. Agent ma, wynikający z zawartego kontraktu, obowiązek działać w interesie swego pryncypała, spełniać jego wymagania i dochowywać poufności informacji uzyskanych w trakcie wykonywania obowiązków służbowych. Z drugiej strony, zakres tych wymagań nie jest nieograniczony, z pewnością z kontraktu pracy nie wynika obowiązek pracownika wykonywania działań nielegalnych czy niemoralnych. Rodzi się jednak pytanie, czy przemilczanie przez agenta nadużyć powinno być rozumiane jako działanie w interesie pryncypała, a więc czy wynika z zawartego kontraktu.

Inną racją, na którą powołują się obrońcy prawa do ujawniania nadużyć, jest wolność słowa, będąca prawem każdego obywatela. Pracownik zatrudniony w firmie nie przestaje być obywatelem i z tej racji zachowuje prawo do jawnego głoszenia swoich przekonań i opinii. Obywatele realizują to prawo, krytykując jawnie wybranych przez siebie przedstawicieli władzy, formułując pod ich adresem zarzuty, często za pomocą mass mediów. Podobnie, pracownicy powinni móc swobodnie podawać do publicznej wiadomości krytyczne uwagi pod adresem swojej firmy i jej kierownictwa.

Wartością, która najczęściej bywa przeciwstawiana ujawnianiu nadużyć przez pracowników jest, lojalność wobec firmy. Powodem, dla którego pracow-

nik powinien być lojalny, jest wdzięczność w stosunku do firmy, dającej mu pracę, będącą cennym dobrem, nie dla wszystkich dostępnym. Jeżeli nawet pracownik nie poczuwa się do wdzięczności, to powinien mieć świadomość, że firma jest przedsięwzięciem, w które zaangażował on swoją stawkę i strata firmy jest jego stratą. Nielojalność polegająca na ujawnieniu nadużyć szkodzi wizerunkowi firmy, szkodzi jej interesariuszom, a w szczególności nielojalnemu pracownikowi.

Z drugiej strony, powiada się, iż lojalność ma swoje granice i firma nie powinna oczekiwać od pracownika tolerowania działań nielegalnych czy nieetycznych. Ekstremiści twierdzą nawet, iż żaden obowiązek lojalności wobec pracodawcy nie wynika ani bezpośrednio ani pośrednio z kontraktu pracy. Obowiązek lojalności został wymyślony, by móc manipulować pracownikami. Lojalność jest kategorią pustą w relacjach pracownik-firma. Lojalność wymaga bezinteresowności, którą można przejawiać wobec przyjaciół, rodziny, ale nie w biznesie. Celem biznesu jest zarabianie pieniędzy i jako taki musi opierać się na założeniu, że każdy dąży do maksymalizacji własnej korzyści i od nikogo nie można wymagać poświęceń. Natomiast, jeżeli lojalność wobec firmy nie oznacza bezwzględnego posłuszeństwa zwierzchnikom, ale identyfikowanie się z misją firmy, wówczas pewne przypadki ujawnienia nadużyć nie powinny być traktowane jako akty nielojalności. Potwierdza to wypowiedź Glazera, socjologa, który przeprowadził wyczerpujące wywiady z 55 pracownikami, którzy ujawnili nadużycia swojej firmy.

„Wszyscy ci etyczni nonkonformiści mieli długą i pełną sukcesów historię zawodową. Nie byli oni ludźmi wyalienowanymi, nie byli także politycznymi aktywistami, chcącymi zmieniać społeczeństwo. Przeciwnie, rozpoczęli pracę pełni wiary w sens działalności swojej organizacji, przekonani, że ich krytyczne uwagi zgłaszane przełożonym spotkają się z właściwą reakcją. Ta naiwność wpędziła ich w niebezpieczne pułapki. Okazało się, że ich wcześniejsze poświęcenie i zasługi dla firmy nie ochroniły ich przed oskarżeniami o podkopywanie moralności i efektywności organizacji” (Glazer, Glazer, 1986: 39, cyt. za Boatright, 1997).

Rzeczywista lojalność wobec firmy wymaga sprzeciwu wobec praktyk, które w dłuższym horyzoncie czasu przyczynią się do jej porażki i dlatego pracownikom ujawniającym nadużycia nie powinno zarzucać się nielojalności. Pomimo że korzystniejszą dla nich osobiście opcją byłoby opuszczenie firmy, nie wybierają jej. Jak zauważa Hirschman (1970), zwykle bywa tak, że niezadowoleni ze współpracy z firmą interesariusze raczej decydują się na odejście i zerwanie z nią kontaktów (*exit*) niż na publiczne wyrażenie swojego niezadowolenia, mające na celu poprawę funkcjonowania firmy (*voice*). Chociaż opuszczenie firmy jest większym odstępstwem od realizacji jej misji niż ujawnienie nadużyć, firmy rzadko traktują je jako nielojalność, gdyż wolą się pozbyć krytycznego pracownika niż zmienić swoje działanie. Taka polityka może okazać się nieopłacalna w dłuższym horyzoncie czasowym. Zachęcanie pracowników do opuszczania firmy wtedy, gdy są wobec niej krytyczni, ogranicza jej

rozwój, ponieważ uniemożliwia dostrzeganie potencjalnych zagrożeń i przeciwdziałanie im, a także usuwanie błędów i modyfikację polityki firmy w korzystnym dla niej kierunku.

Bywa jednak i tak, że pracownicy ujawniają nadużycia, kierując się chęcią zyskania rozgłosu, żądzą zemsty, dążeniem do zaszkodzenia firmie lub innym pracownikom, skłonnością do pieniactwa. Czasem ich oskarżenia są niesłuszne, a skutki ich działań często bywają destrukcyjne dla firmy: utrata konkurencyjnej pozycji na rynku, wzmożone kontrole zewnętrzne i wewnętrzne, zniszczenie więzi koleżeńskich.

Ujawnianie nadużyć może być traktowane jako naruszenie jednej z norm służących potrzebie zaufania. Ujemne skutki *whistle blowing* mogą polegać nie tylko na tym, że zostanie zawiedzione zaufanie konkretnych osób, ale także na tym, że zostanie naruszona jedna z fundamentalnych wartości, od których zależy sprawność funkcjonowania systemu gospodarczego. Nadużywanie zaufania jest złe jako odstępstwo od prawdy i jako działanie godzące w istotę funkcjonowania gospodarki rynkowej. Powszechny brak zaufania, stała czujność, obawa donosu ze strony kolegi, podwładnego czy zwierzchnika mogą przyczynić się do atomizacji zespołu pracowników, zniechęcić ich do współpracy, mogą prowadzić do społecznej neurozy.

Istotną trudnością w ocenie ujawniania nadużyć przez pracowników jest także i to, że najczęściej kwalifikacja działania jako nielegalnego czy nieetycznego, poza oczywistymi przypadkami, nie jest łatwa. Kwestia legalności działań może być ostatecznie rozstrzygnięta przez sąd, chociaż i ten niejednokrotnie potrzebuje długich miesięcy żmudnych dochodzeń. Jeszcze trudniejsza jest kwestia oceny etycznej, ta bowiem może nigdy nie być jednoznacznie rozstrzygnięta. Ocena etyczna nie jest oceną dwuwartościową, ponieważ najczęściej działania mają skutki zarówno pozytywne, jak i negatywne, jednym wartościom służą, a innym się sprzeniewierzają, motywacja działań zaś może być złożona. Ocena etyczna zależy często od oszacowania zagrożenia, jakie stwarza dane działanie, a w takich oszacowaniach występują różnice nawet między ekspertami. Znaczenie zagrożenia może zależeć od kontekstu, w jakim jest ono przedstawiane, na co zwraca uwagę Porębski (1997). Pokazuje on, jak różnie może być interpretowane ryzyko produkowania tego samego samochodu, w zależności od tego czy widzi się go jako produkt firmy przynoszący jej zysk kosztem śmiertelnych wypadków, czy bezpieczny samochód, którego zawodność nie jest absolutna, bo takie się nie zdarzają, ale najmniejsza z możliwych.

Jak wynika z powyższych rozważań, kwestii oceny aktu ujawnienia przez pracownika nadużyć popełnianych przez firmę nie daje się jednoznacznie rozstrzygnąć. Z pewnością na ocenę tę mają wpływ czynniki sytuacyjne. Próbuje się jednak ustalić pewne elementy, które zawsze powinny być brane pod uwagę (DeGeorge, 1990, Bowie, 1982, Boatright, 1997, James, 1995). DeGeorge wskazuje na pięć takich elementów – warunków, które należy sprawdzić przy etycznej ocenie aktu ujawniania nadużyć przez pracowników. Twierdzi on, że jeżeli

trzy pierwsze są spełnione, to akt ten jest moralnie słuszny, jeżeli spełnione są dodatkowo dwa następne – akt jest moralnym obowiązkiem. Warunki te zostały określone następująco:

1. Potencjalna lub rzeczywista szkoda wyrządzona przez firmę jednostkom lub społeczeństwu jest poważna. Ujawnianie nadużyć stanowi zagrożenie dla firmy i jej pracowników, dlatego powody, dla których się je podejmuje, muszą być istotne. Nie powinny nimi być niewielkie uchybienia w funkcjonowaniu lub nikłe podejrzenia, że działalność firmy może być z jakichś powodów szkodliwa. Prawie każdy produkt ma uboczne czy niezamierzone skutki, których uniknięcie jest niemożliwe lub które mogą być neutralizowane w czasie użytkowania. Ujawnianie nadużyć powinno być środkiem nadzwyczajnym, podejmowanie go zbyt często w sytuacjach mało ważnych stępią uwagę opinii publicznej i innych gremiów i przez to czyni go nieskutecznym. Użycie tego środka jest usprawiedliwione, jeżeli sytuacja wymaga natychmiastowej interwencji i nie może być opanowana inaczej niż przez opublikowanie informacji o nadużyciach. Opis czterech przytoczonych przykładów skłania do tego, by sądzić, że warunek 1 został spełniony, tzn. popełnione nadużycia były na tyle poważne, że usprawiedliwiały ich ujawnienie.

2. Pracownik ujawniający nadużycia próbował na nie zwrócić uwagę swoim bezpośrednim przełożonym. W wielu przypadkach można zapobiec nadużyciom popełnianym w firmie samemu lub informując o tym bezpośrednich przełożonych. Każda normalnie funkcjonująca firma chce, by jej usługi czy produkty były niezawodne, bezpieczne, chętnie kupowane i dlatego jest zainteresowana tym, by nie dopuszczać do nadużyć obniżających jakość jej funkcjonowania, jeżeli nie z moralnych powodów, to po to, by uniknąć złej prasy, procesów, utraty klientów. Lojalny pracownik powinien dać swojej firmie szansę zmiany jej polityki i działania.

3. Pracownik ujawniający nadużycia wyczerpał już wszystkie możliwości przeciwdziałania im wewnątrz firmy. Jeśli informowanie bezpośrednich przełożonych o nadużyciach jest nieskuteczne, pracownik powinien próbować im przeciwdziałać sposobami, które są uznane i praktykowane wewnątrz firmy. Polega to na ogół na przekazywaniu informacji po kolejnych szczeblach hierarchii służbowej lub bezpośrednio do kadry zarządzającej firmą. Czasem przeszkody biurokratyczne są trudne do pokonania, ale nie powinno się zakładać, że nikt na żadnym stanowisku nie uczyni nic by przeciwdziałać nadużyciom. Wydaje się, że i ten warunek został spełniony w czterech opisanych przykładach. Zwierzchnicy firm nie byli zainteresowani usunięciem nadużyć, ponieważ nie przynosiło to bezpośredniej korzyści firmie, zaś obawa przed sankcjami prawnymi ani też motywacja etyczna nie były specjalnie istotne. Spełnienie powyższych trzech warunków usprawiedliwia z moralnego punktu widzenia ujawnianie nadużyć, ale nie nakłada moralnego obowiązku by to czynić. Obowiązek taki nakłada spełnienie dwóch dodatkowych warunków.

4. Pracownik ujawniający nadużycia ma pewność, że potrafi udokumentować swoje oskarżenia lub wskazać sposób, w jaki można to uczynić. Pracownik musi być przekonany, że bezstronny obserwator uzna słuszność jego negatywnej oceny postępowania firmy. Oskarżenia oparte tylko na jednostkowych stwierdzeniach mają małą szansę, by być poważnie potraktowane przez mass media lub stać się przedmiotem dochodzenia odpowiednich instytucji. Pracownik ujawniający nadużycia podejmuje ryzyko niesłusznego oskarżenia kogoś, a nawet naraża się na proces o zniesławienie, jak miało to miejsce w przypadku trzech maklerów z Nations Bank (Jaynes, 1995, 183, cyt. za Ferrell, Fraedrich, 1997). Jeżeli pracownik nie ma pewności, że jego oskarżenia zyskają wiarę nie musi podejmować ryzyka narażenia się na szykany ze strony firmy i środowiska. Inspektor z Brown & Root i policjant z Gorzowa spełnili ten warunek, czego dowodzi fakt, że sąd uznał ich racje. Przypadek inspektora z kopalni soli i biologa wskazują, że pracownik próbujący w przekonujący sposób udokumentować swoje oskarżenia może zostać oskarżony o naruszenie tajemnicy służbowej lub o kradzież dokumentów.

5. Pracownik ujawniający nadużycia jest przekonany, że jego działanie przyniesie pożądane zmiany, czyli szansa powodzenia musi być warta podejmowanego ryzyka. Ujawnienie nadużyć jest moralnym obowiązkiem, jeżeli pracownik potrafi właściwie skierować swoje oskarżenie i jest pewien, że ich adresat posiada wolę i moc zapobieżenia złu.

We wszystkich opisanych przypadkach akty ujawnienia nadużyć przyniosły korzyść środowisku lub korzyść społeczną. Koszt osobisty bohaterów tych przypadków był ogromny i tylko oni mogą ocenić, czy było warto podejmować ryzyko. Inspektor z Brown & Root stwierdził wyraźnie, że tak. Policjant z Gorzowa potwierdził przekonanie o słuszności swego postępowania, podejmując kolejne próby ujawniania nadużyć popełnianych w policji. Akcja biologa z Lawler przyniosła również pożądane przez niego zmiany, chociaż wycofał się on z oskarżeń pod adresem firmy, zadowolając się pokaźnym odszkodowaniem.

Podobne warunki etycznej oceny ujawniania nadużyć proponuje Bowie (1982), dodając do nich warunek bezinteresowności. Ujawnianie nadużyć jest zdaniem tego autora słuszne, jeżeli jest czynione po to, by zapobiec lub zlikwidować jakieś zło, chronić prawa człowieka lub przeciwdziałać funkcjonowaniu firmy niezgodnemu z jej misją. Nie może natomiast być usprawiedliwiane, jeżeli jest podejmowane dla osiągnięcia osobistej korzyści lub rozgłosu. Warunek ten, wynikający z kantowskiego stanowiska Bowiego, nie jest uznawany przez wszystkich przedstawicieli innych orientacji. Ich zdaniem nie należy dyskwalifikować ludzi, których do czynów skłoniła motywacja osobistej korzyści lub którzy taką korzyść uzyskali, jak np. biolog z Lawler, jeżeli tylko skutki ich działań okazały się pozytywne dla społeczeństwa.

Sformułowane przez DeGeorge'a warunki etycznej oceny pracownika ujawniającego nadużycia nie stanowią z pewnością kryteriów obiektywnej oceny. Rozstrzygnięcia czy nadużycia popełniane przez firmę są „poważne”, czy zosta-

ły podjęte „wszystkie możliwe” próby rozwiązania problemu wewnątrz firmy, czy sposób udokumentowania jest „wystarczający”, a prawdopodobieństwo, że zmiany okażą się korzystne, jest „dostatecznie duże”, zostawiają znaczny margines dowolności. Waler tych warunków nie polega na obiektywizacji oceny, ale na uświadomieniu jej złożoności i pokazaniu, jakie wymiary mogą byćbrane pod uwagę.

Boatright (1997) dokonał strukturalizacji etycznej oceny ujawniania nadużyć przez pracowników, układając następującą listę pytań, która może być pomocna przy dokonywaniu takiej oceny lub samooceny:

- Czy nadużycia popełniane przez firmę są dostatecznie poważne?
- Czy pracownik ujawniający nadużycia zna wszystkie fakty i właściwie je interpretuje?
- Czy wszystkie wewnętrzne sposoby rozwiązania problemu i wewnętrzne kanały komunikacyjne zostały wykorzystane?
- Jaki sposób ujawnienia nadużyć będzie najbardziej korzystny (przyniesie najmniej szkody)?
- Jaka jest relacja między obowiązkami pracownika wynikającymi z pełnionej przez niego roli służbowej a ujawnianiem nadużyć?
- Jakie są szanse, że ujawnienie zapobiegnie złu?

Najbardziej istotnym pytaniem, które powyższą listę różni od układu warunków DeGeorge'a, jest pytanie o rolę pełnioną przez pracownika w firmie. Ujawnienie nadużycia jest moralnym obowiązkiem, jeżeli pracownik jest nie tylko jego świadkiem, ale z racji obowiązków służbowych powinien do niego nie dopuścić lub jest wciągany do uczestniczenia w przestępstwie. Charles Atchinson z Brown & Root był nie tylko pracownikiem tej firmy, ale inspektorem jakości zatrudnionym po to, by elektronicznie budowane przez jego firmę były bezpieczne. Tolerowanie przez niego nadużyć było równoznaczne ze sprzeniewierzeniem się misji zawodowej, której się podjął, a akceptowanie nie spełniania przez firmę formalnych standardów bezpieczeństwa oznaczało udział w przestępstwie.

6.4. Wewnętrzny system ujawniania nadużyć w firmie

Dobrze zarządzane, prowadzące dalekowzroczną politykę firmy starają się nie dopuścić do podania do wiadomości publicznej nadużyć popełnianych w firmie. Próbuje w tym celu stworzyć wewnętrzny system wykrywania nadużyć i zapobiegania im. Na ogół system taki jest elementem programu etycznego firmy, w skład którego wchodzi kodeks etyczny i szkolenia etyczne pracowników. Istnienie kodeksu firmy oznacza, że normy i wymagania moralne wobec kierownictwa i pracowników zostały określone i sformalizowane. Kodeks stanowi punkt odniesienia, do którego mogą odwoływać się osoby, mające wątpliwości. Szkolenia etyczne mają dostarczać wiedzy na temat etycznych standardów firmy i kształcenia umiejętności interpretowania tych standardów w konkretnych

sytuacjach. Postępowanie etyczne w świecie biznesu jest nie tylko kwestią intuicji moralnej, ale ze względu na istniejącą i stale rosnącą złożoność tego świata zależy w dużym stopniu od wiedzy i firma ma obowiązek dostarczania tej wiedzy. Tworzenie wewnętrznego systemu ujawniania nadużyć jako jedyne go elementu programu etycznego jest błędem. System taki powinien być wprowadzany jako kolejny element programu etycznego. Powinien ponadto spełniać następujące warunki (Boatright, 1997):

1. Kształcenie poczucia odpowiedzialności pracowników za firmę

Firma powinna uświadomić wszystkim pracownikom, że wszystkie nadużycia związane z jej działalnością okażą się dla niej i dla pracowników niekorzystne, jeżeli nie w krótszym to w dłuższym horyzoncie czasowym. Konsekwencją tej świadomości powinna być gotowość pracowników do ujawniania nielegalnych i nieetycznych działań za pomocą funkcjonujących w firmie wewnętrznych kanałów.

2. Jasno określone procedury ujawniania nadużyć

W firmie powinny zostać przyjęte procedury ujawniania nadużyć. Pracownicy powinni być poinformowani komu i w jaki sposób można zgłaszać informacje o nadużyciach. Niektóre firmy uruchamiają specjalne linie telefoniczne, inne motywują pracowników do zgłaszania nadużyć bezpośrednio przełożonemu, jeżeli tylko nie on jest sprawcą tego nadużycia. Istotną cechą tych procedur jest poufność. Poufność ma nie tylko chronić informatorów, ale chronić firmę i innych pracowników przed pochopnymi, niesprawdzonymi lub fałszywymi oskarżeniami.

3. Przygotowanie pracowników do przyjmowania i właściwego postępowania ze zgłoszeniami o nadużyciach

Niewłaściwe reakcje na informację o nadużyciach zniechęcają do takich zgłoszeń i obniżają efektywność całego systemu informowania. Obowiązkiem firmy jest zatem kształcenie odpowiednich umiejętności pracowników w tym zakresie.

4. Podejmowanie przez firmę odpowiednich działań w odpowiedzi na informacje o nadużyciach

Firma musi nie tylko werbalnie, ale także przez odpowiednie działania przekonać swoich pracowników, że zgłaszane informacje o nadużyciach są wykorzystywane w celu usprawnienia funkcjonowania firmy.

5. Gwarancja bezpieczeństwa dla pracowników ujawniających nadużycia

Pracownicy ujawniający nadużycia muszą być przekonani, że żadne negatywne konsekwencje nie będą wobec nich wyciągnięte, nie mogą obawiać się zemsty. Warunek ten będzie spełniony, jeżeli wszyscy pracownicy będą przekonani o tym, że eliminacja nadużyć jest rzeczywistym i jedynym celem systemu informacji, a przede wszystkim, jeżeli świadczyć o tym będzie nie tylko słowami, ale i postępowaniem naczelnego kierownictwa.

Przykładem firmy, deklarującej ochronę pracowników ujawniających nadużycia jest angielska firma Fenman Training produkująca wideokasety edukacyjne. Deklaracja ta, zamieszczona na plakatach wiszących na ścianach w pomieszczeniach pracowniczych brzmi:

„Wierzmy w uczciwe sposoby prowadzenia interesów. Naszą dewizą jest uczciwość przejawiająca się w czynach. Każdy pracownik, który zauważy, że nasz dostawca pomylił się na swoją niekorzyść lub że klient zapłacił za dużo, powinien to natychmiast ujawnić. Wierzmy, że zaufanie i wzajemny szacunek są najlepszą polityką przynoszącą firmie trwałą korzyść, a pracownikom poczucie własnej godności. **Ta firma nigdy nie będzie nikogo karać za uczciwość, niezależnie od kosztów, jakie miałyby ponieść** [wyróżnienie znajduje się w deklaracji, cyt. za Sorrell & Hendry, 1994].

Wewnętrzny system ujawniania nadużyć w firmie obok potencjalnych korzyści może także stwarzać potencjalne zagrożenie, z kilku przynajmniej powodów. Po pierwsze, samo istnienie takiego systemu może wprowadzić atmosferę podejrzliwości, może stworzyć, jak to określa Westin „etos informatora w pracy, zagrażający atmosferze współpracy i zaufania, od której zależą istotne więzy pracownicze” (Westin, 1981: 136). Po drugie, zbyt częste wykorzystywanie systemu ujawniania nadużyć przez pracowników może spowodować jego niewydolność i obniżyć w związku z tym efektywność funkcjonowania całej firmy. Menedżerowie zbyt często będą musieli przedstawiać etyczne racje swoich decyzji, a to ograniczy ich autonomię i skuteczność działania. Po trzecie, nie szczelność takiego systemu może spowodować niekorzystną dla firmy stratę informacji, które powinny pozostać poufne.

Poważnym zagrożeniem jest także ewentualność wykorzystywania przez pracowników systemu ujawniania nadużyć w firmie do własnych celów. Boatright (1997) ilustruje takie zagrożenie, podając następujący przykład:

W firmie Rockland International od siedmiu lat funkcjonował system wewnętrznego ujawniania nadużyć. W jego ramach firma wprowadziła zasadę, iż żaden pracownik nie może być represjonowany, jeżeli ujawni nadużycia popełniane w firmie i firma dołoży wszelkich starań by zapewnić mu pełną ochronę. W pewnym momencie Rockland była zmuszona do redukcji zatrudnienia. W grupie osób przewidzianych do zwolnienia był Art Holmes, pracujący w dziale zbytu. Kiedy Holmes dowiedział się o swojej niedobrej perspektywie, zgłosił za pomocą „gorącej linii”, funkcjonującej w ramach wewnętrznego ujawniania nadużyć w firmie, że kierownik jego działu wystawiał pokwitowania za nie dostarczone towary, a dostawca otrzymywał za nie zapłatę. Początkowo kierownik zaprzeczał, potem twierdził, że chciał pomóc dostawcy będącemu w finansowych tarapatkach, a w końcu przyznał, że uzyskane w nieuczciwy sposób pieniądze dzielili z dostawcą po połowie. Został on zwolniony z pracy i musiał zapłacić odszkodowanie firmie. Było to możliwe dzięki temu, że Holmes był w stanie udokumentować swoje zarzuty za pomocą fotokopii tuzinów rachunków i zrealizowanych czeków, które metodycznie gromadził przez

przeszło rok. Zapytany, dlaczego wcześniej nie zgłosił nadużyć popełnianych przez swojego kierownika, Holems stwierdził, że obawiał się zemsty ze strony bezpośredniego przełożonego, natomiast teraz, mając perspektywę opuszczenia firmy nie miał nic do stracenia. Nasuwa się jednak podejrzenie, że pracownik spróbował wykorzystać wewnętrzny system informowania o nadużyciach w firmie do zapewnienia sobie pracy i postawił kierownictwo w trudnej sytuacji. Firma zwalniając Holmesa narazi się na zarzut złamania zasady, której sama zobowiązała się przestrzegać, nie zwalniając Holmesa zachęci być może innych pracowników do podobnych praktyk.

6.5. Ujawnianie nadużyć w opinii pracowników

Kwestionariusz EWOP zawierał kilka pytań dotyczących stosunku pracowników do ujawniania nadużyć popełnianych w firmie.

Tabela 6.1. Ujawnianie nadużyć a interes firmy

<i>Czy zgadza się Pan(i), iż ujawnianie nieetycznych zachowań pracowników i kierownictwa leży w interesie firmy?</i>	Wskazania w %
Tak	30
Nie	13
Czasem tak, a czasem nie	57
N =	945

Jak wskazują dane przedstawione w tabeli 6.1 przekonanie, iż ujawnianie nadużyć leży w interesie firmy, podziela niespełna 1/3 badanych osób, 13% uważa, że jest ono niekorzystne dla firmy, a przeszło połowa uzależnia to od sytuacji. Jeżeli interes firmy rozumieć jako jej przetrwanie, rozwój lub maksymalizację zysku, to wyniki te wyrażają przekonanie respondentów, że w pewnych sytuacjach tolerowanie nadużyć mających miejsce w firmie przyczynia się do jej powodzenia. Na pogląd ten mają zapewne wpływ warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na nieprzejrzystym rynku. Ograniczone funkcjonowanie zasad uczciwej konkurencji, łatwość łamania czy omijania prawa powoduje, że firmy łatwiej osiągają sukces stosując nieuczciwe metody niż podejmując wysiłek doskonalenia się na skutek krytyki. Na przykład szanse negatywnej weryfikacji przez rynek firmy, która za łapówkę otrzymała koncesję, są niewielkie, korzystniej więc dla firmy nie ujawniać kulis zdobycia koncesji. Skutkiem ujawnienia nieformalnego zatrudnienia w firmie może być podwyższenie kosztów jej funkcjonowania. Sytuacje, w których firma doskonali się na skutek ujawnienia nadużyć i dzięki temu poprawia swoje wyniki finansowe, postrzegane są rzadko.

Dane przedstawione w tabeli 6.2 wskazują, że odsetek osób przekonanych o pozytywnej zależności między ujawnianiem nieetycznych zachowań i interesem firmy rośnie wraz ze wzrostem poziomu odpowiedzialności służbowej, natomiast najwięcej osób przekonanych, iż jest to zależność negatywna, jest wśród kierowników.

Tabela 6.2. Stopień odpowiedzialności w hierarchii służbowej a opinia o zależności między ujawnianiem nadużyć a interesem firmy

<i>Czy zgadza się Pan(i), iż ujawnianie nieetycznych zachowań pracowników i kierownictwa leży w interesie firmy?</i>	Stopień odpowiedzialności w hierarchii służbowej (wskazania w %)		
	zwykli pracownicy	kierownicy	członkowie kadry zarządzającej firmą
Tak	28	30	39
Nie	11	18	8
Czasem tak, a czasem nie	61	52	53
N =	513	195	108

Dane przedstawione w tabeli 6.3 sugerują, że wraz z wykształceniem rośnie odsetek osób przekonanych o pozytywnej zależności między ujawnianiem nieetycznych zachowań i interesem firmy oraz maleje odsetek osób przekonanych, iż jest to zależność negatywna.

Tabela 6.3. Poziom wykształcenia a opinia o zależności między ujawnianiem nadużyć a interesem firmy

<i>Czy zgadza się Pan(i), iż ujawnianie nieetycznych zachowań pracowników i kierownictwa leży w interesie firmy?</i>	Wykształcenie (wskazania w %)		
	średnie	niepełne wyższe	wyższe
Tak	25	28	37
Nie	15	12	11
Czasem tak, a czasem nie	60	60	52
N =	282	255	387

Dane zawarte w tabeli 6.4 wskazują, że odsetek osób mających jednoznaczny pogląd na temat zależności między ujawnianiem nadużyć a interesem firmy rośnie wraz ze stażem pracy (maleje odsetek osób wybierających odpowiedź czasem tak, a czasem nie). Chociaż wraz ze stażem pracy rośnie zarówno odsetek osób wyrażających przekonanie, że jest to zależność pozytywna, jak i odsetek osób będących zdania, iż jest ona negatywna, ten pierwszy trend jest zdecydowanie bardziej wyraźny.

Tabela 6.4. Staż pracy a opinia o zależności między ujawnianiem nadużyć a interesem firmy

Czy zgadza się Pan(i), iż ujawnianie nieetycznych zachowań pracowników i kierownictwa leży w interesie firmy?	Staż pracy (wskazania w %)			
	krótszy niż 3 lata	od 3 do 10 lat	od 11 do 20 lat	dłuższy niż 20 lat
Tak	20	32	33	39
Nie	12	13	14	15
Czasem tak, a czasem nie	68	55	53	46
N =	170	186	210	149

Reasumując, można powiedzieć, że zwolennikami poglądu, iż ujawnianie nieetycznych zachowań pracowników i kierownictwa leży w interesie firmy, są przede wszystkim osoby zajmujące wysokie stanowiska w hierarchii służbowej, mające wyższe wykształcenie i odpowiednio długie doświadczenie zawodowe.

Dane przedstawione w tabeli 6.5 prezentują stosunek badanych pracowników do poglądu, że ujawnianie nieetycznych zachowań stanowi obowiązek każdego pracownika, pogląd, który starają się upowszechnić firmy wprowadzające systemy wewnętrznego informowania o nadużyciach. Z danych tych wynika, że wśród badanych osób jest prawie 1/3 zwolenników tego poglądu, 15% jego przeciwników i 53% niezdecydowanych. Akceptacja tego poglądu wzrasta wraz ze wzrostem poziomu odpowiedzialności w hierarchii służbowej.

Tabela 6.5. Poglądy na obowiązek ujawniania nadużyć przez każdego pracownika

Czy uważa Pan(i), iż ujawnianie nieetycznych zachowań powinno być obowiązkiem każdego pracownika?	Wskazania w %			
	ogół pracowników	zwykli pracownicy	kierownicy	członkowie kadry zarządzającej firmą
Tak	32	25	40	49
Nie	15	16	15	10
Trudno powiedzieć	53	59	45	41
N =	945	513	195	108

Obserwacje respondentów dotyczące liczby spotkanych osób, ujawniających nieetyczne zachowania w pracy, przedstawione w tabeli 6.6 wskazują, że jest to rzadkie zjawisko, jeżeli wziąć pod uwagę dane dotyczące pracowników

amerykańskich, wśród których co druga osoba przyznaje, iż zgłasza zaobserwowane nadużycia (Goodell, 1994). Stosunek niektórych respondentów do osób ujawniających nieetyczne zachowania wyraża reakcja jednego z nich, który na pytanie, czy zna takie osoby, odpowiedział: nie, nie znam takich kapusiów. Jak można było przypuszczać, odsetek pracowników, którzy zetknęli się z osobami ujawniającymi nadużycia, rośnie wraz ze wzrostem stopnia odpowiedzialności w hierarchii służbowej. Świadczy to o tym, że kadra zarządzająca i kierownicy są adresatami części przynajmniej ujawnianych informacji o nadużyciach.

Tabela 6.6. Częstość zjawiska ujawniania nieetycznego zachowania w pracy

<i>Czy zna Pan(i) osoby spoza aparatu kontroli, które ujawniły nieetyczne zachowanie w pracy?</i>	Wskazania w %			
	ogół pracowników	zwykli pracownicy	kierownicy	członkowie kadry zarządzającej firmą
Tak, znam wiele takich osób	15	13	13	21
Tak, znam jedną taką osobę	14	10	20	22
Nie, nie znam takich osób	49	51	45	41
Trudno powiedzieć	22	26	22	16
N =	945	513	195	108

Poglądy respondentów na temat przyczyn nieujawniania nieetycznych działań przez pracowników zostały przedstawione w tabeli 6.7. Ciekawym, choć nietrudnym do przewidzenia wynikiem jest to, iż najważniejszym powodem w opinii respondentów okazała się negatywna społeczna percepcja takiego czynu, a mianowicie utożsamianie go z donosicielstwem. Wynik ten (60%) odzwierciedla fakt, że chociaż donosicielstwo ma negatywne znaczenie w wielu kulturach, to w naszej kulturze ze względu na doświadczenia historyczne i realia gospodarcze potępiane jest szczególnie mocno. Dowodzi tego choćby obfitość synonimów dla terminu donosiciel – skarżypyta, szpicel, kapuś, smutny, na którą zwracała uwagę Ossowska (1970). Można tę listę uzupełnić następującymi terminami: delator, denuncjator, lizus, cyngiel, kabel. Autorka ta przytacza autentyczny przypadek, świadczący o sile normy kulturowej potępiającej donos. Przypadek ten miał miejsce w środowisku adwokackim i polegał na tym, że żaden z mecenasów nie chciał ujawnić w sposób formalny faktu powszechnie w środowisku znanego, iż jeden z kolegów wyludza pieniądze od klientów i oszukuje ich.

Motywy działania donosiciela jest najczęściej dążenie do osiągnięcia własnej korzyści lub chęć zaszkodzenia innemu. W przypadku ujawniania

nadużyć w pracy tym innym jest kolega z pracy, z którym powinna łączyć solidarność zawodowa lub przełożony, wobec którego powinna obowiązywać lojalność. Język polski nie posiada terminu na określenie osoby, ujawniającej nadużycia i działającej bezinteresownie w celu uchylenia jakiegoś zła, które jest wyrządzane innym jednostkom lub społeczeństwu. Niezależnie natomiast od szlachetności intencji i skuteczności ujawnienia nadużycia, ocena osoby ujawniającej nie jest jednoznaczna. Zawsze ma na tę ocenę wpływ faktu naruszenia ważnej społecznie normy solidarności koleżeńskiej.

Tabela 6.7. Powody nieujawniania nadużyć w pracy

<i>Dlaczego Pana(i) zdaniem ludzie nie ujawniają nieetycznych zachowań?</i>	Wskazania w %*
Uważają, że to nie jest ich sprawa	38
Nie chcą naruszać układów, które są dla nich korzystne	54
Nie wierzą, że odpowiednie kroki zostaną podjęte	43
Takie zachowanie zwykle bywa kojarzone z donosicielstwem	60
Nie wiedzą, że pewne zachowania są nieetyczne	15
Nie chcą się narazić	56
Ponieważ nikt tego nie robi	9
N =	945

* Odsetki nie sumują się do stu, ponieważ można było wskazać co najwyżej trzy odpowiedzi.

Drugim co do ważności powodem, dla którego ludzie nie ujawniają nadużyć, jest obawa przed konsekwencjami tego czynu (56%), a trzecim – potencjalna szkoda, jaką mogą sobie wyrządzić, naruszając korzystne dla siebie układy (54%). Ten ostatni wynik może być traktowany jako wskaźnik liczby pracowników uwikłanych w nieetyczne układy. Przedostatni co do ważności powód, a mianowicie brak wiedzy o tym, iż pewne zachowania są nieetyczne, świadczy o tym, że w opinii badanych osób pracownicy w większości zdają sobie sprawę, na czym polegają nadużycia. Ostatni powód wyraża przekonanie, iż pracownicy nie ujawniając nieetycznych zachowań nie wzorują się na postępowaniu innych.

Żadna z branych pod uwagę zmiennych instytucjonalnych nie różnicuje poglądów badanych osób dotyczących związku między ujawnianiem nadużyć a interesem firmy, obowiązku każdego pracownika ujawniania nadużyć, częstości tego zjawiska oraz przyczyn nieujawniania nadużyć.

W tabeli 6.8 został przedstawiony rozkład opinii respondentów dotyczących reakcji, jakich może spodziewać się pracownik ujawniający nadużycia. Rozkład ten wskazuje, iż respondenci nie mają dobrej opinii na temat reakcji firm na in-

formacje o nadużyciach; najrzadziej spodziewają się oni, że zostanie podjęte postępowanie wyjaśniające. Zgłoszenie na ogół nie zostanie zbagatelizowane, ale reakcja na nie jest uzależniona od tego, kogo dotyczy ujawnienie i czyim interesom zagraża, w znacznej mierze może ona polegać na podjęciu zemsty lub odwetu. Nieco bardziej optymistyczne stanowisko na temat reakcji firm na informacje o nadużyciach reprezentują pracownicy banków, spośród których 1/4 przewidywała, że zostanie podjęte postępowanie wyjaśniające, 1/3 była zdania, iż osoba ujawniająca nadużycia stanie się ofiarą zemsty lub odwetu, pracownicy banków mniej stanowczo (43% i 40%) niż ogół pracowników wyrażali opinię, że reakcja będzie zależeć od tego, kogo dotyczy ujawnienie lub czyim interesom zagraża.

Tabela 6.8. Reakcje na ujawnianie nadużyć w pracy

<i>Jakich reakcji może spodziewać się osoba ujawniająca nieetyczne zachowania w pracy?</i>	Wskazania w %*	
	ogół pracowników	pracownicy banków
Podjęte zostanie postępowanie wyjaśniające	21	25
Stanie się ofiarą zemsty lub odwetu	42	33
Zgłoszenie zostanie zbagatelizowane	22	26
Reakcja zależy od tego, kogo dotyczy ujawnienie	50	43
Reakcja zależy od tego czyim interesom zagraża	42	40
N =	945	138

* Odsetki nie sumują się do stu, ponieważ można było wskazać co najwyżej dwie odpowiedzi.

Przedstawiony w tabeli 6.9 rozkład opinii badanych osób na temat najlepszych sposobów ograniczania nieetycznych zachowań wskazuje, iż uważają oni, że zdecydowanie najważniejsze jest etyczne postępowanie kierownictwa. Ten pogląd jest zgodny z wynikami wielu badań potwierdzających, że postępowanie kierownictwa ma większy wpływ na codzienne decyzje podejmowane przez pracowników niż jakikolwiek inny czynnik (Ferrell, Gresham, 1985). Stwierdzono, że znaczna część etycznych bądź nieetycznych zachowań człowieka to zachowania wyuczone w trakcie interakcji i innymi ludźmi, wśród których menedżerowie z racji decydowania o postępowaniu pracowników odgrywają ważną rolę. Menedżerowie przekazują etyczne standardy bezpośrednio – deklarując i stanowiąc osobisty wzór pożądanego zachowania i pośrednio – wywierając decydujący wpływ na kulturę firmy.

Tabela 6.9. Najlepsze metody ograniczania nieetycznych zachowań pracowników

<i>Jakie metody ograniczania nieetycznych zachowań pracowników są Pana(i) zdaniem najlepsze?</i>	Wskazania w %*	
	ogół pracowników	pracownicy banków
Zwiększenie kontroli	18	22
Szkolenie pracowników	59	66
Etyczne postępowanie kierownictwa	84	91
Zmiana niektórych przepisów prawnych	25	21
Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie	29	27
N =	945	138

* Odsetki nie sumują się do stu, ponieważ można było wskazać co najwyżej trzy odpowiedzi.

Drugim co do skuteczności sposobem ograniczania nieetycznych zachowań jest w mniemaniu respondentów szkolenie pracowników. Szkolenia etyczne w firmach są, jak wynika to z przedstawionych wcześniej danych, bardzo rzadkie i dlatego przekonanie respondentów o skuteczności szkolenia jako sposobu ograniczania nieetycznych zachowań stanowi raczej wyraz ich oczekiwań niż rezultat doświadczenia. Słuszność tych oczekiwań potwierdzają badania amerykańskie (Goodell, 1994) wskazujące na pozytywny wpływ szkoleń na standardy etyczne i zachowanie pracowników. Respondenci polscy dali jednocześnie wyraz przekonaniu o nieefektywności metod polegających na braku zaufania do pracowników stwierdzając, że czynnikiem, który ich zdaniem najmniej skutecznie ogranicza nieetyczne zachowania, jest zwiększenie kontroli. Był to zapewne w jakimś stopniu wyraz braku wiary w skuteczność kontroli.

Pracownicy banków przedstawili nieco inne opinie na temat ograniczania nieetycznych zachowań niż ogół pracowników. Na uwagę zasługuje prawie jednomyślne (91%) przekonanie, iż najważniejsze jest etyczne postępowanie kierownictwa, a także częstsze niż wśród ogółu pracowników przeświadczenie o skuteczności szkoleń. Natomiast mniejsze znaczenie przypisywali pracownicy banków zmianom przepisów prawnych i zmianom organizacyjnym w firmie. Wyniki te potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia, iż zatrudnienie w banku jest charakterystyką instytucjonalną determinującą standardy etyczne pracowników.

Przedstawione wyżej opinie pracowników na temat ujawniania nadużyć w pracy sugerują daleko idącą ostrożność we wprowadzaniu wewnętrznego systemu ujawniania nadużyć w firmie. Historycznie uwarunkowana niechęć Polaków do donosicielstwa może spowodować, że bezpośrednie przenoszenie takich

systemów z firm zachodnich, szczególnie amerykańskich może zakończyć się niepowodzeniem, może przynieść więcej szkody niż pożytku. Zasady wewnętrznego systemu ujawniania nadużyć w danej firmie powinny uwzględniać nastawienie pracowników tej firmy do zjawiska *whistle blowing* i możliwości wpływania na nie. Szczególnie niekorzystne może okazać się tworzenie wewnętrznego systemu ujawniania nadużyć jako jedyne go elementu programu etycznego. Brak zrozumienia celu funkcjonowania tego systemu spowoduje, że będzie on służył przede wszystkim załatwianiu osobistych porachunków, a nie eliminowaniu nadużyć z praktyki działania firmy. Analiza polskich realiów, a także opinie wyrażane przez badanych pracowników skłaniają do sformułowania zalecenia, by decyzję o wprowadzeniu w firmie systemu wewnętrznego ujawniania nadużyć rozważyć po pewnym czasie funkcjonowania w niej kodeksu etycznego i szkoleń pozwalających na zapoznanie się wszystkim pracownikom ze standardami etycznymi firmy. Warunkiem absolutnie koniecznym powodzenia wszystkich tych przedsięwzięć jest deklarowanie i realizowanie standardów etycznych przez kierownictwo firmy.

7. Etyczność a efektywność, etyczność a legalizm działań

Istnieją różne poglądy na temat relacji między etycznością i efektywnością działań; czasem uważa się, że są to zupełnie odrębne sfery i nie należy ich mieszać, czasem sądzi się, iż zachodzi między nimi pozytywna zależność, a czasem, że zależność ta jest negatywna. Niezależność sfer etyki i efektywności głoszona jest przede wszystkim jako postulat metodologiczny w ekonomii, mający na celu rozróżnienie między ekonomią pozytywną a ekonomią normatywną, pokrywające się z rozróżnieniem między „niespornymi faktami i wartościami z jednej, a wartościami pozostającymi przedmiotem sporów z drugiej strony” (Blaug, 1995: 176). Na „miękkie” rozważania etyczne nie mogło być miejsca, przynajmniej w tej części ekonomii, której aspiracje do statusu „twardej” nauki, bliższej metodologicznie naukom fizycznym niż naukom społecznym zostały uwierczone ustanowieniem w 1969 roku Nagrody Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych. Zapewne dlatego przyznana w 1998 roku Nagroda Nobla, której laureatem został Amartya Sen, ekonomista poświęcający wiele uwagi relacjom między etyką i ekonomią, autor *On Ethics and Economics*, może być odebrana jako sygnał pewnej zmiany. W uzasadnieniu decyzji o nagrodzie stwierdzono, że „Sen przyczynił się do przywrócenia etycznych wymiarów dyskusji nad najważniejszymi problemami gospodarczymi świata”. Czy oznacza to początek uprawomocnienia dyskusji etycznych w ekonomii?

Teza, iż konstruowanie ładu ekonomicznego, prowadzenie biznesu nie jest procesem neutralnym pod względem etycznym i czynnik etyczny jest ważną tego procesu determinantą, bywa formułowana w dwóch postaciach; ogólnej i szczegółowej. Po pierwsze, twierdzi się, że etyczne bądź nieetyczne postępowanie aktorów sceny życia gospodarczego warunkuje funkcjonowanie systemu gospodarczego jako całości, po drugie zaś wykazuje się zależność między etycznym wymiarem działania jednostki bądź firmy, a korzyścią, jaką odnosi ona z tego działania. Przedstawione niżej rozważania poświęcone są analizie dwóch postaci tezy o związku między etycznością i efektywnością działań oraz badaniu relacji między moralnością i prawem w działalności gospodarczej.

7.1. Etyka jednostek a efektywność systemu gospodarczego

Pogląd, iż jednostki kierujące się motywami egoistycznymi, zabiegające o swój własny interes przyczyniają się do dobra ogółu głoszony był już ponad dwa wieki temu. Prekursorem tego poglądu był Mandevill (1957), autor *Bajki o pszczołach*, noszącej podtytuł *Występki jednostek jako dobrodziejstwa ogółu*. Uważał on, że uzgadnianie indywidualnych egoizmów prowadzi do naturalnej harmonii gospodarczej, o której istnieniu był przekonany. Koncepcja jednostki dążącej do maksymalizacji swojego interesu i „niewidzialnej ręki rynku”, transformującej wszystkie egoistyczne dążenia ku społecznemu dobru była jednym z podstawowych założeń teoretycznych systemów klasycznej ekonomii A. Smitha i D. Ricardo.

Charakterystyczny dla neoklasycznej ekonomii indywidualizm metodologiczny podstawowym warunkiem ekonomicznej efektywności systemu gospodarczego czyni założenie o racjonalności, a więc neutralności etycznej działania jednostek gospodarujących. Dokonana przez Sena (1995, 1996a, 1996b) analiza tego warunku pozwala uchwycić najbardziej istotne jego aspekty. Sen zastanawia się, na ile są trafne przyjmowane w ekonomii modele racjonalności, w jakim stopniu są one adekwatne, czyli opisują rzeczywiste zachowania jednostek oraz poddaje analizie sens pojęcia efektywności ekonomicznej.

Zastanawiając się nad trafnością modeli racjonalności przyjmowanych w ekonomii, Sen przypomina, że w ekonomii głównego nurtu racjonalność utożsamiana jest z wewnętrzną zgodnością wyborów (racjonalność instrumentalna) lub z maksymalizacją własnej korzyści (racjonalność substancjalna). Wymagania co do wewnętrznej zgodności różnią się, ale ich istota polega na ogół na tym, by wyjaśnić rzeczywiste wybory poprzez maksymalizację pewnej binarnej relacji, np. wartości oczekiwanej funkcji użyteczności. Jednak niezależnie od tego, jakie są te wymagania, wewnętrzna zgodność nie może stanowić wyłącznego warunku racjonalności. Trudno uznać, iż postępuje racjonalnie ktoś, kto czyni coś zupełnie przeciwnego niż to, co sprzyja osiągnięciu pożądanego przez niego celów, choć czyni to w sposób idealnie konsekwentny, czyli przestrzegając zasad wewnętrznej zgodności. Racjonalny wybór musi zakładać co najmniej odpowiedniość między tym, co ktoś chce osiągnąć i tym, jak to czyni. Konsekwencja może być jednym z warunków, jakie musi spełniać racjonalny wybór, ale nie może być warunkiem jedynym.

Drugie rozumienie racjonalności wymaga zewnętrznej odpowiedniości między wyborami jednostki a jej własnym interesem, czyli przyjmuje się, iż człowiek działa racjonalnie, jeżeli działa zgodnie ze swoim interesem. W takim rozumieniu racjonalności nie ma miejsca na uwzględnianie etycznych motywacji. Dlaczego racjonalne wybory mają być ograniczone do wyborów egoistycznych? – pyta Sen. Dlaczego wszystkie działania inne niż te, które prowadzą do maksymalizacji własnego interesu miałyby być nieracjonalne? Czy nie postępuje racjonalnie ktoś, kto dąży skutecznie i konsekwentnie do celu, który pragnie

osiągnąć nie ze względu na własną korzyść, ale z powodu wysokiej wartości przypisywanej celowi? Założenie o uniwersalnym egoizmie nie w pełni jest prawdziwe, ponieważ nie wszystkie działania ludzi są nastawione na osiąganie własnej korzyści, natomiast wymaganie uniwersalnego egoizmu jako warunku racjonalności jest w mniemaniu Sena absurdem.

Sen uważa, że unikanie przez nowoczesną ekonomię wątków etycznych stanowi dla niej ograniczenie. Nie neguje on dokonań ekonomii pozytywnej, nie kwestionuje jej wkładu, zarówno w lepsze zrozumienie wzajemnych relacji społecznych, jak i w rozwiązywanie problemów praktycznych. Przykładem takiego dokonania jest mająca formalny charakter ogólna teoria równowagi, umożliwiająca analizę i zrozumienie tragedii głodu we współczesnym świecie, zjawiska utrzymującego się pomimo dużej i rosnącej ilości żywności. Teoria ta wskazuje, że głód nie musi być ściśle związany z podażą żywności, lecz może być powodowany innymi przyczynami, które mogą być wyjaśniane w kategoriach ogólnych relacji ekonomicznych. Fakt, że zarówno bardzo abstrakcyjne, sformalizowane teorie, jak i wąskie, ograniczone do maksymalizacji własnej korzyści postrzeganie motywacji człowieka dają dobre rezultaty w ekonomii, nie oznacza, że powinna ona na takich wynikach poprzestać.

Założenie, że jednostka w swoim działaniu dąży do maksymalizacji swojego interesu jest standardowym założeniem przyjmowanym w ekonomii. Stigler (1981) na przykład wyraża przekonanie, że w przeważającej większości życiowych sytuacji, w których człowiek musi wybierać między wartościami etycznymi i własnym interesem wybiera to ostatnie i dotyczy to nie tylko sfery ekonomii czy biznesu, ale wszelkich zachowań. Dlatego – sądzi on – koncepcje oparte na założeniu o dążeniu do maksymalizacji własnej korzyści muszą wygrać. Stigler nie wskazuje na uzasadnienie swojego przekonania, co – jak zauważa Sen – jest typowe, gdyż to podstawowe założenie w ekonomii opiera się głównie na przekonaniach, niewiele jest dowodów empirycznych na jego uzasadnienie. Uwzględnianie motywacji egoistycznej umożliwia zrozumienie wielu zjawisk ekonomicznych i społecznych, ale nie pozwala na wyjaśnienie wszystkiego. Przykład sukcesu ekonomicznego Japonii jest empirycznym dowodem na to, że zachowania niekoniecznie zmierzające ku korzyści własnej, ale oparte na poczuciu lojalności wobec firmy, obowiązku i wierności pewnym zasadom przyczyniają się do efektywności całego systemu. Wprowadzenie wymiaru etycznego do modeli ekonomicznych nie musi oznaczać, że neguje się interes własny jako ważny motyw działania człowieka i przyjmuje się założenie, że dominujące są pobudki altruistyczne. Zbliżenie etyki i ekonomii polegałoby na uznaniu przez obie te dyscypliny złożonej motywacji człowieka gospodarującego i – jak postuluje Sen – odejściu od tradycji ekonomii opartej na egoizmie (*self-centred economics*) i tradycji etyki bazującej na altruizmie (*self-less ethics*).

W etyce biznesu powiada się, iż kierowanie się przez wszystkich wyłącznie własną korzyścią nie jest wystarczającym warunkiem ładu rynkowego. Efektywny biznes z samej swojej istoty opiera się na przestrzeganiu pewnych norm.

„Jeżeli okaże się, że zakupione towary nie mają spodziewanej jakości, akt kupna się nie powtórzy. Jeżeli nie nastąpi zapłata za kupione towary, transakcja w przyszłości nie dojdzie do skutku. Jeżeli umowy, kontrakty lub porozumienia nie będą honorowane w większości przypadków, handel zostanie zahamowany. Pogwałcenia owych norm muszą więc z konieczności być wyjątkami od reguły, w przeciwnym razie biznes zamrze” (DeGeorge, 1995: 84). Efektywnie funkcjonujące systemy gospodarcze cechują się powszechną rzetelnością, dotrzymywaniem umów oraz „kulturą zaufania”, czyli społecznym poczuciem, iż zaufanie jest normą, natomiast brak zaufania – patologią (Sztompka, 1997). Im wyższy jest poziom tej kultury, tym mniej środków trzeba przeznaczać na kontrolę, ochronę, ochronę warunków realizacji kontraktów. Jak wiadomo, proces wymiany ekonomicznej odbywa się w czasie i niejednokrotnie czas między dostarczeniem jakiegoś dobra czy usługi a zapłaceniem za nie, czy też odwrotnie jest doryć długi. Brak zaufania między uczestnikami wymiany stwarza konieczność zawierania umów o skomplikowanych warunkach i angażowania prawników, którym trzeba za to płacić, czyli zwiększają się koszty transakcji. Zaufanie redukuje w sposób istotny koszty transakcji, a więc ma pozytywny wpływ na efektywność systemu gospodarczego.

Problematyka zaufania cieszy się rosnącym zainteresowaniem ze strony przedstawicieli nauk społecznych, a wpływ zaufania na efektywność systemu gospodarczego stał się przedmiotem badań ekonomistów. Podstawowe znaczenie ma określenie, czym jest zaufanie. Zaufanie dotyczy sytuacji, w których istnieje niepewność behawioralna, jak powiada Sztompka „zaufanie to pewien zakład, który czynię na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi” (Sztompka, 1997: 54). Słowo zakład reprezentuje czynnik aktywności ze strony ufającego, który na podstawie tego zakładu podejmuje decyzje i działania. Zaufanie bywa także określane jako przyjmowane przez dany podmiot subiektywne prawdopodobieństwo, że inny podmiot lub grupa podmiotów zachowa się w określony sposób. „Kiedy mówimy, że ufamy komuś lub że ktoś jest godny zaufania, w domyśle uważamy, iż prawdopodobieństwo, że podejmie on działanie dla nas korzystne lub przynajmniej takie, które nie wyrządzi nam szkody, jest na tyle wysokie, by rozważyć nawiązanie z nim współpracy” (Gambetta, 1988: 217).

Zaufanie jest na tyle złożonym i wielowymiarowym pojęciem, że podejmowane są próby wyróżnienia jego kategorii. Jedna z nich została dokonana przez Williamsona (1996), który wyróżnił następujące rodzaje zaufania: zaufanie wyliczkowane, zaufanie instytucjonalne, zaufanie osobiste.

Zaufanie wyliczkowane jest opłacalnym poziomem ryzyka, uzasadnionym założeniem, że druga strona zachowa się w korzystny dla nas sposób. Założenie to bywa przyjmowane na podstawie różnych, ale racjonalnych przesłanek. Sądzimy na przykład, iż drugiej stronie takie zachowanie opłaca się, lub liczy ona na rewanż w przyszłości z naszej strony. Możemy wiedzieć, że jest ona do takich zachowań zobligowana jakąś normą społeczną, kulturową lub moralną. Za-

chowania drugiej strony przewiduje się na ogół na podstawie doświadczeń z przeszłości.

Zaufanie instytucjonalne dotyczy społecznego i organizacyjnego kontekstu, w którym kontrakty są osadzone. Na poziom ryzyka wielu działań ma wpływ otoczenie instytucjonalne tych działań. Transakcje, które mogą być przeprowadzone w otoczeniu gwarantującym mocne zabezpieczenia instytucjonalne w innym mogą być niemożliwe do zrealizowania. W Japonii wystarczy ustna umowa między kontrahentami, w Wielkiej Brytanii dotrzymywane są umowy pisemne, w Rosji transakcje muszą być zabezpieczone bezpośrednio przez bezwzłoczną wymianę dóbr fizycznych. Williamson (1996) wyróżnia następujące sfery generujące zaufanie instytucjonalne: kultura społeczna, polityka, regulacje prawne i inne, profesjonalizm, grupy komercyjne i nieformalne, kultura firmy.

Zaufanie osobiste wobec drugiej osoby jest to bezwarunkowe przekonanie, iż ma ona wobec nas życzliwe intencje. Zdaniem Williamsona X ma zaufanie do Y jeżeli: 1) świadomie powstrzymuje się od kontrolowania Y, 2) jest przekonany o dobrych intencjach Y nawet wtedy, gdy wyniki jego działań są niepomysłne, 3) traktuje Y w wyjątkowy sposób. Warunki 1 i 3 ograniczają kalkulacje, a warunek 2 oznacza, że X tłumaczy niepowodzenia działań Y przyczynami losowymi, złożonością sytuacji, w której Y nie jest w stanie się w pełni orientować lub jego drobnymi słabościami.

Ta i podobne kategoryzacje zaufania mogące stanowić punkt wyjścia do badań nie pozwalają jednak ustalić wyraźnej granicy między wymiarem etycznym i sprawnościowym tego pojęcia. Względy brane pod uwagę przy kalkulowaniu zaufania miewają charakter etyczny, a kalkulacje zaczynają wchodzić w grę, gdy np. zaufanie osobiste jest naruszane. Jedną z ważniejszych przesłanek przy kalkulowaniu zaufania są dotychczasowe doświadczenia. Im więcej doświadczeń jest pozytywnych, czyli im więcej zachowań życzliwych, tym wyższy jest ogólny poziom zaufania, a ten z kolei sprzyja efektywności gospodarki.

Teza, iż społeczność odnosi największą korzyść, jeżeli wszyscy uczestnicy postępują zgodnie z przyjętymi regułami, ilustrowana bywa za pomocą teoretycznych modeli, na przykład przypadku zwanego tragedią wspólnego pastwiska (Hardin, 1968, Klimczak, 1997). W modelu tym pojedynczy uczestnik rynku, który postąpi niezgodnie z regułami obowiązującymi wszystkich, może osiągnąć indywidualnie korzyść znacznie większą od tej, którą osiągnąłby, przestrzegając reguł. Jednak korzyść ta osiągnana jest kosztem innych, a ponadto jest korzyścią warunkową, warunek stanowi przestrzeganie reguł przez innych uczestników. Ci inni uczestnicy mogą albo w dalszym ciągu zachowywać się zgodnie z regułami gry i ponieść stratę w porównaniu do stanu idealnego albo również wyłamać się z gry i próbować osiągnąć korzyść warunkową. Łamanie norm etycznych przez niektórych uczestników gry stawia innych uczestników gry w sytuacji trudnego wyboru między dalszym przestrzeganiem reguł i poniesieniem straty, a przyłączeniem się do grupy osób łamiących reguły i odnoszących warunkowe korzyści. Jeżeli uczestników łamiących ustalone reguły jest

dostatecznie dużo, to tracą na tym nie tylko uczciwi uczestnicy, ale także nieuczciwi, w końcu cały system się załamuje i przestaje funkcjonować. Ten bardzo uproszczony model prowadzi do wniosku, iż postępowanie nieuczciwe dostatecznie dużej liczby uczestników rynku, polegające na nieprzestrzeganiu ustalonych reguł, prowadzi do załamania tego rynku, a więc jest niekorzystne dla wszystkich.

Analiza konsekwencji nieprzestrzegania reguł w stosunkach wymiany jest podejmowana przez nową ekonomię instytucjonalną (Williamson, 1998). Głównym pojęciem tej analizy jest pojęcie oportunisty, rozumiane jako podstępne dążenie do realizacji własnego interesu (według definicji Williamsona [1996: 224]: „oportunist is self interest seeking with guile”), przeciwstawiane uczciwemu zabieganiu o własną korzyść. Oportunizm może przybierać bardzo różne formy: od jawnego oszustwa, kłamstwa, kradzieży do bardzo wyrafinowanych form polegających na ukrywaniu informacji, zniekształcaniu ich, wprowadzaniu w błąd. Zachowania oportunistyczne są źródłem znacznej części kosztów transakcyjnych w stosunkach wymiennych. Zabezpieczenie stron wymiany przed nieuczciwością ze strony partnera wymaga ponoszenia kosztów zawierania rozbudowanych umów o skomplikowanych warunkach, są to koszty oportunisty *ex ante*. Koszty egzekwowania umowy, której jedna ze stron nie dotrzymała, to koszt oportunisty *ex post*. Niski poziom wiarygodności podmiotów gospodarczych sprawia, że wiele potencjalnie korzystnych aktów wymiany nie dochodzi do skutku, a zatem oportunisty, a dokładniej obawa przed nim oddziałuje negatywnie na system gospodarczy. W nowej ekonomii instytucjonalnej nie czyni się założenia, że wszyscy ludzie we wszystkich okolicznościach są skłonni do oportunisty, uważa się jednak, iż zachowania oportunistyczne zdarzają się na tyle często, by mieć istotny wpływ na efektywność gospodarowania. Błędem jest zarówno zakładanie powszechnego oportunisty, jak i całkowite pomijanie go, analizy ekonomiczne obok niepewności losowej powinny uwzględniać niepewność behawioralną. Im większy jest zakres tej niepewności, tym mniej efektywny jest system gospodarczy, które to twierdzenie stanowi transpozycję zależności między ogólnym poziomem zaufania i efektywnością gospodarczą. Williamson zwraca uwagę na zagrożenie, jakie stwarzają oportunisty dla organizacji opartych na zasadzie całkowitej wiarygodności. Są one narażone na zniszczenie wskutek inwazji niekontrolowanych i bezkarnych oportunistów.

Analiza zależności między etyką jednostek a efektywnością ekonomiczną systemu gospodarczego nasuwa także wątpliwości związane z rozumieniem tego ostatniego pojęcia. Sen (1996a) przypomina, że jest ono w ekonomii dobrobytu rozumiane jako osiągnięcie przez system optimum Pareto, czyli takiego stanu, w którym użyteczność żadnej osoby nie może być zwiększona bez obniżenia użyteczności kogoś innego. System, w którym jedni cierpią skrajną nędzę, a inni żyją w luksusie, może okazać się optymalny w sensie Pareto, jeżeli nie ma możliwości poprawienia losu ubogich bez zmniejszenia zasobności bogatych. Fundamentalne twierdzenie ekonomii dobrobytu głosi równowagę warunków

zaistnienia optimum Pareto oraz stanu równowagi w gospodarce doskonale konkurencyjnej, której jednym z warunków jest dążenie do maksymalizacji własnej korzyści. Analizując warunki tego twierdzenia, Sen wskazuje na jego ograniczenia, w szczególności w sferze wyborów publicznych, pokazując, że nie ma tam niewidzialnej ręki, która gwarantowałaby, że decyzje podejmowane w systemie demokratycznym doprowadzą do rozwiązań efektywnych.

7.2. Etyczne standardy firmy a jej sukces ekonomiczny

Teza o zależności między etycznością i efektywnością działania jednostki lub firmy bywa uzasadniana za pomocą argumentów natury teoretycznej, danych empirycznych i egzemplifikowana za pomocą autentycznych przykładów. Zależność ta bywa formułowana jako zależność pozytywna lub negatywna, a brak jednoznaczności w rozumieniu pojęć etyczności i efektywności powoduje, że można znaleźć dowolnie wiele przykładów i argumentów potwierdzających i zaprzeczających obu jej wersji. Wąskie rozumienie etyczności i efektywności działań, czyli utożsamianie działania etycznego z działaniem polegającym na rezygnowaniu z własnego interesu na rzecz innych oraz zakładanie, że działanie efektywne polega na maksymalizacji własnego interesu powoduje, że teza o negatywnej zależności między etycznością i efektywnością działania jest tautologią. Jeżeli działanie etyczne to takie, które z definicji nie opłaca się, natomiast działanie efektywne to takie, które musi się opłacać, to żadne działanie nie może być jednocześnie etyczne i efektywne.

Jednak szersze rozumienie pojęć etyczności i efektywności sprawia, że relacje między nimi komplikują się. Owo szersze rozumienie oznacza, iż etyczne postępowanie nie musi być równoznaczne z altruizmem, rezygnacją z własnej korzyści, zaniechaniem pomnażania zysku, polega natomiast na przestrzeganiu pewnych reguł służących dobru ogółu, w szczególności kształtowaniu ładu rynkowego oraz praktykowaniu pewnych cnót. Rozszerzenie pojęcia efektywności oznacza, że przestaje ona być utożsamiana z maksymalizacją krótkookresowego zysku, bywa natomiast rozumiana jako zdobywanie trwałej pozycji na rynku, wysokiego stopnia aprobaty akcjonariuszy, wykazywanie tendencji rozwojowych.

Teza, że etyczne postępowanie podmiotów gospodarujących warunkuje efektywność ich działań, ma w gospodarce tradycje sięgające czasów Franklina, propagującego maksymę *honesty is the best policy*. Również i dzisiaj we współczesnej literaturze amerykańskiej popularny jest pogląd, iż w warunkach totalnej, ostrej konkurencji podstawą osiągnięcia przez firmę długofalowego sukcesu jest uczciwość. Uważa się (Hartley, 1993), że przedsiębiorstwo najlepiej chroni swój interes dbając o dobro publiczne i kształtując stosunki z klientami, dostawcami, pracownikami, instytucjami finansowymi i lokalnymi społecznościami oparte na relacji zaufania. Przedsiębiorstwa nadużywające zaufania czasem

odnoszą sukcesy finansowe, ale są to sukcesy krótkotrwałe. Choć w krótkim okresie łamanie pewnych etycznych reguł może opłacać się, maksymalizacja dochodu w długim okresie musi opierać się na postępowaniu etycznym. Podstawowym argumentem tej tezy jest fakt, że zadowolony klient chce powtórzyć interes, toteż reputacja firmy zdobyta dzięki uczciwości jest silnym atutem.

Pozytywną zależność między etycznością i efektywnością działania firmy w sposób usystematyzowany głosi i próbuje uzasadniać Hosmer (1994), wypowiadając następującą tezę: Uczciwe, rzetelne i prawe postępowanie firmy w stosunku do wszystkich grup interesariuszy jest absolutnie koniecznym warunkiem osiągnięcia przez firmę trwałego sukcesu, przy założeniu, że firma funkcjonuje w warunkach wolnej konkurencji.

Autor ten proponuje uzasadnianie powyższej tezy przez podanie następujących zależności, które mogą być poddane weryfikacji empirycznej:

1. Przedsiębiorstwa są obecnie uzależnione od rozmaitych grup interesariuszy, ponieważ grupy te mają istotny wpływ na długoterminowy sukces przedsiębiorstwa.

2. Owo uzależnienie przejawia się nie tylko w sferze kooperacji, ale również w sferze improwizacji, twórczości i innowacyjności, sferach mających zasadnicze znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa w latach dziewięćdziesiątych.

3. Bez zaufania bardzo trudne jest motywowanie takich działań interesariuszy, które są twórcze i innowacyjne.

4. Zaufanie jest zasadniczym czynnikiem warunkującym długoterminowe powodzenie firmy; zdobywanie zaufania jest trwającym w czasie procesem polegającym na takim traktowaniu grup interesariuszy, które oni sami uznają za prawe, uczciwe i sprawiedliwe.

Pierwsze dwie zależności są potwierdzone przez większość danych ekonomicznych, wskazujących na pozytywny związek między długoterminowym sukcesem firmy a wysokim poziomem kooperatywności i innowacyjności grup interesariuszy w warunkach rosnącej w ciągu ostatnich dziesięciu lat konkurencji. Globalna ekonomia stała się tak złożona i konkurencyjna, że działania według starych i sprawdzonych metod nie wystarcza, aby zapewnić sukces. Reagować na działania konkurentów, a co więcej – wyprzedzać je, można tylko przez działania kreacyjne, innowacyjne, improwizacyjne, których nie da się kupić, bo musi się na nie złożyć dobra wola wszystkich interesariuszy.

Zależność trzecia wyraża warunek konieczny działań twórczych i innowacyjnych. Większość prac dotyczących motywacji koncentruje się na zagadnieniach związanych z procesem kooperacji osób związanych z firmą w sposób formalny, procesem, dla którego można ustalić mierzalne cele porównywalne z osiągniętymi rezultatami. Projektowane są całe systemy nagród i kar, mające stanowić bodziec do dalszych działań.

Natomiast niewiele wiadomo na temat stymulowania twórczej aktywności interesariuszy, szczególnie interesariuszy zewnętrznych. Jak można skłonić na

przykład dostawców, dystrybutorów, klientów, inwestorów itd., aby zaakceptowali ryzyko związane z wysuwaniem i urzeczywistnianiem nowych idei? Jedy- nym sposobem jest zaufanie. Zaufanie interesariuszy, że zostaną nagrodzeni, jeżeli promowane przez nich nowe idee okażą się wartościowe i że nie zostaną ukarani, jeżeli okażą się błędne. Zaufanie jako termin etyczny oznacza przekonanie o uczciwości, prawości i sprawiedliwości drugiej osoby. Przełożone na język menedżerski, zaufanie do firmy oznacza przekonanie, że interes własny właścicieli i menedżerów nie będzie górował nad interesem innych interesariuszy.

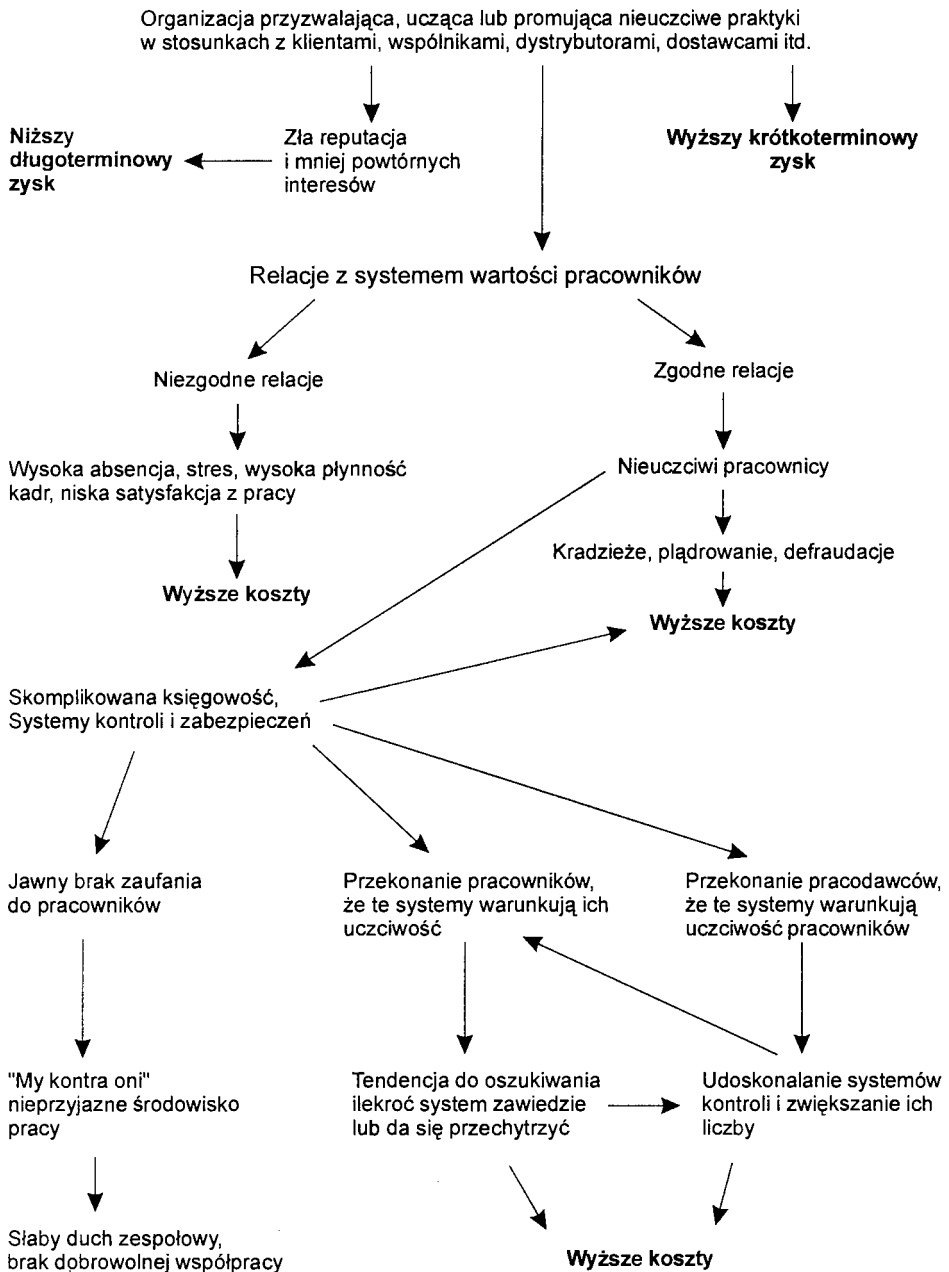
Zależność czwarta opisuje sposób zdobywania zaufania przez firmę. Wydaje się, że zaufanie jest czymś, czego brakuje wielkim firmom; przyczyniły się do tego decyzje ostatnich dziesięciu lat, takie jak: restrukturyzacje, przymusowe wysyłanie na emeryturę, zwolnienia z pracy i wiele innych działań i decyzji menedżerskich mających na celu szybki zysk, osiągany jednak kosztem innych interesariuszy. Zależności trzecia i czwarta stanowią hipotezy, które mogą być weryfikowane empirycznie, jednak jest to znacznie trudniejsze niż w przypadku dwóch pierwszych zależności. Trudność polega, po pierwsze, na operacjonalizacji pojęć, takich jak: zaufanie, uczciwe, prawe i sprawiedliwe postępowanie firmy wobec interesariuszy. Po drugie, weryfikacja powinna być przeprowadzona za pomocą badań kwestionariuszowych, na które firmy muszą wyrazić zgodę.

Kilkustopniową strukturę możliwych konsekwencji nieetycznego działania firmy prowadzącą zawsze do podwyższenia kosztów jej funkcjonowania przedstawia Cialdini (1996), popierając swoje rozumowanie bogatym materiałem empirycznym. Autor ten koncentruje się na efektywnościowym uzasadnianiu uczciwego działania firm, zastrzegając równocześnie, że istnieją także pozasprawnościowe racje takiego działania. Cialdini twierdzi, iż organizacja, która systematycznie toleruje nieuczciwe praktyki w stosunkach firmy z otoczeniem zewnętrznym (klienci, dostawcy, dystrybutorzy itd.) poniesie kosztowne wewnętrzne konsekwencje. Konsekwencje te są destrukcyjne dla organizacji, Cialdini nazywa je „nowotworami” (*tumors*). Są one zgubne z natury, ponieważ wpływają negatywnie na funkcjonowanie i rozwój organizacji. Ponadto, są one trudne do śledzenia i identyfikowania przy użyciu tradycyjnych metod kontroli i księgowania. Struktura organizacyjnej nieuczciwości wraz z tymi konsekwencjami została przedstawiona na rys. 7.1.

- Konsekwencja I: Koszt negatywnego wizerunku (złej reputacji) firmy

W takim stopniu, w jakim organizacja systematycznie angażuje się w nieuczciwe przedsięwzięcia w stosunku do jej zewnętrznych interesariuszy zostaje nadwężony jej wizerunek. Przypadkowe lapsusy nie mają większego znaczenia. Istotna jest natomiast regularna tendencja do fałszowania, oszukiwania, podmieniania, ukrywania, zwodzenia w relacjach z zewnętrznymi interesariuszami. Każdy przypadek stanowiący przejaw tej tendencji zwiększa prawdopodobieństwo, że nieuczciwość zostanie ujawniona, wizerunek firmy nadwężony i perspektywy na powtórny interes pogorszą się. Wartość dobrej reputacji firmy

Rysunek 7.1. Struktura organizacyjnej nieuczciwości potrójnie negatywnie nacechowana



Źródło: Cialdini, 1996: 53.

dla jej wyników finansowych i straty ponoszone w przypadku wykrycia nadużyć były wielokrotnie przedstawiane w literaturze (Steckmest 1982, Aaker 1991, Labich 1992, Weitz, Castleberry, Tanner 1992).

- **Konsekwencja II: Koszty zgodnych i niezgodnych relacji między systemem wartości pracowników i firmy**

Stopień zgodności systemu wartości firmy i jej pracowników może być bardzo różny. W firmie angażującej się w nieuczciwe przedsięwzięcia w stosunku do zewnętrznych interesariuszy koszt takiego angażowania się będzie wysoki zarówno w przypadku braku zgodności wartości, jak i dużej zgodności.

- **Konsekwencja IIa: Niezgodne relacje**

Organizacje funkcjonujące w nieuczciwy sposób muszą się liczyć z tym, że przynajmniej część pracowników będzie to uważała za niezgodne z ich własnym systemem wartości. Ci spośród nich, którzy przystosują się do niewysokich standardów firmy, spowodują problemy związane z konsekwencjami opisanymi w punkcie IIb. Natomiast ci, którzy tego nie uczynią, staną się również źródłem dodatkowych problemów i kosztów dla firmy. Pracownicy odczuwający dysonans między własnym systemem wartości i systemem wartości firmy są narażeni na stres (Dewe, 1993). Stres z kolei powoduje zwiększenie zachorowalności (Cohen, Tyrrell, Smith, 1991) i wzrost kosztów związanych z leczeniem i absencją (Cascio, 1991), a także niski poziom zadowolenia z pracy (Barnett i in., 1993). Niski poziom zadowolenia z pracy przyczynia się do dużej płynności kadry (Carsten, Spector, 1987) i chociaż niektóre badania wskazują, że ma on niewielki związek z jakością pracy jednostek (Iaffaldano, Muchinsky, 1985), pogłębiona analiza tego związku ujawnia, że zależy on od tego, jakich pracowników dotyczy. Okazuje się (Varca, James-Valutis, 1993), iż niski poziom zadowolenia z pracy nie ma wpływu na jej jakość w przypadku pracowników o niskich kwalifikacjach, natomiast w przypadku pracowników wysoko kwalifikowanych, wpływ ten jest istotny. Firma narzucając swoim pracownikom niskie standardy postępowania traci, ponieważ ci z nich, którzy mają wysokie kwalifikacje i największe znaczenie dla firmy, odczuwają małe zadowolenie z pracy, a to z kolei odbija się negatywnie na wynikach pracy.

Wysoka płynność zatrudnienia, będąca konsekwencją niskiego poziomu zadowolenia z pracy jest szkodliwa dla firmy nie tylko ze względu na jej wysokie koszty (Cascio, 1991), często nieoszacowane (Roseman, 1981), ale także z powodu jej selektywnego charakteru, sprawiającego, że z pracy odchodzą pracownicy najlepiej wykwalifikowani, mogący oddać firmie największe usługi i najłatwiej znajdujący zatrudnienie gdzie indziej (Staw, 1980). Firma o niewysokich standardach będzie przyciągać i zatrzymywać przede wszystkim nieuczciwych pracowników, gdyż zgodność standardów pracownika i firmy sprzyja trwałości jego zatrudnienia. Na potwierdzenie tej ostatniej zależności przytacza się wyniki badania polegającego na porównaniu wartości firmy i wartości nowo zatrudnionych pracowników w ośmiu największych amerykańskich firmach księgowych (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991, Chatman, 1991). Po roku oka-

zało się, że najmniej satysfakcjonujące wyniki w pracy mieli ci pracownicy, których wartości były najmniej zgodne z wartościami firmy, a po dwóch latach pracownicy ci na ogół opuszczali firmę.

- **Konsekwencja IIb: Zgodne relacje**

Pracownicy mający zgodne relacje z niskimi standardami firmy, a więc nieuczciwi będą również nieuczciwie postępować wobec własnej firmy, będą ją oszukiwać, kraść, defraudować jej pieniądze. Jak wykazują bowiem badania, nieuczciwi pracownicy przejawiają tę cechę w różnych sferach aktywności i wobec różnych podmiotów (Hollinger, Clark, 1983, Goldberg i in., 1991). Nieuczciwi pracownicy mają rujnujący wpływ na firmę, szacuje się, że np. w USA 30% wszystkich strat w biznesie jest powodowanych nieuczciwością pracowników, wewnętrzne kradzieże są przyczyną 1/3 bankructw, około połowa pracowników przyznaje się do okradania swoich pracodawców i większość z nich nie ma z tego powodu wyrzutów sumienia (Young, Mountjoy, Ross, 1981). Wysiłki firm mające na celu ograniczenie skutków nieuczciwości pracowników polegające na rozbudowywaniu i udoskonalaniu systemów zabezpieczeń i kontroli są nieefektywne, gdyż stanowią walkę z objawami, a nie z przyczynami.

- **Konsekwencja III: Koszty pogorszenia klimatu pracy spowodowanego inwigilacją pracowników**

Koszty rozbudowywania systemów ochrony i kontroli nie ograniczają się jedynie do kosztów urządzeń technologicznych, ale obejmują także straty spowodowane pogorszeniem się atmosfery pracy, mogącym przejawiać się następująco:

- **Konsekwencja IIIa: Jawny brak zaufania do pracowników**

Wdrożenie systemu inwigilacji pracowników stanowi dla nich czytelny sygnał braku zaufania ze strony pracodawców, prowadzący na ogół do braku zaufania w przeciwnym kierunku, czyli ze strony pracowników do pracodawców (Deci, Connell, Ryan, 1989) i przeciwstawienia „my-oni” (Crossen, 1993). Rezultatem tego bywa słaba organizacja, brak dobrowolnej współpracy, a nawet akty sabotażu czy odwetu.

- **Konsekwencja III b: Odzwyczajanie od pożądaných zachowań**

Pracownicy, zarówno uczciwi, jak i nieuczciwi nabierają przekonania, że brak zaufania do nich jest uzasadniony. Liczba niepożądanych zachowań wzrasta zarówno w pierwszej grupie (Harris i in., 1992), jak i w drugiej (Jussim, 1991). Funkcjonowanie systemów kontrolujących pracowników powoduje, że mają oni tendencję do kojarzenia uczciwych zachowań z tymi systemami, a nie z preferencjami ludzi. Ugruntowuje to opinię, iż można zachowywać się niewłaściwie wtedy, kiedy urządzenia kontrolujące nie działają (Deci, Ryan, 1987), a nieuczciwych pracowników skłania do używania tricków ułatwiających obejście kontroli, co z kolei powoduje, że pracodawcy stosują jeszcze bardziej wyszukane systemy kontroli.

- **Konsekwencja III c: Przecenianie systemów kontroli**

Funkcjonowanie rozbudowanych systemów kontroli pracowników, również u pracodawców wytwarza przekonanie, że są one konieczne, by pracownicy za-

chowywali się uczciwie (Strickland, 1958, Kruglanski 1970). Zapewne dlatego ich popularność wzrasta pomimo dużych obciążeń, jakie są z nimi związane (Chalykoff, Kochan, 1989).

Teza o zależności między etycznymi standardami firmy a jej wynikami ekonomicznymi bywa także weryfikowana statystycznie. Porównywano np. (Aguilar, 1994, cyt. za Gruszecki, 1996) wyniki zwrotu z kapitału w wysokości 1 tysiąca dolarów zainwestowanego na okres 30 lat w celowo wybranych firmach charakteryzujących się wyższymi niż przeciętne standardami etycznymi ze średnią zwrotu z przeciętnego wskaźnika giełdowego. Okazało się, że firmy mające wyższe niż przeciętne standardy etyczne osiągnęły wskaźnik giełdowy 4,7 razy większy niż przeciętny.

Związek między etycznym wymiarem działania firmy bywa także weryfikowany przez badanie zależności między wykroczeniami organizacyjnymi popełnianymi przez firmę a jej wynikami finansowymi. Wykroczenia organizacyjne są odróżniane od wykroczeń zawodowych ze względu na motyw ich popełnienia (Clinard, 1983). Te ostatnie są popełniane przez ludzi biznesu w celu osiągnięcia osobistej korzyści; przykładem takiego wykroczenia jest defraudacja pieniędzy. Wykroczenia organizacyjne są popełniane w imieniu firmy przez jednego lub kilku jej pracowników w celu przysporzenia korzyści firmie, korzyści indywidualne mogą się z nimi łączyć, ale są drugorzędne.

Staw i Sz wajkowski (1975) analizowali wyniki finansowe 105 spośród 500 największych firm znajdujących się na liście „Fortune”, które popełniły wykroczenia organizacyjne, naruszając prawo handlowe lub antytrustowe. Okazało się, że ich średni zysk w ciągu 5 lat był istotnie niższy niż wszystkich firm znajdujących się na liście „Fortune”. Z drugiej jednak strony okazało się, iż nie różnią się one od wyników osiąganych przez firmy należące do ich branży. Staw i Sz wajkowski wyciągnęli stąd wniosek, że firmy funkcjonujące w niesprzyjającym otoczeniu, np. mało dochodowej branży mają tendencję do popełniania wykroczeń organizacyjnych bez względu na ich pozycję w swojej branży.

Z kolei Asch i Seneca (1969) stwierdzili, że zwroty z akcji 51 badanych przez nich firm, które naruszyły prawo antytrustowe, były niższe niż innych firm i wyciągnęli wniosek, że niezadowolające zyski mogą powodować, iż firmy zawierają nielegalne porozumienia. Ten wniosek został potwierdzony w badaniach, opartych na znacznie bogatszym materiale empirycznym, przeprowadzonych przez Cochran i Nigha (1990). Przedmiotem ich analiz były dane zgromadzone przez zespół Clinarda (Clinard i in., 1979), dotyczące 477 firm znajdujących się na liście „Fortune”, 105 głównych firm hurtowych, detalicznych i usługowych i 101 ich największych dostawców. Dane te zawierały rozmaite charakterystyki tych firm oraz informacje o wykroczeniach popełnianych przez firmy, uzyskane w 24 federalnych agencjach. Na podstawie tych danych Cochran i Nigh podjęli próbę określenia prawdopodobieństwa poważnego naruszenia prawa przez firmę w zależności od różnych jej charakterystyk. Stwierdzili oni między innymi, że: firmy osiągające niski poziom zysku częściej angażują

się w nielegalne działania niż firmy osiągające wysoki poziom zysku. Zysk osiągany w branży nie jest w istotny sposób związany z częstością angażowania się firm w wykroczenia, a więc wynik Stawa i Szwejkowskiego nie został potwierdzony. Nie ma także istotnej zależności między płynnością finansową firmy a poziomem popełnianych przez nią wykroczeń. Potwierdzona natomiast została hipoteza o pozytywnej zależności między szybkim wzrostem firmy a angażowaniem się przez nią w nielegalne działania.

We wspomnianych wyżej badaniach charakterystyki finansowe firmy stanowiły zmienną niezależną, natomiast naruszane przez nią prawa zmienną zależną. Sugeruje to, iż standardy etyczne firmy zależą od jej kondycji finansowej. Firmy, które osiągnęły pewien poziom stabilizacji mogą prowadzić bardziej długofalową politykę etyczną niż firmy rozpoczynające działalność, mogą pozwolić sobie na doraźne straty kosztem perspektywicznych zysków.

Jeszcze inny sposób badania zależności między etycznością i efektywnością działania firmy polega na analizie autentycznych przypadków, koncentrującej się na etycznych aspektach działania firmy i ich konsekwencjach dla długookresowego powodzenia firmy. Przedstawione w rozdziale trzecim przypadki firmy Johnson & Johnson oraz Forda, a także opisane niżej trzy takie przypadki ilustrują w sposób szczególnie wyrazisty, iż zależność ta jest pozytywna. Ostatni z tych przypadków dowodzi, iż zdarzają się one także w rzeczywistości firm funkcjonujących na polskim rynku.

Home Depot: huragan Andrew (źródło: Boatright, 1997)

Kiedy w sierpniu 1992 roku zapowiedziano nadejście huraganu Andrew na Florydzie, ludzie zaczęli masowo wykupywać sklejkę i inne materiały budowlane. W czasie weekendu poprzedzającego atak huraganu w 19 sklepach firmy Home Depot na południowej Florydzie sprzedano więcej arkuszy sklejk niż normalnie sprzedaje się w ciągu dwóch tygodni. Huragan, który uderzył 24 sierpnia zniszczył lub uszkodził ponad 75 tys. domów. W związku z tym wzrosło ogromnie zapotrzebowanie na podstawowe artykuły spożywcze i materiały budowlane, z czego skwapliwie skorzystało wiele firm, podnosząc maksymalnie ceny tych produktów. Firma Home Depot postąpiła inaczej, początkowo utrzymywała cenę na poziomie sprzed huraganu, a kiedy wszystkie ceny wzrosły o 28%, ogłosiła, że sprzedaje sklejkę, materiały do budowy dachów i plastikowe elementy budowlane po cenach kosztu, bez żadnego profitu. Jednocześnie ograniczono ilość sprzedawanych produktów, po to by zapobiec spekulacji. Dzięki negocjacjom z dostawcami, w szczególności z największym krajowym producentem sklejk Georgia-Pacific udało się utrzymać cenę sklejk na poziomie zaledwie o 18% wyższym od ceny sprzed huraganu. Kierownictwo Home Depot wyjaśniało swoje postępowanie troską o dobro klientów i niechęcią do robienia interesów na ludzkim nieszczęściu. Okazało się, że decyzje te były bardzo opłacalne w dłuższym okresie czasu.

General Motors: Chevrolet Corvair (źródło: Hartley, 1993)

W latach sześćdziesiątych General Motors był gigantem przemysłu amerykańskiego. W 1966 roku firma zatrudniała 734,6 tys. ludzi, łączna suma wypłat poborów wynosiła 5,1 mld dolarów. W tym roku czysty zysk firmy wyniósł 2,1 mld dolarów, najwyższy, jaki kiedykolwiek osiągnęła amerykańska firma. W 1959 roku General Motors wprowadziła na rynek Corvaira. Był to lekki, paliwowo oszczędny samochód na sześć osób. Miał aluminiowy silnik, chłodzony powietrzem, zamontowany z tyłu. Wybrano niezależne tylne zawieszenie ze względu na niższy koszt, łatwość montowania, prostotę obsługi i projektowania. Corvair był dla amerykańskich odbiorców substytutem europejskich sportowych samochodów, w szczególności Porsche, bez ich zawrotnej ceny.

Jednak nieszczęście nie dało zbyt długo na siebie czekać. Pierwszy wypadek przydarzył się młodej kobiecie w 1961 roku, która jadąc z niewielką szybkością nagle straciła panowanie nad kierownicą. Stało się to na oczach policjanta, który stwierdził później przed sądem, iż przyczyną wypadku musiała być wadliwa konstrukcja Coirvara. General Motors musiał zapłacić wysokie odszkodowanie kobiecie prowadzącej samochód. W kolejnym wypadku kierowca samochodu – również kobieta, straciła z niewiadomych powodów panowanie nad kierownicą i wpadła na 16-tonową ciężarówkę. W wypadku zginęły dwie osoby. Jednak w procesie sądowym General Motors zostało zwolnione od odpowiedzialności, gdyż sąd uznał argumentację adwokatów firmy, utrzymujących, iż prowadząca samochód kobieta straciła panowanie nad kierownicą dlatego, iż była niedoświadczonym kierowcą, mającym prawo jazdy dopiero od czterech miesięcy. Sąd nie uznał również winy General Motors za wypadek, który zdarzył się dwóm znanym prawnikom i w wyniku którego zginął jeden z nich.

Do 1969 roku 150 razy wnoszono oskarżenie przeciw General Motors, oskarżając je o wadliwą konstrukcję samochodu. Pomimo iż w większości przypadków firmie udało się wykazać własną niewinność i oskarżenia były oddalone, projekt samochodu zawierał w sobie potencjalne ryzyko. W latach 1960–1964 tylne koło było montowane na wahaczu, który obracał się na osi, blisko centrum pojazdu. W ostrym skręcie zewnętrzne koło mogło podwijać się, powodując trudności w kierowaniu samochodem. Aż do 1964 roku tylko amortyzatory wstrząsu ograniczały ten problem, ale nie to jest przecież ich funkcją. Pęknięcie gumy, powiew wiatru, manewry na zakręcie i podwójne zakręty mogły powodować, że koła podwijały się. W takim krytycznym momencie doświadczony kierowca mógł dać sobie radę, ale jeżdżący z dużą prędkością młodzi i niedoświadczeni kierowcy byli szczególnie narażeni. Tymczasem Corvair był promowany jako samochód przeznaczony głównie dla młodzieży. Kilka firm zorientowało się, że na wadliwym zawieszeniu Corvaira można zarobić pieniądze i zaczęło produkować i sprzedawać stabilizatory pozwalające utrzymać optymalny kontakt tylnych kół z drogą.

Jednak sam General Motors nie czynił nic aż do 1964 roku, by uczynić samochód bezpieczniejszym. Niestety zaczęły również dotyczyć kierownictwo firmy. W Corvairze zginął syn generalnego dyrektora oddziału Cadilaca, syn wiceprezesa rady nadzorczej był poważnie ranny. Ranna została także bratanica szefa oddziału Pontiac, zabity został syn dostawcy z Indianapolis. Dopiero w 1964 roku kierownictwo firmy zgodziło się na montowanie w schodzących z taśmy samochodach stabilizatora przeciwdziałającego tendencji samochodu do przewracania się. Choć koszt tej modyfikacji wynosił zaledwie 15 dolarów na samochód, przez lata kierownictwo firmy nie zgadzało się na nią, utrzymując, że jest „za droga”. Nie rozwiązany został problem bezpieczeństwa w samochodach wyprodukowanych przed 1964 rokiem. Zainstalowanie stabilizatora w używanych Corvairach zażądał jeden z akcjonariuszy firmy, dr S. Charles, założyciel *Physicians for Automobile Safety*. Kosztowałoby to około 25 mln dolarów, ekwiwalent dziennego utargu, ale General Motors odmówił.

Główną postacią w przypadku Corvaira stał się Ralph Nader, prawnik, absolwent Harvardu. Interesowały go „prawa społeczne” (*public interest law*), w szczególności związane z bezpieczeństwem samochodowym. W 1965 roku opublikował on książkę *Unsafe at Any Speed*, w której oskarżył przemysł samochodowy i władze odpowiedzialne za bezpieczeństwo na drogach o to, że nie czynią nic, by zapobiec używaniu źle zaprojektowanych samochodów i by ustanowić odpowiednie normy bezpieczeństwa. Napiętnował praktykę ukrywania wielkich liczb wadliwych samochodów powodujących śmiertelne wypadki, a swoje oskarżenia uzasadnił koncentrując się na modelu Corvaira z lat 1960–1963. Nader oskarżył General Motors o największą przemysłową nieodpowiedzialność w całym bieżącym stuleciu.

Prasa szybko podchwyciła oskarżenia Nadera. On sam stał się bohaterem licznych wywiadów prasowych i telewizyjnych. W styczniu 1966 roku zwołał konferencję prasową dotyczącą bezpieczeństwa samochodowego, na którą zaprosił główne firmy motoryzacyjne. Jednak żadna z nich nie przysłała swojego przedstawiciela. Od następnego dnia zaczęło się nękanie Nadera. Śledzono go, grożono mu telefonicznie, próbowano zaaranżować kompromitujące sytuacje z kobietami. Jego znajomi byli wypytywani o jego zwyczaje związane z piciem alkoholu, rekordy samochodowe, życie seksualne, stosunek do Żydów, przekonania polityczne, wywiązywanie się z obowiązków spłacania kredytów.

Prasa szybko wzięła stronę Nadera i skrytykowała próby zastraszania go. Podnoszono kwestię prawa wtrącania się General Motors w prywatne życie. Po wykryciu podsłuchu w swoim mieszkaniu, Nader wniósł oskarżenie do sądu przeciw tej firmie, żądając 26 mln dolarów za naruszenie prawa do prywatności. Kierownictwo General Motors przyznało się do wynajęcia detektywów, ale utrzymywało, że mieli oni jedynie zebrać pewne informacje o Naderze, a nie zastraszać go. Sąd przyznał Naderowi 425 tys. dolarów odszkodowania, co było największą sumą, jaką przyznano dotychczas w takiej sprawie. Po zapłaceniu

kosztów sądowych, Nader wpłacił pozostałe 284 tys. dolarów na program wspierający obronę konsumentów.

Tak więc jednostka zachwiała pozycją potężnego imperium samochodowego. General Motors zyskało opinię firmy nieuczciwej, nie dbającej o bezpieczeństwo klientów. Miało to oczywiście wpływ na sprzedaż i dochody firmy. W 1960 roku cała produkcja wynosząca 229 985 samochodów została sprzedana, do 1964 roku sprzedaż spadła do 193 642 samochodów. W 1965 roku ukazała się książka Nadera, a w 1966 sprzedano 88 951 samochodów, a w 1968 roku tylko 12 977 samochodów. W 1969 roku zaprzestano produkcji Corvairów. Dlaczego samochód tej marki był produkowany tak długo, mimo wyraźnego spadku sprzedaży? Zaważyły na tym względy taktyczne, gdyż zaprzestanie produkcji mogło zostać uznane za przyznanie się do winy, co byłoby niekorzystne w wielu procesach sądowych wytaczanych przeciwko General Motors.

General Motors poniósł porażkę, ponieważ klient był traktowany przez tę firmę jedynie jako źródło dochodu, głównym jej celem było zaprojektowanie i wyprodukowanie takiego samochodu, który dałby się sprzedawać w wielkich ilościach. Ponieważ istniało owym czasie ogromne zapotrzebowanie na lekki sportowy samochód, który mógłby współzawodniczyć z mniejszymi europejskimi samochodami niższą ceną, wypuszczono na rynek Corvaira. Jego model był opracowany za szybko, już w czasie testów laboratoryjnych istniały wewnętrzne kontrowersje między inżynierami z General Motors dotyczące tego projektu. Jednak inotyw zysku był tak silny, że nie wzięto pod uwagę głosów ostrzegawczych. Priorytetem była maksymalizacja dochodu i obniżka kosztów, a nie bezpieczeństwo klientów.

Winiary: zupy w proszku (źródło: Gratkowska, 1999)

W lecie 1998 roku Sanepid stwierdził obecność bakterii salmonelli w opakowaniach zupy pieczarkowej „Smacznego” oraz zupy ogonowej „Twoje zupy”, produkowanych przez kaliską firmę Winiary. Analiza przyczyny zakażenia wykazała, że był nią importowany susz cebulowy. Chociaż spożycie zakażonej zupy nie było związane bezpośrednio z ryzykiem dla zdrowia, gdyż przygotowanie zupy polega na jej gotowaniu, a proces ten zabija bakterie salmonelli, producent nie starał się tuszować czy bagatelizować tej sprawy. Firma Winiary postąpiła podobnie jak Johnson & Johnson w przypadku Tylenolu. W ogólnopolskiej prasie zamieściła ogłoszenia o wycofywaniu podejrzanych o skażenie produktów z handlu hurtowego i detalicznego, nabywcom tych produktów oferowano inne wyroby firmy lub zwrot gotówki. Wycofano z rynku i zniszczono wszystkie wyroby w proszku wyprodukowane w tym samym czasie co zupy zawierające bakterie salmonelli, pomimo iż ryzyko zakażenia tych wyrobów było prawie żadne. Wyposażono dział kontroli wyrobów firmy Winiary w nowoczesne laboratorium mikrobiologiczne, umożliwiające bardziej rygorystyczną kontrolę surowców wykorzystywanych do produkcji. Firma uniknęła zniszczenia

zaufania do marki, gdyż nie ukrywała prawdy, zawiadomiła klientów o wycofaniu produktu z rynku oraz podjęła działania mające zapobiec podobnym sytuacjom.

7.3. Etyczne standardy firmy a jej sukces ekonomiczny w opinii pracowników

Kwestionariusz EWOP zawierał kilka pytań dotyczących poglądów na temat opłacalności przestrzegania standardów etycznych przez firmę. Jak wskazują dane przedstawione w tabeli 7.1, 83% respondentów wyraziło przekonanie, iż *w długiej perspektywie czasowej sukces ekonomiczny firmy zależy od przestrzegania przez nią standardów etycznych, tzn. uczciwość jest najlepszym sposobem postępowania* (38% zgadza się z tym poglądem zdecydowanie, 45% raczej się zgadza), czyli przeważająca większość badanych osób akceptuje podstawową tezę etyki biznesu, 12% respondentów wyraziło pogląd przeciwny (10% raczej się nie zgadza, 2% zdecydowanie się nie zgadza) i 5% badanych osób nie miało zdania.

Tabela 7.1. Etyczne standardy firmy a jej sukces ekonomiczny

<i>Czy zgadza się Pan(i) z następującą opinią: w długiej perspektywie czasowej sukces ekonomiczny firmy zależy od przestrzegania przez nią standardów etycznych, tzn. uczciwość jest najlepszym sposobem postępowania?</i>	Wskazania w %
Zdecydowanie tak	38
Raczej tak	45
Raczej nie	10
Zdecydowanie nie	2
Nie mam zdania	5
N =	936

Zmiennymi indywidualnymi, różnicującymi pracowników w powyższej kwestii okazały się wykształcenie oraz wiek. Osoby z wykształceniem wyższym istotnie częściej ($p < 0,00$) twierdziły, że *w długiej perspektywie czasowej sukces ekonomiczny firmy zależy od przestrzegania przez nią standardów etycznych, tzn. uczciwość jest najlepszym sposobem postępowania* niż osoby z wykształceniem niepełnym wyższym i średnim. Stanowczość tego przekonania rosła wraz z wiekiem; wyróżnione ze względu na wiek pięć grup osób różniło się między sobą istotnie ($p < 0,05$), z wyjątkiem grupy najstarszych pracowników, tzn. liczących powyżej 50 lat.

Zmienną instytucjonalną różnicującą pracowników w powyższej kwestii okazał się typ własności przedsiębiorstwa; osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach państwowych istotnie częściej ($p < 0,02$) twierdziły, że w *długiej perspektywie czasowej sukces ekonomiczny firmy zależy od przestrzegania przez nią standardów etycznych, tzn. uczciwość jest najlepszym sposobem postępowania* niż osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach prywatnych.

Znacznie bardziej zdecydowane poparcie dla tezy o pozytywnej zależności między uczciwością a opłacalnością działania wyrazili pracownicy amerykańscy, wśród których 97% zgodziło się, a 85% zgodziło się zdecydowanie, iż *in the long-run, good ethics make good business sense* (Goodell, 1994).

Kwestionariusz EWOP zawierał także pytanie, odpowiedzi na które pozwalały poznać poglądy badanych osób dotyczące normy zalecającej uzależnienie etycznego postępowania firmy od jej pozycji na rynku. Rozkład odpowiedzi na to pytanie został przedstawiony w tabeli 7.2. Z tabeli tej wynika, że 28% (9% zdecydowanie tak i 19% – raczej tak) jest zdania, iż przestrzeganie norm etycznych kosztuje i mogą sobie na nie pozwolić firmy stabilne, 64% respondentów nie zgadza się z tym poglądem (raczej nie – 40% i zdecydowanie nie – 24%), a 8% nie ma zdania. Charakterystyką indywidualną, różnicującą badane osoby ze względu na opinię dotyczącą powyższej kwestii jest płeć. Okazało się, że mężczyźni istotnie częściej ($p < 0,00$) niż kobiety uważają, iż firma może przestrzegać standardów etycznych dopiero wtedy, gdy ma zapewnioną stabilizację finansową. Charakterystyką instytucjonalną, różnicującą badanych pracowników w rozważanej kwestii okazała się kondycja ekonomiczna firmy, w której zatrudniony był respondent; pracownicy, którzy określili swoje firmy jako chylące się ku upadkowi, próbujące przetrwać trudny okres lub takie, w których nic się nie zmienia, istotnie częściej ($p < 0,00$) uważają, że *najpierw trzeba zarobić pieniądze (zaistnieć na rynku), a potem można sobie pozwolić na etykę* niż pracownicy zatrudnieni w firmach rozwijających się lub rozwijających się bardzo szybko.

Tabela 7.2. Stabilność firmy a przestrzeganie przez nią reguł etycznych

<i>Czy zgadza się Pan(i) z następującą opinią: najpierw trzeba zarobić pieniądze (zaistnieć na rynku), a potem można sobie pozwolić na etykę?</i>	Wskazania w %
Zdecydowanie tak	9
Raczej tak	19
Raczej nie	40
Zdecydowanie nie	24
Nie mam zdania	8
N =	936

7.4. Legalizm jako standard etyczny

Pytanie o relacje między przestrzeganiem prawa a wypełnianiem powinności moralnych w biznesie zajmuje sporo uwagi teoretyków etyki biznesu, odpowiedź na nie znajduje swój wyraz w kodeksach etycznych, można ją również zrekonstruować na podstawie obserwacji działania firm. Wśród zwolenników poglądu, że przestrzeganie prawa jest etycznym standardem w biznesie, daje się wyróżnić dwie orientacje. Orientacja pierwsza redukuje obowiązki etyczne w działalności gospodarczej do postępowania zgodnego z prawem, orientacja druga uznaje, że legalizm jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym etycznego działania w biznesie.

Argumentacja na rzecz rządów prawa w działalności gospodarczej jest podobna dla obu orientacji, odwołuje się zarówno do podkreślania wartości prawa jako ostoji porządku społecznego, jak i regulatora sfery biznesu. Prekursorem poglądu, iż prawo stanowi wartość samą w sobie, gdyż opiera się na nim porządek społeczny, był Montaigne (1957), który twierdził, że prawo dlatego jest godne posłuchu, jest prawem, a nie dlatego, że jest sprawiedliwe. Prawo odzwierciedla rezultaty trwającej nieustannie społecznej dyskusji nad kwestiami etycznymi, a także korzysta z bogatych doświadczeń praktycznych. W rezultacie tego prawo ucieleśnia wiele społecznie akceptowanych norm moralnych, ucieleśnia ważne społeczne wartości, takie jak sprawiedliwość, równość, czemu dawał wyraz Monteskiusz (1997), głosząc, iż prawa zawsze należy się trzymać, jakiegokolwiek by ono było, gdyż stanowi sumienie publiczne. Przyczynia się ono, a nawet warunkuje efektywne funkcjonowanie zarówno społeczeństwa jako całości, jak i poszczególnych jego grup. Źródłem użyteczności wielu rozwiązań prawnych jest ich praktyczna weryfikacja, mająca w niektórych wypadkach tradycję sięgającą czasów starożytnych. Bogactwo w detale norm prawnych bierze się na ogół z różnorodności przypadków, które wydarzyły się w rzeczywistości, a których zapewne nie dałoby się przewidzieć teoretyzując. Chociaż przestrzeganie prawa nie znosi całkowicie niepewności behawioralnej, czyli niepewności dotyczącej zachowania innych, to redukuje ją w stopniu istotnie przyczyniającym się do efektywnego funkcjonowania gospodarki.

Pewne cechy systemu prawnego sprawiają, że tylko on umożliwia regulowanie współżycia społecznego, w szczególności działalności gospodarczej. Przede wszystkim, jak zauważa Rawls (1994), wyróżnikiem prawa jest jego wszechogarniający charakter i jego moc regulująca w stosunku do innych związków. System prawny będący „uporządkowanym zbiorem obowiązujących pod przymusem publicznych norm adresowanych do osób zdolnych kierować się rozumem” (Rawls, 1994: 320) określa podstawową strukturę, w obrębie której podejmowane są wszelkie inne działania. Normy zawarte w tym systemie wymagają i zabraniają takich działań, które jego adresaci są w stanie podjąć lub ich uniknąć. Ten warunek nie musi być spełniony w odniesieniu do systemów

etycznych, wymagających czasem niemożliwych dla jednostek wyrzeczeń czy czynów heroicznych. Z istoty systemu prawnego wynika, że podobne przypadki traktowane są podobnie, co sprawia, iż ludzie mogą regulować swoje działania za pomocą norm, a swoboda sędziów i innych sprawujących władzę jest ograniczona.

System prawny zawiera reguły, którym muszą podporządkować się wszyscy. Ma to szczególne znaczenie w działalności gospodarczej, charakteryzującej się wysoką konkurencyjnością, ponieważ nikt nie może być poszkodowany z powodu podporządkowania się regułom, których nie przestrzegają konkurenci. Przestrzeganie przez wszystkich tych samych, powszechnie znanych reguł gry, zapisanych w postaci norm prawnych, zdaniem zwolenników pierwszej orientacji, najlepiej przyczynia się do efektywnego funkcjonowania poszczególnych podmiotów gospodarczych oraz gospodarki jako całości, najlepiej służy społecznemu dobru, a więc jest nie tylko koniecznym, ale i wystarczającym standardem etycznym. Wprowadzanie dodatkowych reguł, stosowanych wybiórczo przez niektórych zaburza to funkcjonowanie oraz hamuje działanie sił rynkowych. Firmy podejmujące zobowiązania wykraczające ponad te, do których są zobligowane przez prawo, obniżają swoją konkurencyjność lub profit. Spełnianie standardów wyższych od legalnie obowiązujących, np. wymogów dotyczących bezpieczeństwa, ochrony środowiska i innych nie odbywa się bez ponoszenia kosztów, ale stanowi przerzucenie tych kosztów na kogoś z interesariuszy, najczęściej bez jego wiedzy i zgody. Kodeksy etyczne są – zdaniem zwolenników pierwszej orientacji – niepotrzebne w działalności gospodarczej, gdyż wszystko, co nie jest przez prawo zabronione, jest dozwolone. Pogląd ten znalazł swój formalny wyraz w *Ustawie o działalności gospodarczej* z 23 XII 1988 roku, której art. 4.1. głosi, iż „Przedsiębiorcy mogą w ramach prowadzonej działalności gospodarczej dokonywać czynności oraz działań, które nie są przez prawo zabronione”.

Orientacja druga, głosząca, iż prawo jest co prawda podstawowym standardem etycznym w biznesie, ale nie jest standardem jedynym, znajduje swój wyraz w samym fakcie tworzenia kodeksów etycznych, a także w ich treści. Prawie wszystkie kodeksy etyczne dotyczące działalności gospodarczej zawierają wyrażoną *explicite* powinność działania zgodnego z normami prawnymi. Przestrzeganie prawa jest w tych kodeksach traktowane jako podstawowy standard etyczny, na przykład w kodeksie IBM powiada się wprost, iż prawo stanowi minimum (*Law is minimum*). Pewne normy znajdujące się w kodeksach są powtórzeniem norm prawnych, w szczególności tych, które dotyczą relacji między pracownikami i pracodawcami, relacji między firmą i klientami, zasad uczciwej konkurencji, reklamy itp. Ponadto, w wielu kodeksach firmy czy środowiska zawodowe zobowiązują się do czynienia na rzecz interesariuszy więcej niż wymaga tego od nich prawo. Na przykład w preambule Zasad Prowadzenia Działalności Gospodarczej przyjętych przez liderów biznesu z Europy, Japonii i Stanów Zjednoczonych podczas obrad Okrągłego Stołu w Caux stwierdza się,

że „prawa i siły rynkowe są koniecznymi, ale nie wystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej” (*Zasady*, 1998).

Tezę, iż prawo nie jest wystarczającym regulatorem działalności gospodarczej, uzasadnia się następująco:

Duża część przepisów prawnych stanowiąca jest w reakcji na zaistniałe zło czy nieprawidłowości. Na przykład, standardy bezpieczeństwa, jakie muszą spełniać samochody produkowane przez amerykańskie firmy, zostały przyjęte w formie aktu prawnego (*Traffic Safety Act*) po kilku latach, w czasie których zginęło w możliwych do uniknięcia wypadkach samochodowych kilkaset osób. Jak zauważa Stone (1975), jest coś groteskowego i społecznie niebezpiecznego w podtrzymywaniu przekonania menedżerów, że ich obowiązki nie wykraczają ponad te, których wymaga od nich prawo.

Proces legislacyjny jest długi ze swojej istoty, ale w związku z tym nie nadąża za szybko zachodzącymi zmianami w życiu gospodarczym. Zdarza się, że wytwarzanie produktów, o których wiadomo, iż są szkodliwe dla zdrowia, nie jest zabronione przez prawo, jak to miało miejsce w przypadku azbestu. Wyrównywanie przez prawo elementarnej niesprawiedliwości w redystrybucji dochodów trwa czasem tak długo, że nie zapobiega nieszczęściu.

Prawo zawiera nieprecyzyjne pojęcia i uregulowania, pozwalające na balansowanie na jego granicy. W pewnych sytuacjach, nawet wśród specjalistów zdarzają się odmienne opinie na temat tego, czy prawo zostało przekroczone. Niektóre normy prawne są wzajemnie sprzeczne, tzn. jedna zezwala na to, czego zabrania druga. Sam fakt rosnącej liczby przepisów uchylanych przez Trybunał Konstytucyjny powoduje ograniczenie zaufania do spójności systemu prawnego.

Prawo posługuje się także takimi pojęciami, których interpretacja wymaga analizy moralnej. Na przykład *Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* stanowi, iż nie jest czynem nieuczciwej konkurencji nabycie informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, jeżeli zostało ono dokonane w dobrej wierze. W tym przypadku pojęciem należącym do dziedziny moralności jest kategoria dobrej wiary.

Ocenianie postępowania wyłącznie z punktu widzenia prawa relatywizuje oceny w stosunku do czasu i miejsca; to samo zachowanie może być różnie oceniane w zależności od tego, kiedy i gdzie miało miejsce, gdyż jak wiadomo prawo zmienia się w czasie, a także w różnych krajach obowiązuje różne prawo.

Deklaracje legalizmu jako etycznego minimum znajdujące się w kodeksach etycznych zdają się sugerować, że zbiór norm etycznych zawiera jako swój podzbiór zbiór norm prawnych i odpowiedzialność etyczna w biznesie polega na przestrzeganiu prawa i pewnych dodatkowych zobowiązań. Jednak relacja między normą etyczną i normą prawną jest daleko bardziej złożona, choćby ze względu na trudność w odróżnianiu obszarów prawa i moralności, na co zwracała uwagę Ossowska (1994). Trudność ta bierze się przede wszystkim z rozległości tych dziedzin i wielości ich rozumienia. Dystynkcję między normami

etycznymi i normami prawnymi próbowano ustalić na podstawie ich sformułowania, genezy, warunków obowiązywania, sankcji, które mają za sobą, sposobu, w jaki dowiadujemy się o ich obowiązywaniu oraz ich treści. Przeprowadzona przez Ossowską analiza tych kryteriów prowadzi do wniosku, że zadanie wykreślenia granic między obszarami norm etycznych i norm prawnych ma nie jedno, lecz więcej rozwiązań w zależności od tego, jaką zasadę podziału weźmie się za podstawę.

Nie ulega wątpliwości, że chociaż zbiór norm prawnych stanowi w dużym stopniu kodyfikację norm etycznych uznawanych społecznie, to jednak nie jest ze zbiorem norm etycznych tożsamy. Zbiory te mają obszerną część wspólną, czyny takie jak zabójstwo, kradzież, defraudacja są naganne zarówno pod względem etycznym, jak i prawnym. Nie każde jednak postępowanie dozwolone w sensie prawnym, jest etyczne i na odwrót. Przykładem pierwszego może być zwolnienie pracownika z pracy tuż przed emeryturą, albo opóźnione spłacanie zobowiązań płatniczych dużej firmy wobec małej, spłacanie z należnymi karnymi odsetkami, ale po takim czasie, który spowodował, że mała firma utraciła płynność płatniczą i zbankrutowała. Anestezjolodzy, którzy żądając godziwych zarobków grupowo zwolnili się z pracy i zostawili pacjentów bez opieki nie złamali prawa, ale spotkali się z negatywną oceną etyczną swoich działań. Kłamstwo jest naganne etycznie, ale nie każde kłamstwo jest nielegalne. Promowanie przez firmę Nestle mleka w proszku w biednych krajach afrykańskich nie było nielegalne, ale spotkało się z potępieniem z punktu widzenia moralnego, gdyż przyczyniało się do chorób i śmierci dzieci. Innym przykładem działania zgodnego z prawem, budzącego wątpliwości etyczne było wytwarzanie przez amerykańską firmę Diller substancji klejowej Endurool używanej jako narkotyk przez bezdomne dzieci Hondurasu. Jeszcze inny przykład dotyczy firmy Child World, która w ramach promocji swoich produktów ofiarowała klientom, kupującym towary za 100 dolarów bonu na zakup towarów za 25 dolarów. Pracownicy konkurencyjnej firmy Toys „R” Us korzystając z tej okazji kupili w sklepach Child World duże ilości pieluch, żywności dla dzieci i niemowląt, sprzedawanych po cenach zbliżonych do hurtowych i sprzedali je z zyskiem, ponieważ wartość bonów, które otrzymali wynosiła 375 tys. dolarów (Boatright, 1997).

Przykłady zachowań nielegalnych, ale wartościowanych dodatnio z punktu widzenia moralności są mniej jednoznaczne, bo mniej jednoznaczny jest punkt widzenia moralności niż punkt widzenia prawa, ale chyba zdarzają się równie często. Mała firma, której nie stać na składki ubezpieczeniowe, zatrudniająca bezrobotnych, postępuje nielegalnie, ale pomaga egzystować biednym ludziom. Wyłączenie w zimie ogrzewania rodzinie z małymi dziećmi za karę za niepłacenie jest zgodne z prawem, ale wzbudza opór moralny. Długotrwałe przetrzymywanie w areszcie ludzi, którzy wyrządzili krzywdę napastnikowi w obronie własnej, jest legalne, ale wzbudza powszechny sprzeciw, czyli jest niezgodne ze społecznie uznawanymi normami etycznymi. Wykonywanie zabiegu przerywa-

nia ciąży jest w pewnych krajach dokonywane w majestacie prawa, stanowi czyn nieetyczny w oczach przeciwników aborcji.

Rozbieżność norm etycznych i prawnych nie jest ostatnim z powodów, dla których prawo jest kwestionowane jako wyłączna wytyczna zachowań. Autorytet prawa jest podważany przez ułomność zarówno jego norm, jak i procesu legislacyjnego, brak skuteczności, trudność egzekwowania. Powiada się, że prawo jest ustalane w rezultacie gry interesów, w szczególności interesów partii politycznych, rozmaitych grup społecznych czy zawodowych. Zjawisko to występuje szczególnie często w przypadku prawa gospodarczego. Przykładem takiego prawa są regulacje dotyczące wprowadzonego w 1993 roku podatku akcyzowego, dostarczającego około 15% wpływów budżetowych (Grzeszak, 1999). Akcyzą obłożone są spirytualia, wino, piwo, tytoń, paliwa silnikowe oraz mające mniejszy wpływ na ogólny bilans artykuły takie jak sól, guma do żucia, perfumy, kosmetyki, futra, jachty. Chociaż podatek akcyzowy jest składnikiem ceny, płacą go producenci i importerzy towarów akcyzowych, do nich skierowane są odpowiednie przepisy. Oni stanowią zatem odpowiednie grupy nacisku, prowadzą lobbying w mediach i parlamencie. W efekcie prawo akcyzowe zawiera dziesiątki rozmaitych ulg, zwolnień, wyjątków itd., będących rezultatem działania jakiegoś lobby – rolniczego, przemysłowego, petrochemicznego itd. W bojach o akcyzę uczestniczą parlamentarzyści, urzędnicy różnych resortów, partie polityczne, związki zawodowe. Walka jest ostra, bo wyjątki korzystne dla jednych producentów równocześnie powodują straty innych. Wszystkie ugrupowania starające się o ulgi uzasadniają swoje starania ważnym interesem społecznym. Na przykład, system ulg akcyzowych, mających chronić wytwórców paliwa, żeby dolewali alkohol do benzyny tworzony jest po to, by poratować rolników, którzy produkują żywność nadającą się do przerobienia w gorzelni na spirytus. Producenci skupujący i przerabiający olej silnikowy, a potem dolewający go do dieslowskiego paliwa, uzyskują ulgę podatkową po to, by chronić środowisko, niszczone przez zużyty olej, wylewany byle gdzie.

Prawo, będące rezultatem żywiołowego lobbyngu nie tylko jest narzędziem w rękach poszczególnych grup interesów, ale posiada luki. Luki w prawie umożliwiają osiągnięcie sukcesów ekonomicznych przedsiębiorcom sprytnym, umiejącym je wykorzystać. Wysoki stopień komplikacji przepisów prawnych sprawia, że niektóre firmy wolą inwestować w dobrych „inżynierów podatkowych”, którzy są w stanie więcej wycisnąć z przepisów podatkowych niż firma mogłaby zarobić decydując się na ponoszenie kosztów na innowacje, rozszerzanie rynków, podejmowanie ryzyka. Tacy „inżynierowie podatkowi” czasem lepiej orientują się w przepisach niż urzędnicy Ministerstwa Finansów. Miarą lekceważącego stosunku do prawa ze strony przedstawicieli organów ustawodawczych, traktowania go jako narzędzia umożliwiającego załatwianie doraźnych interesów jest rosnąca liczba legislacyjnych bubli, uchwalanie ustaw wymagających natychmiastowej nowelizacji, świadome stanowienie prawa niezgodnego z konstytucją (Paradowska, 1999).

Oczywiste jest, że prawo stanowi instrument, za pomocą którego rządzący realizują określoną politykę. Istnieją jednak pewne zasady stanowienia i funkcjonowania prawa, mające zapewnić jego słuszność i skuteczność, które powinny być przestrzegane niezależnie od celów, realizowanych przez posiadających władzę. Owe zasady praworządności stanowią zdaniem Fullera (1978) o wewnętrznej moralności prawa. Autor ten wyodrębnił osiem takich zasad, które w syntetycznym ujęciu dokonany przez Kurczewskiego (1967) przedstawiają się następująco:

- 1) formułuj ogólne zasady postępowania, tak aby ludzie mogli przewidzieć, czego się w takiej a takiej sytuacji od nich oczekuje
- 2) poinformuj podległych ogłoszonemu prawu o jego treści
- 3) staraj się, aby działanie prawa nie rozciągało się w przeszłość
- 4) staraj się, aby prawo było zrozumiałe dla tych, którzy mają je stosować
- 5) staraj się nie formułować praw ze sobą sprzecznych
- 6) wymagaj od ludzi w swych prawach tylko tego, co mogą spełnić
- 7) możliwie rzadko zmieniaj prawa, tak aby podlegli, mogli się według praw orientować w swym działaniu
- 8) dbaj o zgodność między prawami ogłoszonymi a ich aktualnym stosowaniem.

Fuller zauważa, że chociaż wszystkie te zasady warunkują słuszność i skuteczność prawa, zdarza się, iż niektóre z nich popadają wzajemnie w sprzeczność. Czasem dążenie do tego, by prawo było zrozumiałe dla obywateli (4) powoduje, iż przestaje ono być spójną całością i bywa arbitralnie stosowane przez sądy (8). Bywa i tak, że wymogi praworządności są trudne lub niemożliwe do spełnienia. Może się zdarzyć, iż zaradzić mającym miejsce formalnym nieprawidłowościom można tylko przez wydanie prawa z mocą sprzeczną (3). W warunkach transformacji ustrojowej trudno realizować postulat niezmienności prawa (7).

Zaczerpniętą ze świata gospodarki egzemplifikacją tego typu sprzeczności są wnioski stanowiące uogólnienie opinii ekspertów i przedstawicieli służb celnych wypowiadających się na temat przyczyn i możliwości ograniczenia szarej strefy w handlu zagranicznym. Twierdzą oni, że dla przedsiębiorców niezwykle dokuczliwe są częste zmiany prawa i fakt, iż cały szereg rozwiązań wprowadzanych jest zbyt pośpiesznie. Jako przykład podaje się przepisy dotyczące zakazu importu odpadów. Jednocześnie eksperci formułują postulat przyspieszenia prac nad ustawą o odpadach i przygotowanie nowego prawa (Bąk, Kulawczuk, 1996).

Fakt, iż realizacja wszystkich zasad praworządności nie zawsze jest możliwa, bywa wykorzystywany do usprawiedliwiania nadużyć popełnianych w trakcie stanowienia prawa, wykonywania i podporządkowywania się prawu. Często owe usprawiedliwienia wspierane bywają względami ekonomicznymi, a także etycznymi. Na przykład, wspomniani wyżej eksperci i przedstawiciele służb celnych wymienili następujące pozytywne szarej strefy w handlu przygranicz-

nym: ograniczenie bezrobocia, zwiększenie dostępności towarów dla ludzi uboższych, działanie antyinflacyjne, ułatwienie akumulacji kapitału, zwiększenie poziomu inwestycji, zwiększenie obrotów małych firm, wzrost dochodów lokalnych, ograniczenie problemów społecznych, uaktywnienie usług, wzrost znajomości języków obcych, adaptacja korzystnych wzorców obsługi klientów.

Nie trudno zauważyć, iż luka między deklarowanymi i realizowanymi standardami dotyczącymi przestrzegania prawa jest bardzo wyraźna. W sferze deklaratywnej przewagę zdobywa orientacja nakazująca nie tylko przestrzeganie prawa, ale również podejmowanie dodatkowych obowiązków wobec interesariuszy. Orientacja ta jest głoszona zarówno w pracach teoretycznych, w kodeksach etycznych oraz w różnych okolicznościach, najczęściej oficjalnych i uroczystych, przez przedstawicieli świata biznesu. W praktyce polskiej rzeczywistości gospodarczej realizowana jest ona rzadko, na co zapewne wpływa fakt, iż mogą ją wybrać firmy ustabilizowane, nie muszące walczyć o przetrwanie, mające na uwadze długoterminowy sukces. Jednak pozytywne trendy w polskiej gospodarce pozwalają przypuszczać, iż nie tylko zmniejszy się liczba firm działających w szarej strefie, ale również coraz więcej firm będzie podejmować obowiązki, wkraczające ponad te, których wymaga od nich prawo.

7.5. Legalizm w opinii pracowników

Kwestionariusz EWOP zawierał kilka pytań dotyczących poglądów na temat przestrzegania prawa. Z analiz przedstawionych w rozdz. 5.1 wynika, że łamanie norm prawnych jest jednym z najrzadziej usprawiedliwianych nadużyć. Dane przedstawione w tabeli 7.3 wskazują, że 83% respondentów zgadza się z opinią, iż *powinno się zawsze przestrzegać prawa, nawet jeśli naszym zdaniem jest ono niesłuszne* (31% zdecydowanie tak i 52% raczej tak), a więc potwierdzają dosyć wysoki poziom orientacji legalistycznej wśród respondentów. Charakterystykami różnicującymi badane osoby ze względu na tę orientację są stanowisko i wiek. Okazało się, członkowie kadry zarządzającej i kierownicy istotnie częściej ($p < 0.001$) są skłonni uznawać powinność przestrzegania prawa nawet jeżeli jest ono niesłuszne niż zwykli pracownicy i pracownicy zatrudnieni na godziny. Osoby liczące powyżej 34 lat przejawiają mocniejszą orientację legalistyczną istotnie częściej ($p < 0,001$) niż osoby poniżej 35 lat.

W tabeli 7.4 przedstawiono rozkład opinii respondentów na temat poglądu, że wszystko co nie jest przez prawo zabronione, jest dozwolone, wynikającego ze wspomnianego wcześniej zapisu *Ustawy o działalności gospodarczej*. Z danych tych wynika, że prawie 60% zgadza się (zdecydowanie tak bądź raczej tak) z tą opinią. Rezultat ten sugeruje, iż postawa zorientowana na uwzględnianie pozaprawnych wymiarów działania jest dosyć rzadka wśród badanych pracowników. Potwierdzają to dane przedstawione w rozdz. 5.1, z których wynika, że wykorzystywanie luk w prawie znajduje się na drugim miejscu ze względu

na poziom tolerowania go przez badane osoby. Wyniki te wraz z poprzednimi danymi świadczącymi o wyraźnej legalistycznej orientacji badanych osób wskazują, że większość z nich skłonna jest widzieć w prawie wyłączny regulator zachowań. Charakterystykami różnicującymi respondentów ze względu na pogląd, że wszystko, co nie jest przez prawo zabronione, jest dozwolone, są płeć i poziom odpowiedzialności służbowej. Okazało się, iż mężczyźni istotnie rzadziej ($p < 0,000$) niż kobiety akceptują ten pogląd, a także istotnie rzadziej ($p < 0,001$) akceptują ten pogląd osoby znajdujące się na wyższym poziomie odpowiedzialności służbowej, czyli właściciele, członkowie kadry zarządzającej firmą niż zwykli pracownicy i pracownicy zatrudnieni na godziny.

Tabela 7.3. Rozkład orientacji legalistycznej

<i>Czy zgadza się Pan(i) z następującą opinią: powinno się zawsze przestrzegać prawa, nawet jeśli naszym zdaniem jest ono niesłuszne?</i>	Wskazania w %
Zdecydowanie tak	31
Raczej tak	52
Raczej nie	10
Zdecydowanie nie	2
Nie mam zdania	6
N =	936

Tabela 7.4. Opinie na temat prawa jako regulatora zachowań

<i>Czy zgadza się Pan(i) z następującą opinią: wszystko co nie jest przez prawo zabronione, jest dozwolone?</i>	Wskazania w %
Zdecydowanie tak	21
Raczej tak	38
Raczej nie	26
Zdecydowanie nie	11
Nie mam zdania	4
N =	936

Analiza opinii badanych pracowników na temat przestrzegania prawa wskazuje, iż postawa zorientowana na uwzględnianie pozaprawnych aspektów w działalności gospodarczej nie jest dominująca nawet w sferze deklaratywnej. To, że osoby znajdujące się na wyższym szczeblu odpowiedzialności służbowej przejawiają ją istotnie częściej niż zwykli pracownicy, pozwala przypuszczać, iż poglądy pracowników na ten temat zmieniają się, gdyż menedżerowie mają na nie duży wpływ.

8. Ochrona prywatności a potrzeba informacji

Wysoki stopień złożoności współczesnego przemysłu, handlu i usług powoduje, iż odpowiadać mu musi równie złożony proces zarządzania. Jednym z elementów tego procesu jest kontrola, a w szczególności kontrola pracy. Celem tej kontroli jest usprawnienie procesu pracy oraz zapewnienie bezpiecznych jego warunków, a także wykrywanie nadużyć popełnianych przez pracowników. Straty firm spowodowane nieuczciwością pracowników oraz nadużywaniem alkoholu i narkotyków są gigantyczne. Amerykańska Chamber of Commerce szacuje, iż amerykańskie firmy tracą 40 miliardów dolarów rocznie, zatrudniając nieuczciwych pracowników, inne źródła oceniają te straty jako dwukrotnie wyższe. Straty spowodowane nadużyciem alkoholu i narkotyków, objawiające się absencją, brakiem inicjatywy, wypadkami, zmniejszoną produktywnością szacowane są na 43 miliardy dolarów rocznie. W związku z tym uzasadnione jest zainteresowanie firm skutecznymi sposobami eliminowania nieuczciwych, uzależnionych od nałogów kandydatów do pracy oraz efektywnymi metodami kontroli jakości pracy. Podstawą do takiej kontroli są informacje o pracownikach, zbierane i przechowywane przez firmy w odpowiednich bazach danych. Informacje te potrzebne są do oceny osiągnięć zawodowych pracowników, prowadzenia polityki personalnej, a także do administrowania emeryturami i ubezpieczeniami zdrowotnymi. Współczesne środki techniczne stwarzają ogromne możliwości operowania i manipulowania informacjami uzyskanymi w trakcie rekrutacji kandydatów do pracy i kontroli pracowników. Stosowane są poligrafy, testy uczciwości, testy osobowości, testy grafologiczne, testy wykrywające spożycie alkoholu, nikotyny, narkotyków itd. Ukryte kamery mogą rejestrować zachowanie pracowników bez ich wiedzy, rozmowy telefoniczne mogą być podsłuchiwane, poczta e-mailowa kontrolowana. Komputery mogą rejestrować liczbę błędów i korekt czynionych przez pracowników, czas spędzony przy biurku i poza nim. Monitorowane może być zachowanie kierowców ciężarówek, prędkość samochodu, trasa, czas postoju.

Technika komputerowa pozwala na gromadzenie i przesyłanie informacji nie tylko o pracownikach, ale i o aktualnych i potencjalnych klientach. Dane osobiste, które powierza firmie klient, zlecając najbardziej nawet błahą usługę, mogą być i często są przez tę firmę rejestrowane, gromadzone, wykorzystywane, przekazywane, a nawet sprzedawane. Zakres tych danych jest coraz szerszy, ponieważ coraz więcej usług może być świadczonych za pomocą mediów elektronicznych. Posługiwanie się kartą kredytową, dokonywanie zakupów *online* powoduje utratę anonimowości, sprawia, iż przestają być tajemnicą informacje dotyczące stanu zdrowia, parametrów fizycznych, upodobań, poglądów politycznych, przekonań religijnych, zakupów itd. konkretnych osób. Informacje takie mają podstawowe znaczenie dla marketingu i są w celach marketingowych wykorzystywane.

Uzasadnione prawo firm do kontrolowania swoich pracowników oraz do efektywnej działalności marketingowej bywa coraz częściej w konflikcie z prawem jednostki do prywatności. Jest to konflikt nowy, przynajmniej w swojej formie, wykreowany przez nowoczesne stosunki gospodarcze i rozwój techniki. Aktualną egzemplifikacją tego konfliktu jest spór o to, czy na zwolnieniach lekarskich L-4 powinien w dalszym ciągu figurować numer statystyczny choroby. Zniknięcie tego numeru służyłoby ochronie prywatności pracownika, gdyż nikt niepożądany nie mógłby dowiedzieć się o jego chorobie. Z drugiej strony, ponieważ sprawność funkcjonowania firmy zależy od stanu zdrowia jej pracowników, pracodawca powinien dysponować wiedzą na temat chorób, ich przyczyn, rokowań itd., by móc planować zatrudnienie, analizować warunki bezpieczeństwa pracy, prowadzić właściwy przydział obowiązków pracowniczych i działania profilaktyczne. Zwolennicy utrzymania numeru statystycznego choroby twierdzą, że jeżeli informacja ta zniknie, to niektórzy pracodawcy będą się starali ją pozyskać nieformalnymi sposobami. Dane dotyczące choroby pracownika potrzebne są również instytucjom zajmującym się ubezpieczeniami społecznymi, zasiłkami, rentami zarówno w celu obliczenia indywidualnych świadczeń, jak i sporządzenia zestawień statystycznych, dzięki którym monitorowany może być stan zdrowia ogółu pracowników. W sporze tym jest i trzecia strona, mianowicie lekarz. Dla niego wpisywanie numeru statystycznego choroby na druku L-4, a więc przekazywanie informacji o stanie zdrowia pacjenta, którą zdobył w czasie wykonywania swoich obowiązków zawodowych, stanowi w jakimś sensie złamanie zasady zachowania tajemnicy lekarskiej.

Konflikt między prawem jednostki do prywatności i prawem pracodawców do kontrolowania pracowników jest przedmiotem analizy w etyce biznesu ze względu na rosnący zasięg i częstotliwość jego występowania, a także dlatego, że prawo do prywatności jest postrzegane jako podstawowe prawo współczesnego człowieka. Wskazują na to zarówno wypowiedzi naukowców, jak i opinie wyrażane przez obywateli. Na przykład Cook stwierdza, że: „uprawnienie do prywatności należy do najważniejszych ze wszystkich uprawnień. Jest ono jednocześnie najbardziej zagrożone i najmniej uwzględniane w naszych czasach”

(Cook, 1954: 190, cyt. za Ossowska, 1970). Z kolei, z badań surveyowych przeprowadzonych przez Harrisa i Westina (1979) wynika, że 3/4 respondentów uważa prawo do prywatności za równie podstawowe, jak prawo do życia, wolności i szczęścia.

Paradoksalnie, im większe są prawa pracowników chroniące ich bezpieczeństwo, zdrowie, chroniące przed dyskryminacją, tym bardziej zagrożone jest ich prawo do prywatności, ponieważ firmy, chcąc uniknąć potencjalnych kosztów dążą do zebrania jak największej ilości informacji dotyczących zdrowia, zakresu niepełnosprawności, wieku, rasy, płci, pochodzenia, narodowości itd. pracowników.

Potrzeba ochrony prywatności znajduje swój wyraz w kodeksach etycznych niektórych firm. Na przykład kodeks etyczny holdingu United Biscuits zawiera następująca zasadę: *Informacje personalne mogą być zbierane i gromadzone tylko wtedy, gdy jest to konieczne dla funkcjonowania biznesu lub wymagane przez prawo. Każda decyzja o wykorzystaniu informacji musi być skonfrontowana z prawem pracowników do prywatności.*

Firmy funkcjonujące w polskiej gospodarce, obok starych metod, zaczynają stosować, wzorowane na zachodnich, metody rekrutacji i kontrolowania pracowników, np. testy trzeźwości, detektory kłamstwa, monitorowanie kierowców tirów. W kodeksach etycznych natomiast, tworzonych dla potrzeb tych firm, prawo do prywatności nie jest uwzględniane, nikła jest także świadomość tego prawa, zarówno u pracodawców, jak i pracowników. Obowiązująca od 30 kwietnia 1998 roku ustawa o ochronie danych osobowych przyczyni się zapewne do pogłębienia tej świadomości. Ustawa ta określa warunki przetwarzania informacji określających tożsamość ludzi, czyli formułuje zasady zbierania, przechowywania, utrwalania, opracowywania, zmieniania, usuwania czy przekazywania danych osobowych. Ustawa nie rozstrzyga jednak wszystkich problemów związanych z ustaleniem zakresu ochrony prywatności, w działalności gospodarczej, czyli określeniem warunków, w jakich pewne metody rekrutacji i kontroli pracowników mogą być stosowane oraz podaniem zasad gromadzenia i przetwarzania informacji o klientach.

8.1. Pojęcie prywatności

Pojęcie prywatności jako wartości i pojęcia prawnego jest stosunkowo młode. Spotkać można pogląd, że pojęcie to nie wnosi nic nowego, gdyż można je zredukować do takich wartości jak wolność, poczucie bezpieczeństwa, godność. Jednak rozwój form życia zbiorowego oraz środków technicznych, charakterystyczny dla współczesnego społeczeństwa powoduje, iż konfiguracja tych tradycyjnych wartości, składających się na prywatność jest szczególnie zagrożona. Zapewne to zagrożenie sprawia, że prywatność jest odczuwana i uznawana jako odrębna wartość, a prawo do ochrony prywatności postulowane jest bardzo mocno.

Co to jest prywatność? Podobnie jak w przypadku innych wartości trudno podać jej precyzyjną definicję, można jednak wskazać na pewne jej charakterystyki i pewne intuicje związane z tym pojęciem. Ossowska (1970) wyróżnia trzy warianty obrony prywatności: obrona uprawnienia do bycia samemu (do okresowej samotności), obrona przeciwstawiająca się cudzej kontroli i obrona przed niechcianą poufałością.

Uprawnienie do bycia samemu w sensie fizycznym generowane bywa przez potrzebę człowieka do okresowej samotności. Potrzeba ta jest zróżnicowana i zależy od jednostki, warunków społecznych i kulturowych. Niektórzy ludzie są gotowi płacić duże pieniądze za wypoczynek w modnym kurorcie, nie przeszkadzają im tłumy ludzi na deptaku czy na plaży, inni cenią wypoczynek w miejscach, w których nikogo, a zwłaszcza znajomych nie ma. Dla niektórych ludzi odbywających karę więzienia, przymus nieustannego bycia w czyimś towarzystwie jest jednym z najdotkliwszych elementów kary. Nawet potrzeby metafizyczne jedni ludzie wolą zaspokajać we wspólnocie, uczestnicząc np. w zbiorowych pielgrzymkach, masowych uroczystościach, inni czynią to samotnie, chroniąc się w miejscach bardziej odludnych, a nawet pustelniach. W kulturach południowych bliskość fizyczna, obecność innych ludzi w trakcie wykonywania rozmaitych, także bardzo osobistych czynności jest znacznie lepiej tolerowana niż w kulturach północnych.

W ogólnym jednak wymiarze, rosnąca masowość współczesnego życia powoduje, że potrzeba człowieka do okresowej samotności coraz rzadziej może być zaspokajana, można nawet postawić tezę, iż owa masowość wzmacnia tę potrzebę. Ważność tej potrzeby, choć oczywiście w takim stopniu, w jakim na podstawie reakcji zwierząt można wnioskować o zachowaniu ludzi, potwierdzają badania związku między liczebnością populacji, środowiskiem fizycznym i społeczno-emocjonalnym zachowaniem zwierząt (Calhoun, 1971, cyt. za Zimbardo, 1994). Z badań tych wynika, że pomimo dostatecznej ilości zasobów fizycznych, takich jak pożywienie i materiały do budowy gniazd, ochrony przed zarazkami, prześladowcami i niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi, na skutek nadmiernego zagęszczenia populacji zwierząt zamieszkujących na danym terenie, porządek społeczny załamał się całkowicie. Samce przestały budować gniazda i opiekować się młodymi, dorosłe ssaki przestały walczyć o swoje terytorium. W końcu zwierzęta przestały się rozmnażać i wyginęły całkowicie.

Określenie prawa do prywatności jako „prawa do bycia samemu”, w szerszym, nie tylko fizycznym, sensie zostało zaproponowane przez Warrena i Brandeisa (1890, cyt. za Boatright, 1997). W tym rozumieniu uprawnienie do prywatności ma respektować potrzebę człowieka do samodzielnego dokonywania pewnych wyborów, autonomicznego podejmowania pewnych decyzji w pewnych kwestiach, np. religijnych czy politycznych. Potrzeba bycia samemu w tym rozumieniu jest komplementarna do potrzeby afiliacji. Jednak definiowanie prywatności w ten sposób nie oddaje w pełni intuicji społecznych związanych z tą wartością (Boatright, 1997). Na przykład prawo zakazujące

działalności pewnych radykalnych sekt religijnych czy partii politycznych ze względu na ich szkodliwość społeczną nie jest postrzegane jako ingerencja w prywatność jednostki, chociaż ogranicza jej wybór i nie do końca pozostawia ją samą. Z kolei, chociaż pracodawcy mają pełne prawo do kontrolowania pracowników w czasie wykonywania przez nich zajęć służbowych, trudno nie zgodzić się, iż prywatność pracowników zostaje w jakiś sposób naruszona przez monitorowanie ich za pomocą ukrytej kamery w trakcie pracy. Prywatność nie jest tym samym co wolność, chociaż pojęcia te zazębiają się. Nie zawsze ograniczenie wolności pociąga za sobą naruszenie prywatności. Ilustruje to następujące zjawisko. Coraz więcej firm wprowadza zakaz palenia w miejscu pracy¹, a nawet poza nią, preferuje niepalących kandydatów do pracy, wprowadza rozmaite bodźce zachęcające pracowników do rzucenia palenia i pewne kary dla tych, które tego nie czynią. Niektóre firmy w ogóle nie zatrudniają palaczy, np. Turner Broadcasting. Ta polityka spowodowana jest wysokimi kosztami, jakie musi ponieść firma zatrudniająca palaczy. Badania przeprowadzone przez Texas Instruments Inc. pokazują, że koszt opieki zdrowotnej palacza jest o 50% wyższy niż taki koszt poniesiony na niepalącego. Chociaż dobrze uzasadnione zakazy palenia wydawane przez firmy mogą stanowić pewne ograniczenie wolności pracowników, nie są naruszeniem ich prywatności.

Uprawienie do prywatności bywa także rozumiane jako prawo człowieka do decydowania, jakie informacje o nim, kiedy i w jakiej formie mogą być komunikowane innym ludziom, czyli jako kontrola informacji (Westin, 1967). Podobnie określają prywatność Stone i Stone (1990: 354): „Jednostki zachowują prawo do prywatności wtedy, kiedy mogą one kierować i kontrolować informacje o nich samych i w konsekwencji obraz własnej osoby przekazywany innym. [...] Te ograniczenia pozwalają jednostkom mieć pewność, że pełne i dokładne informacje o ich przeszłości, teraźniejszości i intencjach nie zostaną ujawnione”. Jednak i ta definicja prywatności nie wyczerpuje zakresu tego pojęcia. Utrata prywatności niekoniecznie musi pociągać za sobą utratę kontroli informacji. Osoba publikująca intymne zwierzenia, np. opowiadająca o swoim życiu seksualnym w telewizji, traci prywatność, ale ponieważ czyni to dobrowolnie, nie traci kontroli informacji.

Wydaje się, że definicją, która najlepiej oddaje intuicje związane z prywatnością, jest definicja zaproponowana przez Parenta (1983). Parent zaproponował mianowicie rozumienie prywatności jako stanu, w którym jednostka zachowuje jako poufne pewne nieopublikowane informacje osobiste. „Informacje osobiste” są to zdaniem Parenta dane o faktach z życia jednostki, które zdaniem większości ludzi żyjących w tym czasie, w określonym społeczeństwie nie powinny być ujawniane. Należy podkreślić, że chodzi o informacje nieopubliko-

¹ W Polsce przykładem firmy, która zamierza wprowadzić całkowity zakaz palenia na terenie zakładu pracy jest fabryka papieru „Skolwin” w Szczecinie. Zakaz mający obowiązywać od 1 lipca 1998 roku jest przedmiotem sporu między dyrekcją i zakładową „Solidarnością”.

wane, czyli takie, które nie znajdują się w publicznych dokumentach, ponieważ pewne fakty, jakie ludzie chcieliby ukryć, są ujawniane bez ingerowania w prywatność. Opublikowanie wyroku wydanego przez sąd nie stanowi naruszenia prywatności skazanego, ponieważ wyrok sądowy jest publicznym dokumentem.

Informacje osobiste, konstytuujące sferę prywatności jednostki, to także te informacje, które w jej subiektywnym poczuciu nie powinny być ujawniane, chociaż nie zawsze musi to poczucie być zgodne ze zwyczajami praktykowanymi przez najbliższe otoczenie. Jeżeli osoba, w której środowisku wszyscy bez żenady mówią o swoich dochodach, nie czyni tego, to zapytanie jej ile zarabia, stanowi naruszenie jej prywatności. Dla większości ludzi osobista sfera poufności stanowi wartość samą w sobie, gdyż w wielu przypadkach ujawnienie osobistych informacji nie wiąże się z żadnymi nieprzyjemnymi konsekwencjami. Czasem jednak prywatność stanowi zasłonę, za którą człowiek chce ukryć swoje niegodne czyny czy wręcz przestępstwa. Jest to źródłem często pojawiającego się konfliktu między powstrzymaniem się przed naruszeniem cudzej prywatności i obowiązkiem reagowania na zło.

Definicja prywatności jednostki do pewnej jednostkowo, społecznie i kulturowo uwarunkowanej sfery poufności relatywizuje tę sferę do pewnych norm społecznych, które są względnie zmienne. Normy te są determinowane przez sposoby socjalizowania jednostki w danej kulturze. Sposoby socjalizowania bywają różne w różnych kulturach, zawsze jednak wyznaczają społecznie uwarunkowaną sferę prywatności jednostki. To, co człowiek uznaje za sferę prywatną, zależy od tego, jak został wychowany. Potwierdzają to analizy socjologiczne wskazujące na społeczne uwarunkowania zmiennej wagi przywiązywanej do prywatności (Ossowska, 1970). Biegunowo różne modele pod tym względem reprezentują kultury angielska i amerykańska. W kulturze angielskiej ingerowanie w sferę prywatną uważane jest za wielce naganne, ceni się dyskrecję, powściągliwość i dystans, niedopuszczalne jest wykorzystywanie informacji z czyjegoś życia prywatnego jako argumentów przeciw niemu. Inaczej jest w kulturze amerykańskiej, której przeciętni reprezentanci znacznie chętniej niż Anglicy odkrywają przed innymi swoje sprawy osobiste. Różnica między kulturą angielską i amerykańską w znaczeniu, jakie przywiązują one do prywatności, wynika zdaniem Shilsa (1956) z plebejskości kultury amerykańskiej i arystokratycznych tradycji kultury angielskiej.

Liberalne stanowisko amerykańskie w stosunku do prawa do prywatności kontrastuje także z restrykcyjnym stanowiskiem europejskim. Ujawnia to konflikt, jaki powstał przy opracowywaniu przez Komisję Europejską projektu ochrony danych o konsumencie. Projekt ten zdaniem amerykańskich firm będzie szkodził ich aktywności gospodarczej w Europie i w dalszej perspektywie w USA także. Projekt opierał się na następujących ogólnych zasadach: 1. Używanie danych bez autoryzacji osób, których dane dotyczą, czyli podmiotów danych, jest zabronione; 2. Podmioty danych muszą być osobiście poinformowane, komu informacje zostaną przekazane i w jakim celu; 3. Podmioty danych

mogą żądać rekompensaty, jeżeli dane zostaną użyte niewłaściwie i spowodują szkodę; 4. Dane dotyczące Wspólnoty Europejskiej mogą być przekazane na zewnątrz tylko wtedy, gdy przyjmujący je kraj zapewnia ten sam poziom ich ochrony (Talamo, 1991, cyt. za Harvey, 1994).

Punkt 4 oznacza, że USA musiałyby wprowadzić zabezpieczenia legislacyjne prywatności tak restrykcyjne jak w Europie. Zdaniem Amerykańskiego Towarzystwa Bezpośredniego Marketingu ochrona proponowana przez Komisję Europejską jest nadmierna i poważnie ogranicza bezpośredni marketing. Amerykanie postulują nieograniczone korzystanie z baz danych, jeżeli tylko nie jest ono nielegalne czy niemoralne, natomiast Europejczycy wskazują na szkodę, jaką ponosi konsument spowodowaną nadmierną ilością informacji, którą otrzymuje. Szkoła polega na tym, że wśród owych ogromnych ilości giną informacje przydatne. Europejskie Towarzystwo Bezpośredniego Marketingu postuluje wprowadzenie zasady, by osoba, która wyraziła zgodę na posługiwanie się jej informacjami personalnymi, mogła tę zgodę wycofać (Harvey, 1994).

Zakres sfery prywatności wyznaczają także inne zmienne takie jak: epoka, grupy zawodowe, grupy towarzyskie. Od tych zmiennych zależy, czy pytania o sprawy związane z erotyką, przeżyciami religijnymi, wyborami politycznymi itp. są uważane za dyskretne czy nie. Choć zakres prawa do prywatności jest zmienny, niezmienny jest sam fakt jego istnienia w każdej społeczności czy społeczeństwie. Trendem ogólnym jest zjawisko rosnącej wagi przywiązywanej do prywatności przez kultury rozwiniętych społeczeństw informacyjnych. Rand (1971) wysuwa nawet tezę, iż postęp cywilizacyjny polega na dążeniu do społeczeństwa prywatności.

8.2. Uzasadnianie prawa do prywatności

Dlaczego człowiek powinien mieć prawo do prywatności? Jak zauważa Boatright (1997), można wyróżnić dwa typy argumentów uzasadniających to prawo: utylitarystyczny, wskazujący na konsekwencje ingerencji w prywatność oraz kantowski, nakazujący szacunek dla prywatności każdej jednostki jako osoby.

Jedną z konsekwencji naruszenia prywatności człowieka może być wykorzystanie informacji odnoszących się do jego osobistej sfery przeciwko niemu. Nierzadko zdarza się, że uszczerbku doznaje dobre imię pracownika, a nawet zostaje zniszczona jego kariera zawodowa na skutek oskarżeń opartych na informacjach znajdujących się w personalnych kartotekach, szczególnie jeżeli informacje te są niedokładne lub nieprawdziwe. Straty pracowników mogą być jeszcze większe, jeżeli nie mają oni dostępu do informacji o sobie i nie mogą ich weryfikować. Z drugiej strony, eliminacja niekompetentnych czy nieuczciwych pracowników pozwala znacznie usprawnić pracę przedsiębiorstw. Choć suma korzyści dla pracodawców i pracowników płynących z kontrolowania

prywatnych informacji może przeważać sumę strat poniesionych przez poszczególne osoby, w ogólnym utylitarystycznym rachunku należy uwzględniać jeszcze inne wymiary. Uczciwi pracownicy nie muszą co prawda obawiać się stałego monitorowania za pomocą kamery czy podsłuchu telefonicznego, bowiem narzędzia te skierowane są przeciw złodziejom i uniemożliwiają fałszywe oskarżenia ludzi niewinnych, jednak stała inwigilacja odbiera im radość z wykonywanej pracy. Stała kontrola jest oznaką braku zaufania firmy wobec pracowników, a to może wpływać ujemnie na ich poczucie własnej wartości i negatywnie odbijać się na jakości wykonywanej przez nich pracy. Zjawisko to ilustruje przykład kierowcy ciężarówki, cieszącego się nienaganną opinią, który po kilkudziesięciu latach pracy zdecydował się odejść na wcześniejszą emeryturę, ponieważ firma wprowadziła komputerowe monitorowanie pracy wszystkich kierowców ciężarówek (Boatright, 1997). Prywatność uważana jest za wartość utylitarną, ponieważ pełni pozytywną rolę w rozwoju i utrzymywaniu tożsamości jednostki ludzkiej, a brak prywatności przyczynia się do stresów psychicznych, a nawet nerwowych załamań. Zrównoważony, czerpiący satysfakcję z wykonywanej pracy pracownik wykonuje ją lepiej, efektywniej, a więc jest więcej wart dla firmy.

Stanowisko utylitarystyczne nie jest natomiast w stanie uzasadnić prawa do prywatności wtedy, gdy jest ono naruszane bez wiedzy pracownika, np. za pomocą ukrytych kamer, podsłuchu telefonicznego, śledzenia go. Jednak zastosowanie kontroli, której pracownicy nie uświadamiają sobie, jest moralnie naganne, ponieważ narusza kantowski imperatyw podmiotowego traktowania człowieka. Formowanie wizerunku człowieka, na podstawie informacji, których nie jest on w stanie kształtować ani zmienić, bo nie jest świadom, że jest obserwowany, odbiera mu autonomię będącą niezbywalnym prawem każdej istoty ludzkiej.

Naruszanie prywatności godzi, zdaniem Frieda (1975, cyt. za Boatright, 1997), w istotę człowieczeństwa, ponieważ prywatność tworzy „racjonalny kontekst” dla najbardziej istotnych wartości, takich jak miłość, przyjaźń, zaufanie i szacunek. Wartości te kształtują się w osobistych relacjach interpersonalnych przez przekazywanie informacji o nas samym wybranych osobom. W społeczeństwie pozbawionym prywatności, w którym wszystkie informacje byłyby dostępne wszystkim, nie moglibyśmy przekazywać osobistych informacji innym, gdyż nie byłoby osobistych informacji. Stanowiłoby to zatem zagrożenie dla podstawowych wartości, w szczególności dla zaufania, które jest oczekiwaniem, że inni zachowają się w określony sposób, bez konieczności kontrolowania ich.

Kiedy naruszenie prywatności jest usprawiedliwione? Przede wszystkim powinna być uwzględniona autonomiczna decyzja człowieka, którego prywatność zostaje naruszona, powinien on wyrazić zgodę na ograniczenie swojego prawa do prywatności. Wiadomo, że ludzie rezygnują z prawa do prywatności z różnych powodów. Czasem powoduje nimi chęć zdobycia czy podtrzymania sławy,

wzbudzenia zainteresowania swoją osobą; zdarza się, że jedynym na to sposobem jest ujawnianie intymnych faktów ze swego życia. Czasem ujawnianie takie ma służyć zwróceniu uwagi opinii społecznej na pewne nadużycia moralne, mające miejsce w zaciszu prywatności. Taką motywację mają zapewne zwierzenia kobiet wykorzystywanych seksualnie w dzieciństwie, publikowane ostatnio w prasie i telewizji. W pewnych sytuacjach, zwłaszcza gdy potrzebne są pomoc lub wsparcie, człowiek pozwala na ingerencję w swoją prywatność innej osobie, np. lekarzowi, adwokatowi, przedstawicielowi instytucji niosącej pomoc społeczną. W pewnych, szczególnych przypadkach skłonni jesteśmy usprawiedliwić ingerencję w czyjąś prywatność, np. gdy jest ona niezbędna do schwytania przestępcy. Wyniki badań pokazują, że ludzie znacznie łatwiej akceptują naruszanie swojej prywatności, jeżeli wyrazili na nie zgodę (Fusilier, Hoyer, 1980, Tolchinsky i in., 1981) oraz zdecydowanie potępiają ujawnianie informacji osobistych dokonane bez ich wiedzy lub akceptacji (Bies, Tripp, 1997).

Naruszanie prywatności osób w firmie zdarza się najczęściej w trakcie przyjmowania kandydatów do pracy, kontroli pracowników i aktywności marketingowej. Przedstawiona niżej analiza niektórych aspektów tych procesów pozwala ujawnić wątpliwości związane z ograniczaniem prawa do prywatności.

8.3. Cel gromadzenia informacji personalnych

Firma z racji swoich obowiązków wobec klientów, właścicieli i szeroko rozumianego społeczeństwa, a także z racji, jak uważają niektórzy, jej podstawowego celu funkcjonowania, jakim jest przynoszenie zysku, musi brać pod uwagę wszystko, co ma istotny wpływ na rezultaty i jakość pracy zatrudnionych w niej osób. Określenie, kiedy wpływ jest istotny, nie jest łatwe. Nie ulega wątpliwości, że rezultaty pracy zależą od poziomu kwalifikacji pracowników, kondycji fizycznej i ich rzetelności. Dlatego pracodawca ma prawo wymagać stosownych informacji dotyczących umiejętności kandydatów do pracy i poddawać ich odpowiednim stosownym testom mierzącym takie kwalifikacje. Uzasadnione jest także wymaganie świadectwa zdrowia w tych sytuacjach aplikowania o pracę, w których odpowiednia kondycja nie tylko psychofizyczna przyczynia się do osiągnięcia przez pracownika odpowiednich rezultatów, ale warunkuje bezpieczeństwo jego samego i innych. Niedowidzący kierowca nie powinien prowadzić pojazdu, chory na pylicę górnik nie powinien pracować pod ziemią. Natomiast przykładem nieuzasadnionego ingerowania w prywatność pracowników jest stawianie nauczycielom wymagania poddania się badaniom krwi ujawniającym choroby weneryczne.

Zakres informacji personalnych, które są potrzebne do realizacji celów firmy, bywa różnie określany. Na ogół uważa się, że takie sprawy jak stan konta, zachowanie się pracownika poza godzinami pracy, jego przekonania polityczne, religijne, działalność społeczna, charytatywna, życie rodzinne powinny być po-

za zakresem zainteresowań firmy. Ludzie łatwiej tolerują naruszenie ich prywatności, jeżeli są przekonani o tym, że gromadzone informacje są niezbędne do akceptowanych przez nich celów. Badania przeprowadzone przez Rosenbau-
ma (1973) pokazały, że kandydaci do pracy uważają, iż pytania dotyczące ich statusu rodzinnego i finansowego nie są związane z ich przyszłą pracą i dlatego uważali je za bardziej niedyskretne niż pytania dotyczące ich przeszłości i zainteresowań, mające ich zdaniem większy związek z wykonywanym zajęciem. Podobnie, kandydaci do pracy, mający tytuł M.B.A. byli zdania, że pytania o ich status materialny, zamiar posiadania dzieci ingeruje w ich prywatność (Bies, Moag, 1986). Również respondenci amerykańscy (Harris, Westin, 1979) i kanadyjscy (Vidmar, Flaherty, 1985) postrzegali pytania o status materialny i posiadanie domu jako nie mające związku z zatrudnieniem i naruszające ich prywatność. Podobne poglądy wyrażali pracownicy międzynarodowych firm (Woodman i in., 1982).

Kwestia pozostawienia poza zakresem zainteresowania firmy pewnych aspektów życia pracowników komplikuje się, gdy te właśnie aspekty życia pracownika mogą mieć wpływ na funkcjonowanie firmy. Czy firma może na przykład zlekceważyć informacje, że jeden z jej pracowników przegrywa znaczne sumy w kasynie gry? Jak należy ustosunkować się do problemu związków małżeńskich lub innych bliskich relacji między pracownikami konkurencyjnych firm? Na to ostatnie pytanie dawane są różne rozstrzygnięcia, nawet przez sądy. Jedno rozstrzygnięcie dotyczyło pracownicy IBM, Virginii Rulon-Miller. Spotykała się ona z byłym pracownikiem IBM, który podjął pracę w konkurencyjnej firmie. Choć Virginia Rulon-Miller była cenionym menedżerem do spraw marketingu, o czym świadczyła 13,5% podwyżka uposażenia, została przez kierownictwo IBM postawiona przed koniecznością wyboru między dalszym spotykaniem się ze swoim przyjacielem a utrzymaniem pracy w firmie. Nie pozostawiono jej czasu na decyzję i została zwolniona z pracy następnego dnia. Chociaż decyzja o zwolnieniu Virginii Rulon-Miller była oparta na przyjętej przez IBM i sprecyzowanej na piśmie zasadzie przeciwdziałania konfliktom interesów, sąd w Kalifornii orzekł, że prywatność pracownicy została naruszona i przyznał jej odszkodowanie w wysokości 300 tys. dolarów. Z kolei sąd w Nowym Meksyku podtrzymał decyzję o zwolnieniu z pracy pracownika, który ożenił się z osobą, pracującą w konkurencyjnym supermarkecie (Shaw, 1996).

Niektóre firmy uzasadniają swoje zainteresowanie pozasłużbowymi sprawami pracowników tym, że pewne zachowania pracowników poza godzinami pracy wpływają niekorzystnie na wizerunek firmy. Przedsiębiorstwa są zainteresowane kreowaniem i podtrzymywaniem swojego dobrego imienia, gdyż dobre imię jest często traktowane jako jedno z aktywów. Jednak zależność między pozasłużbowym zachowaniem pracowników i reputacją firmy jest trudna do ustalenia i rozstrzygnięcia tej kwestii są różne. Na przykład Bank of America uznał, że szkodzi jego dobremu imieniu zachowanie Michaela Thomassona, zatrudnionego na stanowisku radcy prawnego, kiedy okazało się, że w czasie wolnym od

pracy występuje on jako tancerz striptizer w lokalu dla gejów. Kiedy współpracownik Thomassona dowiedział się z jego prywatnego listu, pisanego na komputerze firmy o pikantnym zajęciu radcy prawnego, kilku jego kolegów i zwierzchników poszło obejrzeć występ. Podjęto decyzję o zwolnieniu Thomassona z pracy, pomimo pozytywnej oceny jego pracy od strony merytorycznej. Z kolei, zwolnienie z pracy pracownika, który opowiadał nieprzyzwoite kawały kilkunastoletniej córce klienta, zostało uznane za bezzasadne przez sąd (Shaw, 1996).

8.4. Metody uzyskiwania informacji personalnych

Jak wspomniano wcześniej, współczesna technika rozszerzyła istotnie metody zbierania informacji personalnych. Najwięcej kontrowersji wzbudza wykorzystywanie poligrafów, posługiwanie się testami uczciwości, osobowości oraz monitorowanie za pomocą kamer, telefonów, komputerów itp.

Poligrafy, czyli detektory kłamstwa są urządzeniami mierzącymi takie parametry człowieka jak: tętno, ciśnienie krwi, akcję serca itd. w trakcie zadawania mu serii pytań. Na podstawie zmian tych właśnie parametrów określa się stopień prawdopodobności człowieka. Korzyści z zastosowania poligrafów upatrywano w możliwości wyeliminowania nieuczciwych kandydatów do pracy, możliwości wykrycia nieuczciwych pracowników, szczególnie wtedy gdy firma poniosła straty na skutek wewnętrznych złodziei oraz unikaniu zewnętrznych kontroli. Jednak posługiwanie się poligrafami wzbudza poważne zastrzeżenia. Po pierwsze kwestionowana jest ich wiarygodność, gdyż zmiany tętna, ciśnienia, akcji serca nie muszą koniecznie być związane z mówieniem nieprawdy, mogą być spowodowane samą sytuacją indagowania człowieka, w której czuje się on przestraszony, zdenerwowany, zirytowany, podobnie jak ma to miejsce w czasie zwykłego egzaminu. Po drugie, poligrafy nie są dokładne, tzn. nie rozstrzygają definitywnie, czy dana osoba mówi prawdę czy kłamie. Po trzecie, poligraf można oszukać. Sugestywny przykład takiej praktyki opisuje amerykański psychiatra, Lykken. Otóż więzień odsiadujący, niewinnie jak się potem okazało, karę, skazany na podstawie wskazań poligrafu, nauczył swoich kolegów współwięźniów techniki ukrytej samostymulacji zmieniającej wskazania poligrafu, 23 na 27 przemytnikom narkotyków udało się oszukać poligraf (Lykken, 1983).

Zastrzeżenia wobec poligrafów spowodowały wydanie pod koniec 1988 roku przez Kongres Amerykański ustawy zabraniającej większości prywatnych firm stosowania poligrafów w procesie selekcjonowania pracowników. Ustawa ta nie dotyczy firm ochroniarskich, farmaceutycznych, pewnych firm państwowych i kilku innych. Prawo pozwala na użycie poligrafów wobec pracowników aktualnie zatrudnionych tylko wtedy, gdy firma prowadzi poszukiwania przyczyn ekonomicznych strat lub nadużyć.

Rezultatem ustawy ograniczającej używanie poligrafów jest coraz bardziej powszechne stosowanie wobec kandydatów do pracy testów uczciwości. Nie-

które z tych testów, np. London House's Personnel Selection Inventory (PSI) mierzą ponadto skłonności do przemocy oraz podatność na nałogi. Typowy test uczciwości zaczyna się od prośby o zgodne z prawdą odpowiedzi i wyjaśnienia, że służyć one mają określeniu stopnia prawdopodobności kandydata lub poznaniu jego przeszłości. Kandydaci do pracy są również proszeni o podpisanie zgody na udostępnienie wyników testu przyszłemu pracodawcy oraz agencji opracowującej te wyniki. Dalej następują pytania, wśród których są takie między innymi jak: *Czy żałowałeś kiedyś swoich argumentów w sprzeczce z drugą osobą?*, *Jak wrażliwe jest twoje sumienie?*, *Jak często czujesz się winny?*, *Czy zawsze mówisz prawdę?*, *Czy miewasz czasem myśli, do których nie chciałbyś się publicznie przyznać?*, *Czy wszyscy trochę kradną?*, *Czy lubisz kryminały kończące się sukcesem przestępcy?*, *Czy byłeś kiedyś tak zafascynowany przebiegłością złodzieja, że życzyłeś mu sukcesu?*

Niektóre testy zawierają wiele pytań dotyczących przeszłości kandydata. Kandydaci są pytani o ich doświadczenia związane z prowadzeniem samochodu po spożyciu alkoholu, hazardem, spekulacją, naruszaniem porządku, wandalizmem, fałszerstwami, używaniem narkotyków itd. Muszą oni także wyrażać swoje opinie na temat społecznych konsekwencji używania alkoholu i innych nałogów. Na podstawie wyników testu kandydat do pracy dostaje jedną z kategorii oceniających ryzyko wynikające z jego zatrudnienia; może ono być wysokie, średnie lub niskie.

Testom uczciwości zarzuca się, że są one pisemnymi wersjami poligrafu i nie są wiarygodne. Dlaczego, pytają sceptycy, ktoś, kto był na tyle nieuczciwy, że okradał pracodawcę miałby uczciwie przyznać się do tego w teście? Jednak, niektórzy psychologowie utrzymują, że jest bardzo trudno nieuczciwym ludziom udawać uczciwość, złodzieje np. są przekonani, że wszyscy kradną i dlatego sądzą, iż zaprzeczenie, że ma się coś takiego na koncie, nie byłoby wiarygodne. Badania potwierdzają wysoką trafność i rzetelność testów uczciwości i ich przydatność do preselekcji kandydatów.

Jednym z tego przykładów jest przypadek pracowników Armii Zbawienia (Shaw, 1996), kwestionujących na ulicach. Są to na ogół bardzo biedni ludzie, nigdzie nie zatrudnieni i zabierający czasem część datków dla siebie. Pewnego razu 80 osób starających się o to zajęcie zostało poddanych testowi uczciwości (PSI). Wyniki testu nie zostały wzięte pod uwagę i zatrudniono wszystkich. W czasie jednego miesiąca od Dnia Dziękczynienia do Bożego Narodzenia rejestrowano codzienne rezultaty kwestionowania każdego z pracowników. Po Bożym Narodzeniu wyniki testu zostały ocenione i pracownicy podzieleni na dwie grupy: „rekomendowanych” i „nierekomendowanych”. Porównanie wyników testu i kwot zebranych przez pracowników wykazało, że pracownicy, którzy nie byli rekomendowani na podstawie testu, zebrali dziennie przeciętnie 17 dolarów mniej niż ci, którzy byli rekomendowani. Oszacowano, że pracodawca stracił 20 tys. dolarów zatrudniając nieuczciwe osoby. W Armii Zbawienia podjęto decyzję o rutynowym przeprowadzaniu testów uczciwości wśród aplikantów do

pracy i następnie dawaniu tym, którzy stwarzają ryzyko nieuczciwości takich zajęć, w których nie będą mieli do czynienia z pieniędzmi i nie będą wystawieni na pokusy.

Szacowana niekiedy na 85% wiarygodność testów uczciwości (Boatright, 1997) oznacza, iż znaczna większość przyjętych do pracy osób okaże się uczciwa, ale oznacza również, iż pewne osoby, które też są uczciwe, do pracy nie zostały przyjęte. Dodatkowe wątpliwości budzi fakt, iż decydowanie o przyjęciu bądź nie przyjęciu do pracy danej osoby opiera się na wątpliwym założeniu, że uczciwość jest cechą dwuwartościową i otoczenie nie ma żadnego wpływu na postępowanie ludzi.

Zastrzeżenia wobec testów uczciwości budzi również fakt, że zmuszają one człowieka do ujawnienia wielu intymnych szczegółów z jego życia oraz osobistych opinii. Testy uczciwości ujawniają nie tylko poziom uczciwości kandydatów do pracy, ale także osobiste nawyki i zainteresowania, stosunki rodzinne, rozmaite strony ludzkiej osobowości, w tym negatywne, nie mające żadnego związku z zajęciem, które ma być podjęte przez kandydata. Niektóre organizacje amerykańskie, takie jak Amerykańskie Stowarzyszenie na Rzecz Wolności Obywatelskich (American Civil Liberties Union) oraz Związek Zawodowy Pracowników Przemysłu Spożywczego i Handlu (United Food and Commercial Workers Union) próbowały doprowadzić do delegalizacji używania testów uczciwości. Akcja ta nie zakończyła się sukcesem, ponieważ argumentowano, że testy nie naruszają prywatności człowieka, gdyż zawsze można odmówić poddania się im. Argument ten nie zawsze jest słuszny, ponieważ gdy komuś bardzo zależy na podjęciu określonej pracy, musi poddać się testom uczciwości.

Generalny wniosek dotyczący testów uczciwości jest taki, że firmy odnoszą wymierne korzyści posługując się tymi testami, ponieważ w dużym stopniu udaje się im uniknąć ryzyka zatrudniania nieuczciwych pracowników; jednak w konkretnym przypadku, w stosunku do określonego człowieka, wynik takiego testu nie może być podstawą do rozstrzygnięcia o uczciwości bądź nieuczciwości tego człowieka.

Nieco innemu celowi niż testy uczciwości służą testy osobowości. Mają one mianowicie za zadanie określić stopień dojrzałości społecznej i emocjonalnej kandydata do pracy. Testy te mogą ujawniać bardzo osobiste informacje i ingerować w prywatność człowieka bez jego świadomości, ponieważ test osobowości maskuje swoje „wścibstwo” wśród baterii testów, jakim poddawany jest kandydat do pracy. Testy osobowości przypisują człowiekowi jeden z typów osobowości i na tej podstawie przydziela mu się takie, a nie inne zajęcie. Na przykład, ktoś kto zostanie zakwalifikowany jako introwertyk nie będzie mógł się zajmować działalnością związaną z public relations. Jednak założenie, że każdego badanego można określić za pomocą kilku typów osobowości i kilku cech charakteru jest dużym uproszczeniem natury człowieka. Ludzie rzadko reprezentują czyste typy, takie jak introwertyk czy ekstrawertyk, czy też posiadają pewne cechy w pełnym nasileniu lub nie posiadają ich wcale. Większość

ludzi przejawia różne cechy osobowości w różnym stopniu i otoczenie społeczne może te cechy wzmacniać lub osłabiać, podobnie jak określone warunki mogą sprzyjać rozwojowi pewnych predyspozycji lub go hamować. Przydzielanie pracownikom kategorii wyznacza sztywne ścieżki ich przyszłości zawodowej i może przynieść szkodę zarówno pracownikom, jak i firmie. Testy osobowości określają także stopień identyfikacji kandydata do pracy z celami, wartościami i filozofią firmy i są podstawą do odrzucania osób, reprezentujących odmienne niż uznane w firmie stanowisko. W ten sposób przyjmowane są osoby uległe, a odrzucane – niezależne, a właśnie ich kreatywność może być cenna dla firmy.

Informacje osobiste uzyskiwane są także przy okazji monitorowania zachowania pracowników w trakcie wykonywania przez nich zajęć służbowych. Wykorzystuje się w tym celu kamery, magnetofony, komputery, telefony. Niektóre firmy, szczególnie usługowe uzasadniają ten typ kontroli dążeniem do poprawy jakości usług i troską o klienta. Zastrzeżenia wobec stałego monitorowania pracownika polegają na tym, że metoda ta ujawnia więcej informacji o pracowniku niż to jest konieczne, gdyż rejestrowane informacje nie są różnicowane. Szczególne zastrzeżenia budzi ukryte monitorowanie pracowników, podejmowane przez firmy najczęściej w sytuacjach poszukiwania sprawców mniejszych lub większych nadużyć. Ukryta kamera zainstalowana w toalecie w celu wykrycia autorów pornograficznych napisów, rejestruje wszystkie czynności wszystkich przebywających tam osób. Podśluch telefoniczny założony w celu ustalenia osób ujawniających tajemnice służbowe rejestruje rozmowy wszystkich korzystających z telefonu osób. Rezultatem ukrytego monitorowania pracowników bywa nie tylko wykrycie sprawców nadużyć, ale także ujawnienie informacji osobistych dotyczących innych osób. Ukryte monitorowanie pracowników narusza w sposób istotny ich prawo do prywatności dlatego, iż może doprowadzić do ujawnienia informacji, które chcieliby oni ukryć przed innymi.

8.5. Ochrona informacji personalnych

Firmy nie mają prawa do ujawniania informacji dotyczących zatrudnionych pracowników trzeciej stronie, tzn. ani osobom ani instytucjom zewnętrznym, takim jak np. agencje udzielające pożyczek czy kolejni pracodawcy. Jedynym powodem gromadzenia tych informacji było efektywne funkcjonowanie firmy i dlatego nie mogą one być ujawniane bez zgody pracownika nikomu z zewnątrz. Pracownik powierza informacje o sobie zatrudniającej go firmie, która wprowadza je zazwyczaj do swojej bazy danych, ale firma nie jest właścicielem tych informacji w zwykłym sensie i nie może nimi dysponować tak, jak może dysponować innymi bazami danych. Prawo własności informacji nie przysługuje również wyłącznie pracownikowi, ponieważ zostały one zgromadzone wyłącznie w kontekście relacji między pracownikiem i pracodawcą. Dlatego też

pracownik nie może mieć do nich swobodnego dostępu ani nimi dysponować bez zgody firmy. Ważnym czynnikiem wpływającym na to, czy ujawnianie informacji osobistych jest postrzegane jako ingerencja w prywatność, jest strona, której informacje są ujawniane (Jourard, 1966). Ujawnianie pewnych informacji obcym, outsiderom, przeciwnikom godzi znacznie mocniej w poczucie prywatności badanych osób niż przekazanie tych samych informacji znajomym, członkom wspólnoty, osobom mającym te same cele i interesy (Woodman i in., 1982, Tolchinsky i in., 1981).

Problem ochrony informacji osobistej w firmie dotyczy nie tylko pracowników, ale także i klientów. Ilość i zakres usług świadczonych za pomocą mediów elektronicznych rosną w bardzo szybkim tempie, a specyfika tych usług powoduje, że klienci powierzają firmom wiele swoich danych osobistych. Wykorzystywanie danych osobistych w działalności marketingowej firm łączy się często z naruszaniem prywatności klientów. Warunkiem poszerzenia rynku usług świadczonych za pomocą mediów elektronicznych jest ograniczenie dowolności operowania informacjami osobistymi, ponieważ pozyskiwanie klientów wymaga gwarancji ochrony ich prywatności. Przykładem takiej gwarancji w handlu elektronicznym w USA jest program eTRUST, będący zbiorem standardów postępowania z informacjami osobistymi o klientach (Seymor, 1997). Program ten może być przyjmowany przez sprzedawców elektronicznych dobrowolnie i firmy, które otrzymały certyfikat eTRUST na odpowiednim poziomie, mają prawo do umieszczania go w swojej ofercie i reklamie. Certyfikat ten jest wydawany przez specjalną krajową instytucję księgową, szczegółowo kontrolującą sposób, w jaki firmy posługują się informacją o klientach. Program eTRUST stwarza możliwość uzyskania gwarancji ochrony prywatności na trzech poziomach. Poziom najniższy oznacza, że sprzedawca dzieli się informacjami o kliencie z innymi firmami w sposób zgodny z zasadami prawa i wyjaśnieniami udzielanymi samemu klientowi. Poziom drugi jest równoznaczny z tym, iż sprzedawca przechowuje informacje o kliencie, ale nie udostępnia jej nikomu z zewnątrz i może się nimi posługiwać tylko w relacjach z danym klientem. Poziom najwyższy gwarantuje anonimowość usługi, tzn. sprzedawca zobowiązuje się zatrzeć wszystkie informacje o dokonanej transakcji (poza tymi, które są niezbędne do celów rachunkowych i obsługi systemu) i nie korzystać z nich nawet w stosunkach z danym klientem. Program eTRUST jest w początkowej fazie realizacji i muszą zostać pokonane trudności związane z precyzyjnym określeniem warunków, które powinny spełniać firmy, by uzyskać certyfikat odpowiedniej kategorii, udoskonalenia wymagają także sposoby kontroli firm. Jednak sam fakt poddawania się przez firmy audytowi na wiarygodność w zakresie respektowania prywatności klientów świadczy, iż wartość ta jest doceniana przez coraz szerszy krąg przedsiębiorców.

Reasumując powyższe rozważania, trzeba stwierdzić, że prywatność jest wartością, którą należy chronić i że każdy człowiek powinien mieć prawo do takiej ochrony. Z drugiej strony, prawo to musi być w pewnych sytuacjach ogra-

niczone, np. wobec pracowników, gdyż wymaga tego ekonomiczna efektywność przedsiębiorstwa, będąca wartością cenną społecznie. Nie każda jednak ingerencja w prywatność pracowników jest usprawiedliwiona.

Warunkiem koniecznym usprawiedliwiania ingerencji w prywatność jest to, iż osoba, której prywatność zostaje ograniczona – pracownik lub klient – musi być w pełni świadoma tego zabiegu, musi być poinformowana o jego konsekwencjach i musi wyrazić nań zgodę.

Realizacja ekonomicznych celów firmy oraz monitorowanie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników wymaga prowadzenia kartotek personalnych. W kartotekach tych powinny znajdować się tylko te informacje, które są niezbędne do realizacji tych celów, tylko osoby odpowiedzialne za realizację tych celów mogą mieć do nich dostęp, zgromadzone informacje mogą być wykorzystane wyłącznie do tych celów. W związku z tym ingerencja w prywatność pracowników jest nieuzasadniona, jeżeli nie ma istotnego z punktu widzenia przedsiębiorstwa celu, dla którego gromadzone są informacje personalne, dostęp do informacji mają osoby postronne lub informacje wykorzystywane są do pozasłużbowych celów.

Nie wszystkie sposoby pozyskiwania informacji są dopuszczalne, nawet jeżeli cel, ze względu na który informacje te są gromadzone, jest uzasadniony. Przykładem takich sposobów są ukryte kamery w pomieszczeniach pracowniczych, kontrole osobiste, przeszukiwanie szafek i biurk pracowniczych, pozorowane wywiady, polegające na podstępny uzyskiwaniu informacji o kandydacie na pracownika, np. od jego rodziny pod pretekstem badania rynku.

Każdy pracownik powinien mieć możliwość systematycznego wglądu do swojej kartoteki personalnej, będącej w dyspozycji firmy, powinien móc kontrolować i korygować informacje tam gromadzone, szczególnie wtedy, gdy są one podstawą do oceny jego osiągnięć, przedłużenia umowy o pracę, awansu, podwyżki.

Przestrzeganie zasad chroniących prywatność ludzi jako pracowników i jako klientów jest obowiązkiem każdej firmy. Zasady te powinny uwzględniać następujące kwestie: 1) rodzaj gromadzonych informacji; 2) cel w jakim informacje są gromadzone; 3) osoby w firmie mające dostęp do informacji; 4) ujawnianie informacji osobom spoza firmy; 5) sposoby zbierania informacji; 6) stopień kompletności, dokładności i wiarygodności informacji; 7) dostęp pracowników do informacji o nich samych.

9. Podsumowanie

Jednym z podstawowych założeń ukierunkowujących poszukiwania zawarte w tej książce było założenie o wzajemnym warunkowaniu się sfer działalności gospodarczej jednostki i funkcjonowania gospodarki jako całości oraz indywidualnych i społecznych norm etycznych. Z jednej strony założenie to wywodzące się z Weberowskiej tezy głoszącej, iż ascetyczny purytanizm sprzyjał gospodarce kapitalistycznej, mówi, że niezbędnym czynnikiem rozwoju gospodarczego jest pewien kapitał moralny obejmujący „kapitał dobrej woli, dobrych intencji oraz cały zespół sprawności moralnych” (Dylus, 1994: 37). Z drugiej strony określone formy gospodarcze kształtują normy etyczne akceptowane przez jednostki i społeczeństwo. Zasady funkcjonowania gospodarki nakazowo-rozdzielczej skłaniają jednostkę i przedsiębiorstwa do zachowań oportunistycznych, do nie respektowania instytucji państwa i prawa, do rozmycia sensu wartości takich jak zaufanie, wolność czy własność. Z kolei sprawne funkcjonowanie gospodarki wolnorynkowej wymusza przestrzeganie pewnych reguł etycznych, rynek eliminuje nie tylko niesprawne, ale i nieuczciwe podmioty gospodarcze. Jak powiada Solomon (1993), ta forma gospodarki, która nazywana bywa kapitalizmem, kreuje odpowiednią kulturę sprzyjającą kształtowaniu zachowań człowieka, umożliwiających mu funkcjonowanie w organizacjach właściwych dla tej formy gospodarki. Względnie częste i długie praktykowanie takich zachowań sprawia, iż niektóre z nich stają się nabytymi cechami człowieka – cnotami w rozumieniu MacIntyre’a (1996). Swoiste dla niekrótkiego okresu transformacji ustrojowej warunki funkcjonowania gospodarki, normalne już w pewnych sferach zasady rynkowe, ale głównie brak stabilizacji ekonomicznej i prawnej, „niepowtarzalne okazje do zdobycia pierwszego miliona” wywierają także określony wpływ na standardy etyczne.

Ujawniona w przeprowadzonych badaniach, daleko idąca odmiennosc związana z biznesem norm etycznych i zachowań pracowników polskich i amerykańskich jest zapewne konsekwencją odmiennych rzeczywistości gospodarczych. Analiza realizowanych etycznych standardów pracowników polskich

i porównanie ich ze standardami pracowników amerykańskich wskazuje, iż nieetyczne zachowania mają miejsce zdecydowanie częściej w firmach funkcjonujących w Polsce niż w firmach amerykańskich. Pracownicy polscy częściej niż amerykańscy wskazywali na zachowania sprzeczne z zasadą uczciwej konkurencji jako na właściwe, częściej wybierali zachowania naruszające zasady zachowania w tajemnicy poufnych informacji. Tolerancja wobec zachowań dewiacyjnych w pracy, deklarowana przez pracowników polskich jest na zadziwiająco wysokim poziomie.

Na różnice między standardami etycznymi pracowników polskich i amerykańskich miały zapewne wpływ programy etyczne realizowane przez firmy amerykańskie w znacznie większym zakresie niż przez firmy polskie. Przeciwnicy tych programów twierdzą co prawda, że głównym ich efektem jest właśnie umiejętność trafnego odpowiadania na zawarte w ankietach pytania o właściwe zachowania, jednak duży stopień aprobaty programów etycznych wśród menedżerów świadczy, że nie pozostają one bez wpływu nie tylko na poglądy pracowników, ale także na ich rzeczywiste zachowania.

Standardy etyczne pracowników polskich nie okazały się jednolite, ponieważ, obok dominującego wpływu, jaki mają na nie reguły właściwe gospodarce nakazowo-rozdzielczej i gospodarce okresu transformacji, są one determinowane także przez inne czynniki. Czynnikiem tych poszukiwano wśród indywidualnych charakterystyk badanych osób (płeć, wiek, staż pracy, stanowisko, wykształcenie) oraz charakterystyk instytucjonalnych, czyli cech charakteryzujących respondentów jako przedstawicieli firm (typ własności, wielkość, kondycja ekonomiczna, branża).

Spośród wielu interesujących wyników częściowych warto wskazać na te, które zdają się potwierdzać tezę o wpływie wiedzy pracowników zarówno ogólnej, jak i tej, która dotyczy złożonego świata stosunków gospodarczych na ich standardy etyczne. Konsekwencją tej tezy jest dyrektywa praktyczna zalecająca kształcenie standardów etycznych.

W indywidualnych charakterystykach badanych osób, wśród których poszukiwano uwarunkowań etycznych standardów pracowników, najmocniejszą determinantą okazało się wykształcenie. Okazało się, że wraz ze wzrostem wykształcenia maleje skłonność do usprawiedliwiania nadużyć pracowniczych, a także rośnie przekonanie o pozytywnej zależności między ujawnianiem nadużyć a interesem firmy. Najbardziej wyraźnym wynikiem okazał się rosnący wraz z wykształceniem stopień rygoryzmu, z jakim wymaga się przestrzegania pewnych zasad etycznych przez firmę. Wykształcenie jako najważniejsza determinanta standardów etycznych w biznesie jest rezultatem godnym uwagi w kontekście funkcjonującej szeroko koncepcji teoretycznej, potwierdzonej wynikami wielu badań empirycznych, głoszącej, iż wykształcenie obywateli sprzyja rozwojowi systemów wartości i norm indywidualnych i społecznych, w szczególności sprzyja rozwojowi demokracji. Jest tak, ponieważ wykształcenie „poszerza horyzonty myślowe człowieka, umożliwia zrozumienie potrzeby istnienia

norm tolerancji, powstrzymuje przed angażowaniem się w doktryny ekstremalne i zwiększa zdolność do podejmowania racjonalnych decyzji wyborczych” (Lipset, 1995: 59). Zasadne wydaje się przypuszczenie, że wykształcenie w podobny sposób wpływa na standardy etyczne w działalności gospodarczej, oddziałując na nie poprzez formowanie ogólnych zasad moralnych.

Natomiast szczegółowe normy moralne, te mianowicie, które odnoszą się do działalności gospodarczej, a zwłaszcza te, które znajdują się w kodeksach etycznych powinny być wzmacniane przez szkolenia etyczne organizowane przez firmy. Prawie wszyscy uczestnicy tych szkoleń twierdzą, że zasady zawarte w kodeksach etycznych bywają pożyteczne przy podejmowaniu decyzji i aktywności zawodowej.

Determinant etycznych standardów pracowników poszukiwano także wśród instytucjonalnych charakterystyk badanych osób. Okazało się, że charakterystyką instytucjonalną, różnicującą badane osoby w sposób najbardziej zdecydowany, jest zatrudnienie w banku. Pracownicy zatrudnieni w banku rzadziej niż pozostali pracownicy spotykali się z nadużyciami w pracy, rzadziej też skłonni są je usprawiedliwiać. Przejawiają oni wyższy stopień rygoryzmu, z jakim są skłonni wymagać przestrzegania przez firmę pewnych zasad etycznych. Pracownicy banków rzadziej niż pozostali pracownicy wskazywali na zachowania sprzeczne z zasadą uczciwej konkurencji jako na właściwe, rzadziej wybierali zachowania naruszające zasady zachowania w tajemnicy poufnych informacji. Wydaje się, iż wyjaśnienia wyższych niż przeciętne etycznych standardów pracowników banków należy upatrywać w fakcie, iż sektor bankowy jako jeden z pierwszych przystąpił do restrukturyzacji związanej ze zmianami ustrojowymi. Zróżnicowane formy własności w tym sektorze, konkurencja na rynku krajowym, perspektywa konkurencji zagranicznej, a także specyfika działalności bankowej, która musi opierać się na zaufaniu zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym oraz powtarzalności transakcji powodują, iż od pracowników banków wymaga się wysokich kwalifikacji, w tym kwalifikacji etycznych. Świadczy o tym między innymi fakt, że respondenci, zatrudnieni w bankach częściej niż pozostali twierdzili, iż firma organizowała szkolenia w zakresie etycznego postępowania w pracy.

Kolejnym argumentem na rzecz tezy, iż wiedza jest koniecznym warunkiem etycznego działania w gospodarce są odpowiedzi dawane przez respondentów w sytuacjach wyboru konkretnego postępowania, mogącego prowadzić do złamania zasady uczciwej konkurencji lub do naruszenia zasady zachowywania w tajemnicy poufnych informacji firmy. Otóż, spośród osób, które są zdania, że złamanie zasady uczciwej konkurencji nigdy nie może być usprawiedliwione, ponad 1/3 uważa, iż w sytuacji wejścia nowego konkurenta na rynek dopuszczalne jest związanie możliwych dostawców i dystrybutorów przez wyłączne umowy, a blisko 1/3 dopuszcza spotkanie z konkurentem, by uzgodnić oddzielne terytoria i ustalić podobne ceny. Spośród osób uważających, iż wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów nigdy nie

może być usprawiedliwione, ponad 1/4 dopuszcza poradzenie przyjacielowi kupienia akcji firmy przez pracownika tej firmy, opierającego tę radę na poufnych informacjach. Jak widać, nie wystarczy sama aprobatą dla zasady uczciwej konkurencji czy zasady zachowania w tajemnicy poufnych informacji, trzeba jeszcze wiedzieć, na czym realizacja tych zasad ma polegać. Intuicyjne posługiwanie się tymi pojęciami bywa zawodne, gdyż mają one wypracowany sens operacyjny, będący rezultatem zbiorowego namysłu i doświadczenia, a także przedmiotem uregulowań prawnych.

Przekonanie, iż wiedza jest sprzyjającym warunkiem etycznych działań w gospodarce, znajduje swój bardzo praktyczny wyraz we wprowadzanych głównie przez firmy amerykańskie programach etycznych, składających się w pełnej postaci z trzech elementów: kodeksów etycznych, szkoleń etycznych i komórek etycznych. Wypowiedzi badanych pracowników polskich potwierdziły przypuszczenie, że kodeksy etyczne, a tym bardziej programy etyczne występują rzadko w firmach funkcjonujących w Polsce. Są jednak podstawy, by sądzić, że pomimo różnych ograniczeń znaczenie i zakres tych programów będą rosnąć. W związku z tym warto wskazać pewne, wynikające z rozważań teoretycznych i doświadczeń praktycznych warunki, które powinny być spełnione, by programy etyczne były efektywne. Przede wszystkim oddziaływanie na standardy etyczne pracowników powinno być komplementarne w stosunku do przeobrażeń organizacyjnych, prawnych i gospodarczych, zmierzającym ku ustaleniu reguł etycznych na poziomie instytucji. Jak zauważa Dylus (1996), nakłanianie ludzi do heroizmu moralnego w sytuacji nieuporządkowanych czy wręcz skorumpowanych struktur gospodarczych byłoby zbędnym trwonieniem kapitału moralnego, stanowiącego dobro rzadkie. Słuszne jest domaganie się, by prawo, instytucje publiczne, przedstawiciele władzy i administracji uosabiali moralność uniwersalną (Buksiński, 1996). Rozkład opinii badanych osób na temat najlepszych sposobów ograniczania nieetycznych zachowań wskazuje, iż uważają oni, że zdecydowanie najważniejsze jest etyczne postępowanie kierownictwa. Ta opinia jest zgodna z ugruntowanym dość mocno poglądem, że postępowanie kierownictwa ma większy wpływ na codzienne decyzje podejmowane przez pracowników niż jakikolwiek inny czynnik. Dzieje się tak dlatego, że znaczna część etycznych bądź nieetycznych zachowań człowieka to zachowania wyuczone w trakcie interakcji i innymi ludźmi, wśród których menedżerowie z racji decydowania o postępowaniu pracowników odgrywają ważną rolę. Menedżerowie przekazują etyczne standardy bezpośrednio – deklarując i stanowiąc osobisty wzór pożądanego zachowania i pośrednio – wywierając decydujący wpływ na kulturę firmy.

Jednak etyka biznesu ograniczona do etyki instytucjonalnej i przykładu zwierzchników nie wystarcza, sprzyja zachowaniom etycznym, ale nie pobudza do refleksji nad nimi. Tymczasem oceny moralnej w złożonym i różnorodnym współczesnym świecie stosunków gospodarczych nie da się sprowadzić do prostej reakcji na bodziec odbierany w postaci np. sprawnie funkcjonujących me-

chanizmów rynkowych lub nawyku nabytego w dobrze prosperującej firmie. Programy etyczne firm wprowadzane są po to, by wskazać wszystkim pracownikom na etyczny wymiar funkcjonowania biznesu, pobudzić do refleksji nad celami własnej firmy i etycznie usprawiedliwionymi sposobami prowadzącymi do realizacji tych celów. Program powinien być opracowany specjalnie dla firmy, musi uwzględniać szczególne okoliczności i potrzeby firmy. Tworzenie i wprowadzanie programu etycznego powinno być inicjowane przez kierownictwo firmy mające świadomość jego potrzeby i gotowe przede wszystkim podporządkować się przyjętym normom. W tworzeniu programu powinni mieć szansę uczestniczenia wszyscy pracownicy, osoby z zewnątrz mogą mieć głos doradczy.

Efektywny program etyczny powinien być pełny, tzn. składać się z trzech wspomnianych wyżej elementów. Jak wynika z badań amerykańskich (Goodell, 1994) pracownicy firm, w których jedynym elementem programu etycznego był kodeks, przejawiali bardziej negatywne postawy i zachowania niż pracownicy, w których program etyczny nie był w ogóle realizowany. Można przypuszczać, że kodeks pozostający na papierze zwiększa dystans między postulowanym i realnym zachowaniem i poczuciem niemożności działania zgodnego z głoszonymi normami.

Niezbędnym warunkiem powodzenia programu etycznego firmy jest właściwa, obustronna komunikacja między kierownictwem i pracownikami. W tym celu organizowane są szkolenia etyczne, w których powinni uczestniczyć wszyscy członkowie kierownictwa i pracownicy. Na szkoleniach prezentowane i wyjaśniane są wartości firmy oraz normy etyczne zawarte w kodeksie. Szkolenia etyczne okazały się w mniemaniu respondentów drugim co do skuteczności sposobem ograniczania nieetycznych zachowań. W firmach funkcjonujących w Polsce szkolenia etyczne są bardzo rzadkie i dlatego przekonanie respondentów o skuteczności szkolenia jako sposobu ograniczania nieetycznych zachowań stanowi raczej wyraz ich oczekiwań niż rezultat doświadczenia. Słuszność tych oczekiwań potwierdzają badania amerykańskie wskazujące na pozytywny wpływ szkoleń na standardy etyczne i zachowanie pracowników.

Program etyczny nie może mieć charakteru jednorazowej akcji, ale powinien być stałym elementem funkcjonowania firmy. W tym celu tworzy się specjalną komórkę, zajmującą się realizacją tego programu lub powierza to zadanie jednemu z pracowników. Komórka ta jest odpowiedzialna za stworzenie wewnętrznego systemu ujawniania nadużyć w firmie. Analiza etycznych podstaw takiego systemu oraz opinie wyrażone przez polskich pracowników sugerują daleko idącą ostrożność we wprowadzaniu wewnętrznego systemu ujawniania nadużyć w firmie. Historycznie uwarunkowana niechęć Polaków do donosicielstwa może spowodować, że bezpośrednie przenoszenie takich systemów z firm zachodnich, szczególnie amerykańskich może zakończyć się niepowodzeniem, może przynieść więcej szkody niż pożytku. Zasady wewnętrznego systemu ujawniania nadużyć w danej firmie powinny uwzględniać nastawienie

pracowników tej firmy do zjawiska *whistle blowing* i możliwości wpływania na to nastawienie.

Przeprowadzone studia literaturowe i wyniki badań empirycznych uczyniły dla mnie najbardziej przekonującą praktyczną koncepcję etyki biznesu, uprawianą głównie przez badaczy amerykańskich. Warto jednak wspomnieć, że za taką koncepcją opowiadał się także Kazimierz Twardowski, proponując traktowanie etyki jako teorii uzgadniania interesów. „Przedmiotem etyki są warunki – pisał twórca szkoły lwowsko-warszawskiej – pod którymi zetknięcie się rozmaitych sfer działania różnych jednostek zawiera najmniej wzajemnego ograniczenia” (Twardowski, 1973). Gdyby w powyższym zdaniu określenie *jednostki* zastąpić słowem *interesariusze*, mogłoby się ono znaleźć w każdym współczesnym podręczniku etyki biznesu.

Bibliografia

- Aaker D.A., 1991, *Managing Brand Equity*, Free Press, New York.
- Aguilar F.J., 1994, *Managing Corporate Ethics*, NY Oxford University Press, Oxford.
- Airaksinen T., 1998, *Professionalism and Science*, w: Lewicka-Strzałecka A., Loukola O., (red.), *Science in Society: Science Policy and Ethics*, IFiS Publishers, Warszawa.
- Anshen M., 1970, *Changing the Social Contract: A Role for Business*, „Columbia Journal of World Business” 5.
- Aoki M. 1994, *The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda*, w: Aoki M., Dore R. (red.), *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Oxford.
- Asch P., Seneca J.J., 1969, *Is Collusion Profitable?*, „The Review of Economics and Statistics” 58, 1–12.
- Barnett R.C., Marshall N.L., Raudenbush S.W., Brennan R.T., 1993, *Gender and the Relationship Between Job Experiences and Psychological Distress*, „Journal of Personality and Social Psychology” 64, 794–806.
- Bąk M. 1995, *Nieformalny rynek pracy*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Bąk M., Kulawczuk P. (red.) 1996, *Szara strefa w handlu zagranicznym*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Bednarczyk J., Wieloch D., 1994, *Etyka w bankowości*, materiały z konferencji *Etyka w biznesie*, WSI, Radom.
- Berger P.(red.), 1994, *Etyka kapitalizmu*, Signum, Kraków.
- Bearle A.A. Jr., Means G.C., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Bies R.J., Moag J.S., 1986, *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*, w: Lewicki R.J., Sheppard B.H., Bazerman M.H., *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Greenwich, Conn.

- Bies R.J., Tripp T.M., 1997, *Beyond Trust: "Getting Even" and the Need for Revenge*, w: Kramer R.M., Tyler T. (red.), *Trust and Organization*, Sage, Thousand Oaks, Calif.
- Blaug M., 1995, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa.
- Boatright J.R., 1994, *What's so Special About Shareholders?*, „Business Ethics Quarterly” vol. 4, no. 4.
- Boatright J.R., 1997, *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Borkowski T., 1997, *Przemiany w etyce biznesu w Polsce przed i po 1989 roku*, w: Dietl J., Gasparski W., (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa.
- Bowie N., 1982, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Bugla D., 1997, „Business Ethics as a Company Asset – Analysis of Codes of Conduct”, niepublikowana praca magisterska.
- Buksiński T., 1996, *Moralność publiczna a biznes w Europie Wschodniej*, „Prakseologia” 1–4, 65–74.
- Calhoun J.B., 1971, *How to Social Organization of Animal Communities Can Lead to a Population Crisis which Destroys Them*, Reported by M. Pines Mental Health Program Reports, No. 5 (DHEW) Publication No. (HSM) 72–9042. Chevy Chase, Md., National Institute of Mental Health.
- Camenisch P.F., 1981, *Business Ethics: On Getting to the Heart of the Matter*, „Business and Professional Ethics Journal” 1.
- Carsten J.M., Spector P.E., 1987, *Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover*, „Journal of Applied Psychology” 72, 374–381.
- Cascio W.F., 1991, *Costing Human Resources*, PWS-Kent, Boston.
- Carroll A., B., 1991, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”.
- Cialdini R.B., 1996, *Social Influence and The Triple Tumor Structure of Organizational Dishonesty*, w: Messick D.M., Tenbrunsel A.E. (red.) *Codes of Conduct: Behavioral Research Into Business Ethics*, Russel Sage Foundation, New York.
- Chalykoff J., Kochan T.A., 1989, *Computer-aided Monitoring: Its Influence on Employee Satisfaction and Turnover*, „Personal Psychology” 40, 807–834.
- Chatman J.A., 1991, *Matching People and Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 36, 459–484.
- Clinard M.B., 1983, *Corporate Ethics and Crime*, Sage Publications, Beverly Hills CA.
- Clinard M.B., Yeager P.C., Brissette J., Petrashek D., Harries E., 1979, *Illegal Corporate Behavior*, US Department of Justice, Washington D.C.
- Cochran P.L., Nigh D., 1990, *Illegal Corporate Behavior and the Question of Moral Agency*, w: Frederick W.C., Preston L.E., (red.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies*, JAI Press Inc., Greenwich, Con.

- Cohen M., Tyrrel D.A.J., Smith A.P., 1991, *Psychological Stress and Susceptibility to the Common Cold*, „New England Journal of Medicine” 325, 606–612.
- Cook Th. I., 1954, *Individual Liberty to Day-Challenge and Prospect*, w: *Freedom and Control in Modern Society*, New York.
- Corporate Code of Conduct*, 1995, Hong Kong Ethics Development Centre.
- Cowton Ch.J., 1997, *Research in Real Worlds: The Empirical Contribution to Business Ethics*, referat prezentowany na 10th Annual EBEN Conference, Praga.
- Crossen B.R., 1993, *Managing Employee Unethical Behavior Without Invading Privacy*, „Journal of Business and Psychology” 8, 227–243.
- Darley J.M., 1996, *How Organizations Socialize Individuals into Evildoing*, w: Messick D.M., Tenbrunsel A.E., (red.) *Codes of Conduct*, Russell Sage Foundation, New York.
- Davis K., Blomstrom R.L., 1975, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York.
- Deci E.L., Ryan R.M., 1987, *The Support of Autonomy and the Control of Behavior*. „Journal of Personality and Social Psychology” 53, 1024–1037.
- Deci, E.L., Connell J.P., Ryan R.M., 1989, *Self-Determination in a Work Organization*, „Journal of Applied Psychology” 74, 580–590.
- DeGeorge R.T., 1990, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DeGeorge R.T., 1995, *Kształtowanie norm etycznych w międzynarodowym biznesie*, w: Minus P.M. (red.) *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Dewe P., 1993, *Measuring Primary Appraisal*, „Journal of Social Behavior and Personality” 8, 673–685.
- Dietl J., 1994, *Etyka biznesu w warunkach transformacji z gospodarki nakazowej do rynkowej*, „Prakseologia” 1–2, 69–84.
- Dietl J., 1997, *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, w: Dietl J., Gasparski W., (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa.
- Dodd E.M. Jr., 1932, *For Whom Are Corporate Managers Trustees?*, „Harvard Law Review”, 45.
- Domański H., 1992, *Zadowolony niewolnik?*, IFiS PAN, Warszawa.
- Donaldson T.J., Preston L., 1994, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications*, College Prk: CIBER Occasional Paper # 37.
- Dylus A., 1992, *Moralność krańcowa jako problem dla katolickiej nauki społecznej*, Pallottinum, Warszawa.
- Dylus A., 1994, *Gospodarka moralność chrześcijaństwo*, Kontrast, Warszawa.
- Dylus A., 1996, *Wartości etyczne a wartości gospodarcze. Między moralizmem a ekonomizmem*, w: Węgrzecki A.(red), 1996, *Etyczny wymiar przekształceń własnościowych w Polsce*, Oficyna Cracovia, Kraków.
- Farley L., 1978, *Sexual Shakedown: The Sexual Harassment of Women on the Job*, Oxford University Press, New York.

- Ferrell O.C., Fraedrich J., 1997, *Business Ethics*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Ferrell O.C., Gresham L.G., 1985, *A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing*, „Journal of Marketing” 49, 87–96.
- Filek J., 1997, *Firmy zagraniczne na rynku polskim*, referat na II Ogólnopolską Konferencję Etyki Biznesu, Łódź.
- Filek J., 1998, *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej*, „Znak”, luty (2), 4–10.
- Ford R.C., McLaughlin F., 1988, *Sexual Harassment at Work: What Is the Problem?*, „Akron Business and Economic Review” 20, 79–82.
- Frantz D., 1990, *Genetech Chief's Wife Settles SEC's Insider Trading Charges*, „Los Angeles Times”, November 21, D1.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M., 1997, *Společną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków*, w: Ryan L.V., Sójka J. (red.), *Etyka biznesu*, W drodze, Poznań.
- Fried Ch. F., 1970, *An Anatomy of Values*, Harvard University Press, Cambridge.
- Fuller L.L., 1978, *Moralność prawa*, PIW, Warszawa.
- Fusilier M.R., Hoyer W.D., 1980, *Variables Affecting Perceptions of Invasion of Privacy in a Personal Selection Situation*, „Journal of Applied Psychology” 65, 623–626;
- Gambetta D., 1988, *Can We Trust Trust?*, w: Gambetta D. (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, Oxford, 213–237.
- Gasparski W., 1996, *Działalność gospodarcza z punktu widzenia filozofii: Między prakseologią a etyką*, „Prakseologia” 1–4, 9–28.
- Gasparski W., 1997, *Etyka biznesu – szkice do portretu*, w: Dietl J., Gasparski W., (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa.
- Glazer M.P., Glazer P.M., 1986, *Whistleblowing*, „Psychology Today”, August.
- Glazer M.P., Glazer P.M., 1989, *The Whistle Blowers*, Basic Books, New York.
- Gruszecki T., 1996, *Etyka w biznesie jako warunek i gwarant ładu rynkowego*, referat na konferencję „Etyka Biznesu”, KUL, Lublin.
- Goldberg L.R., Grenier J.R., Guion R.M., Sechrest L.B., Wing H., 1991, *Questionnaires Used in the Prediction of Trustworthiness in Pre-employment Decisions*, American Psychological Association, Washington, D.C.
- Goodell R., 1994, *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions*, Ethics Recource Center, Washington.
- Goodpaster K.E., 1991, *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, „Business Ethics Quarterly” vol. 1, no. 1.
- Goodpaster K.E., Maltheus J.B., 1997, *Czy spółka może mieć sumienie?*, w: Ryan L.V., Sójka J. (red.), *Etyka biznesu*, W drodze, Poznań, 93–114.
- Gratkowska R., 1999, *Awaria kontrolowana*, „Reklama Plus” 2.

- Grzeszak A., 1999, *Victoria Sobieskiego*, „Polityka” 1.
- Gutek B.A., 1985, *Sex and the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hakim C., 1991, *Grateful slaves and self-made women: fact and fantasy in women's work orientations*, „European Sociological Review” 7, 101–121.
- Hansen G., 1994, *Etyka zawodu biznesmana*, „Etyka” 27, 195–202.
- Hansen G., 1996, *Dostęp do informacji na rynku kapitałowym – wybrane zagadnienia etyczne*, „Prakseologia” 1–4, 221–232.
- Hardin G., 1968, *The Tragedy of the Commons*, „Science” no 162.
- Harris L., Westin A.F., 1979, *The Dimensions of Privacy: A National Opinion Research of Attitudes toward Privacy*, Sentry Insurance Company, Stevens Point, Wis.
- Harris M.J., Milch R., Corbitt E.M., Hoover D.W., Brady M., 1992, *Self-fulfilling Effects of Stigmatizing Information on Children's Social Interactions*, „Journal of Personality and Social Psychology” 63, 41–50.
- Hartley R.F., 1993, *Business Ethics: Violations of the Public Trust*, Wiley, New York.
- Harvey B., 1994, *Business Ethics*, Prentice Hall, New York.
- Hetherington J.A.C., 1973, *Corporate Social Responsibility, Stockholders, and the Law*, „Journal of Contemporary Business”, Winter.
- Hirschman A.O., 1970, *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hollinger R.C., Clark J.P., 1983, *Theft by Employees*, Lexington Books, Lexington Mass.
- Hosmer L.T., 1994, *Why Be Moral? A Different Rationale for Managers*, „Business Ethics Quarterly” vol. 4, no. 2.
- Iaffaldano M.T., Muchinsky P.M., 1985, *Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis*, „Psychological Bulletin” 97, 251–273.
- Iwanek M., 1996, *Analiza instytucji własności przedsiębiorstw*, WNE UW, Warszawa.
- Iwańska M., 1994, *Kapitalizm dla każdego. Nowe wzory przedsiębiorczości w Polsce: akwizytorzy firm zagranicznych*, w: Kurczewski J., Jakubowska-Branicka I. (red.), 1994, *Biznes i klasy średnie: studia nad etosem*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 101–110.
- James G.G., 1995, *Whistle Blowing: Its Moral Justification*, w: Hoffman W.M., Frederick R.F. (red.), *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, New York.
- Jasiewicz K., 1991, *Czy istnieje polska klasa średnia?*, „Więź” 7/8.
- Jaynes M., 1995, *When to Rat on the Boss*, „Fortune”, October 2.
- Jedynak S., (red.), 1990, *Słownik etyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Johnson G., Scholes K., 1993, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York.

- Jourard S.M., 1966, *Some Psychological Aspects of Privacy*, „Law and Contemporary Problems” 31, 307–318.
- Jussim L., 1991, *Social Perception and Social Reality: A Reflection-Construction Model*, „Psychological Review” 98, 54–73.
- Karczewski L., 1998, *Religijne uwarunkowania biznesu w krajach Dalekiego Wschodu*, „Biuletyn Informacyjny Zespołu Etyki Biznesu” 28.
- Kazimierczyk M., 1998, *Piekło mężczyzn*, „Wprost” 23, 66.
- Klimeczak B., 1996, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Klimeczak B., 1997, *Jak uzasadnić potrzebę etyki w działalności gospodarczej*, w: Dietl J., Gasparski W., (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa, 343–361.
- Knypl T.M., 1995, *Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Komentarz*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Komorników Sądowych, Sopot.
- Kohlberg L., 1981, *Essays on Moral Development. Vol. I: The Philosophy of Moral Development*, Harper and Row, San Francisco.
- Kohlberg L., 1984, *Essays on Moral Development: Vol. II: The Psychology of Moral Development*, Harper & Row, San Francisco.
- Kopycińska D., 1997, *Wpływ aktualnej „wyceny” norm etycznych w Polsce na poglądy przyszłych menedżerów*, w: Dietl J., Gasparski W., (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa.
- Kosicka K., Nowacka V., 1998, *Stosunki pracownicze*, „Wprost”, 17.
- Koźmiński A.K., 1998, *Refleksje o kulturze menedżerskiej*, „Master of Business Administration” 6.
- Kruglanski A.W., 1970, *Attributing Trustworthiness in Worker-Supervisor Relations*, „Journal of Experimental Social Psychology” 6, 214–232.
- Kryk B., 1997, *Czy kodeks przedsiębiorstwa może stanowić rzeczywiste rozwiązanie problemów firmy?*, ref. na II Ogólnopolską Konferencję Etyki Biznesu „Doświadczenia okresu transformacji i perspektywy etycznych zasad tworzenia bogactwa”, Łódź.
- Krzesak I., 1994, *Etnografia Business Centre Club*, w: Kurczewski J., Jakubowska-Branicka I. (red.), *Biznes i klasy średnie: studia nad etosem*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Kuczyński T., 1994, *Nieuczciwa konkurencja jako kategoria prawa pracy*, „Przełęcz Sądowy”, nr 1.
- Kurczewski J., 1967, *Moralność czy prakseologia prawa*, „Studia Filozoficzne” 3, 274–280.
- Kurczewski J., Jakubowska-Branicka I. (red.) 1994, *Biznes i klasy średnie: studia nad etosem*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Kwiatkowski S., 1998, *Intelektualista przedsiębiorczy?*, „Życie Gospodarcze” 2.
- Labich K., 1992, *The New Crisis in Business Ethics*, „Fortune”, April 20, 167–176.
- Ladd J., 1997, *Moralność a ideał racjonalności w organizacjach formalnych*, w: Ryan L.V., Sójka J. (red.), *Etyka biznesu*, W drodze, Poznań, 15–48.

- Langtry B., 1994, *Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business*, „Business Ethics Quarterly” vol.4, no.4.
- Larson E., 1996, *The Economic Costs of Sexual Harassment*, „The Freeman: Ideas on Liberty”, August, 568–573.
- Lazari-Pawłowska I., 1992, *Etyki zawodowe jako role społeczne*, w: *Etyka. Pisma wybrane*, Ossolineum, Wrocław.
- Lewicka-Strzałecka A., 1995, *Przegląd programów edukacyjnych etyki biznesu*, „Prakseologia” 1–2, 63–86.
- Lewicka-Strzałecka A., 1997, *Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa*, w: Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa, 55–72.
- Lewicka-Strzałecka A., 1996, *Etyka w biznesie amerykańskim w opinii pracowników firm*, w: Polańska A. (red.), *Zarządzanie personelem w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 18–30.
- Levitt T., 1958, *The Dangers of Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 36.
- Lipset S.M., 1995, *Homo politicus: Społeczne podstawy polityki*, PWN, Warszawa.
- Lykken D.T., 1983, *Three Big Lies about the Polygraph*, „USA Today”, February 17, 10A;
- MacIntyre A., 1996, *Dziedzictwo cnoty*, PWN, Warszawa.
- MacKinnon C.A., 1979, *Sexual Harassment of Working Women*, Yale University Press, New Haven.
- Majka J., 1982, *Etyka życia gospodarczego*, Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław.
- Mandeville B., 1957, *Bajka o pszczołach*, PWN, Warszawa.
- Manley W.W., 1992, *The Handbook of Good Business Practice*, Routledge, London.
- Matuszak G., 1992, *Kształtowanie się nowej klasy średniej w Polsce*, Uniw. Łódzki, Łódź.
- May W.W., 1991, *Business Ethics and Law*, Peter Lang, New York.
- Miceli M.P., Near J.P., 1992, *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, Lexington, New York.
- Michalik M., 1977, *Moralność pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa.
- Michno L., 1994, *Wyrzucony za odwagę*, „Gazeta Wyborcza”, 10–11 grudzień.
- Minus P.M. (red.), 1995, *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Montaigne M. De., 1957, *Próby*, PWN, Warszawa.
- Monteskiusz, 1997, *O duchu praw*, Antyk, Kęty.
- Murphy P.E., 1995, *Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects*, „Journal of Business Ethics” 14, 727–740.
- Murray S., 1995, *Kraje postkomunistyczne z trudem uczą się etyki w biznesie*, „Central European Economic Review”, Przedruk: „Gazeta Wyborcza”, 13.11.1995.
- Musgrave R., 1959, *The Theory of Public Finance*, Mc-Graw-Hill, New York.

- Nader R., Petkas P.J., Blackwell K. (red.), 1972, *Whistle Blowing: The Report of the Conference on Professional Responsibility*, Grossman Publishers, New York.
- Naisbitt J., 1997, *Megatrendy – dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zys i S-ka, Warszawa.
- Nicholson N., *Ethics in Organizations: A Framework for Theory and Research*, „Journal of Business Ethics” 1994, 8, 581–596.
- Oliverio M., E., 1989, *The Implementation of a Code of Ethics: The Early Effort of One Entrepreneur*, „Journal of Business Ethics” 12, 301–312.
- O’Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F., 1991, *People and Organizational Culture*, „Academy of Management Journal” 34, 487–516.
- Ossowska M., 1958, *Motywy postępowania*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Ossowska M., 1970, *Normy moralne*, PWN, Warszawa.
- Ossowska M., 1985, *Moralność mieszczańska*, Ossolineum, Wrocław.
- Ossowska M., 1994, *Podstawy nauki o moralności*, Ossolineum, Wrocław.
- Paradowska J., 1999 *Się uchwali, się poprawi*, „Polityka” 4.
- Parent W.A., 1983, *Privacy, Morality, and the Law*, „Philosophy and Public Affairs” 12, 269–288.
- Pasztor A., 1980, *Speaking Up Gets Biologist into Big Fight*, „Wall Street Journal” November 26, 1980.
- Piotrowski M., 1994, *Walczący z wilkami*, „Tygodnik Solidarność” 19.
- Porębski C., 1997, *Czy etyka się opłaca*, Znak, Kraków.
- Pratley P., 1995, *The Essence of Business Ethics*, Prentice Hall, London.
- Rand A., 1971, *The Fountainhead*, New American Library, New York.
- Rawls J., 1994, *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa.
- Roleff T.(ed.), 1996, *Business Ethics*, Greenhaven Press, San Diego, Cal.
- Roseman E., 1981, *Managing Employee Turnover*, AMACOM, New York.
- Rosenbaum B. L., 1973, *Attitude Toward Invasion of Privacy in the Personal Selection Process and Job Applicant Demographic and Personality Correlates*, „Journal of Applied Psychology” 58, 333–338.
- Rue L.W., Phyllis G., Holland P.G., 1989, *Strategic Mangement. Concept and Experiences*, McGraw-Hill Publishing Company: New York.
- Ryan L.V., 1995, *Business Ethics in USA: Content and Challenges*, „Prakseologia” 1–2, 87–96.
- Ryan L.V., Sójka J. (red.), 1997, *Etyka biznesu*, W drodze, Poznań.
- Sammet G., Jr., 1997, *Ethics By the Slice*, Vantage Press, New York.
- SEC, *Professor Split on Insider Trades*, 1984, „Wall Street Journal”, March 2.
- Sen A., 1995, *Czy pojęcie etyki biznesu ma sens ekonomiczny?*, w: Minus P.M. (red.), *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Sen A., 1996a, *On Ethics and Economics*, Blackwell, Oxford.
- Sen A., 1996b, *Economics, Business Principles and Moral Sentiments*, wykład wygłoszony na First World Congress of Business, Economics and Ethics, Tokio.

- Sethi S.P., 1975, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework for Measurement and Analysis*, „California Management Review” 17.
- Seymour J., 1997, *Komu zaufać*, „PC Magazine Po Polsku” 9, 42–43.
- Shaw W.H., 1996, *Business Ethics*, Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Shils E.A., 1956, *The Torment of Secrecy*, London.
- Simon J.G., Powers Ch.W., Gunnemann J.P., 1972, *The Responsibilities of Corporations and Their Owners*, w: *The Ethical Investor: Universities and Corporate Responsibility*, Yale University Press, New Haven.
- Skarga B., 1994, *Usankcjonowanie niecnoty*, „Etyka” 27, 169–171.
- Skoczny T., 1995, *Wprowadzenie*, w: *Prawo konkurencji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Smith A., 1954, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
- Smith A., 1989, *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa.
- Sójka J., 1996, *O sposobach uprawiania etyki gospodarczej*, „Prakseologia” 1–4, 29–40.
- Solomon R.C., 1993, *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, New York.
- Sosenko K., 1998, *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Sorrel T., Hendry J., 1994, *Business Ethics*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- Staw B.M., 1980, *The Consequences of Turnover*, „Journal of Occupational Behavior” 1, 253–273.
- Staw B.M., Szwajkowski E., 1975, *The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts*, „Administrative Science Quarterly” 20, 345–354.
- Steckmest F.W., 1982, *Corporate Performance: The Key to Public Trust*, McGraw-Hill, New York.
- Steiner G.A., Steiner J.F., 1991, *Business, Government, and Society*, McGraw-Hill, New York.
- Stigler G.J., 1981, *Economics or Ethics?*, w: McMurrin S. (red.) *Tanner Lectures on Human Values*, vol. II, University Press, Cambridge.
- Stone Ch.D., 1975, *Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior*, Harper & Row, New York.
- Stone Ch.D., 1997, *Dlaczego spółki nie miałyby ponosić odpowiedzialności wobec społeczeństwa*, w: Ryan L.V., Sójka J. (red.), *Etyka biznesu*, W drodze, Poznań.
- Stone E.F., Stone D.L., 1990, *Privacy in Organizations: Theoretical Issues, Research Findings and Protection Mechanisms*, w: Rowland K.M., Ferris G.R. (red.), *Research in Personal and Human Resources Management*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, Conn.

- Strickland L.H., 1958, *Surveillance and Trust*, „Journal of Personality” 26, 200–215.
- Strzelecki J., 1989, *Socjalizmu model liryczny*, Czytelnik, Warszawa.
- Sztompka P., 1997, *Czy kryzys zaufania w społeczeństwie polskim*, „Acta Collegium Invisibile”, zeszyt 2, 47–63.
- Szulczewski G., 1995, *Prekursorzy etyki życia gospodarczego: Adam Smith*, „Prakseologia” 1–2, 131–140.
- Środa M., 1994, *Argumenty za i przeciw etyce zawodowej*, „Etyka” 27, 167–168.
- Talamo di N., 1991, *Private Secrets*, „Direct Marketing”, April 1991.
- Tolchinsky P.D., McCuddy M., Adams J., Ganster D.C., Woodman R., Fromkin H.L., 1981, *Employee Perceptions of Invasion of Privacy: A Field Stimulation Experiment*, „Journal of Applied Psychology” 66, 308–313.
- Tomczyk-Tołkacz J., 1994, *Etyka biznesu: Wybrane problemy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Twardowski K., 1973, *O zadaniach etyki naukowej*, „Etyka” 12.
- Varca P.E., James-Valutis M., 1993, *The Relationship of Ability and Satisfaction to Job Performance*, „Applied Psychology: An International Review” 42, 265–275.
- Velasques M.G., 1997, *Dlaczego spółki nie są za nic moralnie odpowiedzialne?*, w: Ryan L.V., Sójka J. (red.), *Etyka biznesu*, W drodze, Poznań.
- Verges P., Tyszka T., Verges P., 1994, *Reprezentacja ekonomii przez studentów polskich i francuskich*, „Prakseologia” 3–4.
- Vidmar N., Flaherty D.H., 1985, *Concern for Personal Privacy in an Electronic Age*, „Journal of Communication” 35, 91–103.
- Vogel D., 1992, *Is US Business Obsessed With Ethics?*, „California Management Review”, 35, 1.
- Walczak-Duraj D., 1997, *Etyczny kontekst funkcjonowania firm w opinii łódzkich przedsiębiorców*, „Biuletyn Informacyjny Zespołu Etyki Biznesu” 25.
- Warren S., Brandeis D., 1890, *The Right to Privacy*, „Harvard Law Review”, 4.
- Webley S., 1992, *Business Ethics and Company Codes*, Institute of Business Ethics London.
- Weitz B.A., Castleberry S.B., Tanner J.F., 1992, *Selling: Building Relationships*, Irwin, Homewood, Ill.
- Westin A., 1967, *Privacy and Freedom*, Atheneum, New York
- Westin A.F. (ed.), 1981, *Whistle Blowing! Loyalty and Dissent in the Corporation*, McGraw-Hill, New York.
- Węgrzecki A. (red.), 1996, *Etyczny wymiar przekształceń własnościowych w Polsce*, Oficyna Cracovia, Kraków.
- Węgrzecki A. (red.), 1999, *Etyczne fundamenty gospodarowania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- White B.J., Montgomery B.R., 1980, *Corporate Codes of Conduct*, „California Management Review” (Winter), 80–87.

- Whitney J.O., 1994, *The Trust Factor*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Williamson O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa.
- Williamson O.E., 1996, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.
- Wiśniewski R., 1999, *Wartość i drogi tworzenia bogactwa w świetle polskiej filozofii moralnej XX wieku*, ref. na II Ogólnopolską Konferencję Etyki Biznesu „Doświadczenia okresu transformacji i perspektywy etycznych zasad tworzenia bogactwa”, Łódź.
- Woodman R.W., Ganster D.C., Adams J., McCuddy M.C., Tolchinsky P.D., Fromkin H., 1982, *A Survey of Employee Perceptions of Information Privacy in Organizations*, „Academy of Management Journal” 25, 647–663.
- Young B., Mountjoy R., Ross M., 1981, *Employee Theft, Assembly of the State of California Publications Office*, Sacramento, Calif.
- Zasady prowadzenia działalności gospodarczej*, „Znak”, luty (2), 4–10.
- Zimbardo P.G., Ruch F.L., 1994, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa.

Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN
00-330 Warszawa, ul. Nowy Świat 72, tel. 6572-897
Wydanie I. Obj. 18 ark. wyd., 13,5 ark. druk.

Skład i druk: Ośrodek Wydawniczo-Poligraficzny
00-669 Warszawa, ul. Emilii Plater 9/11

FRIEDRICH-NAUMANN-STIFTUNG



Dewizą niemieckiej fundacji im. Friedricha Naumanna jest polityka liberalna. Jej celem jest propagowanie zasady wolności – mając jednocześnie na uwadze godność człowieka – we wszystkich dziedzinach życia społecznego, zarówno w zjednoczonych Niemczech, jak też i za granicą.

Celem polityki liberalnej jest stworzenie wszystkim obywatelom warunków swobodnego współistnienia w otwartym społeczeństwie. Bez wolności nie jest bowiem możliwa realizacja pozostałych, uznawanych przez ludzkość wartości. Życie umysłowe i duchowe potrzebuje wolności, podobnie jak organizm potrzebuje powietrza, by móc oddychać.

Fundacja im. Friedricha Naumanna prowadzi działalność w Niemczech od chwili swego powstania, tzn. od roku 1958. Począwszy od lat 60. – także za granicą, szczególnie w krajach Ameryki Łacińskiej, Azji i Afryki, a od momentu epokowych przemian również w Europie Środkowo-Wschodniej i Wschodniej. Obecnie Fundacja – obok przedstawicielstwa w Warszawie – posiada w tej części Europy także biura w: Moskwie, Tallinie, Pradze, Budapeszcie, Sofii i Zagrzebiu.

Zgodnie z zasadami liberalizmu Fundacja koncentruje się w Polsce przede wszystkim na kwestiach ochrony praw człowieka oraz różnych mniejszości. Celem działań Fundacji w Polsce jest wspieranie trudnego procesu budowy demokracji, państwa prawa i gospodarki rynkowej. Kultura polityczna, polityka samorządowa, czy też rola mass mediów w społeczeństwie demokratycznym – także stanowią przedmiot zainteresowania Fundacji. Jej zamiarem jest nie tylko stworzenie podstaw dla rozwoju ruchu liberalnego w Polsce, ale także próba pośredniczenia w kontaktach z innymi organizacjami i instytucjami liberalnymi w Europie.

Wszystkim działaniom Fundacji imienia Friedricha Naumanna w Polsce towarzyszy jeszcze jedna ważna idea: wkład w rozwój porozumienia między Polską a Niemcami, w dzieło zbliżenia sąsiadujących ze sobą krajów i narodów.

*Dziękujemy Fundacji im. Friedricha Naumanna
za dofinansowanie publikacji.*

T.8025



2900802500000



rebracka