

**Anna Dziadkiewicz**

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

## **Znaczenie etyki biznesu w kształtowaniu współczesnych norm i wartości**

Etyka biznesu, a ściślej mówiąc – etyka biznesmenów – jest sprawą mającą zasadnicze znaczenie dla działalności gospodarczej. Sposób mówienia o niej w ostatnich latach stał się jednak w pewnych kręgach tak natarczywy, że została sprowadzona do kategorii mody czy nawet reklamy. Tymczasem rynek jest coraz bardziej wyczulony na przekłamania, a odbiorcy coraz bardziej pewni siebie i coraz lepiej poinformowani, tak że działania etyczne prowadzone w firmie i mające odzwierciedlenie w postawie pracowników oraz trenerów są niemal koniecznością. Ktoś mógłby powiedzieć, że biznes rządzi się twardymi regułami, a działania etyczne w żaden sposób nie pasują do niesprawiedliwego, wymagającego rynku. Tymczasem nie tylko nie sprzeciwiają się one biznesowi, lecz wręcz przeciwnie – skutecznie i konkretnie wspierają maksymalizację długoterminowej wartości dla właściciela.

W mediach mówi się o etyce głównie w kontekście klęsk żywiołowych, regionów ubóstwa i skandali, związanych z przekupstwem i aferami seksualnymi. Problemy etyczne mogą jednak powstać w odniesieniu do wszelkich działań gospodarczych, stąd etyki w biznesie nie można obecnie ignorować.

Studia zarządzania uczą prosperowania na rynku, obserwacji sytuacji gospodarczej i poruszania się w kategoriach finansów, marketingu itp., nie uczą natomiast tego, jak postępować w pracy etycznie. Jak uczyć się wiarygodności i uczciwości, by być postrzeganym w kontaktach biznesowych jako osoba postępująca zawsze zgodnie z prawem i własną moralnością.

### **Istota etyki biznesu**

Głównym zadaniem etyki biznesu jest sposób prowadzenia zwyczajnych, codziennych działań gospodarczych. Kultura prowadzenia rozmów w firmie z pracownikami, obchodzenie się z klientami, wytwarzanie produktów, generowanie usług czy wybór kontrahentów bądź szkoleniowców, na których ma wzorować się kadra, ma decydujący wpływ na to, czy działania firmy będą uważane za etyczne. Rzadko które przedmioty na studiach wyższych kładą nacisk na tę tematykę. Mimo że studenci mają do czynienia z etyką biznesu, zachowaniami organizacyjnymi czy CSR-em realizowanym na zajęciach z marketingu, to jednak nie rozumieją jej wagi i tego, że rzuca ona światło na nową jakość i zapewnia większą świadomość, co z kolei przekłada się na wyniki firmy. Kultura wyraźnie wskazuje cele działań gospodarczych i warunki ich osiągnięcia (Sternberg 1998) i, co najważniejsze, potrafi pokazać wagę obowiązków wobec społeczeństwa, które z punktu widzenia finansów firmy wciąż wydają się nieodpowiednie (Dietl, Gasarski 1997). Jest to więc dobrze skonstruowane narzędzie gospodarcze, mające

duże znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, niezależnie od jego wielkości i zasięgu działania. I z tym przeświadczeniem absolwenci szkół wyższych powinni wkraczać na rynek pracy.

### **Znaczenie wartości dla właściciela firmy**

Pojęcie *wartość* ma wiele znaczeń. Dla właściciela oznacza miarę pieniężną pozbawioną aspektu moralnego. W znaczeniu gospodarczym wartość ma charakter finansowy, a przecież przedsiębiorstwa w dłuższym czasie mają osiągać zyski, czyli ich celem jest zwiększanie własnej wartości finansowej. I to inwestowanie w etykę jest coraz częściej zauważane przez właścicieli firm, którzy podkreślają rolę działań pozafinansowych, co z kolei jest dobrym zjawiskiem, choć wciąż mało promowanym w środowisku akademickim. Można nawet odważyć się na stwierdzenie, że dopiero zderzenie człowieka z rzeczywistością gospodarczą ukierunkowuje go na wrażliwość społeczną w biznesie.

Na studiach z zarządzania od pierwszych zajęć wskazuje się, że głównym celem prowadzenia firmy jest maksymalizacja zysków, tymczasem warto nie postępować według tej zasady co najmniej z dwóch powodów.

Po pierwsze, zyski przypadające za akcje, dochód z inwestycji i wszelkie inne środki księgowości są notorycznie niepewne. Po drugie, zyski nieodpowiednio mierzą wartość dla właściciela. Są one zazwyczaj księgowane jako zyski z okresu bieżącego i odnoszą się do krótkiego czasu. Nie obejmują też odpisów na inwestycje – w badania i rozwój, wyposażenie kapitałowe, szkolenia i restrukturyzację – które to dochody mogą być pomocne przy inwestowaniu w dłuższym okresie. A przecież na wartość wpływa to, co działo się w przeszłości, dzieje się obecnie i będzie miało zdarzyć się w przyszłości. To zaś oznacza, że wartość jest bardziej zadowalająca niż zysk przy określaniu celów definiujących zadania gospodarcze.

W tym miejscu warto na nowo zdefiniować pojęcie wartości dodanej w porównaniu z definicjami akademickimi (Davies 1991). Wartość taka określa wielkość, o którą wartość produkcji firmy przewyższa sumę pracy, materiałów i kapitału zaangażowanego w proces produkcji. Oblicza się ją, uwzględniając zyski z produkcji, amortyzację i koszty kapitału. Wartości dodane dla akcjonariuszy można porównywać i jest to rozwiązanie lepsze niż używanie tradycyjnych wskaźników księgowych. Trzeba jednak zaznaczyć, że wartość dodana podlega również manipulacjom kierownictwa. Być może najlepszą wartością dla właściciela będzie kurs akcji, oczywiście jeśli firma jest notowana na giełdzie. Kurs akcji odzwierciedla obecną wartość wpływów gotówkowych spodziewanych po wypłatach z tytułu dywidendy i wskazuje na stan spółki i jej perspektywy na przyszłość. Gdyby uznać kurs akcji za wartość dla właściciela, można by wskazać kilka zasadniczych zalet. W odróżnieniu od wartości dodanej nie jest on podatny na manipulacje kierownictwa. Co więcej, ze względu na to, że odzwierciedla przyszłe wpływy gotówkowe, pokazuje skutki działań bieżących firmy. Wadą jest natomiast to, że odnosi się jedynie do spółek notowanych na giełdzie i nie prezentuje prawdy podczas kryzysów. Co więcej, są firmy, które korzystają z wartości wcześniej stworzonego wizerunku i oferują ceny wyższe, mimo że ich sytuacja finansowa nie jest już tak dobra jak wcześniej.

Można więc powiedzieć, że wartość dla właściciela składa się z obecnej wartości przyszłych wpływów gotówkowych, które uzyskuje on dzięki przedsiębiorstwu. Te wpływy to albo udziały w dochodach z dywidendy lub innych wypłat, albo zyski bądź straty kapitałowe realizowane przy sprzedaży przedsiębiorstwa. Ten sposób szacowania wartości przedsiębiorstwa jest najbardziej popularny.

### **Obszary zainteresowania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw**

Etyka zaleca zachowywanie podstawowych wartości, bez których działania gospodarcze byłyby niemożliwe, i wspieranie długoterminowej wartości dla właściciela. Należy jednak zauważyć, że postępowanie moralne jest pierwotne względem stosowania go do działań gospodarczych i od nich niezależne (Nowak 2008).

Mówi się, że na tożsamość przedsiębiorstwa wpływa jego wizualizacja, zachowania i komunikacja. To właśnie o etycznym charakterze przedsiębiorstwa świadczy fakt, w jaki sposób traktuje ono swoich pracowników. Mowa tu znowu o zachowaniach organizacyjnych, tak często pomijanych w programie nauczania zarządzania. A przecież sposób postępowania z własnym personelem wpływa na produkty, usługi i relacje z klientami, stąd nie można pomijać jego potrzeb i oczekiwań. To właśnie etyczne ich traktowanie sprzyja budowaniu długoterminowej wartości dla właściciela. Ucząc młodych ludzi budowania systemu norm i wartości, można mieć pewność, że przyszli właściciele będą traktować załogę przyzwoicie i sprawiedliwie. Będą nagradzać za wkład w rozwój firmy, postępować uczciwie i bezstronnie wobec całej obsługi. Czasy są ciężkie i widmo kryzysu sprawia, że redukcja kosztów uzyskiwana przez obciążenie zatrudnionych lub zmniejszenie nakładów na stworzenie odpowiednich warunków pracy staje się normą. Ale czy konieczną i przynoszącą korzyści?

Te dwa obszary są najbardziej delikatne w relacji pracodawca–pracownik. Koszt poprawy wyniku finansowego ponoszą nie tylko pracownicy, ale także ich rodziny – stres, nadgodziny poza domem, wypalenie zawodowe, więcej wypadków i częściej brane urlopy. Unia Europejska, widząc, że te zjawiska urastają do miana choroby cywilizacyjnej, podjęła działania mające na celu ograniczenie poziomu obciążenia pracowników. Wprowadzono ustalenia odnośnie czasu pracy i wypoczynku oraz zunifikowano warunki BHP. Najczęściej zamiast rygorystycznego przestrzegania regulowanego przepisami prawa, priorytetowe stają się porozumienia pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. To kolejna luka w polskim systemie edukacji przyszłych przedsiębiorców.

Przyszli pracodawcy powinni mieć na uwadze, że pracownik to nie przedmiot, lecz podmiot zarządzania w organizacji: jest ważnym aktywem firmy i powinien znajdować się w centrum zainteresowania. Wydajność w firmie może być podnoszona tylko wówczas, gdy zainwestuje się w rozwój pracownika, jego kompetencje, poczucie bezpieczeństwa i dobre samopoczucie.

Kolejnym punktem wewnętrznej odpowiedzialności biznesu jest tzw. teoria kontraktowa, należąta staranność oraz koszty społeczne. W teorii kontraktowej, odpowiedzialność wobec klienta jest wynikiem zawartej z nim umowy. Przedsiębiorstwo odpowiada przed konsumentem w zakresie umowy kupna–sprzedaży, musi więc zapewnić odpowiedni produkt/usługę o określonej jakości, w odpowiednim terminie i jeśli to konieczne, zobowiązując się do wykonania usług posprzedażnych. Podstawą omawianej teorii jest przeświadczenie o tym, że klient wie, co i na jakich warunkach kupuje. Tymczasem okazuje się, że praktyki przedsiębiorców pozostawiają wiele do życzenia, co świadczy o ich ułomnym systemie stosowania się do pewnych norm.

To zjawisko doskonale widać przy zмовie producentów – najbardziej nieodpowiedzialnej strategii maksymalizacji zysku. Producenci, wiedząc, że osiągnęli szczyt swoich możliwości produkcyjnych, umawiają się co do ceny, dzięki czemu mogą zwiększyć zysk kosztem konsumenta. Sytuacja taka występuje zwłaszcza wtedy, gdy nie ma zbyt wielu dostawców danego towaru lub usług na rynku. Wówczas łatwiej jest porozumieć się w sprawie ceny, tym bardziej, gdy dostęp do zasobów lub technologii jest trudny. Tak jest na przykład w wypadku operatorów telefonii komórkowej. Przywiązują oni klienta długoletnią umową korzystania z usług,

którą można rozwiązać, ale ponosząc dodatkowe koszty. Ponadto, jeśli prawo chroni pozycję tej grupy, konsument nie ma praktycznie żadnych szans, by wyjść z tej sytuacji bez szwanku dla zawartości portfela.

Brak etyki widać na każdym kroku. Często konsumenci płacą wysoką cenę, licząc na wysoką jakość produktów. Okazuje się tymczasem, że producenci obniżają wartość dóbr, „ubierając” je w wysmakowane opakowania lub pakując małe przedmioty w dużo większe opakowania. Oczywiście strategia wprowadzania konsumenta w błąd poprzez ukrywanie finalnej ceny (np. kredyty w bankach) lub przenoszenie części ceny produktu na serwis lub na produkty komplementarne, bez których produkt nie działa (np. niedrogie ekspresy do kawy, do których naboje z kawą są stosunkowo drogie) sprawia, że klient nie jest świadomy kosztów, które ostatecznie będzie musiał ponieść.

Wyraźnie więc widać, że nie sposób oszacować wszystkich kosztów, które musi ponieść klient w wyniku nieuczciwych praktyk, podobnie jak trudno oszacować społeczny koszt niesprawiedliwych działań przedsiębiorców. Tym bardziej, gdy trudno udowodnić, że działania takie są niezgodne z prawem lub że nie były elementem pomyłki. Wadą teorii kontraktowej jest ograniczenie zakresu zobowiązań producenta/usługodawcy tylko do punktów umowy. Dlatego problemy klienta wynikłe w trakcie użytkowania przedmiotu, a nieznanymi odzwierciedlenia w umowie, są praktycznie nie do rozwiązania.

Kolejna jest teoria należytej staranności, która w odróżnieniu od teorii kontraktowej nie ogranicza się tylko do podpisanej umowy pomiędzy przedsiębiorcą a klientem. Klient niezależnie od umowy ma bezwarunkowe prawa, podobnie jak sprzedający – zobowiązania. Podstawą tej teorii jest zachowanie staranności podczas świadczenia usług oraz wykonywania produktów. Wszelkie wady produktu bądź usługi muszą zostać naprawione przez wykonawcę, niezależnie od tego, czy jest o tym mowa w umowie, czy też nie. Tego typu praktyka zapewnia należyłą jakość i chroni interesy konsumenta. Oczywiście nie jest to metoda idealna – otwiera ona drogę nieuczciwym klientom, którzy kierują w stronę producentów i usługodawców nieprawdziwe oskarżenia.

Warto wspomnieć jeszcze o teorii kosztów społecznych, która uwypukla fakt, że przedsiębiorstwa często prowadzą działania negatywne ze społecznego punktu widzenia. Mowa tu o producentach alkoholu, papierosów i lekarstw, które zażywane niewłaściwie lub nadmiernie powodują alkoholizm, nikotynizm oraz lekomanie. Mimo że wynikają one z błędów konsumentów, poszkodowani nieraz żądają zadośćuczynienia od producentów. Wadą tej teorii jest przerzucanie winy całkowicie na producenta. Dlatego nieuczciwi klienci celowo domagają się wysokich odszkodowań.

Wracając jednak do najbardziej zaniedbywanej sfery w biznesie – etycznych zachowań na linii pracodawca–pracownik, należy zaznaczyć, że ze względów etycznych przedsiębiorstwa powinny zapewnić pracownikom godne warunki pracy i wynagrodzenie. Tymczasem niejednokrotnie dochodzi do negatywnych i sprzecznych z ideą społecznej odpowiedzialności zjawisk. Można do nich zaliczyć (Snihur 2006):

- wyzysk,
- zatrudnianie osób nieletnich,
- pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia,
- niedostateczne bezpieczeństwo pracy,
- znęcanie się fizyczne lub psychiczne nad pracownikami,
- brak właściwej opieki lekarskiej,
- niezapewnienie pracownikom właściwych form wypoczynku.

Za powyższe zjawiska odpowiadają zarówno całe przedsiębiorstwa, jak i ich właściciele, kadra kierownicza oraz określone decydenci. Niestety, do tego stanu przyczyniają się zjawiska makroekonomiczne, m.in. wysokie bezrobocie, niedostateczne prawo pracy i ogólny strach przed mówieniem o tych procederach głośno. To kolejny punkt do podkreślenia na zajęciach z zakresu zarządzania. Student wyedukowany to przyszły pracownik świadomy swoich praw. W parze zaś ze studiami wyższymi pomocną dłoń wyciągają media za sprawą kampanii medialnych, a także dziennikarze i fundacje, którzy apelują o jawne mówienie o problemach.

Działania etyczne mogą dotyczyć też grup, które w żaden sposób nie były i nie są odbiorcami usług i produktów. Jeśli dochodzi na przykład do zanieczyszczenia środowiska, to cierpią na tym ludzie zamieszkujący tereny obok przedsiębiorstwa. Z drugiej strony może się okazać, że szefowie przedsiębiorstwa zdecydują się na oświetlenie dróg dojazdowych, które wcześniej były nieoświetlone, lub wybudowanie nowych dróg do firmy, z których będą korzystać wszyscy mieszkańcy. Takie działania noszą nazwę efektu zewnętrznego (*externalities*). Niestety, efekty negatywne przeważają nad pozytywnymi, co oznacza wciąż niewielką świadomość etyczną.

Globalizacja ma wpływ na każdego człowieka, budzi wiele emocji i nie jest obojętna w sensie etycznym. Do zalet globalizacji można zaliczyć:

- szybkie upowszechnianie się wartościowych myśli, pomysłów, doskonałych produktów,
- upowszechnianie się postępowych technologii, a także skutecznego zarządzania,
- podejmowanie i rozwiązywanie problemów, wymagających międzynarodowej współpracy,
- wykorzystanie korzyści skali,
- rozwój postępu naukowo-technicznego,
- międzyfunkcjonalne zarządzanie w skali międzynarodowej, które polega na uzgadnianiu i koordynacji zlokalizowanych w różnych krajach zasobów i działań, służących realizacji sfery badań i rozwoju, marketingu i wytwarzania produktów (Koźmiński 1999).

Mówiąc o wadach globalizacji, na wstępie trzeba zaznaczyć, że jest ona antydemokratyczna i sprowadza na plan dalszy znaczenie rządów narodowych. Koncerny globalne są często bogatsze niż całe państwa, a przez to mają wpływ na politykę rynku pracy i ekonomię. Ich zarządy nie są wybierane przez ludność, a mimo to mają wpływ na rządy i to, co jest tworzone w danym kraju.

Co więcej, warto wspomnieć o negatywnych zjawiskach targających krajami wysoko rozwiniętymi, w których rozpowszechniają się specyficzne schorzenia społeczne, tj. alkoholizm, narkomania, nikotynizm i lekomania. Oczywiście odpowiedzialnością za nie nie powinna być obarczona tylko cała sfera biznesu, lecz również – przede wszystkim – wielkie koncerny-producenci. To one są zleceniodawcami działań reklamowych stosowanych na masową skalę przy użyciu przeróżnych dostępnych środków przekazu. Działania reklamowe hamują krytycyzm oraz promują moralnie wątpliwe systemy wartości, dodatkowo wpływając negatywnie na psychikę dzieci i młodzieży. Obecnie niestety najbardziej groźnym medium wydaje się Internet, gdyż pomimo licznych akcji przedstawiających negatywne skutki obcowania w sieci, wiele przedsiębiorstw w pełni i z całkowitą świadomością wykorzystuje Internet, widząc w jego użyciu ogromne źródło zysku.

Coraz częściej, w pogoni za tańszą siłą roboczą i mniejszymi restrykcjami środowiskowymi, firmy decydują się na przeniesienie za granicę. W kraju rodzimym zostają tylko biura i siedziba zarządu. Dzięki temu produkcja staje się bardziej opłacalna i nienarażona na dotkliwe kary, związane z nierespektowaniem praw. Ludność krajów, gdzie przenosi się zakłady produkcyjne, często żyje w bardzo trudnych warunkach, nie jest wyedukowana, za to pracuje pod wpływem bardzo silnych działań marketingowych promujących zachodni model konsumpcyjny.

Według statystyk ONZ, w ciągu 50 lat ludność niemal 50 najbiedniejszych krajów świata ulegnie potrojeniu. Warto dodać, że za mniej niż jednego dolara dziennie żyje niemal 40% ludności Bangladeszu, niemal 15% ludności Boliwii, w Ekwadorze ponad 20% ludności, w Hondurasie niemal 25%, w Indiach niemal 35%, a w Meksyku prawie 10%. Tamtejsza ludność nie ma żadnych praw, gdyż demokracja rozumiana w tzw. zachodnim stylu to abstrakcja. W tych krajach w większości panuje reżim polityczny. Nie można stamtąd emigrować ze względów finansowych i ze względu na bariery administracyjne, nie można nawet poruszać się w obrębie własnego kraju. Ludzie tam żyjący są wykluczeni z aktywności politycznej i ekonomicznej.

Warto dodać, że w omawianych krajach bardzo słabo rozwinięta jest administracja państwowa, przez co ludność nie ma swoich reprezentantów, którzy mogliby ją chronić przed nieetycznymi praktykami wielkich koncernów. Często ta bierność wynika stąd, że ze względów klasowych decydenci nie schodzą do poziomu najuboższych warstw społecznych, a prawo, choćby zawierało dobre przepisy, nie jest egzekwowane. Wielkie zachodnie koncerny pełnią zaś funkcję kolonizatorów, którzy wykorzystują potencjał ludzi w sposób niesprawiedliwy. Tym bardziej, że dochody z państw biednych są konsumowane w krajach, gdzie znajdują się spółki-matki. Tam też płacą podatki, które są następnie wykorzystywane na działania socjalne, czyli np. darmową służbę zdrowia, walkę z bezrobociem i edukację. Produkty zaś wyprodukowane w krajach biednych trafiają do krajów bogatych za minimalne stawki.

Innym sposobem na unikanie kar za pracę w trudnych warunkach oraz ogólnie rozumiany wyzysk jest zlecenie rodzimym firmom, zarejestrowanym w krajach bardzo biednych, produkcję dóbr i występowanie tylko w roli odbiorcy. Dzięki temu globalne koncerny umywiają ręce od nieetycznych praktyk, nie biorąc odpowiedzialności za sytuację w firmie w postaci bardzo złych warunków pracy, zatrudniania dzieci, nieegzekwowania przepisów BHP i limitów czasu pracy. To typowy sposób bogacenia się krajów bogatych. Warto w tym miejscu wspomnieć o dewastacji środowiska, o której w Unii Europejskiej mówi się od dłuższego czasu. Kraje zachodnie czerpią z biednych krajów, głównie z Afryki, niesamowite pokłady złóż mineralnych i dobrodziejstw natury. Pozytywne i negatywne wpływy globalizacji zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Globalizacja przy narastającym postępie musiała nastąpić. Do tego przyczynił się rozwój Internetu, masowe podróże lotnicze i sieci komórkowe. Zjawisko to, tak gloryfikowane na studiach ekonomicznych jako szansa rozwoju firm i międzynarodowego handlu, w aspekcie zasad etycznych stało się niezwykle kontrowersyjne.

### **Spoleczna odpowiedzialność biznesu a zasady ekonomiczne**

Początkowo biznes reagował bardzo niechętnie na propagowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu (Bem-Kozieł 2008). Wynikało to głównie z faktu, że w myśl zasad M. Friedmana, biznes miał zajmować się przede wszystkim maksymalizacją zysków (*the business of business is business*), zwłaszcza właścicieli. Uważano, że nadmierne propagowanie społecznej odpowiedzialności i ekologii będzie przyczynkiem do opodatkowania i że to rolę państwa, a nie przedsiębiorstw komercyjnych jest radzenie sobie z problemami społecznymi ludności.

Tab. 1. Wpływy globalizacji

Dziedzina	Zmiany pozytywne	Zmiany negatywne
Miejsce pracy, ograniczenie bezrobocia	Tworzone są nowe miejsca pracy w krajach, w których działają firmy globalne	Wiele miejscowych firm w krajach, w których działają firmy globalne, nie wytrzymuje konkurencji i upada, co oznacza utratę miejsc pracy  Nowe miejsca pracy dla miejscowej ludności rzadko dotyczą prac i stanowisk elitarnych (menedżerowie wyższego szczebla, projektanci, badacze itp.)
Poprawa jakości (standardów) życia. Wzrost dobrobytu	Dobrej jakości firmowe produkty firm globalnych wpływają korzystnie na jakość życia, jak też na dochody z pracy w tych firmach, zasilające budżety rodzin pracowników	Produkty firm globalnych często są niedostępne dla pracowników i miejscowej ludności, a dochody z pracy bywają niskie (płace zazwyczaj są ustawiane na poziomie płac obowiązujących w danym kraju, a niekiedy jeszcze niżej)
Transfer nowej wiedzy i nowych technologii	W wielu wypadkach jest to ewidentna korzyść, chociaż <i>know-how</i> z reguły pozostaje wyłączną własnością firmy globalnej (jednostki macierzystej) i nie może być szerzej stosowany w danym kraju	Czasami rola oddziałów krajowych sprowadza się do konfekcjonowania gotowych produktów, prostego montażu, dystrybucji itd., nie ma wówczas tego rodzaju transferu
Wzmacnianie narodowych gospodarek i budżetów państw	Udane inwestycje zagraniczne, w tym także firm globalnych, przynoszą korzyści narodowym gospodarkom	Firmy globalne z reguły dyktują warunki swej obecności w danym kraju. Spełnienie ich dyktatu znacznie pomniejsza bilans zysków i strat. Nieudane inwestycje stają się nieraz źródłem ogromnych strat
Wyższe standardy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i etyki	W niektórych firmach takie wyższe standardy rzeczywiście obowiązują	Czasem firma globalna przejmuje miejscowe wzorce i chcąc osiągnąć wyższy zysk, rezygnuje ze stosowania własnych, wyższych standardów
Lansowanie lepszej kultury organizacji	Zazwyczaj firmy globalne przynoszą ze sobą własną specyficzną kulturę, która ma zalety, skoro organizacja ta odniosła sukces	Bezpośrednie i pełne przeniesienie własnej kultury do innych środowisk nie jest ani możliwe, ani celowe. Podstawy geocentryczne jeszcze nie dominują w firmach globalnych

Ekonomiści uważają ponadto, że rolą państwa jest ustalanie ram prawnych oraz wpływanie na alokację zasobów w celu optymalizacji ich wykorzystania (zarządzanie efektami zewnętrznymi) przez planowanie i politykę przemysłową, dotacje i subwencje (Kietliński, Reyes, Oleksyn 2005). Ustalone zasady wpływają na stabilizację makroekonomiczną w celu łagodzenia cykli gospodarczych, kontrolowania inflacji, walki z bezrobociem i wprowadzania programów, mających na celu redystrybucję dochodu (za pomocą podatków i wydatków publicznych).

Omawiając zaś rolę państwa i przedsiębiorstw, nie uwzględniono kilku podstawowych faktów. Po pierwsze, działalność biznesowa, mająca na celu maksymalizację zysków, przynosiła wielokrotnie bardzo negatywne skutki. Ponadto, najwięcej ujemnych skutków nierozważna działalność przedsiębiorstw przynosi nie właścicielom ani nie klientom, nie ma więc żadnych szans wpływania na poczynania przedsiębiorców. Aby rozwiązać problemy dotyczące kwestii efektów zewnętrznych, konieczne jest pojednanie sfery biznesu i państwa (Oleksiejczuk A., Oleksiejczuk E. 2008).

Według danych OECD, ze 100 największych podmiotów gospodarczych na świecie niemal 49 to państwa (jeśli traktuje się je jako podmiot zbiorowy i bierze pod uwagę wartość PKB brutto), a pozostałe 51 – międzynarodowe koncerny. Stąd konieczne jest określenie praw i obowiązków społecznych, ekologicznych oraz politycznych tak potężnych podmiotów, niezależnie od miejsca siedziby firmy macierzystej i lokalizacji jej zakładów.

Rządy państw nie mają wpływu na działalność przedsiębiorstw poza granicami kraju. Dewastacja środowiska musi w końcu zostać zatrzymana, a w tym celu konieczne jest działanie państwa i biznesu na rzecz wzmocnienia działań prośrodowiskowych. Dodatkowo akcjonariusze i właściciele dążą do maksymalizacji zysków w perspektywie kilku lub kilkunastu lat, podczas gdy zasoby naturalne są najczęściej nieodnawialne, podobnie jak pogarszający się stan środowiska naturalnego oraz niestabilna sytuacja międzynarodowa.

Rządy państw wysoko rozwiniętych są za wprowadzeniem społecznej odpowiedzialności biznesu z kilku ważnych powodów. Po pierwsze, brak perspektyw i bardzo ciężkie warunki bytowe w krajach biednych mogą doprowadzić do destabilizacji w krajach wysoko rozwiniętych (ostatnie wydarzenia na Bliskim Wschodzie zdają się to potwierdzać). Rośnie niekontrolowana imigracja (problem we Włoszech) i patologie wśród ludności afrykańskiej. Coraz częściej słyhać też o atakach na ambasady i polityków, reprezentujących interesy państw zamożnych. Dlatego, jeśli nie powstrzyma się rosnących negatywnych skutków globalizacji i nie zmieni podejścia do biznesu międzynarodowego, wówczas można liczyć się z coraz większą destabilizacją i narastającymi konfliktami na arenie światowej. W tym wypadku typowy biznes pozbawiony odpowiedzialności społecznej nie będzie mógł sobie w żaden sposób z tymi tendencjami poradzić.

Kolejną sprawą jest ogromny postęp informatyczny i telekomunikacyjny. Dzięki niemu ludność krajów bogatych może w pełni mieć dostęp do informacji na temat przepaści cywilizacyjnej krajów biednych. To właśnie opinia społeczna okazała się największym sojusznikiem w walce z problemami ubóstwa – protesty przeciwko sprowadzaniu produktów, produkowanych w fabrykach, gdzie zatrudnia się dzieci i nie przestrzega praw człowieka, promocja ekologii i recyklingu, rozpowszechnianie informacji na temat nieetycznych działań sprawia, że rośnie presja marketingowa i polityczna sprzyjająca pomocy społecznej w tych krajach.

Niestety, dopóki zyski z pracy w krajach biednych będą rozprowadzane w krajach bogatych, rządy państw będą przymykać oczy na niesprawiedliwość wynikającą z globalizacji. Choć kolejną tendencją są tzw. raje podatkowe, w których najbogatsi lokują swoje zyski, nie zwracając uwagi na kraj lokalizacji swojej firmy.

Nie wolno w tym momencie zapomnieć o rosnącej z roku na rok potęgze Chin i zalewie tamtejszymi towarami rynków zachodnich. Chiny zyskują przewagę ekonomiczną, oferując swojej ludności pensje poniżej minimum socjalnego, niejednokrotnie zmuszając ją do pracy niewolniczej i zyskując w ten sposób na efekcie tzw. dumpingu społecznego. Dlatego, żądając od Chin i Indii stosowania się do zasad społecznej odpowiedzialności, należałoby zacząć od przestrzegania ich we własnych przedsiębiorstwach, niezależnie od miejsca wytwarzania produktów.

Tu znów należy wrócić do edukacji studentów, którzy w przyszłości będą stanowić kadre zarządzającą, i do zwrócenia ich uwagi na problemy ludności krajów Wschodu. Na dzień dzisiejszy dopóki zmiana w świadomości ludzi Zachodu, zwłaszcza młodzieży, nie rozpocznie się we wczesnych latach, hasło „Równa płaca za równą pracę” będzie jedynie utopią.

### **Funkcje zarządzania i ich kontekst etyczny**

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa osoby zarządzające muszą postępować w sposób etyczny, a więc podchodzić do swoich kompetencji w dojrzały, świadomy sposób. Każda z funkcji zarządzania, a więc:

- planowanie, związane z określaniem misji i wizji, kształtowaniem strategii i planowaniem wyników, określaniem celów i zadań, planowaniem produktów, ustalaniem programów i ich optymalizacją oraz ustalaniem i aktualizowaniem harmonogramów;
- organizowanie, związane z zakładaniem firmy, kształtowaniem procesów, struktur i systemów, organizowaniem zasobów i zespołów oraz kształtowaniem relacji i współpracy;
- motywowanie, czyli przewodzenie, inspirowanie, motywowanie związane z kształtowaniem etyki i morale, ocenianiem i stymulowaniem rozwoju, dokonywaniem zmian na stanowiskach, komunikowaniem, reprezentowaniem i negocjacjami, połączonymi z rozwiązywaniem konfliktów;
- kontrola, czyli określanie obszarów i kryteriów kontroli, określanie standardów i ustalanie stanu rzeczy, wyciąganie wniosków i podejmowanie działań korygujących;

jest związana z problematyką etyki w zarządzaniu. Na poziom etyki wpływa wiele czynników, wśród których najpopularniejsze to wyznaczone cele w organizacji, sposób ich osiągania, intencje zarządzającego i jego rola w zarządzaniu ludźmi i innymi zasobami oraz dokonywane przez niego wybory.

Czasem trudno jest powiązać cele i intencje zarządzającego, który wie, że o sukcesie firmy decyduje nadwyżka dobrych decyzji nad złymi z twardymi ustaleniami ekonomistów, którzy mają zwyczaj liczenia zysków i strat. Oznacza to, że przedsiębiorcy, menedżerowie, wspierający ich ekonomiści oraz specjaliści w dziedzinie organizacji i zarządzania mogą mieć tendencję do porównywania i zastępowania konsekwencjalizmu etycznego – ekonomicznym i zarządczym. Konsekwencjalizm (użyteczność) to grupa norm etycznych, według których zasady i czyny należy oceniać na podstawie ich konsekwencji (Brandt 1996).

Rozpoczynając od planowania, jako pierwszej i najważniejszej funkcji zarządzania, należy zaznaczyć, że plany powinny być zoptymalizowane, realne i elastyczne tzn. dostosowujące się do realiów rynku. Wszelkie działania mające na celu marnotrawienie zasobów i decyzje, stanowiące zagrożenie dla realizacji celów lub uniemożliwiające ich osiągnięcie można uznać za nieprzemysłane, pozbawione rozsądku i odpowiedzialności, a także naruszające zasady etyczne.

Jedną z najbardziej popularnych praktyk związanych z planowaniem jest strategia eliminacji konkurentów. Już w latach 90. XX wieku Richard D’Aveni wprowadził termin *hiperkonkurencja* rozumiany jako stan wojny gospodarczej, prowadzonej w celu całkowitego zniszczenia konkurencji. W 2010 roku profesor D’Aveni powiedział: „w hiperkonkurencji

decydującym czynnikiem nie jest już podnoszenie zysków, ale powiększanie strat konkurentów. Jeden hiperkonkurent wystarczy, aby pchnąć w tym kierunku całą branżę, choćby nikt tego nie chciał<sup>1</sup>.

Tendencja ta zaczęła rosnać z roku na rok wraz z tworzeniem koncernów i coraz większą liczbą fuzji. Pod koniec lat 90. widać było wyraźnie piątą falę tworzenia megafirm. Razem z nimi pojawił się problem monopoli i oligopoli. Dodatkowo coraz bardziej widać przeskoki z optymalizacji na maksymalizację i to nie tylko zysku, ale także wydajności pracy, zatrudnienia, rozwoju i ekspansji oraz udziałów w rynku. Można więc zaobserwować dążenie do maksymalnie krótkiego czasu realizacji, maksymalnej redukcji kosztów pracy i zatrudnienia w stronę jak największej wydajności i maksymalnych udziałów rynkowych. Do tej pory ekonomiści uczyli, że optymalizacja (zmniejszenie ryzyka, ochrona przez wyzyskiem i nadmierną eksploatacją) połączona z umiarem to przeciwieństwo maksymalizacji, kojarzonej z zachłannością, rabunkiem gospodarczym i bezwzględnością. Obecnie dążenie do optymalizacji pojawia się coraz rzadziej.

Kolejną funkcją jest organizowanie. Złe planowanie i niewłaściwe organizowanie powoduje brak efektywności, stając się zagrożeniem dla konkurencyjności firmy i zapewnianych przez nią miejsc pracy. Zła organizacja wpływa też na samopoczucie pracowników, zmniejszając zyski i wywołując marnotrawstwo czasu i wysiłku. Organizowanie zasobów ludzkich powinno koncentrować się na wspólnym planowaniu zadań, nieetycznym zaś jest sprowadzanie pracowników do roli jedynie wykonawców powierzonych im zadań. Bardzo ważne jest rozbudzanie kreatywności i odpowiedzialności wśród pracowników za rezultaty pracy. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy zarządzający traktuje pracowników jak partnerów. Profesjonalne organizowanie zasobów wymaga profesjonalnych metod i zachowań organizacyjnych. Stosowanie ich może poprawić efektywność i wzmocnić przewagę konkurencyjną.

Niektóre zaś metody mogą budzić kontrowersje natury etycznej. Do nich zaliczyć można chociażby reengineering, polegający na gruntownym przekształceniu procesów przedsiębiorstwa, mającym na celu poprawę jego funkcjonowania. Często realizuje się tę metodę przez wprowadzenie do przedsiębiorstwa nowych technologii informacyjnych, które, zastępując tradycyjne sposoby funkcjonowania organizacji, pozwalają na zmniejszenie nakładów oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów. Reforma, związana z wprowadzeniem reengineeringu, powoduje zmiany organizacyjne. Tym bardziej, że jest to metoda radykalnego przeprojektowania procesów zachodzących w organizacji, takich jak koszt, terminowość czy skala problemów determinowanych przez dany proces (Martyniak 2002; Manganelli, Klein 1998; Brillman, 2002; Zieniewicz 1999). Nic dziwnego, że jej wprowadzenie budzi strach pracowników, a jej wdrożenie w większości kończy się buntem.

Jednym z zadań osób kierujących jest dostrzeżenie potrzeb własnych pracowników. Temu służy kolejna funkcja zarządzania – kierowanie. Menedżerowie zatrudniają, ale i zwalniają, oceniają, wynagradzają i powinni pomagać w rozwoju zawodowym swoim pracownikom. Traktowanie ich z szacunkiem i właściwe im przewodzenie wskazuje na wielką wartość etyczną.

Do najbardziej kontrowersyjnych pod względem etycznym działań należy ocena pracownika. Niejednokrotnie podczas szkoleń z zakresu kompetencji miękkich i studiów trenerskich bądź coachingu można usłyszeć stwierdzenie: „Byłem trenerem, teraz jestem trenerem” i „Niefrasobliwą oceną można zniszczyć pracownika zamiast mu pomóc podnieść jego

<sup>1</sup> Słowa te padły podczas konferencji zorganizowanej przez Harvard Business Review Polska 19.10.2010 w Warszawie.

wydajność”. Stąd na tym punkcie warto skupić się dłużej. Przede wszystkim szef nie ma prawa osądzać człowieka jako takiego. Jeśli tak się stanie, przekroczone zostają jego kompetencje i popełni się moralne nadużycie. Niestety, wyzwiska kierowane w stronę pracowników i mobbing oznaczają, że zarządzającemu nie tylko brakuje wyobraźni i przyzwoitości, ale ma dyktatorskie zapędy, jest źle wychowany i ma złe intencje. To zawsze będą działania etycznie naganne.

Do najczęstszych błędów i nadużyć przy ocenie pracowników można zaliczyć niewiedzę na temat ocenianych ludzi lub ocenianych kwestii. Może to wynikać chociażby z niekompetencji, co w konsekwencji może zaowocować pogorszeniem relacji na gruncie oceniającego–oceniany oraz złymi decyzjami dotyczącymi pracy i wynagrodzenia, awansów, zwolnień itp. Kolejnym błędem jest brak jasnych kryteriów oceny. Trzymanie pracowników w niepewności ma na celu zwiększenie władzy i autorytetu zarządzających. Efekt jest zaś odwrotny: atmosfera staje się nieprzyjazna, co w konsekwencji prowadzi do spadku efektywności i zachowań niezgodnych z etyką (nadużywanie władzy, tworzenie się nieformalnych podgrup wśród pracowników itp.).

Często popełnianym błędem jest brak obiektywizmu. Faworyzuje się jednych, karze innych, co może wywołać efekt halo – gdy oceniający zamiast oceniać sytuację bieżącą, korzysta z reputacji i zasług wyrobionych wcześniej. Sytuacja taka potęguje niesprawiedliwość, konflikty, rozpad grupy, spadek motywacji i tym samym efektywności pracy. Warto wspomnieć o kolejnym błędzie, a mianowicie o unifikacji kryteriów ocen. Często kadra zarządzająca zapomina o tym, że w zależności od grupy określone kryteria są mniej lub bardziej istotne i użyteczne. W efekcie unifikacji może okazać się, że pracownicy stają się ukierunkowani na niewłaściwe pola, a suma oceny nie jest w żaden sposób przydatna. Takie systemy oceny przynoszą więcej szkody niż pożytku. Kolejną sprawą jest arbitralność ocen, której można uniknąć, biorąc pod uwagę samoocenę pracownika, opinię oceniającego i opinie innych członków zespołu. Jeszcze lepiej, gdy uwzględnia się opinię klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Jeśli przełożony ocenia, nie biorąc pod uwagę opinii innych, niszczy zaufanie pracowników do siebie, rodzą się urazy i konflikty, a współpraca zostaje zachwiana.

Brak konsekwencji w działaniu po dokonaniu oceny, brak jakichkolwiek ustaleń odnośnie poprawy sytuacji zapewniającej rozwój i mających wpływ na płacę i pracę lub podejmowanie działań niewłaściwych sprawia, że pracownicy czują się traktowani niesprawiedliwie, co także rodzi spadek motywacji i zaangażowania oraz konflikty. Jeszcze gorzej, gdy ocena pracownika przeradza się w sąd nad nim, co oznacza, że przełożony ocenia nie tylko pracę, ale także postawy i zachowanie pracownika poza miejscem pracy, a to z kolei prowadzi do nadużycia władzy i klóci się z postępowaniem etycznym.

Mówiąc o kierowaniu, warto zwrócić uwagę na styl zarządzania preferowany w firmie. Nie ma wątpliwości, że ma on duże znaczenie z punktu widzenia ekonomicznego, psychologicznego i etycznego.

Każdy student zarządzania z łatwością stwierdzi, że styl demokratyczny przynosi lepsze rezultaty niż styl autokratyczny lub bierny. Czy jednak taka sytuacja jest zawsze korzystna? Styl demokratyczny ma rację bytu, jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w fazie umiarkowanego rozwoju. W sytuacji kryzysowej, jak i w czasie szybkiego rozwoju o wiele efektywniejszy jest autokratyczny styl przywództwa. Jest on bliższy większości odnoszących sukcesy szefom firm, bardziej też dla nich naturalny ze względu na osobowość – są to osoby, które wiedzą, czego chcą. Zmiana stylu autokratycznego na demokratyczny nie tylko byłaby nienaturalna, ale w pewnym sensie niemoralna, gdyż wymagałaby zmiany osobowości. Tymczasem

na uczelniach i w podręcznikach akademickich zarządzania przeważa pogląd, że jedyny słuszny styl zarządzania to styl demokratyczny, a sukces jest możliwy tylko w przypadku odejścia od autokratycznego przywództwa.

Powodów takiego podejścia jest kilka. Po pierwsze, niezrozumienie terminologii. Często styl autokratyczny mylony jest z autorytarnym, stosowanym przez dyktatorów w czasie reżimu. Taki styl charakteryzuje się despotyzmem, władzą totalną i rządami twardej ręki, pozbawionymi wszelkich zasad moralnych. Przywódca posługujący się tym stylem nie jest daleki od patologii i prawdopodobnie ma spaczoną osobowość. Po drugie, styl autokratyczny kojarzy się źle – z rządami nieznoszącymi sprzeciwu, przytłaczającą dominacją i niskim poziomem kultury osobistej. Na nieszczęście dla koncepcji, autokratów mających takie cechy jest coraz więcej. Tymczasem świadomy autokrata, postępujący etycznie przede wszystkim jest silnie zorientowany na zadania, podejmuje zdecydowane decyzje i jest niechętny wobec jałowych, bezproduktywnych zachowań. Czasem przechodzenie od stylu autokratycznego do demokratycznego powoduje, że pracownicy mają do czynienia z tzw. życzliwym autokratą, który wydaje się optymalnym rozwiązaniem w kwestii przewodzenia grupą ludzi.

Obecnie najbardziej pożądanym jest styl sytuacyjny, kiedy to przełożony dostosowuje się do określonej sytuacji w przedsiębiorstwie. Czasem jednak trudno go zastosować, gdyż większość osób ma niedostateczne zdolności adaptacyjne.

Bez wątpliwości zaś styl bierny jest całkowicie naganny tak dla pracowników, jak i dla kondycji całego przedsiębiorstwa. Spotyka się go na całe szczęście coraz rzadziej, podobnie jak nieetyczny tzw. styl poganiacza, który charakteryzuje się mobbingiem. Styl ten jest reprezentowany najczęściej przez młodych szefów, niemających doświadczenia w zarządzaniu ludźmi, którzy chcą zasłynąć operatywnością, skutecznością i jak najdłużej utrzymać na stanowisku. Naganny etycznie jest też tzw. styl towarzyski, gdy szef nastawiony jest na ludzi, całkowicie zapominając o konieczności realizacji zadań. Z punktu widzenia zarządzania i potrzeb pracowników styl ten jest całkowicie nie do przyjęcia.

Ostatnią funkcją zarządzania jest kontrola. Ona także wiąże się z etyką. Unikanie kontroli pracowników, by nie wywołać konfliktów, nie jest sposobem na dobre zarządzanie firmą. Podobnie jak nadmierna kontrola. Ten proces zawsze musi być sprawiedliwy, obiektywny, a nie może być sposobem dręczenia i poniżania.

Warto przytoczyć w tym miejscu słowa M. Kostery i A.K. Koźmińskiego, którzy piszą: „wymiar etyczny bywa często sztucznie eliminowany z rozważań o zarządzaniu [...]. Mówi się często o władzy jako o samodzielnym zjawisku – i o trosce o innych, byciu w emocjonalnej relacji do innych jako o zjawisku osobnym od władzy. Tymczasem [...] jedna relacja nie istnieje bez drugiej; obie występują (jednocześnie) tam, gdzie ludzie wspólnie działają” (Kostera, Koźmiński 2002, s. 192).

Należy się zastanowić, czy pogoń za maksymalizacją zysków i postęp organizacyjny zawsze muszą być związane ze stresem i utratą bezpieczeństwa psychicznego pracowników. Coraz częściej widać, że pracujący nie radzą sobie z problemami, przenosząc frustracje na grunt prywatny, niejednokrotnie nie wychodząc z tego bez szwanku na własnym zdrowiu. Narastające kryzysy i ciągła pogoń za pieniądzem powodują, że na znaczeniu traci dobro, piękno i rodzina, a na plan pierwszy wychodzi etos maksymalnie wydajnych pracowników–robotów, pozbawionych emocji i jakichkolwiek zahamowań.

Warto więc zastanowić się, czy ucząc młodych ludzi makroekonomii, podstaw zarządzania, finansów, marketingu itp. nie powinno się zwracać większej uwagi na zachowania

organizacyjne i działania etyczne, które wyzwolą w nich nie tylko chęć generowania zysku, ale przede wszystkim pomogą im zbudować system norm i wartości, na których będą opierały swoje decyzje biznesowe.

## Literatura

1. Bem-Kozieł K., 2008, *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie* [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 4, wydawnictwo Nowa Era, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Warszawa – Kraków.
2. Brandt R.P., 1996, *Etyka. Zagadnienia etyki normatywnej i metaetyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Brillman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Davies E., Flanders S., Star J., 1991, *Who are the world's most successful companies?*, “Business Strategy Review” London Business School, Summer.
5. Dietl J., Gasarski W. (red.), 1997, *Etyka biznesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
6. Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., 2005, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
7. Kostera M., Koźmiński A.K., 2002, *Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry* [w:] *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gacparski (red.), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
8. Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
9. Manganelli R.L., Klein M.M., 1998, *Reengineering*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Martyniak Z., 2002, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków.
11. Nowak K., 2008, *Problematyka etyki biznesu w edukacji przedsiębiorczości* [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 4, wydawnictwo Nowa Era, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Warszawa – Kraków.
12. Oleksiejczuk A., Oleksiejczuk E., 2008, *Etyka zarządzania w okresie przeobrażeń cywilizacyjnych współczesnego świata* [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 4, wydawnictwo Nowa Era, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Warszawa – Kraków.
13. Sternberg E., 1998, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
14. Zieniewicz K., 1999, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## **The significance of business ethics in creating the modern system of norms and values**

The role of business ethics is the main subject of this article. A lot of emphasis has been placed on this issue recently both in non-profit and profit activities, because it enhances managerial and employees' sense of responsibility for compliance of their actions and results of business activities of a company with current ethical norms in the society.

The article aims to highlight the role of business ethics in education and then applying it in business. It is a sign of proper treatment of employees and customers and creating value added, which is often neglected in a program of managerial studies. It is said that law limits enterprise activity "from outside", while ethics limits it "from inside". Is ethical behaviour a barrier though? This article presents business ethics as a chance to reinforce an enterprise image and build a corporate advantage on the market. It shows a necessity of behaviours in line with ethical rules behaviour in promotion, advertisement, sales promotion etc. that requires credible information without unethical manipulation. And where we can learn about business ethics – in education, especially because the analysis of businessmen behaviour in Poland requires work from scratch.