

Kulturowe uwarunkowania działań społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Japonii

Joanna Furmańczyk

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych założeń leżących u podstaw podejmowania przez przedsiębiorstwa międzynarodowe działań społecznie odpowiedzialnych oraz zaprezentowanie relacji między nimi a kulturą narodową. Ukazując różne modele kapitalizmu, autorka pokazuje ich związek z cechami kulturowymi. Co więcej, opisując wpływ kultury narodowej oraz pozostałych kręgów kulturowych na kulturę organizacyjną, wskazuje na istnienie ścisłego związku pomiędzy elementami kultury (normy, wartości) a sposobami realizowania przez przedsiębiorstwa idei CSR. Następnie, prezentując rozwój działań społecznie odpowiedzialnych w międzynarodowych przedsiębiorstwach japońskich, wyszczególnia te cechy narodowej kultury japońskiej, które wywierają na nie największy wpływ.

1. Wstęp

Cechą charakterystyczną współczesnego świata jest ciągła zmienność. Coraz bardziej oczywisty staje się fakt, że osiągnięcie zamierzonych przez organizację celów nie jest związane tylko z czynnikami ekonomicznymi funkcjonowania rynku. W tym należy upatrywać znacznego wzrostu zainteresowania relacjami zachodzącymi pomiędzy szeroko pojętą ekonomią a kulturą, zarówno w ujęciu narodowym, jak też organizacyjnym. Zadaniem niezwykle trudnym wydaje się pogodzenie różnych – co więcej czasem sprzecznych ze sobą – elementów kultury z międzynarodową strategią przedsiębiorstwa. Różnice kulturowe nabierają szczególnego znaczenia wśród ludzi reprezentujących różne narodowości w jednym miejscu pracy. Należy bowiem podkreślić, że dające się zauważyć trendy globalizacyjne, które zdają się prowadzić do unifikacji świata, powodują jednoczesne uwidocznienie się głębokich różnic pomiędzy ludźmi różnych narodowości zarówno na poziomie jednostek, grup ludzi, jak i – co szczególnie istotne – organizacji. Co więcej, przedsiębiorstwa na całym świecie coraz lepiej zdają sobie sprawę z faktu, iż rynek jest kształtowany przez rosnące oczekiwania społeczne. W związku z tym podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych staje się szansą na rozwój, a także osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Przedmiotem zainteresowania autorki w niniejszym artykule są powiązania między kulturą narodową a społeczną odpowiedzialnością biznesu. Zagadnienia związane z CSR zyskują coraz większą popularność zarówno na gruncie teorii, jak również praktyki współczesnych organizacji, co spowodowane jest głównie faktem, iż przedsiębiorstwa dostrzegają, że ich sukces – rozumiany jako osiągnięcie zamierzonych celów – zależy w dużym stopniu od uwarunkowań społecznych. Warto jednak podkreślić, iż w polskiej literaturze przedmiotu ciągle istnieje znaczny niedobór opracowań wskazujących na zależności między kulturą a społeczną odpowiedzialnością biznesu. Problematyka nabiera szczególnego znaczenia w warunkach polskich ze względu na stale zwiększającą się liczbę międzynarodowych przedsiębiorstw inwestujących swój kapitał na terenie naszego kraju.

Autorka, na podstawie studiów literaturowych, dokonuje analizy działań społecznie odpowiedzialnych, a także podejmuje próbę usystematyzowania pojęć oraz koncepcji związanych z problematyką CSR. Co więcej, odwołując się do polskiej oraz zagranicznej literatury przedmiotu, szczegółowo omawia przyczyny zróżnicowanego podejścia do działań w ramach CSR w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz proponuje schemat ukazujący relacje między kulturą a praktykami CSR. Szczególnym obiektem zainteresowania są międzynarodowe przedsiębiorstwa japońskie. Prowadząc rozważania dotyczące cech charakterystycznych japońskiej kultury oraz japońskiego modelu kapitalizmu, stara się wykazać ich wpływ na rozwój społecznej odpowiedzialności w biznesie japońskim.

2. Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – akronim od angielskiego *corporate social responsibility*) jest wywodzącą się z etyki biznesu ideą, która opiera się na twierdzeniu, że przedsiębiorstwa nie powinny ponosić tylko odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, ale zobowiązane winny być do podejmowania takich działań, które będą się przyczyniać do ochrony i podnoszenia standardów społecznych. Nie jest to idea nowa, gdyż od dawna przedstawiano koncepcje, iż działalność biznesowa powinna nie tylko przynosić zysk w ujęciu ekonomicznym, ale także prowadzić do rozwoju społeczeństwa (Filek 2007).

Problematyka dotycząca CSR zawiera w sobie elementy wielu nauk. Odnosi się do ekonomii, filozofii – zwłaszcza etyki, a także nauk społecznych. W związku z tym budzi wiele kontrowersji (Filek 2004). Powyższe dylematy znajdują wyraz w trudnościach dotyczących zdefiniowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Badacze (Sułek i Świniarski 2001: 208) podają trzy kategorie znaczeniowe tego pojęcia: zobowiązania społeczne, reakcje społeczne oraz wrażliwość społeczna. Powszechnie jest pojmowanie CSR jako etycznych zachowań przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa, które

polega na stałym zaangażowaniu firmy w postępowanie etyczne, przyczyniające się do ekonomicznego rozwoju połączonego z ulepszaniem życia pracowników, ich rodzin, a także społeczności lokalnej i całego społeczeństwa. Ujęcie to jest zgodne z punktem widzenia przedstawionym przez Światową Radę Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (2000: 6). Z punktu widzenia etyki społeczna odpowiedzialność biznesu jest również traktowana jako moralna odpowiedzialność firmy, zobowiązanie do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności (Zbiegień-Maciąg 1997: 48–49). Dotyczy to wszystkich grup interesariuszy, zarówno wewnętrznych (właściciele, akcjonariusze, pracownicy), jak i zewnętrznych (klienci, władza lokalna, grupy nacisku, dostawcy, kooperanci, ruchy ekologiczne, konsumenckie oraz administracja państwa).

W literaturze częste jest także ujęcie zagadnień związanych z CSR z ekonomicznego punktu widzenia. Praktyki stosowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu nie są traktowane jako przekładające się bezpośrednio na wynik ekonomiczny, co potwierdza twierdzenie Friedmana, który wyraził pogląd, iż CSR to działalność nienastawiona na maksymalizację zysku, ale biorąca pod uwagę korzyści grup społecznych niebędących udziałowcami firmy (za Walters 1977: 19). Niemniej jednak CSR jest postrzegana jako element strategii przedsiębiorstwa, który ma służyć budowaniu przewagi konkurencyjnej w ciągle zmieniającym się otoczeniu ekonomicznym, a także stymulować zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, które w sposób optymalny będzie wykorzystywało swoje zasoby. Co więcej, społeczna odpowiedzialność biznesu, będąc pozaekonomicznym czynnikiem warunkującym sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa, opiera się na budowaniu dobrych relacji z otoczeniem. Biorąc pod uwagę ten aspekt, Rok określa CSR jako filozofię prowadzenia działalności, która jest ukierunkowana na budowanie pozytywnych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami (Rok 2001: 32). Warto podkreślić również fakt, iż dzięki działaniom społecznie odpowiedzialnym z sferach niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa buduje się przychyłność potencjalnych lub lojalność obecnych klientów, a więc firma oddziałuje na społeczeństwo, w którym istnieje (Stonner, Freeman i Gilbert 1999: 110).

Jak już zostało powiedziane, kolejnym aspektem, który jest uwzględniany w próbach definiowania CSR, jest koncentrowanie się na interakcjach pomiędzy sferą biznesu a społeczeństwem. Reprezentujący ten nurt badacze (Fitch 1976; Griffin 2002; Budzyński 2005) twierdzą, że przedsiębiorstwa muszą brać pod uwagę wzajemne relacje między nimi a otoczeniem, a społeczną odpowiedzialność biznesu należy traktować jako naturalny efekt tych współzależności. Ciągła wymiana z otoczeniem niejako zmusza firmę do brania pod uwagę pozaekonomicznych, społecznych konsekwencji działań.

Sposób, w jaki w organizacji będą realizowane działania społecznie odpowiedzialne, zależy od czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych (Filek 2004: 55–60). Do pierwszych zalicza się sytuację ekonomiczną przedsiębior-

stwa, jego misję, politykę i strategię wewnętrzną, a także moralny poziom ludzi tworzących organizację. Natomiast do czynników zewnętrznych warunkujących CSR zaliczane są: rodzaj i charakter systemu społecznego, obowiązujące rozwiązania prawne, sytuacja polityczna, kultura oraz poziom moralny społeczeństwa. Zatem uwarunkowania kulturowe są jedną z podstawowych grup czynników, które mają wpływ na stosowanie przez przedsiębiorstwa działań społecznie odpowiedzialnych.

Warto zwrócić uwagę również na fakt, że postulat społecznej odpowiedzialności biznesu jest wysuwany zwłaszcza w stosunku do dużych przedsiębiorstw międzynarodowych, gdyż to właśnie one poprzez swoją działalność wpływają w znacznym stopniu na swoje otoczenie. Ze względu na bardzo rozwiniętą aktywność wpływ ten nie ogranicza się tylko do sfery ekonomicznej, ale ma również wymiar społeczny oraz kulturowy. Badacze (Anioł 2002) twierdzą, że korporacje międzynarodowe w ramach swojej działalności zajmują się badaniami naukowymi, rozwojem technologii, pokrywają część kosztów związanych z ubezpieczeniem pracowników, angażują się w programy emerytalne oraz oferowanie świadczeń medycznych i edukacyjnych. Jednocześnie przedsiębiorstwa międzynarodowe są oskarżane o nieetyczne zachowania wobec swoich pracowników, zwłaszcza pochodzących z krajów rozwijających się, co oznacza brak społecznej odpowiedzialności biznesu w wymiarze globalnym (Domostłowski 2002). Co więcej, część korporacji, które w krajach swojego pochodzenia podejmują działania społecznie odpowiedzialne, rozwijając swoją aktywność na rynkach zagranicznych, ogranicza się do podejmowanych sporadycznie akcji charytatywnych (Hamilton 2001). Za zasadną zatem należy uznać próbę znalezienia przyczyn takiego stanu rzeczy. W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne stanowiska dotyczące tej problematyki (Nakonieczna 2008).

Jednym z powodów, dla których przedsiębiorstwa niechętnie podejmują działania społecznie odpowiedzialne na skalę międzynarodową i ograniczają je głównie do kraju pochodzenia przedsiębiorstwa, jest relatywizm kulturowy. Ze względu na fakt, że normy etyczne, na których opiera się idea CSR, są pochodną kultury danego społeczeństwa, nie można stwierdzić, że jedne są słuszne, a inne takie nie są. Normy moralne, podobnie jak kultura, są rozumiane w naukach społecznych w sposób niewartościujący (Sikorski 2006: 3). W związku z tym stosuje się podejście, które charakteryzuje relatywizm kulturowy, za Levi-Straussem rozumiany jako „uznanie, że żadna kultura nie dysponuje kryterium absolutnym, które uprawniałoby ją do przyznawania »wyższości« lub »niższości« wytworom innej kultury” (cyt. za Hofstede i Hofstede 2007: 19). Nie można zatem wyznaczyć jednego słusznego sposobu oceny norm etycznych i moralnych będących podstawą działań społecznie odpowiedzialnych, który obowiązywałby w otoczeniu globalnym. Można więc stwierdzić, że moralność jest względna i zależy od kultury określonego społeczeństwa. W związku z tym niemożliwe jest stworzenie jednolitego systemu działań CSR, gdyż przedsiębiorstwa międzynarodowe, zatrudniając przedsta-

wicieli pochodzących z różnych kultur, nie mogą narzucać jednolitego zestawu norm moralnych. Efektem takiego stanu rzeczy jest wyznaczanie różnych standardów postępowania w zależności od kraju (kultury), w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Wątpliwości dotyczące opartego na relatywizmie kulturowym sposobie myślenia stały się podstawą dyskusji, której celem jest określenie międzynarodowych zasad CSR.

Kolejnym powodem międzynarodowego zróżnicowania stosowania CSR jest stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa¹. Na początku swojej działalności przedsiębiorstwo jest zaangażowane w działalność, która ogranicza się do rynku krajowego. Pierwszym etapem procesu umiędzynarodawiania organizacji jest wejście na zagraniczne rynki przez zastosowanie eksportu pośredniego lub bezpośredniego. Kolejnymi etapami rozwoju przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, osiąganymi poprzez coraz większe zaangażowanie zasobów, są: etap przedsiębiorstwa międzynarodowego, wielonarodowego, a następnie globalnego (Adler 2002: 6–16). Wraz z nimi następuje intensyfikacja interakcji międzykulturowych, co skutkuje wzrostem wpływu wywieranego przez przedsiębiorstwo na społeczeństwo, przy jednoczesnym transferze już nie tylko towarów, ale przede wszystkim know-how i zasobów ludzkich (Rymarczyk 2004).

Następnym motywem podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych w danym kraju jest znaczenie tego kraju dla działalności przedsiębiorstwa. Jeżeli dany kraj nie jest traktowany jako partner strategiczny, zwykle cieszy się mniejszym zainteresowaniem i godzi się na szereg ustępstw, które najczęściej są związane z działaniami na rzecz pracowników, środowiska naturalnego oraz społeczeństwa, w którym przedsiębiorstwo działa.

3. Kultura a działania społecznie odpowiedzialne

Decydując się na prowadzenie działalności na różnych rynkach geograficznych, przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę fakt, iż wraz z postępującym umiędzynarodowieniem działalności dochodzi do wzrostu interakcji międzykulturowych. Wzajemne oddziaływanie obejmuje kulturę narodową kraju macierzystego, kulturę narodową kraju goszczącego, a także kulturę organizacyjną umiędzynarodawiającego się przedsiębiorstwa oraz kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa kraju goszczącego. Prowadząc rozważania dotyczące wpływu kultury narodowej na organizację, jej kulturę oraz działania społecznie odpowiedzialne, przyjęte zostało – pozwalające na szczegółową analizę – szerokie rozumienie tego pojęcia oparte na opisowo-wyliczającej definicji Tylora, według której kultura to charakterystyczny dla danego społeczeństwa system wartości, postaw, wierzeń, obyczajów, języka, symboli oraz zachowań (Kłoskowska 1983: 19–20). Warto podkreślić również fakt, iż kultura narodowa jest postrzegana jako czynnik najsilniej odróżniający społeczeństwa. Natomiast kulturę organizacyjną określić można jako system wzorów myślenia, zachowania oraz symboli utrwalony w danej orga-

nizacji i podzielany przez jej członków, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacji (Sikorski 2006).

Wpływ kultury danej społeczności na organizacje był wielokrotnie przedmiotem badań (por. Hofstede i Hofstede 2007; Gesteland 2000; Trompenaars i Hampden-Turner 2002). Co więcej, tożsamość kulturowa wydaje się najważniejszym wyróżnikiem zachowań organizacyjnych w poszczególnych krajach. Jest zatem tym elementem życia ludzkiego, którego znaczenie wzrasta w warunkach postępującej globalizacji, która – jak twierdzi Fukuyama (1992) – doprowadzi do „końca historii”, czyli całkowitego ujednoczenia w sferze gospodarczej i politycznej.

Każdy człowiek należy, w ramach społeczeństwa, do wielu grup. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest przynależność każdego człowieka do wielu kręgów kulturowych. Wśród nich można wyróżnić (Hofstede i Hofstede 2007: 23–24):

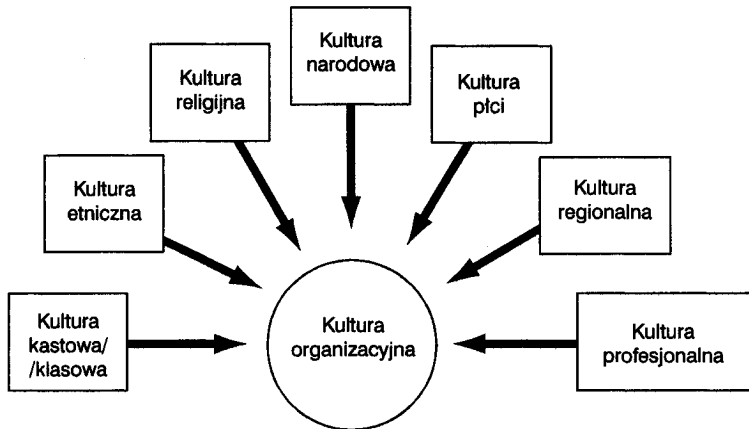
- kulturę narodową,
- kulturę związaną z przynależnością do grupy religijnej, etnicznej, językowej bądź regionalnej,
- kulturę płci,
- kulturę pokoleniową,
- kulturę klasy społecznej (związaną z wykształceniem, zawodem),
- kulturę organizacyjną (zwaną także korporacyjną), która jest związana z rolą i stanowiskiem zajmowanym w miejscu pracy.

Mimo iż badacze nie są zgodni², to przyjmuje się, że kręgiem kulturowym wywierającym największy wpływ na organizacje jest kultura narodowa, ponieważ w procesie historycznym narody kształtowały się jako formy organizacji społecznej. Mimo że pojęcia państwa i narodu nie powinny być ze sobą utożsamiane, to w praktyce badawczej kryterium państwowości jest stosowane ze względu na dostępność jednolitych danych. Spójność kultury narodowej jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Z jednej strony znaczenie ma wspólnota terytorialna i historyczna, z drugiej natomiast społeczna oraz polityczna (Znaniński 1990).

Należy jednak podkreślić, że w mniejszym stopniu również pozostałe kręgi kulturowe wpływają na kulturę organizacyjną (rysunek 1).

Kultura narodowa wpływa na organizację na dwa sposoby: bezpośrednio oraz pośrednio. Sposób pierwszy odnosi się do bezpośredniego przenikania wartości, norm i wzorów kulturowych ze społeczeństwa do organizacji. Taka asymilacja może mieć charakter uświadomiony lub nieuświadomiony. Wzorce kulturowe, które przeniknęły do organizacji z kultury narodowej, przejawiają się w misji organizacji, jej celach, podejmowaniu odpowiedzialności społecznej. Natomiast pośrednio kultura narodowa wpływa na organizację poprzez wartości, jakie do organizacji wnoszą jej członkowie, którzy je nabyli w procesie socjalizacji.

Kulturę rozpatruje się poprzez pryzmat jej wymiarów, które najczęściej mają postać kontinuum, na którego końcach stawiane są przeciwstawne pojęcia.



Rys. 1. Kultura organizacyjna a pozostałe kręgi kulturowe. Źródło: opracowanie na podstawie G. Hofstede i G.J. Hofstede. 2007. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 23–24.

Wymiary te, określające nasilenie cech kulturowych, są grupowane w szersze kategorie pojęciowe, takie jak: stosunek do otoczenia, stosunek do natury człowieka, natura ludzkich działań, pojmowanie prawdy i czasu, stosunki współdziałania członków organizacji (por. tabela 1). Zaproponowane przez badaczy wymiary kultury pozwalają na przeprowadzenie analizy porównawczej, której celem jest wyodrębnienie podobieństw oraz różnic.

Kultura organizacyjna zależy od czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Do pierwszych zaliczyć można kulturę kraju, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność, kulturę kraju, z którego przedsiębiorstwo się wywodzi, branżę, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Natomiast czynniki wewnętrzne to: wielkość przedsiębiorstwa oraz jego tradycje, a przede wszystkim ludzie tworzący organizację.

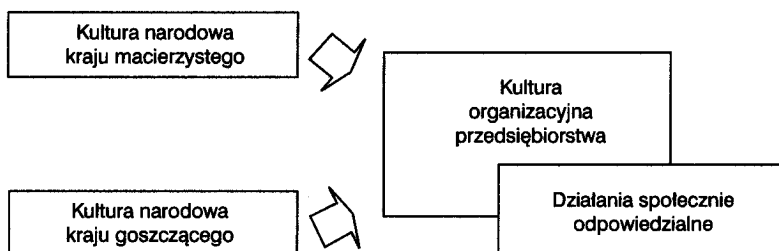
Z punktu widzenia badacza kultura narodowa kraju pochodzenia oraz kultura narodowa kraju przeznaczenia są kluczowe dla postrzegania, zrozumienia, zaakceptowania oraz poszanowania różnic kulturowych pomiędzy członkami organizacji. Co więcej, to właśnie one – jak już zostało wcześniej powiedziane – wywierają największy wpływ na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, za której część należy uznać działania społecznie odpowiedzialne (por. rysunek 2).

Prezentowany schemat ma charakter eklektyczny, jednak wydaje się, iż w sposób jasny oraz jednoznaczny, a jednocześnie optymalny pokazuje związek między kulturą – zarówno w aspekcie narodowym, jak również organizacyjnym – a działaniami społecznie odpowiedzialnymi podejmowanymi przez przedsiębiorstwa działające na rynkach zróżnicowanych kulturowo.

Co więcej, wyraźne odróżnienie kultury narodowej od organizacyjnej jest zgodne ze stanowiskiem prezentowanym przez badaczy (m.in. Hofstede 1990: 286–316), którzy twierdzą, że wartości i normy (elementy kultury narodowej) znajdują swoje odbicie w praktykach (kultura organizacyjna).

Wymiar	Autor			
	G. Hofstede	F. Trompenaars, Ch. Hampden- -Turner	R.R. Gesteland	E.T. Hall
Założenia dotyczące otoczenia	unikanie niepewności	harmonia–napastliwość	protransakcyjność–propartnerskość	
Pojmowanie prawdy i czasu		linearność–nielinearność	monochroniczność–polichroniczność	monochroniczność–polichroniczność
Natura działań ludzkich		osiąganie–przypisywanie		
Założenia dotyczące stosunków między-ludzkich	indywidualizm–kolektywizm dystans władzy męskość–kobiecość	indywidualizm–kolektywizm uniwersalizm–partykularyzm powściągliwość–emocjonalność	ekspresyjność–powściągliwość	relacje oparte na przyjaźni

Tab. 1. Wymiary kulturowe. Źródło: opracowanie na podstawie: G. Hofstede. 2000. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner. 2002. *Siedem wymiarów kultury*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna; R.R. Gesteland. 2000. *Różnice kulturowe w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN; E.T. Hall i M.R. Hall. 1990. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Garden City: Anchor.



Rys. 2. Kultura a CSR. Źródło: opracowanie własne.

W przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych istnieje silna zależność między sposobem funkcjonowania tych organizacji, przejawiającym się m.in. w sposobie zarządzania, typie relacji z otoczeniem, podejściem do procesów wytwórczych, a kulturą narodową kraju macierzystego (Jarczewska-Romaniuk 2003: 108). Zatem aby wykorzystywać praktycznie działania społecznie odpowiedzialne, przedsiębiorstwa międzynarodowe muszą uwzględniać różnice kulturowe między krajem macierzystym a goszczącym, wielokulturowość oraz idee kreowania uniwersalnych standardów społecznych. Skutkiem tego jest próba tworzenia przez przedsiębiorstwa międzynarodowe minimum społecznej odpowiedzialności. Donaldson (1989: 62–66) twierdzi, że minimum to taki typ zobowiązań społecznych, którego immanentne niedotrzymywanie odbiera przedsiębiorstwu moralne prawo do istnienia, a jego podstawą powinny być fundamentalne międzynarodowe prawa człowieka. Najczęściej proponowanym rozwiązaniem jest koncepcja potrójnej linii przewodniej (*triple bottom line*), która – na podstawie teorii zrównoważonego rozwoju – nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek spełniania wymogów społecznych w trzech obszarach: ekonomicznym, etycznym oraz ekologicznym (Meadows, Meadows, Randers i Behrens 1973).

Prawdą oczywistą jest twierdzenie, że państwa i kultury różnią się między sobą. Niemniej, jest to fakt leżący u podstaw międzynarodowego zróżnicowania podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu. Logan (2005) twierdzi, że można wyróżnić narodowe modele CSR, gdyż w zależności od kraju różnie jest rozumiane pojęcie działań społecznie odpowiedzialnych. Są one zbieżne z narodowymi modelami kapitalizmu. Najczęściej wymienianymi przez badaczy (Koźmiński 2004; Trompenaars i Hampden-Turner 2006) modelami kapitalizmu są następujące trzy typy:

- model amerykański (anglosaski), którego cechą charakterystyczną jest nastawienie na sukces indywidualny, a jego miernikiem jest poziom i struktura konsumpcji; ubóstwo jest postrzegane negatywnie, a za najczęstsze jego przyczyny uważane są nieudolność, pech lub lenistwo; natomiast w działalności przedsiębiorstwa najważniejszy jest jego wynik finansowy;
- europejski model „społecznej gospodarki rynkowej” (nadreński), który charakteryzuje się odwołaniem do idei społecznej solidarności, w myśl której z efektów rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego korzyści powinni czerpać wszyscy członkowie społeczeństwa; przedsiębiorstwo będące wyrazem poszukiwań kompromisu pomiędzy różnymi grupami społecznymi jest elementem wspólnej polityki społeczno-gospodarczej, która gwarantuje rozwój;
- model azjatycki (rodzinny), który charakteryzuje się nastawieniem na rozwój gospodarczy; za jego motor uważane są inwestycje, na które przeznaczają się wszelkie przychody; przedsiębiorstwa pochodzące z różnych sektorów gospodarki są połączone różnorodnymi relacjami kapitałowymi, tworząc wielkie konglomeraty zwane *keiretsu* (Japonia) lub *czebole* (Korea); cechą charakterystyczną jest bardzo rozległa rola państwa, które interweniuje, stymulując rozwój gospodarczy.

Za swoiste odzwierciedlenie różnic w podejściu do działań społecznie odpowiedzialnych w zależności od modelu kapitalizmu można uznać istnienie oraz działalność trzech grup organizacji, których nadrzędnym celem jest stworzenie kompleksowego zestawu praktyk w ramach CSR. Wyróżnić można:

- KLD Research & Analytic Inc. (działający na terenie Stanów Zjednoczonych Ameryki), który stworzył i opracował *Domini Social Index*, na który składa się siedem wskaźników, takich jak: aktywność społeczna, wspólne zarządzanie, zróżnicowanie, warunki pracy, środowisko (produkty przyjazne środowisku naturalnemu), przeciwdziałanie zanieczyszczeniu, recykling, prawa człowieka oraz produkt – wysokiej jakości oraz innowacyjny (www.kld.org);
- Belgium's Ethibel (Belgia), która zaproponowała własny indeks *Ethibel Sustainable Index* określający zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw i obejmujący: międzynarodową politykę społeczną, politykę środowiskową, zewnętrzną politykę społeczną oraz ekonomiczną politykę etyczną (www.ethibel.org);
- Monitoring Star Corporation oraz The Centre for Public Resource Development (działające w Japonii), które wskazują na następujące wskaźniki stosowania przez przedsiębiorstwa praktyk CSR: zarządzanie/rachunkowość, rynek, zatrudnienie, aktywność społeczna, środowisko (www.public.org.jp).

Warto zauważyć, że w ramach obszarów działalności przedsiębiorstw międzynarodowych, które są uznawane za wyznaczniki prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych, zdecydowanie większa część z nich jest taka sama. Niemniej jednak, poszczególnym elementom przypisuje się różną istotność w zależności od kraju (kultury narodowej). Problem alkoholu oraz tytoniu, będący jednym z najważniejszych w USA, nie jest w ogóle brany pod uwagę w przedsiębiorstwach japońskich, w których za kwestię najistotniejszą uważana jest dbałość o środowisko naturalne (Pakulska i Poniatowska-Jaksch 2009: 185).

4. Podejście do CSR na przykładzie międzynarodowych przedsiębiorstw japońskich

Między badaczami nie ma zgody co do momentu pojawienia się pierwotnego zainteresowania problematyką CSR w Japonii. Część z nich uważa (Kim 2004), że za początek zainteresowania tymi zagadnieniami należy uznać lata 50. XX w. i wydaną w 1956 r. rezolucję *Keizai Doyukai*, w której piętnowano skupianie się tylko na zysku w wymiarze ekonomicznym i wskazywano na konieczność budowania harmonii pomiędzy ekonomią a społeczeństwem. Natomiast druga grupa znawców przedmiotu (Tanimoto i Suzuki 2005) twierdzi, że problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiła się dopiero na przełomie XX i XXI w. Za główne przy-

czyny takiego stanu rzeczy uważane są otwarcie rynku japońskiego oraz seria skandali w największych japońskich przedsiębiorstwach (Zaman 2003). Z tego względu podjęto szereg kroków, których celem było ukazanie wysokich standardów etycznych panujących w biznesie japońskim. W 1996 r. przyjęto Kartę Postępowania Korporacyjnego³, w której w szczególny sposób zaakcentowano międzynarodowy wymiar działalności wielu przedsiębiorstw japońskich oraz związane z tym skutki w sferze społeczno-ekonomicznej. Zwraca się uwagę na podejmowanie działań tylko zgodnych z prawem zarówno w aktywności krajowej, jak też zagranicznej. Co więcej, podkreśla się konieczność zwracania uwagi na różnice kulturowe, szacunek dla kultury oraz tradycji krajów goszczących, a także ciągle przyczynianie się do lokalnego rozwoju. W 2002 r. powołany został także Komitet Standardów CSR, którego głównym zadaniem jest monitorowanie rozwoju koncepcji odpowiedzialnego biznesu. Co więcej, istnieją organizacje chroniące pracowników, którzy informują o przestępstwach w korporacjach, a także organizowane są regularne spotkania dotyczące przestrzegania wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych (Zaman 2003).

Wielokrotnie już wspomniano, że jednym z zasadniczych uwarunkowań występowania różnic w stosowaniu przez przedsiębiorstwa działań społecznie odpowiedzialnych jest kultura narodowa. W różnych koncepcjach zostało wyszczególnionych wiele wymiarów kulturowych (Fukuyama 1997; Hofstede i Hofstede 2007; Trompenaars i Hampden-Turner 2002; Gesteland 2000), jednakże szukając zależności między kulturą a podejściem do CSR w Japonii, należy zwrócić szczególną uwagę na te cechy charakterystyczne kultury japońskiej, które są wymieniane przez badaczy jako najsilniej determinujące działania społecznie odpowiedzialne (Nakonieczna 2008: 146–147). Zaliczane są do nich: kolektywizm, lojalność, a także specyficzna forma powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami z różnych sektorów gospodarki, czyli *keiretsu*.

Na przestrzeni lat wielu naukowców prowadziło badania dotyczące języka japońskiego i kultury japońskiej. Podkreślali oni ich wyjątkowość i niezwykłość (por. Shibatani 1990: 127; Kindaichi 1998: 30). Oczywisty wydaje się fakt, że w porównaniu z kulturami zachodnimi kultura japońska rzeczywiście jawi się jako niezwykła, unikalna i wyjątkowa. Źródłem takiego stanu rzeczy można się doszukiwać w położeniu geograficznym Japonii, która jest krajem wyspiarskim, oraz w długotrwałej izolacji Japonii zainicjowanej przez szoguna Tokugawa Ieyasu, a trwającej nieprzerwanie przez ponad dwa stulecia (lata 1638–1868). Dzięki temu kultura i język mogły rozwijać się w miarę niezależnie od innych.

W swoich koncepcjach badacze (m.in. Trompenaars i Hampden-Turner 2006) podkreślają, iż w Japonii kolektywizm jest silniej dostrzegalny niż w innych „kulturach kapitalizmu”, w których wartością wysoko cenioną jest indywidualizm. Społeczeństwo japońskie składa się z wielu różnorodnych grup, których członkowie powiązani są ze sobą różnymi relacjami. Co więc

cej, grupy te tworzą hierarchiczny układ, a miejsce w hierarchii zajmowane przez grupę w znacznym stopniu determinuje miejsce jej członków w społeczeństwie. Każda jednostka należy do wielu grup i ten fakt identyfikuje ją społecznie, daje ochronę i wsparcie. Aby osiągnąć sukces nie tylko w życiu zawodowym, ale także w życiu prywatnym, jednostka powinna działać jako członek grupy, a nie jako niezależny indywidualista. Oczekuje się, że członkowie tej samej grupy będą się zachowywali tak samo, myśleli w ten sam sposób, podzielali te same zainteresowania i poglądy. Każdy, kto zakłóci harmonię panującą wewnątrz grupy, zostanie ukarany (Kaji, Hama i Rice 2001: 14). Jak twierdzą Japończycy, najgorszym rodzajem kary jest wykluczenie z grupy, gdyż w ten sposób jednostka traci poczucie przynależności i identyfikacji społecznej.

Relacje dominujące w przedsiębiorstwach japońskich w znacznym stopniu przypominają te panujące w rodzinie. Rozpowszechniony jest pogląd, że organizacja jest odpowiedzialna za swoich członków, jednocześnie jednak powinna zachęcać ich do brania odpowiedzialności za innych. Korporacja daje poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji oraz spójności pomiędzy poszczególnymi elementami egzystencji. Znaczny nacisk kładziony jest na wzajemne zależności, wspólne zainteresowania i wzajemną pomoc. W sposobie myślenia Japończyków o związkach dotyczących pracy dominuje „my”, a jednostka istnieje po to, by służyć grupie (Kenrick, Neuberg i Cialdini 2002: 82). Indywidualizm i rywalizacja wewnątrz firmy są zachowaniami niedopuszczalnymi.

Badacze (Neustupný 1987: 51) wskazują na istnienie szeroko pojętego senioratu w japońskim społeczeństwie. Senior (*senpai*) ma bardzo duży wpływ na juniora (*koohai*). W wielu przypadkach związek pomiędzy seniorem a juniorem różni się od relacji starszy–młodszy w zachodnim rozumieniu. Jest to najczęściej nieformalny układ, który w europejskich warunkach zostałby niewątpliwie nazwany przyjaźnią. Obie osoby są żywo zainteresowane swoim życiem prywatnym, aczkolwiek jest sprawą oczywistą (dla Japończyków), że część zobowiązań przebiega tylko w jednym kierunku. Cechą charakterystyczną relacji jest również *amae* (rzeczownik ten pochodzi od czasownika *amaeru*, który znaczy tyle, co „płaszczyc się przed kimś, kadzić komuś”), którą można określić jako „wyrozumiałą miłość” seniora względem juniora. *Senpai* troszczy się o juniora, radząc mu, ucząc go, czym wyświadcza mu przysługę, co zmusza osobę młodszą do podejmowania niekończących się prób odwzajemnienia i odwzajemnienia otrzymanego dobra. Tym samym nawiązuje się kolejny typ relacji *on-giri/gimu*, w której *on* oznacza „dług, zobowiązanie”, natomiast *giri* oraz *gimu* są rodzajami „zapłaty, odwzajemnienia się” (Benedict 2000: 116). Wart podkreślenia jest jednak fakt, iż tak naprawdę nie istnieje możliwość całkowitego odwzajemnienia się za nieustannie doświadczane dobro i pomoc, a zatem relacja *on-giri/gimu* nigdy się nie kończy.

Przyczyn takiego stanu rzeczy badacze upatrują w uwarunkowaniach historycznych, zwłaszcza w uprawie ryżu oraz służbie samurajowi. Pierwszy

z czynników ma niewątpliwy wpływ na relacje panujące w dzisiejszych japońskich organizacjach, gdyż tradycyjny sposób uprawy ryżu opierał się współpracy, co pozwoliło przewyżczać egoizm oraz budować wzajemny szacunek i zaufanie. Jednak ze względu na fakt, iż rolnicy nie byli w stanie sami sobie zapewnić bezpieczeństwa, dzielili się swoimi plonami z samurajami, którzy w zamian za to chronili ich. To nauczyło japońskich rolników (dziś podwładnych) akceptacji własnego miejsca w systemie społecznym (hierarchia), natomiast dzisiejszych menedżerów (dawniej samurajów) – zapewnienia ochrony własnym pracownikom. Co więcej, posłuszeństwo i uległość wobec osób posiadających władzę nie jest traktowane jako poniżające. Natomiast w japońskich korporacjach hierarchia jest w równym stopniu systemem wzajemnych usług, co wzajemnej kontroli.

Tym, co w sposób szczególny odróżnia biznesmenów japońskich od europejskich bądź amerykańskich, jest fakt, że podstawą powstania japońskiego kapitalizmu jest hierarchiczny układ społeczny oparty na myśli konfucjańskiej (Nishiyama 2000: 85; Benedict 2000: 49). W konfucjanizmie za jedną z najważniejszych cnót uważana jest szeroko pojęta lojalność. Jej znaczenie jest podkreślane zwłaszcza w odniesieniu do japońskich przedsiębiorstw, z którymi większość pracowników wiąże się na całe życie. Znajduje to odzwierciedlenie w podejściu do działań w ramach CSR. Jak wykazały badania przeprowadzone w latach 90. XX w., zarządzanie działaniami społecznie odpowiedzialnymi w korporacjach japońskich odbywa się najczęściej w ramach zespołów pracowniczych przy minimalnym nadzorze formalnym (Lewin, Sakano, Stephens i Victor 1995). Co więcej, większość japońskich przedsiębiorstw charakteryzuje się wysokim stopniem świadomości obowiązków społecznych, ale stara się unikać formalnego i administracyjnego podejścia do tych zagadnień, wykorzystywać natomiast nieformalne więzi i zależności pomiędzy pracownikami.

Najważniejszym elementem japońskiego systemu gospodarczo-społecznego jest daleko posunięta współpraca między przedsiębiorstwami a rządem (Bjerke 2004). Kooperacja ta jest na tyle bliska, że firmy biorą udział w opracowywaniu planów rozwoju i gdy rząd przedstawia założenia nowej polityki, przedsiębiorstwa są przygotowane do nowych rozwiązań (Namiki i Seithi 1988). Ze względu na fakt, że w Japonii niewielki odsetek zakładów przemysłowych należy do państwa, sektor prywatny ma duży wpływ na kształtowanie gospodarki, a jednocześnie rząd angażuje się w negocjacje prywatnych przedsiębiorstw, ponieważ wywierają one znaczący wpływ na interes kraju albo całej gałęzi gospodarki (Bjerke 2004: 197).

Typowym przykładem powiązań pomiędzy różnymi sektorami gospodarki są japońskie *keiretsu*. Współcześnie można wyróżnić dwa podstawowe ich rodzaje: finansowe oraz produkcyjne (Bjerke 2004: 200). *Keiretsu* finansowe są tak nazywane ze względu na fakt, iż w ich skład wchodzi bank. Powstały one najczęściej na bazie wielobranżowej firmy handlowej. Do 9 największych *kieiretsu* tego typu zalicza się m.in. Mitsubishi, Mitsui oraz Sumitomo

(OECD 2008). Drugim rodzajem jest produkcyjne *keiretsu* (np. Toyota), którego podstawą są zależności pomiędzy dużym producentem a jego dostawcami. Cechą charakterystyczną takiego układu jest wzajemne zaufanie i bezpieczeństwo (jak w rodzinie), które umożliwia inwestycje długoterminowe oraz podejmowanie ryzyka w zakresie najnowszych rozwiązań technicznych i technologicznych.

5. Wnioski

Przedsiębiorstwa międzynarodowe są postrzegane jako te, dla których obowiązek podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych powinien być punktem szczególnej uwagi, gdyż działając na różnorodnych rynkach geograficznych, a co za tym idzie wielokulturowych, powinny przejawiać taki rodzaj aktywności, który z jednej strony będzie zgodny z założeniami kultury narodowej kraju macierzystego, ale z drugiej będzie uwzględniał specyfikę kulturową rynków lokalnych. Jest to działanie nad wyraz trudne i obciążone dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia, ponieważ pojęcia moralności i etyki są w znacznym stopniu zdeterminowane kulturowo przez system wartości kultury danej społeczności. Z tego względu przedsiębiorstwa międzynarodowe tworzą minima społecznej odpowiedzialności, których podstawą są fundamentalne prawa człowieka.

Zaprezentowany w niniejszym artykule model zależności między kulturą narodową, organizacyjną a działaniami odpowiedzialnymi społecznie może posłużyć jako podstawa do przeprowadzenia badań porównawczych, których celem może być wskazanie tych cech kultury narodowej oraz organizacyjnej, które w największym stopniu wywierają wpływ na praktyki CSR w danej kulturze. W ten sposób wyróżnić można wymiary kulturowe, które sprzyjają podejmowaniu działań społecznie odpowiedzialnych bądź hamują je. Co więcej, uwzględnienie wpływu oraz znaczenia kultury w odniesieniu do praktyk CSR pozwolić może przedsiębiorstwu na wykorzystanie odpowiedniej strategii.

W stosunku do społecznej odpowiedzialności biznesu można – podobnie jak w stosunku do innych elementów organizacji – użyć strategii opartej na podejściu globalnym (unifikacja i ujednoczenie działań społecznie odpowiedzialnych na całym świecie, niezależnie od cech charakterystycznych kultury kraju, z którego pochodzi, i kraju, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza). Druga strategia natomiast opiera się na podejściu do działań CSR, w którym uwzględnia się specyfikę kulturową. Niemniej, warto podkreślić, że proponując jakiegokolwiek rozwiązania w ramach CSR, należy zwrócić uwagę na te cechy kultury narodowej, których znaczenie jest największe. W odniesieniu do gospodarki japońskiej są to kolektywizm, lojalność oraz szczególny rodzaj powiązań między różnymi sektorami gospodarki a rządem. Biorąc pod uwagę specyficzne uwarunkowania historyczne i społeczne, należy określić, jakie działania społecznie odpowiedzialne będą miały szansę powo-

dzenia na określonym rynku lokalnym. Wykorzystując doświadczenia międzynarodowych przedsiębiorstw japońskich, warto kierować się zasadami poszanowania prawa, harmonii, a także wzajemnej kontroli (zwłaszcza nieformalnej) we wszystkich podejmowanych przez przedsiębiorstwo przedsięwzięciach, również w działaniach społecznie odpowiedzialnych.

Informacje o autorce

Mgr Joanna Furmańczyk – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

E-mail: joashin@o2.pl.

Przypisy

- ¹ Rymarczyk (2004: 153) do form internacjonalizacji przedsiębiorstwa zalicza: eksport, przekazanie licencji, franchising (kooperację niekapitałową) oraz joint venture, filię zagraniczną, oddział zagraniczny, przejęcie, zakład produkcyjny, spółkę-córkę – greenfield (kooperację kapitałową – formy zagranicznych inwestycji bezpośrednich).
- ² Drucker twierdzi, że ze względu na postępujące procesy globalizacyjne następuje zwrot ku kulturom etnicznym (1999: 124–128). Natomiast Adler podaje, że na zachowania członków organizacji największy wpływ ma kultura narodowa (2002: 58–60).
- ³ Pełny tekst na <http://www.keidanren.org.jp>.

Bibliografia

- Adler, N.J. 2002. *International Dimension of Organizational Behaviour*, South-Western Thomson Learning.
- Anioł, W. 2002. *Paradoksy globalizacji*, Warszawa: Aspra – JR.
- Benedict, R. 2000. *The Chrysanthemum and the Sword*, Boston–Rutland–Vermont–Tokio: Tuttle Publishing.
- Bjerke, B. 2004. *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Budzyński, W. 2005. *Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa: Poltext.
- Domostłowski, A. 2002. *Świat nie na sprzedaż. Rozmowy o globalizacji i kontestacji*, Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Donaldson, T. 1989. *The Ethics of International Business*, New York–Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P. 1999. *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Filek, J. 2004. *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Filek, J. 2007. Odpowiedzialny biznes może przynosić zyski. *Rzeczpospolita*, nr 83.
- Fitch, G.H. 1976. Achieving corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, t. 1, Briarcliff Manor.
- Fukuyama, F. 1992. *The End of History and the Last Man*, New York: Free Press.
- Fukuyama, F. 1997. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gesteland, R.R. 2000. *Różnice kulturowe w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Griffin, R.W. 2002. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall, E.T. i M.R. Hall. 1990. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Garden City: Anchor.
- Hamilton, S.E. 2001. Światowe korporacje w lokalnych społecznościach, w: Rok, B. (red.) *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Hofstede, G. 1990. Measuring organisational cultures. A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, nr 35.
- Hofstede, G. 2000. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hofstede, G. i G.J. Hofstede 2007. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jarczevska-Romaniuk, A. 2003. *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Bydgoszcz–Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Kaji, S., Hama, N. i J. Rice. 2001. *Poradnik Ksenofoba. Japończycy*, Warszawa: Wydawnictwo Adamantan.
- Kenrick, D.T., Neuberg, S.L. i R.B. Cialdini. 2002. *Psychologia społeczna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kim Beon Kee. 2004. *CSR in Japan, ILO Standards and Supply Chains*, wystąpienie podczas ILO-Tokyo Forum on CSR, 24.07.2004.
- Kindaichi, H. 1998. *The Japanese Language*, Rutland–Vermont–Tokio: Charles E. Tuttle Company.
- Kłoskowska, A. 1983. *Socjologia kultury*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. 2004. Jaki kapitalizm? Modelowe trendy i kierunki polityki, w: Kieżun, W. (red.) *Krytyczna teoria organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Lewin, A.Y., Sakano, T., Stephens, C.U. i B. Victor 1995. Corporate Citizenship in Japan: Survey Results from Japanese Firms. *Journal of Business Ethics*, nr 14.
- Logan, D. 2005. Biznes otwarty na otoczenie. *Gazeta Prawna*, 17.11.2005.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. i W.W. Behrens III. 1973. *Granice wzrostu*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nakonieczna, J. 2008. *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa: Difin.
- Namiki, N. i S.P. Seithi. 1988. Japan, w: Nath, R. (red.), *Comparative management: A regional view*, New York: Ballinger Publishing Co.
- Neustupny, J.V. 1987. *Communicating with the Japanese*, Tokio: The Japan Times.
- Nishiyama, K. 2000. *Doing business with Japan: Successful strategies for intercultural communication*, Honolulu: University of Hawai'i Press.
- OECD 2008. *Economic survey of Japan*, 7.04.2008, OECD.
- Pakulska, T. i M. Poniatowska-Jaksch. 2009. *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Rok, B. (red.) 2001. *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rymarczyk, J. 2004. *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Shibatani, M. 1990. Japanese, w: *The major languages of East and South-east Asia*, Londyn: Routledge.
- Sikorski, Cz. 2006. *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stonner, J.A.F., Freeman, R.F. i D.R. Gilbert. 1999. *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Sufek, M. i J. Świniarski. 2001. *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju. 2000. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*.
- Tanimoto, K. i K. Suzuki. 2005. *Corporate Social Responsibility in Japan: Analysing the Participating Companies in Global Reporting Initiative*, Working Paper 208, Stockholm: The European Institute of Japanese Studies, Stockholm School of Economics.
- Trompenaars, F. i Ch. Hampden-Turner. 2002. *Siedem wymiarów kultury*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Trompenaars, F. i Ch. Hampden-Turner. 2006. *Siedem kultur kapitalizmu*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Walters, K.D. 1977. Corporate Social Responsibility and Political Ideology. *California Management Review*.
- Zaman, A. 2003. *Made in Japan. Converging Trends in Corporate Responsibility and Corporate Governance, Report of Research Findings*, London: The Royal Institute of International Affairs, Sustainable Development Programme.
- Zbiegień-Maciąg, L. 1997. *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Znaniecki, F. 1990. *Współczesne narody*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.