



Marta Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej
marta.nowak@ue.wroc.pl

KONCEPCJA ETYKI POMIARU OSIAGNIĘĆ W KONTEKŚCIE TEORII INTERESARIUSZY

Streszczenie: W artykule zaprezentowano możliwości zastosowania wybranych koncepcji etycznych w odniesieniu do pomiaru dokonań w kontekście teorii interesariuszy. Wyjaśniono istotę oraz ograniczenia i głosy krytyczne wobec teorii interesariuszy. Zaproponowano, w jakich zakresach pomiar dokonań może podlegać etyce. Dokonano analizy możliwości wykorzystania oraz ograniczeń wykorzystania wybranych teorii etycznych – etyki Kantowskiej i utilitaryzmu. Badania mają charakter studium teoretycznego bazującego na interdyscyplinarnych studiach z zakresu ekonomii, zarządzania, etyki, filozofii oraz historii moralności.

Słowa kluczowe: interesariusze, pomiar osiągnięć, etyka Kantowska, utilitaryzm.

Z miłości do ludzi skłonny jestem przyznać, że stosunkowo największa część naszych postępów odpowiada obowiązkowi; ale przyglądając się bliżej ich zamysłom i zabiegom, natrafiamy wszędzie na to kochane własne ja, które się zawsze wysuwa na czoło. Na nim to, a nie na ścisłym nakazie obowiązku, który nieraz wymaga zaparcia się siebie, opiera się ich zamiar.

[Kant, 1984, s. 30-31]

Wprowadzenie

Zarówno w życiu gospodarczym, jak i w publikacjach teoretycznych coraz większą wagę przywiązuje się do etycznego wymiaru działalności biznesowej. Jednocześnie jednak rozważania na ten temat mają charakter dość ogólny, bez rozpatrywania konkretnych, a niezwykle istotnych założeń i uwarunkowań, takich jak: teoria etyczna (paradygmat etyczny, w jakim są formułowane różne

„etyki biznesowe”¹), teoria zarządzania (paradygmat zarządczy) oraz sfera (obszar, wycinek, funkcja) działalności, jakiej owa etyka dotyczy. Aby zadośćuczynić tej luce, artykuł niniejszy skoncentrowany będzie na konkretnej teorii zarządczej, konkretnych, wybranych teoriach etycznych oraz konkretnej sferze działalności, czyli pomiarze osiągnięć. Celem jest wskazanie, jak wybrane koncepcje etyczne mogą się wpisać w etykę pomiaru osiągnięć z uwzględnieniem teorii interesariuszy². Tezy są następujące: a) funkcjonujące w ramach filozofii systemy etyczne są możliwe do zaadaptowania na potrzeby pomiaru osiągnięć przy uwzględnieniu teorii *stakeholders*, b) etyka pomiaru osiągnięć w świetle teorii interesariuszy ma istotne ograniczenia, specyficzne dla każdego rozpatrywanego systemu etycznego.

Problem badawczy zostanie rozpatrzony poprzez rozważania na podstawie interdyscyplinarnych studiów literaturowych z zakresu ekonomii, zarządzania, filozofii, etyki oraz historii moralności. Procedura badawcza będzie mieć charakter studium teoretycznego.

1. Teoria interesariuszy

Chronologia teorii zarządzania zamieszczona w *Encyclopedia of Management Theory* jako jedno z kluczowych wydarzeń 1984 r. podaje opublikowanie przez Freemana *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, a za najważniejsze osiągnięcie tego autora uznaje stwierdzenie, iż w przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia do przedsiębiorstwa, uwzględniającego głównie udziałowców, także interesariusze (czyli wszystkie grupy, bez których wsparcia organizacja przestałaby istnieć) powinni być brani pod uwagę [Kessler, 2013, s. 940; Freeman, 1984, za: Kessler, 2013, s. 940].

Za podstawowe twierdzenie teorii interesariuszy uznaje się stwierdzenie, iż efektywne zarządzanie relacjami z wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami, które mają wpływ i są pod wpływem organizacji, jest podstawową odpowiedzialnością menedżerów i jest kluczowe dla kreowania wartości [Kessler, 2013, s. 959].

Centralne założenie większości literatury z zakresu teorii *stakeholders* jest następujące: koncentracja na interesariuszach, a w szczególności traktowanie ich

¹ Przeróżne „etyki biznesowe” pozostają często niczym innym, jak tylko zlepkiem zakazów i nakazów oraz pobożnych życzeń wyrażonych w formie hasłowej, niebędących jednak wynikiem przyjęcia jakiegokolwiek spójnego paradygmatu etycznego.

² W tekście używane będą zamiennie anglojęzyczne określenie *stakeholders* oraz polskie określenie interesariusze, które autorka niniejszego tekstu uznaje za najbardziej odpowiednie tłumaczenie z punktu widzenia idei prezentowanych przez Freemana w *stakeholder theory*.

dobrze i zarządzanie zgodnie z ich interesem, pomaga przedsiębiorstwu w kreowaniu wartości w wielu wymiarach i dlatego ma pozytywny wpływ na jego osiągnięcia [Donaldson i Preston, 1995, s. 65-91; Freeman, 1984; Freeman, 1994, s. 409-422; Freeman, Harrison i Wicks, 2007, s. 2-7; Harrison, Bosee i Philips, 2010, s. 58-74; Jones, 1995, s. 404-437; Jones i Wicks, 1999, s. 206-221; Harrison i Wicks, 2013, s. 97-124]. Zwiększona wrażliwość etyczna, nasilająca się konkurencja oraz hiperaktywne media tworzą niezwykle trudną dla zarządzających sytuację. Polega ona na tym, iż muszą oni doprowadzać do możliwie wysokiego zwrotu dla akcjonariuszy, co jednak może się wiązać z działaniami nieakceptowanymi przez inne grupy interesariuszy. Zwolennicy *stakeholder theory* uważają, iż efektywne zarządzanie interesariuszami może pomóc w rozwiązywaniu tego typu dylematów moralnych [Freeman i Gilbert, 1987, s. 397-424; Freeman, 1984; Harrison i St. John, 1996, s. 46-59]. Z tego punktu widzenia zarządzanie konkurencyjnymi wobec siebie interesami *stakeholders* to elementarna funkcja zarządzania [Ansoff, 1984, za: Harrison i Freeman, 1999, s. 479-485]. Teoria interesariuszy spotykała się z głosami krytycznymi. Goodpaster diagnozuje „paradoks interesariuszy”, stwierdzając, iż „wydaje się kluczowym, pomimo iż w pewien sposób nieuprawnionym, orientować decyzje korporacyjne poprzez wartości etyczne, które wykraczają poza strategiczne rozważania na temat interesariuszy aż do multipowiernictwa³” [Goodpaster, 1991, s. 63]. Argumentuje on, iż „multipowiernicza analiza interesariuszy jest niespójna z szeroko rozpowszechnionym poglądem moralnym, iż zarządy specjalny obowiązek powierniczy mają w stosunku do akcjonariuszy” [Goodpaster, 1991, s. 63]. Kuhn i Shriver atakują sam pomysł konieczności zarządzania relacjami z interesariuszami, widząc korporację i jej interesariuszy jako dobrowolnie powstałą społeczność [Kuhn i Shriver, 1992].

2. Zakres etyki pomiaru osiągnięć oraz dobór systemów etycznych

Aby nakreślić zarys i podać propozycje etyki pomiaru osiągnięć, należy przede wszystkim stwierdzić, co powinno wchodzić w jej skład (jakie działania powinny podlegać etyce pomiaru osiągnięć). W kontekście teorii interesariuszy należy zwrócić uwagę, iż zasady etyczne trzeba przykładać do kilku wymiarów pomiaru osiągnięć: a) etyki w zakresie zdefiniowania osiągnięć, b) etyki w za-

³ Multipowiernictwo (*multifiduciary*) pochodzi od słów powiernik, powierniczy – szerzej jest to koncepcja z jednej strony nawiązująca do zaufania w relacjach, z drugiej – w terminologii prawniczej na gruncie prawa amerykańskiego – do obowiązku działania w czymś interesie.

kresie wyznaczania pożądaných wartości w pomiarze osiągnięć, c) etyki w zakresie mierzenia osiągnięć, d) etyki w zakresie przedstawiania zmierzonych osiągnięć, e) etyki w zakresie konsekwencji pomiaru osiągnięć.

Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie, według jakiej teorii należałoby rozpatrywać etykę pomiaru osiągnięć w kontekście teorii interesariuszy. „W historii pojęć moralnych mamy do czynienia nie tylko z nieciągłością, ale i kontynuacją. Na tym właśnie polega złożoność historii” – stwierdza jeden z najwybitniejszych znawców systemów etycznych, MacIntyre [2013, s. 30]. W związku z występowaniem tej kontynuacji autorka niniejszego artykułu uznaje za uprawnione nawiązanie do dwóch systemów etycznych, których powstanie rozpatruje się z współczesnego punktu widzenia jako należące do historii moralności, jednakże w dzisiejszych czasach kontynuowane zarówno świadomie – w teorii myśli etycznej, jak i nieświadomie – w praktyce zachowań oraz postawach osobistych osób niekoniecznie zaznajomionych z teorią etyki. Owymi systemami będą etyka utilitarystyczna oraz etyka Kantowska. Dobór tychże teorii bazuje na ich ważkości w historii filozofii oraz istotności w etyce współczesnej i wpływie na współczesną myśl etyczną.

3. Etyka Kanta a pomiar osiągnięć w kontekście teorii interesariuszy

3.1. Istota etyki Kanta

„Filozofia Kanta stanowi jeden z wielkich punktów zwrotnych w historii etyki, (...) dla większości późniejszych pisarzy filozoficznych, w tym także tych, którzy są świadomie antykantowscy, etyka jest dziedziną definiowaną w kategoriach Kanta” – stwierdza MacIntyre [2013, s. 245]. Według Tischnera, gdy „idzie o nowożytną filozofię wartości, to będzie ona obejmować głównie okres Kanta i po Kancie” [Tischner, 2008, s. 213].

Podstawowym zabiegiem Kanta jest konstruowanie zasad etycznych w zgodzie z procedurami racjonalności [O'Neill, 2002, s. 216]. Jak stwierdza Schneewind, „Kant był zwolennikiem nieco bardziej radykalnej wersji poglądu, że moralność wypływa z natury ludzkiej. Za centralną kwestię moralności uznał to, że nakłada ona na nas absolutne obowiązki i pokazuje, co mamy czynić bez względu na cokolwiek innego. Ale utrzymywał, że ten specjalny rodzaj konieczności moralnej może wypływać wyłącznie z prawa, jakiemu sami się poddajemy. (...) Nasze zobowiązania moralne muszą wypływać z prawa, któremu sami nadajemy sankcję” [Schneewind, 2002, s. 188].

Kant stwierdza: „(...) do rozstrzygnięcia, co mam czynić, (...) pytam sam siebie tylko: czy możesz chcieć także, żeby maksyma twoja stała się powszechnym prawem?” [Kant, 1984, s. 27]. Tischner parafrazuje to w następujący sposób: „Kant powiada: postępuj tak, aby każdy człowiek postawiony w tej samej sytuacji mógł postępować tak samo” [Tischner, 2008, s. 238-239].

Należy zauważyć, iż Kant wyróżnia zasadniczo dwa rodzaje imperatywów. Stwierdza on, iż „(...) wszelkie imperatywy nakazują albo hipotetycznie, albo kategorycznie. W pierwszym wypadku przedstawiają praktyczną konieczność możliwego czynu jako środka prowadzącego do czegoś innego, czego chcemy (...). Kategorycznym byłby imperatyw, który przedstawiałby czyn jako sam w sobie, bez względu na inny cel, jako obiektywnie konieczny” [Kant, 1984, s. 40]. „Hipotetyczny imperatyw powiada (...), że czyn nadaje się do osiągnięcia jakiegokolwiek możliwego lub rzeczywistego celu” [Kant, 1984, s. 41]. Natomiast „(...) czy cel jest rozumny i dobry, o to tutaj wcale nie chodzi, lecz tylko o to, co należy czynić, żeby go osiągnąć. Przepisy dla lekarza, jak pacjenta w gruntowny sposób uzdrowić, i dla truciciela, jak człowieka na pewno zabić, posiadają o tyle tę samą wartość, że każdy z nich służy do zupełnego osiągnięcia swego celu” [Kant, 1984, s. 41-42]. „Na koniec istnieje imperatyw, który bezpośrednio nakazuje pewne zachowanie, nie zakładając jako warunku innego celu, który ma się przez to zachowanie uzyskać. Ten imperatyw jest kategoryczny. Nie dotyczy się on materii czynu i tego, co z niego ma wynikać, lecz formy i zasady, z której czyn sam wynika, a istotna dobroć tego czynu polega na przekonaniach i usposobieniu, jakkolwiek byłby jego wynik” [Kant, 1984, s. 43].

3.2. Pomiar osiągnięć z uwzględnieniem teorii interesariuszy a filozofia Kanta – możliwości i ograniczenia

Można uznać, iż etyka czerpiąca z myśli Kanta, w kontekście pomiaru osiągnięć, przy uwzględnieniu teorii interesariuszy przede wszystkim będzie wykonywać koncepcję imperatywów praktycznych. Będzie więc polegać na pomiarze takich osiągnięć, które będą środkiem (lub etapem na drodze) do realizacji nadrzędnych celów poszczególnych grup interesariuszy.

W przypadku imperatywu kategorycznego możliwy on będzie do zastosowania w relacji do wypracowywania etyki w zakresie mierzenia osiągnięć, prezentacji osiągnięć oraz wyciągania wniosków z osiągnięć. W tym kontekście zasada postępowania takiego, by mogło się ono stać normą ogólną, dotyczyć będzie mierzenia, prezentacji i wyciągania z osiągnięć wniosków zarządczych w sposób rzetelny, poprawny pod względem merytorycznym, prawidłowy metodycznie. Taka zasada

pomiaru, prezentacji i wyciągania konsekwencji może być akceptowana przez wszystkie grupy interesariuszy i może się stać „prawem ogólnym”.

Zastosowanie etyki Kantowskiej do pomiaru osiągnięć w kontekście teorii interesariuszy ma też liczne ograniczenia. Można je uznać w pewnym sensie za pochodne pewnych zastrzeżeń, jakie etyka Kanta budzi ogólnie.

Argumentację oponentów etyki Kanta wyjaśnia m.in. Tischner, stwierdzając, iż „(...) przeciwnicy etyki Kanta będą mówić (...): ta zasada⁴ ma charakter tylko formalny, ponieważ mówi, jak mam postępować – obowiązkowo – ale nie mówi, co mam czynić. Twierdzą oni, że esesmani w Oświęcimiu także czynili swój obowiązek; formalnie byli w porządku, a przecież popełniali zbrodnie” [Tischner, 2008, s. 238].

Wyciągając z tej krytyki wnioski dla pomiaru osiągnięć uwzględniającego teorię *stakeholders* należy stwierdzić, iż osoba odpowiedzialna za dokonywanie pomiaru dokonań, raportowanie i wysuwanie sugestii może działać rzetelnie z punktu widzenia jakości pomiaru, prezentacji i rekomendacji, jednakże same cele, jakie podlegają pomiarowi, mogą być niesłuszne, a także szkodliwe dla poszczególnych grup *stakeholders* (np. cel cięcia kosztów pracy może doprowadzić do zwolnień i przeciążenia pracą, a cel obniżki kosztów produkcji może skutkować wadliwością produktu, czyli szkodą dla konsumentów).

Dodatkowo należy wspomnieć uwagę, jaką wygłasza MacIntyre, iż „(...) sprawdzianem autentyczności takiego imperatywu moralnego jest to, czy daje się on uogólnić – to znaczy, czy mogę pragnąć, aby był on prawem powszechnym (...)” [MacIntyre, 2013, s. 248]. W tym kontekście należy stwierdzić, iż w wymienionych obszarach zastosowanie etyki w pomiarze osiągnięć w odniesieniu do teorii interesariuszy jest utrudnione. Należy bowiem stwierdzić, iż z punktu widzenia teorii *stakeholders* (a także z punktu widzenia zdrowego rozsądku) interesy tych grup różnią się. Tak więc rzadko zasady dotyczące szeroko rozumianego pomiaru osiągnięć mogą zostać uznane za ogólnie obowiązujące.

4. Etyka utilitarystyczna a pomiar osiągnięć w kontekście teorii interesariuszy

4.1. Istota utilitaryzmu

Utilitaryzm to teoria, w myśl której dobre jest to, co prowadzi do zwiększenia ogólnego szczęścia. Podejmując działanie należy rozważyć, czy przyczyni się ono do ogólnej sumy szczęścia, czy też nie, czyli kierować się zasadą uży-

⁴ „Ta zasada” – czyli maksyma wyrażająca imperatyw kategoryczny.

teczności [Czarnecki, 2008, s. 24-25]. Jak stwierdza Goodin, „(...) cechą wyróżniającą utylityzm jest przekonanie, że jeśli jakaś rzecz ma być dobra, to musi być jakoś dobra dla kogoś. W tym najogólniejszym sensie »użyteczny« znaczy tyle, ile »przydatny« [Goodin, 2002, s. 284].

Pionierskie w zakresie utylityzmu poglądy J. Bethama polegały na stwierdzeniu, iż jedynym racjonalnym i niesprzecznym kryterium mogącym służyć jako wskazówka w działaniu jest ocena przyjemnych lub przykrych konsekwencji danego czynu i że znaczenie wyrażen wartościujących można zrozumieć tylko w tym kontekście [MacIntyre, 2013, s. 293-294]. To podejście, mające za podstawę hedonizm, zastępuje się dziś pojęciem zaspokojenia preferencji, będącym dążeniem ogólniejszym i szerszym niż przewaga przyjemności nad cierpieniami [Goodin, 2002, s. 285].

Singer, zwolennik teorii utylitystycznych, uznaje, iż „(...) tu właśnie tkwi jedna z największych zalet utylityzmu jako teorii dobra: przepuszczając wszystko przez sito preferencji, a ogólniej, interesów ludzi, stanowisko to nie zmusza do przyjęcia którejs z rozmaitych, bardziej szczegółowych teorii dobra, jakie ludzie mogą wyznawać, i jest dla nich jednakowo dostępne” [Singer, 2003, s. 128].

Istnieją również różne przypadki nietypowe, a „zdaniem współczesnych teoretyków użyteczności, pozostających pod urokiem współczesnych specjalistów od mikroekonomii, opisu tych przypadków dokonuje się w kategoriach »zaspokajania preferencji«. Jeśli tak się składa, że ktoś ma preferencje wykraczające poza hedonistyczne przyjemności (...), zaspokojenie mimo to będzie dla niego źródłem użyteczności. Podobnie jak dla utylitysty hedonistycznego, tak i dla utylitysty preferencji, nie ma w tej teorii nic, co by mówiło, że ludzie powinni mieć tego rodzaju preferencje” [Goodin, 2002, s. 285]. W ramach utylityzmu istnieją również teorie uwzględniając to, że „(...) jest jednak parę rzeczy – prawda, piękno, miłość, przyjaźń – które są dobre niezależnie od tego, czy ludzie akurat ich pragną, czy nie. Istnieje grupka (...) uznających się za »utylistów idealnych« i czyniących właśnie tę tezę sednem swej wyraźnej utylitystycznej filozofii” [Goodin, 2002, s. 286].

Goodin preferuje z kolei „utylistyzm dobrobytu”, w którym mówi się o zaspokajaniu interesów, a nie tylko o zyskiwaniu preferencji. „I tutaj te dwa mierniki zbiegają się: w ogromnej większości przypadków, kiedy ludzie jasno postrzegają swoje interesy i preferują ich zaspokojenie, ten pierwszy obejmuje ten drugi. Tam, gdzie skutek niedostatku poznania czy woli te dwa mierniki rozchodzą się, utylityzm dobrobytu powściąga krótkowzroczne zaspokajanie preferencji na rzecz ochrony związanych z dobrobytem długofalowych interesów ludzi” [Goodin, 2002, s. 286].

4.2. Pomiar osiągnięć z uwzględnieniem teorii interesariuszy a filozofia użyteczności – możliwości i ograniczenia

Zastosowanie etyki użyteczności do pomiaru osiągnięć w kontekście teorii interesariuszy powinno być odniesione przede wszystkim do definiowania celów, które będą mierzone, wyznaczania pożądanych wartości w pomiarze osiągnięć oraz rekomendacji końcowych. W kontekście użyteczności powinno nastąpić uwzględnienie dobra różnych grup interesariuszy, a w ramach poszczególnych grup *stakeholders* – dążenie do maksymalizacji preferencji i użyteczności dla ich członków. W przypadku pomiaru i jego prezentacji mogą być to preferencje o charakterze informacyjnym (użyteczność informacyjna informacji, sposób ich podania – dostosowany do wiedzy i możliwości poznawczych konkretnych grup). Należy zauważyć, iż przy zastosowaniu podejścia wyznawanego przez użyteczności dobrobytu umożliwiona zostaje nie tylko realizacja krótkoterminowych interesów interesariuszy najbardziej zaangażowanych, zainteresowanych i posiadających duże możliwości wpływu, ale i realizacja szeroko rozumianego interesu społecznego. Może być ona realizowana przy wsparciu różnych instrumentów pomiaru osiągnięć – przy czym osiągnięcia te powinny być mierzone z punktu widzenia ich wpływu na społeczności lokalne, ekosystem, społeczeństwo.

Tak jak w przypadku etyki Kantowskiej, również ograniczenia zastosowania użyteczności jako etyki pomiaru osiągnięć w kontekście teorii interesariuszy posiadają liczne ograniczenia, wynikające z samej specyfiki koncepcji użyteczności.

Czarnecki stwierdza, iż „(...) główna trudność użyteczności polega na niemożności porównywania ze sobą różnych rodzajów przyjemności i rozstrzygnięcia, jakiego rodzaju przyjemności przeważają nad jakiego rodzaju przykrościami” [Czarnecki, 2008, s. 24-25]. Dodatkowo należy podkreślić sformułowane przez Goodina problemy związane z sumowaniem użyteczności. Zauważa on, iż „składanie jednostkowych użyteczności w jakąś użyteczność społeczną to zajęcie w oczywisty sposób ryzykowne, które zakłada porównywalność kilku rodzajów. Zakłada ono, po pierwsze, porównywalność dóbr (...). Po drugie, porównywalność ludzi (...)” [Goodin, 2002, s. 287].

W związku z przedstawionymi wątpliwościami i zastrzeżeniami do teorii użyteczności należy zaznaczyć, iż niezależnie od tego, jaka koncepcja szczegółowa zostanie przyjęta, istnieją zawsze przynajmniej dwa problemy: a) co należy maksymalizować⁵ (lub minimalizować), b) jak mierzyć, a w szczególności sumować przedmiot pomiaru.

⁵ W świetle teorii użyteczności, ich odmian i historii, dążono do maksymalizacji dla ogółu przyjemności, szczęścia, preferencji, użyteczności itp. Obok maksymalizacji owych wartości w etyce wykształciła się także koncepcja użyteczności negatywnej, czyli dążenia do minimalizacji ogólnej sumy nieszczęścia lub przeciwdziałania temu nieszczęściu.

Należy zauważyć, iż nawet w tej samej grupie interesariuszy preferencje mogą się różnić – np. w grupie pracowników dla jednych najistotniejsza będzie maksymalizacja wynagrodzenia, dla innych – minimalizacja czasu pracy.

Podsumowanie

Przeprowadzone w artykule rozważania wskazały możliwości zastosowania w odniesieniu do sfery pomiaru osiągnięć w ramach paradygmatu zarządczego zdefiniowanego w teorii interesariuszy dwóch, wybranych na podstawie ich ważkości, koncepcji etycznych – etyki Kanta i jego kontynuatorów oraz utylitarizmu. Wykazano potencjalne obszary zastosowania każdej z tych teorii oraz ich ograniczenia w odniesieniu do aplikacji do obszaru pomiaru osiągnięć z uwzględnieniem założeń teorii interesariuszy.

Literatura

- Ansoff H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Czarnecki P. (2008), *Dylematy etyczne współczesności*, Difin, Warszawa.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review”, Vol. 20.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E. (1994), *The Politics of Stakeholders Theory: Some Future Directions*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 4, No. 4.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*, Yale University Press, New Haven.
- Freeman R.E., Gilbert D.R. (1987), *Managing Stakeholder Relationships* [w:] P. Sethi, C.M. Falbe (eds.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington Books, Massachusetts.
- Goodin R.E. (2002), *Użyteczność i dobro* [w:] P. Singer (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Goodpaster K. (1991), *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 1, No. 1.
- Harrison J.S., St. John C.H. (1996), *Managing and Partnering with External Stakeholders*, „Academy of Management Executive”, Vol. 10(2).
- Harrison J.S., Bovee D.A., Philips R.A. (2010), *Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions and Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, Vol. 31.

- Harrison J.S., Freeman R.E. (1999), *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal”, Vol. 42, No. 5.
- Harrison J.S., Wicks A.C. (2013), *Stakeholder Theory, Value and Firm Performance*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 23.
- Jones T.M. (1995), *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, „Academy of Management Review”, Vol. 20.
- Jones T.M., Wicks A.C. (1999), *Convergent Stakeholder Theory*, „Academy of Management Review”, Vol. 24.
- Kant I. (1984), *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa.
- Kessler E.H. (ed.) (2013), *Encyclopedia of Management Theory*, Vol. 2, Sage Publications, Los Angeles.
- Kuhn J., Shriver D. (1992), *Beyond Success*, Oxford University Press, New York.
- MacIntyre A. (2013), *Krótką historią etyki. Historia moralności od czasów Homera do XX wieku*, WN PWN, Warszawa.
- O'Neill O. (2002), *Etyka Kantowska* [w:] P. Singer (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Schneewind J.B. (2002), *Nowożytna filozofia moralna* [w:] P. Singer (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Singer P. (2003), *Etyka praktyczna*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Tischner J. (2008), *Etyka a historia. Wykłady*, Instytut Myśli Józefa Tischnera, Kraków.

MEASUREMENT ETHICS IN CONTEXT OF STAKEHOLDER THEORY

Summary: The possibilities of application of chosen ethics theories in relation to performance measurement in stakeholder theory context were presented in the paper. The essence of stakeholder theory as well as its limitations and critical voices against it were explained. The possibilities of usage of two chosen theories (Kantian ethics and utilitarianism) and their limitations were analyzed. The presented theoretical considerations are based on interdisciplinary literature review covering fields such as: economics, management, ethics, philosophy and the history of morality.

Keywords: stakeholders, performance measurement, Kantian ethics, utilitarianism.