

Jan Wołoszyn, Marcin Ratajczak

Wydział Nauk Ekonomicznych

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Organizacja oparta na wiedzy a CSR¹

Wstęp

W literaturze ekonomicznej, polityce uprawianej przez ludzi o neoliberalnych zapatrywaniach oraz praktyce biznesowej panowało do niedawna powszechne przekonanie, że przedsiębiorstwa istnieją po to, aby przynosić zysk dla ich właścicieli. Powoływano się przy tym na poglądy M. Friedmana, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, który jest zdania, że w gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa swoje zasoby i całą energię powinny wykorzystać na pomnażanie zysków, na podstawie określonych norm postępowania, bez naciągania i oszustw. Takie podejście do prowadzenia biznesu wyklucza prowadzenie przez przedsiębiorstwa różnych form działalności na rzecz społeczeństwa oraz ich współodpowiedzialność za ekologię.

Podobne stanowisko można spotkać również obecnie, choć nie jest już ono tak powszechne. Coraz więcej bowiem menedżerów troski o wartość rynkową przedsiębiorstwa, o jego sukces nie przeciwstawia społecznej wrażliwości i społecznej odpowiedzialności. Chodzi tu zarówno o odpowiedzialność za sytuację materialną, bezpieczeństwo i rozwój własnych pracowników, jak też o poszanowanie praw społeczności lokalnej, o przestrzeganie zasad demokracji, o *fair play* w grze rynkowej, o uczestnictwo w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz o dbałość o środowisko naturalne. Uważają bowiem, iż wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności (Corporate Social Responsibility) nie obniża jego wartości, a nawet może ją pomnożyć.

Można więc postawić pytanie, czy między organizacją, która promuje innowacyjność, kreatywność i otwartość na wiedzę, a organizacją, która wdraża zasady odpowiedzialnego społecznie biznesu istnieje zależność? Z wielu badań, a także obserwacji funkcjonowania przedsiębiorstw wynika, że taka prosta zależność nie istnieje. Są bowiem przedsiębiorstwa, które można zaliczyć do organizacji uczących się, a które nie przestrzegają niektórych zasad odpowiedzialności

¹Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy nr N N114 165638.

społecznej, między innymi nie przejawiają należytej troski o środowisko naturalne, czy też o własnych pracowników, zatrudniając np. dzieci do niektórych prac. Z kolei badania wskazują, że przedsiębiorstwa nastawione na ludzi, otwarte na nowości, niebojące się zmiany, promujące wspólny wysiłek i zaangażowanie wszystkich pracowników tworzą klimat sprzyjający poznawaniu i wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności. Pracownicy, gdy ceni się ich potencjał intelektualny, gdy tworzy się im warunki do pozyskiwania, kreowania i dzielenia się wiedzą, są bowiem bardziej świadomi potrzeby dbania o środowisko naturalne, a także wrażliwi na kulturę i potrzeby społeczności lokalnej, partnerów biznesowych, klientów i konsumentów.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie cech organizacji uczącej się oraz przybliżenie idei CSR, zwłaszcza z tych obszarów, które mają powiązania z cechami organizacji opartej na wiedzy.

Główne założenia organizacji uczącej się

O sukcesie współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej decyduje kapitał niematerialny, którego rdzeniem jest wiedza. Nowoczesne przedsiębiorstwa starają się pozyskiwać wiedzę z zewnątrz, ale też ją tworzyć dzięki kontaktom z konkurencją, interesariuszami i klientami, czyli ciągle uczą się. Pojęcie „organizacja ucząca się” (OUS), chociaż pochodzi z początku lat 90., weszło już na trwałe do słownika menedżerskiego i biznesowej praktyki. Stało się to za sprawą pracy Petera Senge’a „The fifth discipline. The art and practice of the learning organization” („Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się”), która ukazała się w 1990 roku w USA.

Według cytowanego autora, organizacja ucząca się to trend we współczesnym zarządzaniu ukierunkowany na kreowanie przyszłości organizacji poprzez samopoznanie i zdiagnozowanie zmian w świecie zewnętrznym, zrozumienie swoich problemów i uczenie się zarówno poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów [Senge 1998, s. 24]. Pomimo że wszystkie organizacje, podobnie jak wszyscy ludzie – w mniejszym lub większym zakresie, świadomie lub nie – ciągle kształcą się, tym, co różni organizację uczącą się od innych jest wiedza, po co, czego i jak się uczyć. W cytowanej publikacji P. Senge wyróżnił adaptacyjne uczenie się organizacji (radzenie sobie ze zmianami) i twórcze uczenie się (tworzenie nowej jakości dzięki wspólnemu wysiłkowi członków organizacji) oraz nakreślił następujące cechy (dyscypliny) organizacji uczącej się:

- 1) myślenie systemowe (system thinking),
- 2) wspólna wizja (shared vision),
- 3) rozpoznawanie modeli myślowych (mental models),

- 4) mistrzostwo osobiste (personal mastery),
- 5) zespołowe uczenie się (team learning).

Pierwsza z wymienionych cech dotyczy myślenia o organizacji w kategoriach wzajemnych długotrwałych powiązań między poszczególnymi jej częściami. Myślenie systemowe sprawia, że wzniosłe lub idealistyczne deklaracje mogą zostać urzeczywistnione, albowiem najlepsza wizja, która nie zawiera mechanizmów autokorekty i nie jest wpisana w naturalny rytm organizacji, może się stać jedynie spisem pobożnych życzeń.

Tworzenie wspólnej wizji to proces kształtowania przez wszystkich pracowników obrazu swojego przedsiębiorstwa w bliższej i dalszej przyszłości. Tylko bowiem wspólna wizja, a nie narzucona przez zarząd lub dyrekcję, może motywować do wydajnej i twórczej pracy, do odpowiedzialności za los przedsiębiorstwa, do kreatywności.

Modele myślowe to stereotypy, nawyki, schematy i ograniczenia, które utrwalone w pamięci wyznaczają sposób myślenia człowieka i stają się względnie stałym sposobem reagowania. Dla dobra organizacji i jej członków ludzie w niej funkcjonujący muszą sobie zdawać sprawę z własnego sposobu myślenia oraz nauczyć się rozpoznawać i ujawniać przyjmowane nieświadomie różne nastawienia.

Przez pojęcie mistrzostwa osobistego rozumie się przede wszystkim szczególny rodzaj biegłości nabywanej w trakcie ćwiczenia oraz odpowiednie nastawienie i gotowość doskonalenia się. I nie chodzi tylko o udział w szkoleniach, lecz o pozytywne myślenie, o pozyskiwanie coraz to nowych umiejętności zawodowych, społecznych i cech moralnych, o kreatywność w codziennej pracy.

Na szczególne podkreślenie zasługuje piąta dyscyplina, jako że we współczesnych czasach każde przedsiębiorstwo powinno posiadać zdolność zespołowego uczenia się. Zespół składający się nawet z wybitnej klasy specjalistów nie zawsze potrafi wspólnie wykonać zadanie, choć czasami każdy z nich w pojedynkę mógłby sobie z nim poradzić. Tylko bowiem zespołowe uczenie się może sprawić, że umiejętności zespołu jako całości przekroczą sumę umiejętności poszczególnych członków.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw, które nawiązuje do idei organizacji uczącej się, opiera się na następujących przesłankach:

- źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest chęć i zdolność uczenia się wyprzedzająca konkurencję,
- kluczowym czynnikiem sukcesu w przedsiębiorstwie jest przywództwo intelektualne,
- przedsiębiorstwo jest organizacją uczącą się, gdy uczą się jego wszyscy pracownicy, gdy zachęca się ich do nauki i zapewnia odpowiednie warunki, a następnie wykorzystuje się ich wiedzę,

- wszyscy pracownicy są zachęceni do kreowania nowych pomysłów i nowych rozwiązań,
- dominuje atmosfera profesjonalizmu i jakości [Rybak 2000, s. 181].

Świadomość wagi powyższych założeń, a w konsekwencji przestrzeganie ich sprawia, iż kierownictwa przedsiębiorstw wychodzą naprzeciw potrzebom różnych grup interesariuszy, takich jak akcjonariusze, klienci, dostawcy, dziennikarze, wierzyciele, konkurenci, organizacje związkowe i ekologiczne, społeczności lokalne itp. Przedsiębiorstwa stają się więc odpowiedzialne społecznie, otwarte na zmiany, wrażliwe na zjawiska wewnętrzne, służące otoczeniu zewnętrznemu.

Dalszy kierunek rozwoju tych przedsiębiorstw zmierza w stronę organizacji inteligentnej, jako wyższej formy organizacji uczącej się, gdzie obok wiedzy promuje się różne formy inteligencji powiązane z różnymi sferami funkcjonowania organizacji. Wdrożenie zasad „organizacji inteligentnej” pozwala na uaktywnienie istniejących w przedsiębiorstwie kategorii wiedzy celem zwiększenia jego efektywności i sprawności działania w obszarze: informacji, technologii, innowacji, finansów, marketingu i zmian organizacyjnych, a także w obszarze społecznym i ekologicznym. Szczególnie istotne jest promowanie takich form inteligencji, jak:

- inteligencja społeczna, wyrażająca się w szczególnej trosce o ludzi, w stałym doskonaleniu warunków pracy, płacy i awansu, w delegowaniu uprawnień,
- inteligencja ekologiczna, związana z ochroną środowiska, z ograniczaniem szkodliwych emisji i działań [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 80].

Organizacja ucząca się nie jest więc ukierunkowana tylko na przetrwanie, lecz na wszechstronny rozwój powiązany z wiedzą i kapitałem społecznym. Kapitał społeczny, a dokładnie jego podstawowe elementy, takie jak aktywne połączenia międzyludzkie, zaufanie, obustronne zrozumienie i wspólne wartości, decydują bardzo często o sposobie wykorzystania tego, co tkwi w głowach pracowników, tego, czym dysponuje partner handlowy, tego, co stanowi potencjał zawarty we wdrożonych przez jednostkę procesach administracyjnych i operacyjnych, tym samym o efektywności zaangażowanego w proces produkcji kapitału materialnego.

Etyka osobista i morale pracowników podstawą CSR

Według Komisji Europejskiej, społeczna odpowiedzialność w biznesie to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami [Green Paper... 2001].

Podobnie J. McGuire podkreśla, że przedsiębiorstwa ponoszą nie tylko odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale także pewien zakres odpowiedzialności przed całym społeczeństwem [McGuire 1963, s. 144].

Swoistość idei społecznej odpowiedzialności zakłada odchodzenie od tradycyjnego postrzegania firmy, przedsiębiorstwa, organizacji, korporacji, gospodarstwa rolniczego jako organizacji autonomicznej, która wytwarza określone dobro w oderwaniu od sytuacji społecznej, w której funkcjonuje. Organizacja jest bowiem zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niego, a jego przetrwanie zależy od stopnia realizacji oczekiwań zainteresowanych grup. Wszelkie rozmowy z interesariuszami muszą odbywać się na zasadach przejrzystych, *fair play*, nie dopuszcza się do faworyzowania którejś z grup interesariuszy.

Faktem jest również to, iż wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności musi być poprzedzone zrozumieniem przez pracowników przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego właściciela lub właścicieli, że działania tylko i wyłącznie dla zysku mają często wiele negatywnych zjawisk ubocznych. Działania takie niosą bardzo często skutki nieodwracalne, jak: „niszczenie środowiska ludzkiego i naturalnego, groźba skażeń nuklearnych i toksycznych, monopolizacja rynków i dominacja na rynku oraz asymetryczny dostęp do informacji, a także nasilanie się takich zjawisk, jak nadmierna konsumpcja, szary i czarny rynek, niełojalność i nieuczciwość konkurencji” [Klimczak 1999, s. 103].

Należy także podkreślić wpływ etyki osobistej na tworzenie właściwej postawy w kierunku społecznej odpowiedzialności. Nie bez znaczenia jest bowiem poziom rozwoju moralnego człowieka – im wyższy, tym większe prawdopodobieństwo dokonywania moralnych wyborów w kierunku społecznej odpowiedzialności.

Według L. Kohlberga, można rozróżnić trzy poziomy rozwoju moralnego człowieka. Poziom pierwszy, przedkonwencjonalny, w którym występują dwa stopnie moralności: posłuszeństwo i kary. W tym przypadku motywem czynienia tego co dobre jest unikanie kary (charakterystyczny dla dzieci poniżej 9 lat). Działania moralne są zazwyczaj ukierunkowane na nagrody, na osiągnięcie najwyższych własnych korzyści w wyniku indywidualnych decyzji.

Poziom drugi, konwencjonalny, charakteryzuje się postawą skupioną na innych. Na tym poziomie człowiek zdaje sobie sprawę, że jest częścią określonej społeczności i aby poprawnie w niej funkcjonować, musi żyć zgodnie z pewnymi normami i standardami, w zamian za to może uzyskać pewne nagrody „społeczne”, jak: zaufanie, akceptacja, lojalność, za zachowania zgodne z oczekiwaniami innych.

Najwyższy poziom rozwoju moralnego to poziom pokonwencjonalny, skupiony na zasadach uniwersalnych, wspólnym dobru. Bazuje on na indywidualu-

alnych wyborach z własnego punktu widzenia (wynika również z właściwie ukształtowanego moralnego rozwoju człowieka, sumienia, wpływu określonych czynników: wychowanie, koledzy, rodzina, organizacje, religia), wyrasta również na ogólnych wartościach i zasadach moralnych obowiązujących zawsze i wszędzie. Najwyższy poziom rozwoju moralnego człowieka to osobiste, indywidualne decyzje podejmowane z rozmysłem, w zgodzie z zasadami uniwersalnymi w kierunku dobrobytu społecznego [Rybak 2004, s. 28–33].

Wartości wyznawane i realizowane przez menedżerów oraz pracowników organizacji bazują na osobistych przekonaniach, które są wnoszone do organizacji, wpływając i czerpiąc z kultury organizacyjnej. Jest ona wyznacznikiem norm organizacyjnych, obejmuje pewne wzorce, wartości, zasady, zwyczaje, ceremonie, według których członkowie organizacji powinni postępować. Firma, która przestrzega zasad etycznych i wykazuje się zaangażowaniem społecznym staje się bardziej wiarygodna w oczach opinii publicznej, a przez to buduje pozytywny wizerunek na zewnątrz, co w dużej mierze uzależnione jest od pracowników w niej zatrudnionych oraz ich relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. Do czynników kształtujących kulturę organizacyjną sprzyjającą wdrożeniu idei CSR należy zaliczyć wiedzę. Stąd w organizacji uczącej się, która sprzyja podnoszeniu kwalifikacji pracowników, a także tworzeniu warunków do kreowania wiedzy i dzielenia się nią, w tym wiedzy o społecznej odpowiedzialności, zasady CSR są akceptowane i wdrażane.

CSR a relacje z pracownikami w organizacji uczącej się

Pracownicy stanowią naczelną wartość każdej organizacji. Dzięki ich wiedzy, umiejętnościom oraz podejmowanym decyzjom przedsiębiorstwo funkcjonuje i realizuje zamierzone cele. Pracownik wraz ze swoją rodziną stanowi najbliższe otoczenie firmy, jest jednocześnie jej rzecznikiem oraz wizytówką. Dlatego bardzo ważne jest to, żeby miał świadomość tego, że jego zachowanie może wpłynąć na postrzeganie organizacji w środowisku zewnętrznym. By był w pełni świadomy, że w obecnej dobie, a tym bardziej w przyszłości, przedsiębiorstwa nie będą mogły funkcjonować w oderwaniu od społeczeństwa, bez brania współodpowiedzialności za ochronę środowiska i poprawne relacje z otoczeniem, że nie da się uniknąć społecznych kosztów prowadzenia różnych form działalności w środowisku.

Obszary działań etycznych w ramach koncepcji CSR w odniesieniu do pracowników odbywają się w organizacji zazwyczaj na dwóch płaszczyznach: pracownik – firma oraz pracownik – otoczenie zewnętrzne.

W pierwszym wymienionym obszarze inicjatorem zachowań etycznych bądź nieetycznych może być zarówno pracownik, jak i pracodawca. Pracownik jest zobowiązany do stosowania uczciwych praktyk zawodowych, czyli wykonywania swoich obowiązków z należytą starannością oraz zachowania tajemnicy służbowej. Przekazywanie niedozwolonych informacji o organizacji na zewnątrz, np. dotyczących zachowań przełożonych, innych pracowników czy też wewnętrznych relacji, powinno być wyraźnie określone w regulaminie firmy. Trzeba także zwrócić uwagę na kwestie kontaktu z mediami i publikacji treści o firmie w Internecie – pracodawca może wyznaczyć osobę, która będzie za to odpowiedzialna. Przykładowo w firmie *Deloitte* do kontaktów ze światem zewnętrznym zostały wyznaczone ściśle określone osoby, które – za wiedzą rzecznika prasowego – są upoważnione do wypowiedzi publicznych. Przedstawicielom firmy nie wolno wypowiadać się na tematy związane z realizowanymi projektami, chyba że są to informacje publicznie znane. Należy pamiętać również o tym, że pracodawca także może dopuścić się ze swojej strony zachowań nieetycznych, stosując praktyki niezgodne z kodeksem pracy i łamiąc prawa pracownicze, np. nieprawidłowe rozliczanie nadgodzin, narzucanie dodatkowych obowiązków, nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn czy dyskryminacja kobiet w ciąży. Właśnie dlatego zasady zatrudniania w *Grupie British American Tobacco* to zbiór wartości dotyczących zatrudnienia i poszanowania praw człowieka w odniesieniu do miejsca pracy. Zasady obowiązują na wszystkich rynkach, we wszystkich spółkach grupy. Polegają na zapewnieniu równych szans każdemu pracownikowi, bez względu na płeć, wiek czy pochodzenie. Zapewniają także elastyczność i otwartość firmy na zmiany oraz utrzymanie klimatu zaufania między pracownikami, dzięki czemu mogą oni bez obaw zadawać pytania i bez zbędnych formalności wprowadzać w życie nowe pomysły. Także w *ABB* dąży się do utrzymania systematycznej wymiany informacji między menedżerami i ich zespołami. Przejrzysta i regularna komunikacja stanowi istotny czynnik sukcesu biznesowego firmy. Dlatego w każdym oddziale firmy odbywają się cykliczne spotkania z pracownikami, podczas których omawia się cele i priorytety biznesowe, jak również każdorazowo omawiane są zasady bezpieczeństwa i higieny pracy [Firma = etyka 2009, s. 9–10].

Drugi z wymienionych obszarów dotyczy otoczenia zewnętrznego – zachowania takie mogą dotyczyć braku kultury i uczciwości we współpracy z klientami oraz dostawcami, a także wykorzystywania firmy do realizacji prywatnych interesów, np. własnej działalności gospodarczej, firmy przyjaciół i członków rodziny czy kampanii politycznej. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że pracownik to nie tylko osoba zatrudniona na umowę o pracę – to także osoby współpracujące na podstawie umów zlecenia, o dzieło, pracownicy tymczasowi czy oddelegowani z firmy outsourcingowej. Przykładowo *Grupa L’Oreal* prowadzi obecnie

badania wśród młodego pokolenia absolwentów szkół wyższych (pokolenia Y), aby lepiej zrozumieć ich potrzeby, dążenia i oczekiwania wobec pracodawcy. Młodym stażystom oferuje możliwość odbycia stażu w filiach w całej Europie. Każdy nowy pracownik uczestniczy w 2-letnim programie integracyjnym, w celu lepszego poznania środowiska pracy. Wszystkim pracownikom, oprócz zdrowego i bezpiecznego miejsca pracy, organizacja zapewnia możliwość rozwoju poprzez szkolenia czy wyjazdy. Ostatnio w polskiej filii firmy prowadzony jest nowy projekt Great Place to Work. Grupa robocza, w skład której wchodzi przedstawiciele różnych działów, wspólnie zastanawia się jak sprawić, aby firma stała się miejscem jeszcze bardziej przyjaznym dla pracownika. Z kolei w firmie *Deloitte*, w regulaminach pracy i zasadach postępowania, wyraźnie określa się standardy obsługi klienta oraz obowiązek utrzymywania najwyższej jakości świadczonych usług. Bardzo duży nacisk kładzie się na promowanie wartości stanowiących o kulturze firmy, do których należą: szacunek okazywany klientom i współpracownikom, uprzejmość, otwartość poprzez zaangażowanie i współpracę na wszystkich szczeblach organizacji oraz uczciwość i rzetelność w wykonywaniu obowiązków. Wymienione wartości obowiązują pracowników organizacji na co dzień – zarówno w kontaktach z klientami, jak również z innymi pracownikami, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Oprócz tego dwa razy w roku pracownicy są obowiązkowo oceniani przez swoich przełożonych pod kątem wykonywanej pracy, osiągniętych celów i realizowanego planu szkoleniowego [Firma = etyka 2009, s. 11].

Podsumowanie

Jasne i przejrzyste zasady etyczne, wdrażane w ramach koncepcji CSR, są bardzo istotne przede wszystkim w relacjach z pracownikami. To właśnie one pokazują wyraźne ramy postępowania, wskazując na działania akceptowane przez organizację oraz na te, które są uważane za nieetyczne. Dzięki temu pracownik może się upewnić, że podejmuje prawidłowe decyzje, a wykonywane przez niego zadania są zgodne z obowiązującymi w firmie standardami. Ustalone zasady etyczne pomagają również w relacjach zewnętrznych – pozwalają budować relacje z partnerami biznesowymi, dostawcami i klientami oparte na zaufaniu i szacunku, co wpływa pozytywnie na atmosferę prowadzenia biznesu oraz na jakość współpracy z kontrahentami zewnętrznymi. Zasady etyczne organizacji powinny być znane wszystkim pracownikom, przestrzegane przez nich i stosowane w codziennej pracy, w relacjach ze wszystkimi interesariuszami. Pozwala to prowadzić stabilny biznes, unikać nieporozumień i podkreślać spójność wszystkich prowadzonych przez organizację działań, co z kolei przekłada się na zyski przedsiębiorstwa.

Organizacja ucząca się jest przestrzenią, w której idea CSR może być prawidłowo zinterpretowana, przyswojona i wdrożona. W organizacji, która odwołuje się do zasady nieustannego zdobywania wiedzy i dzielenia się nią, doceniane są zachowania etyczne i ich wpływ na relacje międzyludzkie, na interaktywną współpracę. Etyka to z kolei odpowiedni grunt do wdrożenia w przedsiębiorstwie wszystkich zasad odpowiedzialności społecznej.

Literatura

- Firma = etyka*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Bruksela 2001.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K.: Wpływ rozwoju technologii na przedsiębiorstwo przyszłości. [w:] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): *Przedsiębiorstwo przyszłości: wizja strategiczna*. Difin, Warszawa 2000.
- JUCHNOWICZ M.: Motywowanie do rozwoju. [w:] Rybak M. (red.): *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*. Monografie i Opracowania, nr 470, SGH, Warszawa 2000.
- KLIMCZAK B.: Etyka gospodarcza. [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałocka A., Miller A., *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Warszawa 1999, s. 103.
- MCGUIRE J.: *Business and Society*. Wydawnictwo McGraw-Hill, New York 1963.
- RYBAK M.: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- SENGE M.: *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczącej się*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Knowledge-based organization and CSR

Abstract

The purpose of this article is to present the characteristics of a learning organization, and bringing the idea of CSR, especially in those areas which have links with the characteristics of a knowledge-based organizations. Considerations taken showed that the learning organization is a space in which the concept of CSR can be properly interpreted, appropriated and implemented. The organization, which refers to the principle of continuous learning and sharing of, ethical behavior are appreciated and their impact on relationships, on interactivity. Ethics, in turn, provides sufficient grounds for the implementation of the enterprise all the principles of social responsibility.

