

**Sylwia BAZAN<sup>1</sup>**  
**Katarzyna BIELEC<sup>2</sup>**  
**Justyna STECKO<sup>3</sup>**

## **CSR – ANALIZA PŁASZCZYZNY AKSJONORMATYWNEJ**

Celem artykułu jest próba analizy wartości oraz wynikających z nich norm dotyczących fundamentalnych relacji między ludźmi, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu społecznej odpowiedzialności biznesu. Moralność jest najmocniejszym przejawem społecznej natury człowieka, dlatego też ma charakter najmniej konwencjonalny – przedstawia pewne wspólne ludziom imperatywy zbiorowego życia. Aksjonormatywny aspekt odpowiedzialności społecznej obrazuje dwa nierozdzielne i kluczowe kategorie wartości. Jest to zbiór cech, na który składają się wartości, jego zasady oraz relacje między nimi, tworzące przy tym określony aksjonormatywny ład. We współczesnym świecie ład aksjonormatywny jest wypracowywany głównie poprzez określenie standardów etycznych. Mają one na celu zarówno regulację jednostkowych i grupowych zachowań w biznesie, jak i kształtowanie pożądanych dyspozycji czy etycznej wrażliwości. Współczesne przedsiębiorstwa wypracowały w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat nowe metody reakcji na oczekiwania zarówno otoczenia, jak i pracowników. Społeczna odpowiedzialność to głównie przejrzyste procedury postępowania oraz budowanie relacji z interesariuszami, które oparte są na zaufaniu<sup>4</sup>. Jest to zobowiązanie biznesu do wspierania zrównoważonego rozwoju przy pomocy pracowników, ich rodzin oraz lokalnych społeczności i całego społeczeństwa. Etyczny aspekt społecznej odpowiedzialności umożliwia ustalenie minimów etycznych, obowiązujących wszystkich tych, którzy angażują się w pracę dla przedsiębiorstwa. Całemu procesowi towarzyszą zmiany wnikające z obecnego procesu globalizacji oraz zjawienia się symptomów nowej etyki, w której społeczna kontrola zostaje przejmowana przez techniki teleinformatyczne, wspierane wyrafinowanymi technikami wpływu oraz manipulacji społecznej. Można podejrzewać, że proces będzie powodował utowarowienie relacji pomiędzy ludźmi, a także instrumentalizację zarówno podstawowych wartości etycznych, jak i wartości takich jak moralna odpowiedzialność. Artykuł jest próbą zwrócenia uwagi na ważność zachodzących współcześnie zjawisk oraz ich oceny.

**Słowa kluczowe:** CSR, moralność, etyka, wartości, relacje interpersonalne, zaufanie.

### **1. WSTĘP**

Aksjonormatywny aspekt odpowiedzialności społecznej obrazuje dwa nierozdzielne i kluczowe kategorie – wartości i wynikające z nich normy. We współczesnym świecie

---

<sup>1</sup> Sylwia Bazan, studentka Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

<sup>2</sup> Katarzyna Bielec, studentka Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

<sup>3</sup> Dr Justyna Stecko, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, ul. Poznańska 1, 35-084 Rzeszów, tel. 017 865 12 04, autor korespondencyjny e-mail: jstecko@prz.edu.pl

<sup>4</sup> Por. J. Stecko, *Zaufanie a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing z. 19 (2/2012).

ład aksjonormatywny jest wypracowywany głównie poprzez określenie standardów etycznych. Mają one na celu regulację jednostkowych i grupowych zachowań w relacjach społecznych, a nawet kształtowanie wrażliwości etycznej. Trudno kategorycznie określić, do jakiego poziomu instytucjonalizacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest zabiegiem wpisującym się w postęp etycznej dyspozycji kierownictwa firm czy może poczynaniem o charakterze pragmatycznym, opierającym się na instrumentalizacji kategorii społecznej odpowiedzialności. Etyka biznesu jest pierwszym krokiem w kierunku realizacji CSR, a co za tym idzie, wydaje się, że jest jednym z jego fundamentów<sup>5</sup>.

Friedrich von Hayek był przekonany, że zasady etyczne regulujące działania zbiorowe są głównym wymogiem realizacji liberalnej idei wolności. Proces stopniowego przyswajania oraz przyjmowania za własne postaw, norm, poglądów oraz wartości narzucanych z zewnątrz, stanowiących treść określonego ładu aksjonormatywnego, rozpatrywany jest w tej koncepcji jako główny mechanizm ograniczenia zewnętrznego pod postacią sankcji prawnych. Kwintesencją etyki odpowiedzialności w prowadzeniu gospodarczej działalności jest dojrzałość moralna człowieka, która pozwala mu, zarówno w sensie grupowym, jak i jednostkowym, nie tylko ponosić odpowiedzialność, ale także mieć jej świadomość. W wypadku społeczeństwa w Polsce istotne są jakościowe zmiany znajdujące się w treści ładu aksjonormatywnego. Wynikają one z procesu pragmatyzacji społecznej świadomości oraz towarzyszącej temu tendencji do dużej waloryzacji kryteriów użytecznych panujących w ocenie moralnej ludzi<sup>6</sup>.

Całemu procesowi towarzyszą zmiany wnikające z obecnego procesu globalizacji oraz pojawieniu się symptomów nowej etyki, w której społeczna kontrola zostaje przejmowana przez techniki teleinformatyczne, wspierane wyrafinowanymi technikami wpływu oraz manipulacji społecznej. Można więc domniemywać, że proces będzie powodował utowarowienie relacji pomiędzy ludźmi, a także instrumentalizację podstawowych wartości etycznych oraz wartości takiej jak moralna odpowiedzialność<sup>7</sup>.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to zbiór norm, zasad, które obrazują sposób działania przedsiębiorcy w stosunku do swoich wewnętrznych oraz zewnętrznych kontrahentów. Przedsiębiorstwo, podejmując jakiegokolwiek działania zmierzające do wdrożenia CSR, powinno pamiętać o mentalności, kulturze ludności danego terenu oraz również środowisku naturalnym. Nie należy zapominać, że CSR odnosi się również do kontrahentów wewnętrznych, którymi są pracownicy firmy w szerokim tego słowa znaczeniu. Bycie odpowiedzialnym społecznie znaczy nie tylko realizowanie oczekiwań prawnych, ale również przez swoją działalność wychodzenie ponad nie i co się z tym wiąże – inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko oraz relacje z interesariuszami<sup>8</sup>. Społeczna odpowiedzialność biznesu zakłada, że zarządzający firmą będzie uwzględniał

<sup>5</sup> *Społeczna odpowiedzialność organizacji od odpowiedzialności do elastycznych form pracy. Fundacja*, red. R. Walkowiak, K. Krukowski, „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn 2009, s. 31.

<sup>6</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Jak%20zbudowac%20kulture%20etyczna%20w%20firmie.pdf> (dostęp: 10.02.2014).

<sup>7</sup> N.C. Smith, G. Lenssen, *Odpowiedzialność biznesu teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 474.

<sup>8</sup> *Społeczna odpowiedzialność organizacji od odpowiedzialności do elastycznych form pracy. Fundacja*, s. 31.

podczas prowadzenia działalności dobro innych, pamiętając o zasadach sprawiedliwości społecznej oraz o bezwzględnym zakazie naruszenia ludzkiej godności. Realizacja wskazanych wartości wiąże się z niedyskryminowaniem, a także przeciwdziałaniem dyskryminacji. Poszanowanie obowiązującego prawodawstwa i układów zbiorowych między partnerami społecznymi jest również zobowiązaniem wynikającym ze społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa, by w pełni realizować te zadania, powinny mieć do dyspozycji mechanizm integracji kwestii społecznych, etycznych, środowiskowych oraz tych powiązanych z prawami człowieka, jak również problemów konsumentów związanych ze swoją działalnością i podstawową strategią ścisłej współpracy wraz z zainteresowanymi stronami. Udział firmy w życiu lokalnej społeczności oraz podejmowanie na jej rzecz długofalowych, wymiernych inwestycji społecznych ułatwiają firmie bezkonfliktowe i sprawne funkcjonowanie. Ponadto daje to możliwość trwałego zakorzenienia się w społeczności, co pozyskuje przy tym jej przychylność i co za tym idzie – zaufanie. Dzięki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwo podnosi swoje standardy postępowania względem interesariuszy. Wpływa to na kształtowanie organizacyjnej kultury opierającej się na zaufaniu, odpowiedzialności oraz przejrzystości działania. Za pomocą kodeksów etycznych, programów społecznych, a także dbałości o środowisko wizerunek firmy w oczach pracownika znacznie się poprawia. Zatrudnieni w przedsiębiorstwie z większym uznaniem podchodzą do funkcjonowania firmy, mając świadomość, że firma bierze pod uwagę ich interesy, kulturę, a część jej aktywności kieruje na rozwiązywanie ważnych również dla nich problemów społecznych<sup>9</sup>.

## 2. DOSKONALENIE RELACJI SPOŁECZNYCH

Etyczny aspekt społecznej odpowiedzialności umożliwia ustalenie reguł etycznych, obowiązujących wszystkich tych, którzy angażują się w pracę dla przedsiębiorstwa. W działalności gospodarczej istnieją krańcowo odmienne podejścia do rozwiązań etycznych.

Jednym z rozwiązań jest niemoralne zarządzanie jako najbardziej radykalne podejście. Główne cele w niemoralnym zarządzaniu nie są powiązane z etyką życia gospodarczego, normy prawne zaś stają się w tym przypadku barierą, którą trzeba pokonać, aby założony cel został szybko osiągnięty. Podejście amoralne charakteryzuje się zyskowością. To jedyna wartość, którą uwzględnia podmiot gospodarczy, a decyzje nie są osądzone etycznie. W tym podejściu brane są pod uwagę przepisy prawa, które mają stanowić etyczny przewodnik działania, nie przekraczając granic legalnych praktyk.

Podejście etyczne jest jednym z najbardziej pożądanym sposobów zarządzania, jednak coraz częściej zanikającym. Nawiązuje do przestrzegania przepisów prawa, które są jednak jedynie podstawą zachowań etycznych. Priorytetem jest nie zyskowość, lecz działania mające na celu jednocześnie polepszanie warunków ekonomicznych, a także podporządkowanie się zasadom i standardom etycznym<sup>10</sup>.

Kodeks etyczny – jako układ wartości, określający reguły odnoszenia się ludzi względem siebie – stanowi etyczną deklarację kierownictwa, która nakłada na osoby związane z firmą obowiązek szanowania pewnych reguł, wartości i zasad<sup>11</sup>. Oprócz

<sup>9</sup> [http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacje/2008/podrecznik\\_csr\\_filek\\_uokik\\_2006.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacje/2008/podrecznik_csr_filek_uokik_2006.pdf) (dostęp: 13.02.2014).

<sup>10</sup> A.B. Caroll, *In Search of Moral Manager*, „Business Horizons”, marzec–kwiecień 1987, s. 7–8.

<sup>11</sup> B. Poganowska, *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 268.

kodeksów etycznych spotyka się również kodeksy postępowania. Mają one za zadanie zbierać procedury postępowania, określające sposób realizacji powierzonych zadań przez osoby zatrudnione. Mniej popularną formą są kodeksy zgodności z przepisami bądź kodeksy dobrych praktyk. Współcześnie coraz częściej spotyka się łączenie dokumentów normujących kwestie etyczne z regułami zachowania w całość łączącą postępowania pracowników względem siebie, klientów, dostawców i pozostałych interesariuszy istotnych dla organizacji. Tematy w nich poruszane obejmują standardy: pracy, poufności pracy, ochrony środowiska, zasad uczciwej konkurencji, zjawisk korupcyjnych czy też ochrony konsumenta. Jasno sprecyzowanie tego, co organizacja akceptuje, a czego nie, pozwala pracownikom i osobom związanym z przedsiębiorstwem na podjęcie samodzielnej decyzji. Wzrasta poczucie, że wiele zależy od ich samych, co skutkuje poczuciem odpowiedzialności za wykonywanie działania. Samo posiadanie kodeksu etycznego nie gwarantuje jednak, że pracownicy dostosują się postanowień w nim zawartych. Dopiero tworzenie go przy współudziale oraz akceptacji pracowników sprawi, że dokument będzie stanowił istotne źródło zasad oraz wartości przestrzeganych przez całą załogę, do której jest adresowany. Często popełnianym błędem jest fakt, że przedsiębiorstwa transnarodowe tworzą jeden kodeks etyczny, wdrażając go we wszystkich oddziałach, zapominając przy tym o różnicach kulturowych oraz społecznych. Wartością, na którą powołuje się większość podmiotów, jest uczciwość. Poza nią istotne są: szacunek, rzetelność, zaufanie oraz odpowiedzialność. W badaniach pokazuje się, że w procesie ustalania etycznych zasad stawia się obok siebie charakterystyczne wartości zarówno dla jednostki, jak i całej organizacji. Ważne są zatem cechy takie jak bezpieczeństwo informacji, jakość, reputacja, zadowolenie klienta oraz konkurencyjność<sup>12</sup>.

Audyt etyczny jest wyjątkową formą audytu, która pozwala na analizę kwestii powiązanych z etycznym wymiarem działania organizacji. Prowadzenie go pozwala na dostarczenie naczelnemu kierownictwu wiadomości o wartościach, postępowaniu oraz zachowaniu pracowników na każdym poziomie organizacyjnym. Dzięki niemu można sprawdzić, czy zaplanowany etyczny program organizacji oddaje faktyczne potrzeby załogi, a jego przeprowadzenie jest zgodne z wcześniejszymi ustaleniami<sup>13</sup>.

Etyczne procedury, tak jak inne rodzaje procedur, umożliwiają wskazanie sposobu prowadzenia działania bądź procesu z tą jednak różnicą, że największy nacisk kładziony jest na sferę etyczną. Ich rola jest istotna podczas procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, takimi jak rekrutacja, dostosowanie do pracy w nowym środowisku, planowania awansów czy rozwoju i oceny pracowników. Nie należy zapominać o procedurach antydyskryminacyjnych, a także przeciwdziałaniu nepotyzmowi czy mobbingowi. Tego rodzaju procedury powinny obejmować na przykład precyzyjne objaśnienie sposobu oceny pracowników oraz ich angażowania w pracę. W ten sposób dąży się do wyeliminowania bądź zminimalizowania możliwości sugerowania się takimi czynnikami jak znajomość lub powiązanie rodzinne. Procedurom etycznym powinna partnerować polityka whistleblowing. Jest ona narzędziem ułatwiającym zarządzanie

---

<sup>12</sup> B. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 164–166.

<sup>13</sup> *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 29–31.

etycznym wymiarem działania przedsiębiorstwa czy organizacji. Termin jest rozumiany jako ujawnienie przez pracowników obecnych bądź byłych wiadomości o działaniach nieetycznych, nielegalnych bądź nieuprawnionych, które podejmują inni członkowie organizacji oraz które mogą wpływać na rezultat jej funkcjonowania. Zamiarem tego typu komunikacji jest uzmysłowienie innym o rzeczach, które według osoby raportującej są niemoralne czy nielegalne. Każdy pracownik organizacji, w której wdrożona jest polityka whistleblowingu, powinien mieć zagwarantowany optymalny poziom poufności, udostępniający mu zgłoszenie zaobserwowanego przypadku. Whistleblowing<sup>14</sup> jest złożonym zjawiskiem, łączącym w sobie procesy kulturowe, społeczne oraz poznawcze. Polityka informowania o wydarzeniach etycznie wątpliwych jest przejawem dojrzałości funkcjonowania organizacji oraz świadczy o randze prowadzonych działań<sup>15</sup>. Niestety w naszym społeczeństwie nie wykształciło się jeszcze wiele cech charakterystycznych dla społeczeństwa obywatelskiego, czyli takiego, w którym obywatele działają dla wspólnego dobra<sup>16</sup>.

Prowadzenie odpowiedzialnego biznesu niewątpliwie łączy się z etyką, dlatego też szkolenia poświęcone tej tematyce organizowane w przedsiębiorstwie to kolejne narzędzie udoskonalające etyczny klimat w firmie i poza nią. Cele szkolenia mogą się różnić tematyką bądź stopniem trudności w zależności od potrzeb. Zazwyczaj jest to wyjaśnienie głównych kwestii powiązanych z tematyką nieetycznego oraz nielegalnego zachowania, a także jasne określenie zachowań akceptowanych i pożądaných w organizacji. Kolejną kwestią poruszaną w trakcie szkoleń może być poprawianie etycznej motywacji przez wpajanie konkretnych wartości moralnych. Tego rodzaju spotkania, podobnie jak inne edukacyjne zajęcia, umożliwiają przybliżenie problemów, zaznajomienie się z nimi, a co za tym idzie – lepsze radzenie sobie w przypadku wystąpienia takich sytuacji w rzeczywistości<sup>17</sup>.

Coraz częściej w przedsiębiorstwach powoływane są specjalne zespoły, które zajmują się kwestiami etyki oraz z związanymi z nią tematami. Do podstawowych zadań takiego zespołu należą między innymi kontrola przestrzegania panujących zasad oraz organizowanie szkoleń etycznych. W niektórych przypadkach zamiast zespołu zajmującej się obszarem etyki przedsiębiorstwo zatrudnia jedną osobę pracującą jako urzędnik etyczny. Wielokrotnie zespoły są powoływane do rozwiązania konkretnego problemu etycznego, który nie stanowi stałego elementu struktury organizacyjnej<sup>18</sup>.

### 3. KULTURA ORGANIZACYJNA A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Czynnikiem, który odgrywa coraz ważniejszą rolę w zarządzaniu organizacją, jest kultura. Jest ona istotnym źródłem wartości, w szczególności dla współczesnych organizacji. Do niedawna w większości firm panowało przekonanie, że wartości to

<sup>14</sup> Jednak w Polsce skojarzenie whistleblowingu z donosicielstwem jest powszechne i w większości przypadków negatywnie oceniane.

<sup>15</sup> *Biznes, etyka, odpowiedzialność...*, s. 503–505.

<sup>16</sup> Por. R. Sroka, *Whistleblowing, czyli zapobieganie zagrożeniom*, „Harvard Business Review” 2013, dodatek „Etyka w zarządzaniu: rozszerzanie granic odpowiedzialności”

<sup>17</sup> B. Rudnicka, *op. cit.*, s. 177.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 178.

elementy namacalne i można je wyrazić wskaźnikami ekonomicznymi. Współcześnie organizacje dostrzegły swoje szansę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej w aspekcie wartości niematerialnych.

Kultura organizacyjna w pewnym stopniu zależy od kultury społeczeństwa, w której ta organizacja funkcjonuje. Każda organizacja powinna być połączona z otoczeniem. W przeciwnym razie organizacja ta nie będzie mogła funkcjonować. Jedną z kategorii społecznych jest kultura organizacyjna, na której obraz wpływają postawy, wartości, zachowania, a także sposoby myślenia wyznawane w społeczeństwie. Misja, wartości czy strategia rynkowa przedsiębiorstwa w pewnym stopniu stanowią pochodną kultury społecznej. Istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa odgrywają czynniki zewnętrzne. Organizacja, wchodząc w różne interakcje z otoczeniem, musi uwzględniać zmiany w nim zachodzące, podążać za wskazówkami podmiotów, które istotnie mogą się przyczynić do sukcesu rynkowego organizacji, a także mieć na uwadze wzory i wartości panujące w społeczeństwie. Aby w pełni oddać charakter przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna powinna mieć cechy zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego.

Kultura organizacyjna ma znaczny wpływ na wewnętrzny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa. W konsekwencji wpływa to na pracę jednostek i ich wyniki, wydajność, zadowolenie pracowników z pracy oraz ich zaangażowanie, metodę rekrutacji, wyboru nowych pracowników i przyjęcie ich do zespołu organizacji. Kultura organizacyjna jest kulturą tworzącą wspólne kategorie i język, określa kryteria przynależności do konkretnej grupy, a także pozwala na ustalenie statusu i władzy, sfery prywatnej, kar i nagród czy wspólnej ideologii. Dzięki temu pracownicy czują, że mają poczucie wspólnego sensu i łatwiej im reagować na sytuacje kryzysowe.

Kulturę organizacyjną można postrzegać w kontekście całej firmy, a także się z nią utożsamiać. Może być jednym z kręgów kulturowych, stanowić część społecznych tzw. reguł gry, czyli stanowić grupę czynników, które mają charakter nieformalny, tworzą umowne reguły postępowania, umożliwiające funkcjonowanie w określonych warunkach organizacyjnych. Kultura organizacyjna może określać tożsamość organizacji oraz jej filozofię, budować system akceptowanych wartości lub znaczeń i wzorce zachowań<sup>19</sup>.

Istnieje wiele kwestii spornych, czym tak naprawdę jest kultura w organizacji. Jedną z wielu definicji odnoszącej się do kultury w organizacji stworzył Elliott Jacques w 1951 r., definiuje on: „Kulturę organizacyjną jako zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie”<sup>20</sup>. O kulturze organizacyjnej na pewno można powiedzieć, że: istnieje w organizacji, jest jedyna, niepowtarzalna, wyjątkowa oraz jest podstawą zachowań w organizacji, tożsamości wewnętrznej firmy oraz wizerunku zewnętrznego.

Pomijając podział terminologiczny, kultura może być także uznawana za filozofię postępowania, która przenika wszystkie ogniwa przedsiębiorstwa, a także łączy

<sup>19</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „e-montor” 2009, nr 3, s. 4–7.

<sup>20</sup> W. Pękaty, *Kultura organizacyjna w aspekcie działalności informacyjnej bibliotek naukowych i technicznych*, Instytut Bibliotekarstwa i Informacji Naukowej – Uniwersytet Śląski, Katowice 2007, s. 9.

różnorodne poglądy, metody postępowania oraz wartości uznawane przez załogę organizacji. Ułatwia zrozumieć organizację oraz się z nią utożsamiać. Kultura organizacyjna w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności wspiera osiąganie przez organizację celów przede wszystkim społecznych za pomocą spójnych działań oraz wzorców postępowania.

Kultura pełni wiele ważnych funkcji. Istnieją dwie główne funkcje, które dzielą się na integracyjną wewnętrzną i zewnętrzną. Integracyjna wewnętrzna charakteryzuje się tym, że członkowie organizacji skupiają się przede wszystkim na wartościach, tradycjach i normach. Natomiast w integracji zewnętrznej istotne jest przystosowanie się do wymagań, jakie stawia otoczenie. Funkcja integracyjna polega na tworzeniu spójnego personelu pracowniczego, który korzysta ze wspólnego systemu zasad i sposobu porozumiewania się. Może stwarzać poczucie odpowiedzialności za określone cele, zgodności w ich osiągnięciu oraz realizowaniu zadań<sup>21</sup>.

Występują również inne, równie ważne funkcje kultury w organizacji: nadawania tożsamości, adaptacyjna, percepcyjna i stymulowania zmian organizacyjnych. Organizacja opierająca się na fundamentach moralnych może osiągnąć trwały sukces, łagodząc skutki nagłych zmian, które pojawiają się w otoczeniu. Jedną z przesłanek odnoszących się do odpowiedzialności społecznej są działania mające na celu stworzenie wizerunku przedsiębiorstwa wrażliwego społecznie. W tworzeniu koncepcji społecznej odpowiedzialności uwzględnia się tożsamość przedsiębiorstwa, która składa się z zespołu działań pozwalających otoczeniu na zidentyfikowanie organizacji, cechującą się wrażliwością społeczną<sup>22</sup>.

Tworzenie kultury organizacyjnej to proces, który może trwać nawet kilka lat. Najlepiej rozpocząć ten proces od wnętrza organizacji. Edgar Schein podzielił kulturę organizacji na trzy poziomy, obejmujące założenia podstawowe, normy i wartości, a także artefakty. Założeniami podstawowymi nazywana jest baza filozoficzna, z której korzysta cała organizacja. Normy i wartości określają pożądane sposoby zachowań, procedury oraz struktury systemu zarządzania. Ostatni poziom stanowią artefakty, stanowiące widoczny i świadomy przejaw kultury. Spośród nich wyróżnia się artefakty językowe, behawioralne i fizyczne. Do artefaktów językowych zalicza się mity i legendy, które powstały podczas rozwoju przedsiębiorstwa i głównie dotyczą istotnych wydarzeń z historii firmy. Artefaktami behawioralnymi określa się różnego rodzaju ceremonie i rytuały integrujące członków organizacji, określające wspólny cel, łagodzące konflikty, a także zwalczające niewłaściwe postępowanie, integrujące przy tym załogę organizacji. Artefakty fizyczne są przedmiotami materialnymi, takimi jak architektura budynków lub stroje pracownicz, które mają za zadanie wyróżnienie przedsiębiorstwa od innych, uwydatnienie jego indywidualizmu i wyjątkowości, wywołując u pracowników poczucie utożsamiania się i dumy. Spójność wszystkich trzech poziomów zapewnia mocną pozycję kultury organizacyjnej. Początkiem jej tworzenia mogą być istniejące i obowiązujące już wartości w przedsiębiorstwie, a także wspólne opracowywanie kodeksu etycznego i wprowadzenie go w życie<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 63–64.

<sup>22</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 336–341.

<sup>23</sup> M. Gitling, *Człowiek w organizacji ludzie–struktury–organizacje*, Difin, Warszawa 2013, s. 263–264.

Kulturę organizacyjną tworzą symbole, rytuały, sposoby komunikowania, mity, założenia, tabu, postawy, normy i wartości. W momencie rozwoju i wprowadzania społecznej odpowiedzialności ważny jest sposób i rodzaj komunikatów docierających do interesariuszy oraz określenie, z jaką grupą norm, wartości i postaw identyfikowana jest organizacja. Normy mogą przybierać różny charakter, na przykład moralny, obyczajowy i prakseologiczny. Odnosząc się do norm moralnych, pozwalają one na rozróżnienie dobra i zła. Normy obyczajowe charakteryzują się ustaleniem zakresu tego, co jest dozwolone w określonym środowisku, a co przekracza granicę zachowań powszechnie akceptowanych.

Ostatni rodzaj norm – normy prakseologiczne – nawiązują do kryteriów efektywności działania, zaakceptowanych przez grupę. Na wartości te składają się: zbiór zasad moralnych, pewne preferencje kulturowe oraz postawy. Stanowią one nieodłączny element firmy. Wartości czerpane są zarówno ze środowiska społeczno-kulturowego, jak i są asymilowane wprost z postaw członków danej organizacji. Wartości organizacyjne można określić jako jeden z elementów kultury organizacyjnej, przedstawiany przez systemy kontroli zachowania, które są wielowymiarowe oraz oddziałują na siebie formalnie i nieformalnie. Systemy nieformalne definiowane są jako normy i wartości jednakowe dla wszystkich członków organizacji. Systemy formalne nawiązują do systemu polityk, kodeksów czy nagród. Wartości organizacyjne, które można dostrzec w postawach i zachowaniu menadżerów, a także pozostałych osób zatrudnionych, pozwalają na funkcjonowanie w bardziej etycznym otoczeniu pracy<sup>24</sup>.

Istotne dla organizacji jest również to, który zbiór wartości najlepiej obrazuje przyszłe plany przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowej strategii obejmującej zarówno cele ekonomiczne, jak i ekologiczne oraz społeczne. Wartości organizacyjne są odzwierciedleniem relacji międzyludzkich, kultury organizacyjnej oraz przyjętych systemów wartości, a także systemów etycznych. Spójność pomiędzy wartościami organizacyjnymi a wartościami, jakie wyznaje na co dzień społeczeństwo, może się stać istotnym czynnikiem w tworzeniu systemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Normy powstałe w wyniku przyjętego systemu wartości wyznaczają granicę dopuszczalnych zachowań. Zwalczają ryzyko wystąpienia nieetycznej sytuacji dzięki zdecydowanemu wskazaniu dobra i zła. Organizacje uwydatniające własne wartości w dziedzinie komunikacji ze wszystkimi interesariuszami i przedstawiające je w codziennych zachowaniach mają większe zdolności do motywowania pracowników. Wartości organizacyjne stanowią bowiem podstawę i mają duże znaczenie dla członków organizacji.

Wartości zawierające się w definicji CSR, takie jak uczciwość i dobre relacje z interesariuszami, dbałość o otoczenie zewnętrzne, uświadamianie potrzeb społeczności lokalnej, odpowiedzialność za podejmowane decyzje, mogą być kluczem do budowania niejednej kultury organizacyjnej. Obecnie firmy udzielają informacji na temat własnej odpowiedzialności społecznej w misji oraz wspominając o wartościach, jakie wyznaje. Jeżeli CSR ma się stać fundamentem do tworzenia nowej tożsamości, organizacji nie wystarczą tylko zapewnienia i deklaracje. Pracownicy powinni się przekonać, że wszelkie idee rozpowszechniane przez organizację są rzeczywiście realizowane. Takimi działaniami może być na przykład organizacja wolontariatu pracowniczego, tworzenie kodeksu etycznego, a nawet wprowadzanie zasad eko-biura. Temat społecznej

<sup>24</sup> G. Aniszewska, *CSR a kultura organizacyjna*, „Marketing i rynek” 2010, nr 12, s. 2–8.



odpowiedzialności powinien być często poruszany podczas firmowych imprez. Można rozważyć również system nagród dla pracowników, którzy najaktywniej angażują się w realizację założeń CSR organizacji. Wspólne tworzenie raportów to również doskonały sposób na skupienie się wokół wartości CSR. Wymaga informacji pochodzących z wielu działów organizacji, co sprzyja dyskusjom o społecznej odpowiedzialności biznesu i opracowywaniu planów na przyszłość. Istotna jest również komunikacja zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Dzięki temu firma tworzy swój pozytywny wizerunek „dobrego obywatela” oraz pozytywnego pracodawcy<sup>25</sup>.

Kultura organizacyjna i społeczna odpowiedzialność są mocno ze sobą powiązane. W przedsiębiorstwach, w których aspekt kulturowy nie ma większego znaczenia i zaniedbuje się system wartości, norm oraz zachowań, praktycznie nie ma szans na tworzenie spójnej polityki CSR.

#### 4. WARTOŚCI KONSTYTUCYJNE JAKO MOTYWACJA DLA CSR

W rozmowach dotyczących sposobu rozumienia i znaczenia ideologii CSR prowadzonych w Polsce pomija się normy i wartości, które tak naprawdę są podstawą polskiego systemu prawnego. W dodatku często okazuje się, że o CSR można mówić wyłącznie w kontekście takich działań przedsiębiorcy, których celem nie jest wywiązywanie się z obowiązków prawnych. Taki rodzaj postępowania sprzyja zawężeniu CSR tylko do dobrowolnych i korzystnych działań przedsiębiorców wykonywanych w odniesieniu do grup, które znajdują się w obrębie oddziaływania określonego przedsiębiorcy.

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie może być rozważana w aspekcie teoretycznym ani praktycznym bez uwzględniania panującego w kraju prawa i wartości. Szczególną rolę odgrywa Konstytucja RP, która z perspektywy obu stron (państwa i przedsiębiorców) powinna stanowić źródło wartości oraz norm wyznaczających sposoby regulowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Konstytucja jest niewątpliwie najważniejszym dokumentem prawnym każdego państwa. Zapisane w niej postanowienia stanowią odzwierciedlenie systemu wartości powszechnie akceptowanego w określonym społeczeństwie<sup>26</sup>.

Regulacje konstytucyjne stwarzają obowiązki, które dotyczą głównie państwa. Natomiast podmiotami uprawnionymi są osoby fizyczne i prawne. Jednak aspekt aksjologiczny znajdujący się w Konstytucji może w znacznym stopniu dotyczyć przedsiębiorców i przyczynić się do prawidłowego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej.

Konstytucja reguluje również stosunki prywatne. Prawo prywatne określa zasady i wartości konstytucyjne, do których podmioty prawa prywatnego, w tym także przedsiębiorcy, muszą się stosować, a organy władzy państwowej powinny dokonywać prokonstytucyjnej wykładni odnośnie do przepisów dotyczących prawa prywatnego. Konstytucja określająca zasady ogólne może się stać źródłem inspiracji do tworzenia

<sup>25</sup> <http://csr.pl/article/206/> (dostęp: 18.02.2014).

<sup>26</sup> M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – charakter prawny?*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, red. M. Bernatt, J. Bogacki, T. Skoczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 29.

rozwiązań pozwalających na utworzenie takiego systemu, który uwzględni aspekty prawne, a także moralne i tym samym umożliwi realizację idei społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>27</sup>.

Poszanowanie praw człowieka nie leży tylko i wyłącznie w gestii państwa, ale także coraz częściej staje się też obowiązkiem przedsiębiorców a zwłaszcza dużych korporacji. Podstawowe pojmowanie praw człowieka zakłada, że na straży tych praw stoi państwo i może w nie ingerować. Jest to równoznaczne z koncepcją pionową (wertikalną) skuteczności praw człowieka, czyli prawa oraz wolności jednostki stają się bezpośrednio skuteczne, a także są chronione w układzie państwo – jednostka. Wraz ze wzrostem znaczenia dużych korporacji oraz zmniejszaniu się różnic pomiędzy zadaniami państwa i polityką a obszarem prywatnym działalności gospodarczej upowszechnia się pogląd dotyczący praw człowieka, które obowiązują także w płaszczyźnie poziomej (horyzontalnej) i powinnością dużych przedsiębiorstw jest ich przestrzeganie. Z tego punktu widzenia prawa człowieka stanowią ważny aspekt odpowiedzialności przedsiębiorców, określają wartości, które przedsiębiorca powinien uwzględnić przy prowadzeniu przedsiębiorstwa<sup>28</sup>.

Zasady ustrojowe stanowią istotne źródło wartości między innymi z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej w kraju. Przybliżoną wartość mogą stanowić prawa i wolności zawarte w Konstytucji RP (rozdział II). Niekiedy mogą one być źródłem odpowiedzialności przedsiębiorców w zakresie CSR. Taka sytuacja zachodzi wtedy, gdy prawa i wolności osiągnane są bezpośrednio za pomocą ustawy odnoszącej się do działań przedsiębiorców.

Konstytucja daje podstawę do tego, aby nadać zawartym w niej wybranym prawom i wolnościom bezpośredni efekt horyzontalny, czyli na poziomie horyzontalnym (podmiot gospodarczy – jednostka fizyczna), a nie wyłącznie na poziomie wertykalnym (państwo – jednostka). Horyzontalna skuteczność jest rezultatem:

- 1) stosowania bezpośrednio przepisów Konstytucji,
- 2) obowiązku każdego do respektowania wolności i praw innych,
- 3) nienaruszalności godności ludzkiej.

Nienaruszalność musi się łączyć z gwarancją skuteczności tych praw w układzie państwo – jednostka oraz w układzie horyzontalnym. Bezpośredni horyzontalny efekt zależy od charakteru określonego prawa bądź wolności, która jest chroniona konstytucyjnie. Podmiotami zobowiązanymi do wypełniania konkretnych praw są również podmioty prywatne, pod warunkiem że prawo będzie działało na poziomie horyzontalnym. Jednocześnie przepis konstytucyjny dotyczący określonego prawa musi być dokładnie sprecyzowany, jak również obowiązek jego respektowania przez podmioty prywatne<sup>29</sup>.

Wartości konstytucyjne są motywacją do tworzenia poprawnych relacji z pracownikami. Tworzenie właściwych relacji pracowniczych powinno być kluczowym elementem w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność biznesu

---

<sup>27</sup> J. Limbach, „Promieniowanie” konstytucji na prawo prywatne, „Kwartalnik Prawa Prywatnego” 1991, nr 3, s. 409.

<sup>28</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/human-rights-sme-guide-final\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/human-rights-sme-guide-final_pl.pdf) (dostęp: 24.02.2014).

<sup>29</sup> M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – charakter prawny?* ..., s. 34.

odbierana jest jako zbiór wartości konstytucyjnych, które mogą być pomocne przy budowaniu relacji w przedsiębiorstwie<sup>30</sup>.

Jednym z ważniejszych założeń społecznej odpowiedzialności biznesu jest tworzenie odpowiednich relacji między przedsiębiorcą a zatrudnionymi pracownikami. Wartości konstytucyjne i ich rozpowszechnianie za pomocą przepisów ustawowych może się stać dla przedsiębiorcy inspiracją do ich stosowania. Celem nie jest wyłącznie stosowanie się do panującego w kraju prawa. Społeczna odpowiedzialność biznesu powinna polegać na wprowadzaniu dodatkowych, dobrowolnych działań, obejmujących więcej niż tylko obowiązki ustawowe. Wartości konstytucyjne, czyli równość i zakaz dyskryminacji, prawo prywatne i wolność związkowa oraz ochrona praw pracowniczych, mogą się stać ciekawym źródłem motywacji dla przedsiębiorców w obrębie inicjowania takiego rodzaju działań. Przestrzeganie tych działań powinno pozytywnie wpłynąć na dobre stosunki z pracownikami, a także polepszyć wizerunek przedsiębiorcy wśród społeczności lokalnej, z której pochodzą pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie. Tym samym mogą również ograniczać ryzyko związane z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Istotny jest także fakt, że wprowadzanie społecznej odpowiedzialności biznesu w życie przedsiębiorstwa i jego pracowników może skutkować łatwiejszym rozwiązywaniem konfliktów, tworzących się w sytuacji kryzysu w firmie, które związane są z koniecznością redukcji pracowników. Relacje panujące wewnątrz firmy, które w szczególności dotyczą pracowników przedsiębiorstwa, są tym obszarem, gdzie aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu powinien być najważniejszy<sup>31</sup>.

Jeden z artykułów Konstytucji mówi, że wszyscy są równi wobec prawa, a także że wszyscy mają prawo do równego traktowania, w tym także przez władze publiczne. Nikt nie powinien być dyskryminowany w życiu społecznym, gospodarczym bądź politycznym.

Prowadząc społecznie odpowiedzialny biznes, przedsiębiorca zobowiązuje się uwzględniać dobro innych w swojej działalności oraz pamiętać zarówno o zasadach sprawiedliwości społecznej, jak i o zakazie naruszenia godności ludzkiej. Następstwem realizacji wspomnianych wartości jest niedyskryminowanie oraz przeciwdziałanie zjawisku dyskryminacji. Postępowanie przedsiębiorcy może się opierać przede wszystkim na stworzeniu w firmie środowiska pracy wolnego od jakiegokolwiek dyskryminacji. Ponadto pracodawca jest zobowiązany bezzwłocznie reagować w sytuacjach, gdy pracownik powiadamia o zaistnieniu dyskryminacji bądź kiedy pracodawca ma świadomość, że w jego przedsiębiorstwie może dochodzić do dyskryminacji<sup>32</sup>.

Kolejnym ważnym aspektem jest równouprawnienie kobiet i mężczyzn, dlatego też równość pomiędzy kobietą i mężczyzną powinna być brana pod uwagę jako jedna z nadrzędnych wartości, mająca bezpośrednie oddziaływanie na decyzje podejmowane przez właścicieli firm. Nie należy zapominać o równości w kształceniu, rozumianej jako

<sup>30</sup> Ł. Waszczak, P. Masłowski, *Poradnik modelowej współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, SPLOT, Warszawa 2012, s. 7–8.

<sup>31</sup> [http://www.magdalenadaszkiewicz.pl/attachments/File/MKO/Daszkiewicz\\_CSR.pdf](http://www.magdalenadaszkiewicz.pl/attachments/File/MKO/Daszkiewicz_CSR.pdf) (dostęp: 20.02.2014).

<sup>32</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/csr---przedsiębiorca-i-jego-pracownicy--wartosci-konstytucyjne-jako-inspiracja--dla-budowania-poprawnych-relacji-z-pracownikami-w-czasie-kryzysu,3190.html> (dostęp: 5.02.2014).

stwarzanie pracownikom takich samych szans udziału w szkoleniach podwyższających kwalifikacje zawodowe bez względu na płeć. Wynagrodzenie za wykonywaną pracę na tych samych stanowiskach powinno być jednakowe u obu płci. Częstym przejawem dyskryminacji kobiet oraz norm społecznej odpowiedzialności biznesu jest żądanie od starających się o prace kobiet zaświadczenia bądź informacji o ciąży czy stanie cywilnym. W tym obszarze społeczna odpowiedzialność biznesu będzie uznawać pozytywny oraz uprzedni charakter zobowiązania. Postępowanie przedsiębiorcy powinno być przejawem przyjęcia do własnego systemu wartości zasady mówiącej o równości płci, a nie groźbą sankcji. W tej kwestii najistotniejsze jest, aby osoby prowadzące biznes odpowiedzialny społecznie wprowadziły odpowiednią politykę, która będzie zmierzała do równouprawnienia kobiet i mężczyzn. Powinno to się przejawiać między innymi w stworzeniu jasnych kryteriów awansu<sup>33</sup>.

Obecna Konstytucja RP wyznacza również wartości, które należy brać pod uwagę w relacjach pracowniczych. Społeczna odpowiedzialność biznesu w zakresie relacji pracowniczych ma na celu wdrażanie praktyk mających za zadanie lepszą ochronę oraz realizację praw pracowników. Odnosi się to w szczególności do zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającymi nienaruszalną godność, dobro oraz szanse rozwojowe pracownika. Ważne jest również stworzenie pracownikom warunków do rozwoju i doksztalcenia się. Społeczna odpowiedzialność biznesu odgrywa ogromną rolę w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy – propaguje bezpieczeństwo przy wykonywaniu zadań powierzonych pracownikom. W czasie restrukturyzacji przedsiębiorstwa również nie należy zapominać o CSR. Dużego znaczenia nabiera wtedy realizacja praw pracowników odnosząca się do informowania ich na temat działalności firmy, a także możliwość konsultacji związanych z warunkami restrukturyzacji<sup>34</sup>.

Wątpliwością z punktu widzenia odpowiedzialnego społecznie biznesu jest monitorowanie pracowników w czasie pracy bez ich wiedzy. Konstytucja jasno mówi o prawie do prywatności oraz ochronie danych osobowych. Za niedopuszczalne wedle prawa jest badanie pracowników wariografem bądź ich przeszukiwanie. Z punktu widzenia CSR w kwestii ochrony danych osobowych zasadnicze są granice pozyskiwania informacji o stanie zdrowia pracowników, predyspozycji psychologicznych, sprawdzanych za pomocą różnych testów psychometrycznych. Problematyczne jest również wymaganie zgody pracownika na gromadzenie oraz przetwarzanie danych osobowych, a także należy się liczyć z ewentualną odmową i jej konsekwencjami. Należy pamiętać, że danymi osobowymi są zarówno próbki DNA, jak i odciski palców, co za tym idzie – tworzenie zbioru takich danych jest zabronione w stosunkach pracy.

Wolność zrzeszania się jest ostatnim znaczącym elementem Konstytucji mającym wpływ na społecznie odpowiedzialny biznes. W świetle prawa to na przedsiębiorcy spoczywa obowiązek propagowania związków zawodowych oraz innych form aktywizacji pracowników. Ma to na celu lepsze zrozumienie potrzeb zatrudnionych osób a w konsekwencji – gwarantowanie głównych zasad godności czy równości.

<sup>33</sup> M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 127–128.

<sup>34</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/csr---przedsiębiorca-i-jego-pracownicy--wartosci-konstytucyjne-jako-inspiracja--dla-budowania-poprawnych-relacji-z-pracownikami-w-czasie-kryzysu,3190.html> (dostęp: 5.02.2014).

Uniemożliwienie założenia związku zawodowego bądź utrudnianie działania takiego zrzeszenia w organizacji będzie nie tylko naruszeniem zasad CSR, ale i przestępstwem karnym<sup>35</sup>.

## LITERATURA

- [1] Aniszewska G., *CSR a kultura organizacyjna*, „Marketing i rynek” 2010, nr 12
- [2] Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- [3] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, pod red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
- [4] Gitling M., *Człowiek w organizacji ludzie - struktury- organizacje*, Difin, Warszawa 2013
- [5] Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „e-montor” 2009, nr. 3.
- [6] Limbach J., „Promieniowanie” konstytucji na prawo prywatne, „Kwartalnik Prawa Prywatnego” 1991, nr 3.
- [7] Pękaty W., *Kultura Organizacyjna w aspekcie działalności informacyjnej bibliotek naukowych i technicznych*, Instytut Bibliotekarstwa i Informacji Naukowej – Uniwersytet Śląski, Katowice, 2007, nr 9.
- [8] Poganowska B., *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004.
- [9] Rudnicka B., *CSR- doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [10] Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002
- [11] Sroka R., *Whistleblowing, czyli zapobieganie zagrożeniom* [w:] Harvard Business Review 2013, dodatek „Etyka w zarządzaniu: rozszerzanie granic odpowiedzialności”.
- [12] Stecko J., *Zaufanie a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing z. 19 (2/2012).
- [13] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [14] Waszczak Ł., Masłowski P., *Poradnik modelowej współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*, SPLOT, Warszawa 2012.

### CSR – ANALYSIS OF AXIONORMATIVE AREA

This article attempts to analyze the value and the resulting standards on fundamental human relationships, with particular aspect of corporate social responsibility. Morality is the strongest manifestation of the social nature of a man, and therefore, it is of the least conventional nature, presenting certain, common to people imperatives of collective life. Axionormative aspect of social responsibility depicts two inseparable and key categories of values. It is a set of characteristics, which is made up of values, its principles as well as the relationships between them, thereby creating a certain axionormative order. In the modern world axionormative order is generated mainly by defining ethical standards. They are aimed at regulating both individual and group behavior in business and management of the desired features and ethical sensitivity. Over the last few years modern companies have developed new methods of response to the expectations of both the environment and workers. Corporate social responsibility means mainly transparent procedures and building relationships with stakeholders, which are based on trust. It is the commitment of business to promote sustainable development with the help of employees, their families and local

---

<sup>35</sup> M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, s. 159–160.

communities and society. Ethical aspects of corporate social responsibility allows to set minimums ethical force of all those who are engaged in work for the company. The whole process is accompanied by changes in penetrating the current process of globalization and the emergence of symptoms of a new ethic in which social control is acquired by information technologies, supported by sophisticated techniques and the impact of social manipulation. One suspects that the process will result in the commodification of the relationship between humans and the instrumentalisation of the basic ethical values as well as the moral responsibility. The article is an attempt to draw attention to the importance of contemporary phenomena and their evaluation.

**Keywords:** CSR, morals, ethics, values, interpersonal relationships, trust

DOI:10.7862/rz.2014.hss.1

Przesłano do redakcji: marzec 2014

Przyjęto do druku: czerwiec 2014