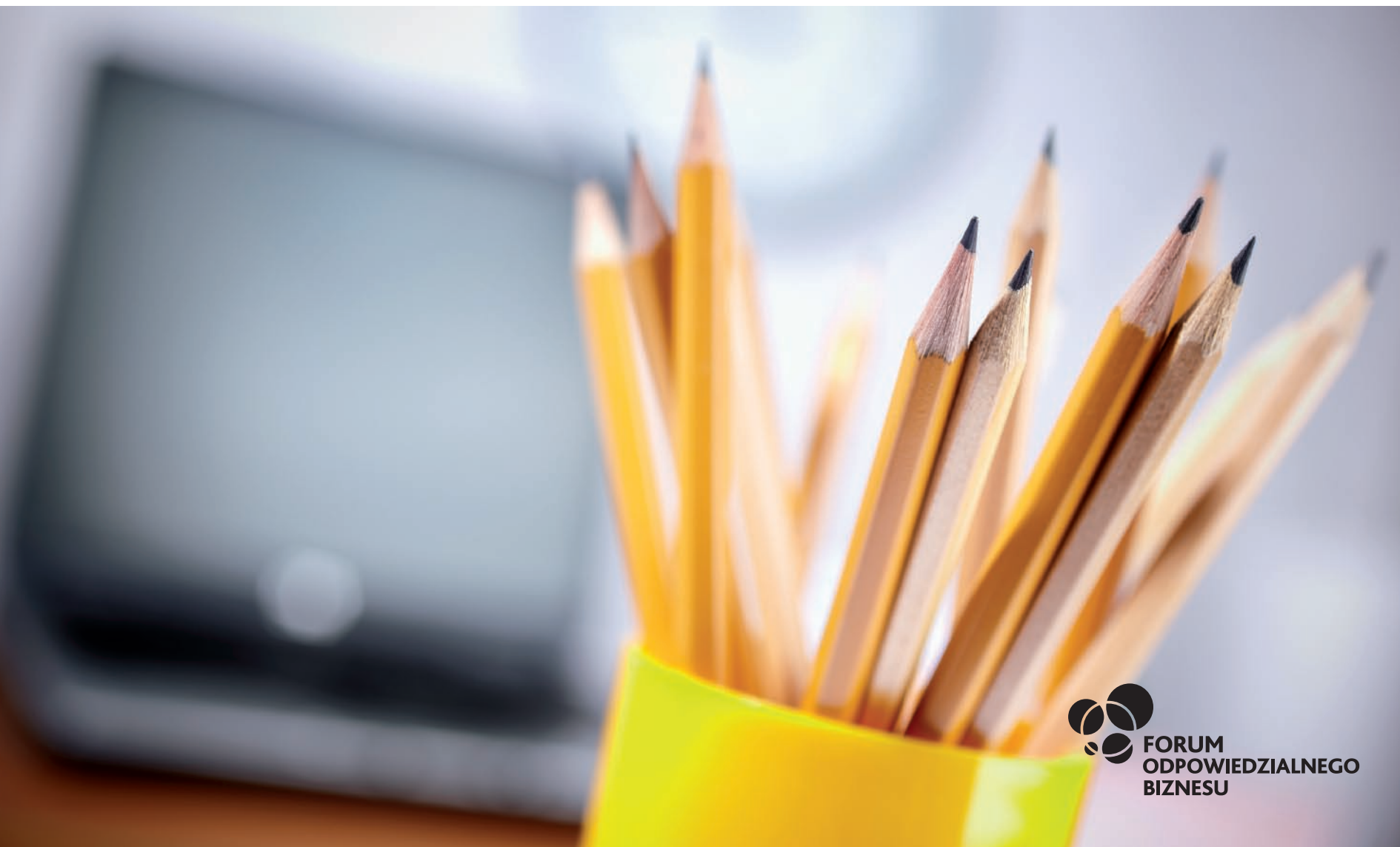


NIEZBĘDNIK ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU



# Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR

*Wyzwania, możliwości, trendy*



## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	2
Odpowiedzialny biznes – jak zarządzać wiedzą? Natalia Ćwik, FOB	2
Działania firm – analiza na podstawie badań ankietowych	4
Doświadczenia praktyczne firm	6
Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR – Jan Fazlagić, profesor nzw. UE w Poznaniu oraz Uczelni Vistula w Warszawie	13
Przydatne publikacje i artykuły	15

---

Patronat merytoryczny – Uczelnia Vistula

*Natalia Ćwik, Menedżerka ds. Zarządzania Wiedzą,  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu*

## ODPOWIEDZIALNY BIZNES – JAK ZARZĄDZAĆ WIEDZĄ?

## WPROWADZENIE



Szanowni Państwo,

Zarządzanie wiedzą, szczególnie w kontekście CSR to jeszcze dla polskich przedsiębiorstw temat nowy i pełen wyzwań. Jednak możliwości, jakie daje efektywne wdrażanie tego procesu dla organizacji oraz globalny trend jego realizacji to sygnał, że warto przyjrzeć się tej tematyce bliżej.

Dlatego zarządzaniu wiedzą w obszarze odpowiedzialnego biznesu dedykujemy kolejną broszurę, która jest efektem spotkania tematycznego z udziałem Partnerów Strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Patronat merytoryczny nad publikacją objęła Uczelnia Vistula.

Broszura prezentuje analizę zarządzania wiedzą w kontekście CSR w firmach działających na polskim rynku oraz przedstawia najnowsze trendy w tym temacie. Opisuje doświadczenia firm – liderów odpowiedzialnego biznesu, podając praktyczne przykłady działań i narzędzi wspierających zarządzanie wiedzą. Publikacja zawiera też komentarz środowiska akademickiego.

Zachęcam do lektury z nadzieją, że w niniejszej publikacji znajdą Państwo inspirację do systematycznego i celowego zarządzania wiedzą, która posłuży skutecznej realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju.

**Mirella Panek-Owsiańska**

Prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu

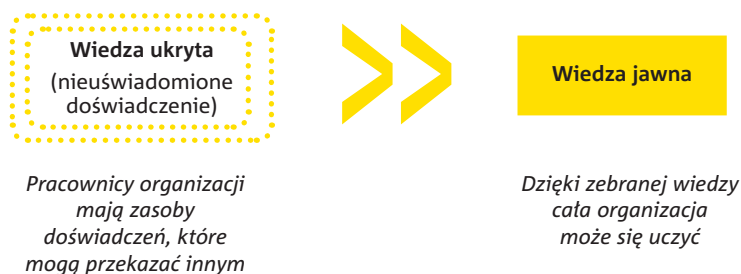
Planowe i strategiczne zarządzanie wiedzą pozostaje rzadkością w polskich organizacjach. Każda z nich korzysta jednak z pewnych określonych zasobów wiedzy, niezbędnych do efektywnego prowadzenia działalności. Zarządzanie wiedzą w sposób świadomy i odpowiednio zaprojektowany może zwiększyć skuteczność działań biznesowych i wzmocnić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Firmy, które uczyniły zasady zrównoważonego rozwoju elementem swojej strategii, mogą wykorzystywać zarządzanie wiedzą również w tym kontekście. Istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą, w skrócie można jednak powiedzieć, że jest to **umiejętność przekształcania informacji i aktywów intelektualnych w wartość dla klientów i pracowników**. W jeszcze prostszym ujęciu zarządzanie wiedzą można określić jako **zapewnianie, że interesariusze mają odpowiednie informacje w odpowiednim czasie i formie tak, aby móc zwiększać swoją efektywność i wyniki całej organizacji**<sup>1</sup>. Poprzez wiedzę rozumie się nie tylko informacje i dane, ale też kapitał intelektualny, na który składają się:

- wiedza,
- doświadczenie,
- technologie,
- relacje z klientami (kapitał relacyjny),
- umiejętności

Głównym „nośnikiem” kapitału intelektualnego są zatem pracownicy przedsiębiorstwa, którzy w gospodarce opartej na wiedzy stają się najważniejszym zasobem organizacji. O ile jednak wiedzę, technologie i umiejętności stosunkowo łatwo zidentyfikować i zweryfikować, o tyle kategoria doświadczenia jest bardziej ulotna. Wiedza, jaką pracownicy wynieśli z różnorodnych doświadczeń zawodowych, może

<sup>1</sup> Lutz Preuss, Jose-Rodrigo Cordoba-Pachon, *A knowledge management perspective of Corporate Social Responsibility*, w: *Corporate Governance*, vol. 9 NO. 4 2009, s. 518

pozostawać nieświadomiona (tzw. **wiedza cicha lub ukryta**) – zadaniem zarządzania wiedzą będzie „wydobycie” jej i przeformułowanie w taki sposób, aby skorzystać z niej mogła cała organizacja.



W podejściu do zarządzania wiedzą w praktyce wyróżnić możemy dwa nurty: dynamiczny i statyczny. Styczny stosowany jest w organizacjach, które z punktu widzenia współczesnego biznesu określilibyśmy jako model przestarzały: mocno zhierarchizowany i mało innowacyjny. Dynamiczny stosowany jest

w organizacjach o bardziej nowoczesnym modelu biznesowym, nastawionych na proces, interakcję i innowacyjność.

Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR może przyczynić się do wzmocnienia wyników firmy na tym polu. Zastanówmy się, jakich informacji potrzebują pracownicy organizacji, aby móc wykonywać swoje zadania z uwzględnieniem kryteriów zrównoważonego rozwoju i strategii przyjętej przez organizację w tym obszarze.

Będą to m.in.:

- informacje nt. tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, dlatego firma realizuje strategię CSR i jak przekłada się to na wyniki firmy,
- dokładne informacje nt. strategii CSR firmy i planu jej realizacji,
- informacje nt. zadań danego działu w planie realizacji strategii CSR,
- informacje nt. kluczowych dla firmy i danego stanowiska interesariuszy,
- dane potrzebne w procesie raportowania społecznego.

OBSZAR	PODEJŚCIE STATYCZNE	PODEJŚCIE DYNAMICZNE
Struktura organizacji	Zamknięta, hierarchiczna	Oparta na pracy zespołowej
Rodzaj rozwijanej wiedzy	Wiedza jawna	Wiedza jawna i ukryta
Zasoby	Elektroniczne (dokumenty i zbiory danych)	Ludzie
Cele ZW	Wzmocnienie wyników firmy	Rozwój doświadczeń, dialogu i innowacyjności (→ wyniki)
Działania ZW	Pozyskiwanie, składowanie i dystrybucja wiedzy	Stąta interakcja i rozwój wzmacniane poprzez dialog
Rola firmy	Ochrona wiedzy przed imitacją → ochrona przewagi konkurencyjnej	Efektywna integracja i aplikacja wiedzy oraz rozwoju pracowników

Opracowanie na podstawie: Lutz Preuss, Jose-Rodrigo Cordoba-Pachon, *A knowledge management perspective of Corporate Social Responsibility*, w: *Corporate Governance*, vol. 9 NO. 4 2009

## DZIAŁANIA FIRM – ANALIZA NA PODSTAWIE BADAŃ ANKIETOWYCH

W 2012 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu przeprowadziło ankietę wśród przedstawicieli dużych, średnich i małych przedsiębiorstw, deklarujących stosowanie zasad CSR w strategii działania, nt. tego w jaki sposób zarządzają wiedzą w kontekście CSR.

Ankieta badała następujące kwestie:

- Jakie zasoby wykorzystywane są do zarządzania wiedzą nt. odpowiedzialnego biznesu
- Jakie narzędzia stosuje firma w celu dyfuzji wiedzy nt. CSR w organizacji

- W jaki sposób kwestie CSR uwzględnione są w kulturze organizacyjnej
- Jaka jest rola zarządu w zarządzaniu wiedzą nt. CSR
- W jaki sposób firma dba o rozwój kapitału intelektualnego w kontekście CSR
- W jaki sposób firma mierzy efektywność ww. działań.

W ankiecie udział wzięły 23 przedsiębiorstwa, w tym 2 małe, 2 średnie i 19 dużych.

### WYNIKI ANKIETY

SKĄD OSOBY ODPOWIEDZIALNE ZA REALIZACJĘ POLITYKI CSR W FIRMIE CZERPIĄ INFORMACJE O TEJ DZIEDZINIE I BIEŻĄCYCH TRENDACH?	n	%
Udział w konferencjach	17	89,48 %
Udział w szkoleniach	9	47,37 %
Internet	16	84,22 %
Media	13	68,43 %
Materiały pochodzące od centrali firmy	12	63,16 %
Inne	7	36,85 %

Liczba respondentów, którzy odpowiedzieli na to pytanie: 19

CZY ZARZĄD FIRMY W JAKIKOLWIEK SPOSÓB ZACHĘCA PRACOWNIKÓW DO ROZWIJANIA WIEDZY NT. CSR?	n	%
Nie	9	60,0 %
Tak	6	40,0 %

Liczba respondentów, którzy odpowiedzieli na to pytanie: 15

JAKIE NARZĘDZIA STOSOWANE SĄ W FIRMIE DO EDUKOWANIA PRACOWNIKÓW (WYŁĄCZAJĄC ZARZĄD) NT. CSR?	n	%
Intranet	12	66,67 %
Mailing	7	38,89 %
Szkolenia	8	44,45 %
<b>Umożliwienie udziału w konferencjach i innych wydarzeniach zewnętrznych</b>	<b>13</b>	<b>72,23 %</b>
E-learning	4	22,23 %
Udział w projektach (nauka poprzez doświadczenie)	10	55,56 %
Inne	7	38,89 %

Liczba respondentów, którzy odpowiedzieli na to pytanie: 18

CZY FIRMA W JAKIKOLWIEK SPOSÓB BADA EFEKTYWNOŚĆ NARZĘDZI STOSOWANYCH DO EDUKOWANIA PRACOWNIKÓW NA TEMAT CSR?	n	%
<b>Nie</b>	<b>13</b>	<b>86,67 %</b>
Tak	2	13,34 %

Liczba respondentów, którzy odpowiedzieli na to pytanie: 15

CZY FIRMA WERYFIKUJE W JAKIKOLWIEK SPOSÓB WIEDZĘ PRACOWNIKÓW NT. CSR?	n	%
<b>Nie</b>	<b>14</b>	<b>77,78 %</b>
Tak	4	22,23 %

Liczba respondentów, którzy odpowiedzieli na to pytanie: 18

CZY WIEDZA PRACOWNIKÓW (W TYM OSÓB ODPOWIEDZIALNYCH ZA CSR W FIRMIE) PODLEGA OCENIE PODCZAS EWALUACJI?	n	%
<b>Nie</b>	<b>15</b>	<b>83,34 %</b>
Tak	3	16,67 %

Liczba respondentów, którzy odpowiedzieli na to pytanie: 18

## DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE FIRM

**Wyniki ankiety** pokazują, iż:

- Przedsiębiorstwa stosujące CSR posiadają mniej lub bardziej rozwinięte własne systemy zarządzania wiedzą na temat odpowiedzialnego biznesu, często jednak są to procesy nieuświadomione.
- Przedsiębiorstwa nie wykorzystują (w ogóle lub niedostatecznie) wszystkich dostępnych zasobów i narzędzi zarządzania wiedzą nt. CSR.
- Te narzędzia zarządzania wiedzą, które mają zastosowanie w firmach, najczęściej nie podlegają weryfikacji pod kątem ich efektywności.
- Prawie połowa ankietowanych firm wykorzystuje naukę poprzez doświadczenie (udział w konkretnych projektach) jako element edukowania pracowników nt. CSR, a więc nie ogranicza się jedynie do kształcenia przy pomocy zasobów „twardych”.
- Większość firm nie weryfikuje ani nie ewaluje w żaden sposób wiedzy pracowników nt. CSR.
- Zarządy firm w minimalnym stopniu zaangażowane są w proces zarządzania wiedzą nt. CSR w organizacji.

Istnieje zatem ogromne pole do rozwoju tej dziedziny wśród firm stosujących zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Niniejsza publikacja ma na celu przybliżenie metod zarządzania wiedzą dot. CSR, pokazuje dobre praktyki w tym zakresie i przybliży definicje pojęć związanych z tą dziedziną.

Realizacja strategii odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju ma szansę powodzenia wtedy, gdy ma poparcie zarządu i osób na stanowiskach kierowniczych oraz znajduje powszechną akceptację wśród pracowników firmy. Dlatego procesy i narzędzia wielowymiarowego zarządzania wiedzą w kontekście CSR powinny być w firmach elementami strategicznej realizacji wizji i misji oraz towarzyszyć w sposób ciągły innym kluczowym procesom tj. komunikacji wewnętrznej, czy zarządzaniu zasobami ludzkimi. Z doświadczenia firm wynika, że kompleksowe zarządzanie wiedzą w kontekście CSR ma szansę być narzędziem do budowy zrozumienia dla tej koncepcji, angażowania w jej realizację oraz zwiększania skuteczności działań.

**Microsoft Sp. z o.o.** Zarządzanie wiedzą wewnątrz Microsoft ma na celu wzmocnienie świadomości pracowników odnośnie CSR, zrozumienie i identyfikację ze strategią, celami oraz misją społeczną odpowiedzialności firmy, a także wzmocnienie osobistego zaangażowania pracowników w pracę na rzecz społeczności lokalnych.



**Katarzyna Lorecka, Citizenship Manager w Microsoft:** *Przykładem projektu, w którym Microsoft wykorzystuje potencjał zarządzania wiedzą na temat CSR jest wolontariat pracowniczy. Dzięki zastosowaniu tego procesu już na etapie tworzenia wewnętrznych dokumentów regulujących funkcjonowanie programu, pracownicy mieli możliwość współdecydować o ich kształcie. Udało*

*się więc przekształcić ukryty kapitał społeczny firmy w wiedzę formalną w postaci reguł i regulaminu programu wolontariatu pracowniczego.*



**PwC** Zarządzanie wiedzą i dzielenie się nią z otoczeniem jest jednym z priorytetów PwC. Aby móc go realizować niezbędne jest efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym firmy: począwszy od tworzenia kultury współpracy, pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą, po procesy, narzędzia i rozwiązania IT służące gromadzeniu, przetwarzaniu i udostępnianiu wiedzy.

**Tchibo Warszawa** Niezbędnym elementem rozwoju firmy jest zarządzanie wiedzą, które pomaga usystematyzować już realizowane działania oraz wspiera pracowników w osiąganiu wyznaczonych celów. Proces zarządzania wiedzą umożliwia również wypracowanie jednolitego podejścia w organizacji i transfer wiedzy do pracowników, aby zapewnić im bazę niezbędnych wiadomości. Wpływa to na podniesienie jakości ich pracy i posiadanych kompetencji.

## Narzędzia i procesy przydatne w zarządzaniu wiedzą

Podstawowym elementem zarządzania wiedzą w kontekście CSR jest jej gromadzenie za pomocą różnych narzędzi – zarówno tych tradycyjnych (zestawy materiałów i publikacji), a także wirtualnych (platformy internetowe, blogi, intranet). Bardziej zaawansowanym etapem jest wyodrębnianie wiedzy „ukrytej” w doświadczeniach i potencjale intelektualnym pracowników. Dzieje się to za pomocą procesów takich jak: interaktywna współpraca między pracownikami np. w formie platformy wymiany doświadczeń czy realizacji wspólnych projektów, w tym projektów wolontariatu pracowniczego. Ważną rolę odgrywa też proces raportowania (w ramach raportów społecznych, stosowania wytycznych GRI czy sprawozdań Global Compact), który pozwala wydobyć i uporządkować wiedzę znajdującą się wewnątrz firmy.

**Orange Polska** Podstawowym narzędziem gromadzenia wiedzy z obszaru CSR w całej Grupie France Telecom jest baza danych Indicia. Celem utworzenia bazy było zapewnienie wysokiej jakości danych raportowanych do interesariuszy, zgodnie z ich oczekiwaniami i potrzebami. Wskaźniki zawarte w bazie mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy.



**Małgorzata Piwowar,**  
**Starszy Specjalista ds. Relacji**  
**z Przedstawicielami Społecznymi:**  
*Zebranie odpowiednich danych wymaga zaangażowania wielu jednostek organizacyjnych i stworzenia sieci korespondentów CSR. Dzięki temu, wielu pracowników po raz pierwszy dostrzega, że CSR jest elementem ich codziennych obowiązków służbowych, a nie odległą abstrakcyjną, kategorią, oderwaną od działań biznesowych.*

**PwC** Firma zarządza wiedzą na temat CSR nie tylko poprzez jej gromadzenie, ale także rozwijanie w procesach interakcji między pracownikami. Oprócz repozytorium wiedzy „Gateway” czy zewnętrznych subskrypcji, funkcjonuje też system „Profile”, zawierający informacje o doświadczeniach zawodowych pracowników oraz portal SPARK, mający na celu stymulowanie innowacji w oparciu o angażowanie i pomysły pracowników. Istotnym procesem jest też raportowanie CSR.



## NARZĘDZIA GROMADZENIA WIEDZY W KONTEKŚCIE CSR W PwC



## Edukowanie pracowników

Podstawowym kanałem rozpowszechniania wiedzy o CSR w firmach są narzędzia komunikacji wewnętrznej, czyli newslettery, mailingi tematyczne, intranet, materiały edukacyjne oraz spotkania zespołu. Do częstych działań wspierania rozwoju wiedzy pracowników na temat odpowiedzialnego biznesu należą również szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, tematyczne programy edukacyjne oraz dofinansowania do indywidualnych działań w tym obszarze.

**Orange Polska** Pracownicy Orange Polska mają dostęp do szkoleń i e – learningów, które zawierają elementy wiedzy o CSR. Jedno z nich jest w całości dedykowane odpowiedzialnemu biznesowi i prezentuje najważniejsze wyzwania dla Grupy w obszarze CSR w szerokim spektrum tematycznym, związanym z obszarami CSR: miejsce pracy, rynek, zaangażowanie społeczne, środowisko naturalne.

**Microsoft Sp. z o.o.** Nowi pracownicy firmy podlegają procesowi wprowadzenia, tzw. „New Hire”, który obejmuje m.in. prezentację na temat strategii CSR Microsoft oraz jej praktycznej realizacji. Pracownicy otrzymują aktualności na temat działań CSR w comiesięcznym newsletterze, a także w postaci slajdów na ekranach telewizorów w budynku firmy. Tematyka odpowiedzialności społecznej poruszana jest też na comiesięcznych spotkaniach z dyrektorem generalnym. Wykorzystywane są również narzędzia komunikacji poszczególnych projektów, np. wolontariatu pracowniczego.

## NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ NA TEMAT CSR W MICROSOFT

Citizenship Cabinet	New Hire	Newsletter	Coffee Talk	Wolontariat pracowniczy
Zarząd, wyższe szczeble kierownicze	Wprowadzenie dla nowych pracowników – zakres całościowy  Wprowadzenie dla nowych pracowników – zakres CSR (w tym wolontariat pracowniczy)	Wersja elektroniczna e-mail  Ekran  Aktualności CSR	Informacje ogólne  CSR i wolontariat pracowniczy	Regularne mailingi  Intranet  Autogrupa

## Zaangażowanie zarządu

Wsparcie i zrozumienie ze strony zarządu oraz osób na stanowiskach menedżerskich jest kluczowe dla realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu. Dlatego proces zarządzania wiedzą w kontekście CSR powinien obejmować osoby na stanowiskach kierowniczych, dostosowując narzędzia transferu i rozwijania wiedzy do ich potrzeb oraz zakresu obowiązków. Sprawdzonej formą zaangażowania zarządu są spotkania i intensywne sesje szkoleniowe w zakresie tworzenia i zarządzania strategią CSR. Ważną rolę odgrywają też wytyczne korporacyjne.

**Grupa LOTOS S.A.** Kadra menedżerska Grupy Kapitałowej LOTOS ma dostęp do wszystkich pracowniczych form zarządzania wiedzą. Dodatkowo, otrzymuje raz w roku kompendium wiedzy na temat CSR, a także poradniki ukierunkowane na aspekty komunikacji tematów związanych z CSR oraz aktualne opracowania i dokumenty zewnętrzne, takie jak komunikaty Komisji Europejskiej czy publikacje organizacji eksperckich.



**Katarzyna Sikorska,**  
**Szef Biura Sponsoringu, Spraw Społecznych i CSR w Grupie LOTOS:**

*Menedżerowie uczestniczą w autorskim przedsięwzięciu firmy, jakim jest „Dzień z CSR”, czyli cykliczne spotkania najwyższej kadry kierowniczej grupy kapitałowej (ok. 90 osób), poświęcone wyłącznie problematyce CSR. Program wydarzenia obejmuje wykłady prowadzone przez zewnętrznych ekspertów, przy uwzględnieniu specyfiki branży naftowej i rynku kapitałowego. W części praktycznej menedżerowie biorą udział w warsztatach problemowych, doskonalących sposoby zarządzania CSR.*

**Tchibo Warszawa** W celu podnoszenia poziomu wiedzy kadry menedżerskiej Tchibo Warszawa, kwestie CSR są prezentowane na wewnętrznych spotkaniach biznesowych. Powołano też specjalną grupę roboczą, która wypracowuje program CSR i zrównoważonego rozwoju oraz, po akceptacji zarządu, odpowiada za jego realizację. Członkowie tej grupy mają możliwość dodatkowych szkoleń oraz indywidualnych spotkań z ekspertem dotyczących odpowiedzialności biznesu i raportowania GRI.

**PwC** Wydarzeniem dedykowanym transferowi wiedzy i angażowaniu partnerów PwC są doroczne spotkania Partners Strategy Day, podczas których omawiane jest zaangażowanie społeczne oraz kwestie zarządzania i strategii CSR w PwC. Dodatkowo, partnerzy są angażowani w bieżące działania z zakresu CSR. Całości patronuje prezes PwC – Olga Grygier, wspierana przez pozostałych partnerów. Przykładowo są partnerzy odpowiedzialni za kwestie etyczne, różnorodność, niezależność czy kwestie środowiskowe w CEE.

## Dobrowolność i weryfikacja

Nawet jeśli rozwijanie wiedzy o CSR ma w firmie charakter dobrowolny, to używane są narzędzia pośredniej weryfikacji tj. konkursy wewnętrzne czy włączanie aspektów związanych z CSR do okresowej oceny pracowników. Część firm stosuje także obowiązkową edukację w tym zakresie wobec nowych pracowników. Obligatoryjne rozwijanie swojej wiedzy na temat CSR często dotyczy osób na poziomie kadry kierowniczej i/lub bezpośrednio zajmujących się kwestiami odpowiedzialnego biznesu w ramach swoich obowiązków zawodowych.

**Grupa LOTOS S.A.** Edukacja pracowników w dziedzinie odpowiedzialnego biznesu w Grupie LOTOS nie ma charakteru obowiązkowego, niemniej jednak są oni informowani o prowadzeniu przez firmę działalności zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności już podczas szkoleń dla nowozatrudnionych. Elementy pośredniej weryfikacji pożądanego postawy pracowników w wybranych aspektach, ważnych dla CSR, zostały uwzględnione w Systemie Okresowej Oceny Pracowników. Do pracowników kierowane są również konkursy wiedzy o aktywności spółki w zakresie społecznej odpowiedzialności.

**Orange Polska** Część edukacji w obszarze CSR (np. e-learning o etyce w firmie) jest w firmie obowiązkowa. Szkolenie ze znajomości kodeksu etyki, kończące się testem wiedzy, musi przejść każdy nowy pracownik firmy. Inne działania upowszechniające wiedzę o CSR w firmie mają charakter dobrowolny i wiedza ta nie jest weryfikowana w sposób formalny.



**Daria Murawska, Starszy specjalista ds. komunikacji i odpowiedzialności biznesu w Tchibo Warszawa:** *Poziom dobrowolności w zakresie rozwijania wiedzy o CSR w Tchibo Warszawa zależy od zajmowanego stanowiska. Edukacja skierowana do wszystkich pracowników ma charakter dobrowolny, ale jest weryfikowana pośrednio poprzez organizację konkursów dla pracowników.*

*Edukacja kadry menedżerskiej jest elementem dodatkowym, ale realizowanym w ramach obowiązkowych spotkań dedykowanych dla tej grupy. Rozwijanie wiedzy osób uczestniczących w grupie roboczej, która przygotowuje i realizuje strategię CSR firmy, ma charakter obowiązkowy i jest wpisane w cele oraz plan rozwoju osób za to odpowiedzialnych.*

## Korzyści zarządzania wiedzą w kontekście CSR

Głównym obszarem korzyści z zarządzania wiedzą w kontekście CSR są relacje z pracownikami, które poprawiają się dzięki ich większemu zaangażowaniu, lojalności oraz utożsamianiu się z misją i wizją firmy. To przekłada się na usprawnienia w procesach i działaniach oraz bardziej efektywną realizację strategii CSR. Ważny jest też aspekt wizerunkowy oraz szansa na większą konkurencyjność, budowaną na wysokich kompetencjach zespołu.



**Łukasz Makuch, Koordynator ds. CSR w PwC:** *Zarządzanie wiedzą i dzielenie się nią z otoczeniem jest jednym z priorytetów strategicznych PwC. Bezpośrednio przekłada się na naszą konkurencyjność oraz atrakcyjność zarówno jako profesjonalnego doradcy, jak też potencjalnego pracodawcy.*

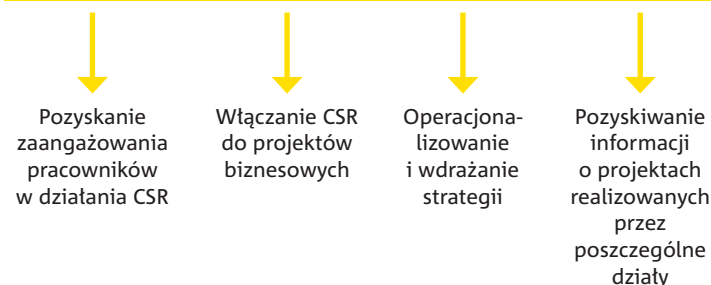
**Tchibo Warszawa** Usystematyzowane podejście do zarządzania wiedzą w Tchibo Warszawa ułatwia realizację przyjętych celów i programów CSR oraz wpływa na podnoszenie kompetencji i wiedzy pracowników. Realizowany proces zapewnia także sprawny przepływ informacji i porządkuje zasoby odnoszące się do tego zagadnienia.

**Orange Polska** Wyraźne korzyści wynikające z zarządzania wiedzą w kontekście CSR to usprawnienie realizacji kluczowych procesów takich jak: wdrażanie strategii CSR, a także szybsze pozyskiwanie informacji o projektach realizowanych przez poszczególne działy w obszarze CSR. Istotny jest także

wzrost zaangażowania pracowników w działania związane z odpowiedzialnym biznesem, gdy rozumieją oni, co oznacza CSR.

## KORZYŚCI Z ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Odpowiedni poziom wiedzy o CSR w firmie ułatwia:



Źródło: opracowanie Orange Polska

## Wyzwania

Zarządzanie wiedzą w obszarze CSR wiąże się z istotnymi wyzwaniami. Jednym z nich jest zaangażowanie zarządu, które – choć kluczowe – trudno osiągnąć. Szczególną uwagę należy zwrócić również na proces komunikowania wiedzy na temat CSR, podczas którego warto wykorzystać treści praktyczne (dobre praktyki, przykłady działań z branży) oraz dostosowane do potrzeb osób na różnych stanowiskach i w różnych działach firmy. Wyzwaniem może być przejście z poziomu gromadzenia wiedzy za pomocą podstawowych narzędzi do złożonego procesu jej budowy w oparciu o potencjał intelektualny i doświadczenie zespołu.

**Grupa LOTOS S.A.** Kluczowym wyzwaniem jest ukazanie CSR jako zadania dla całej firmy i dotyczącego wszystkich jej pracowników, nie tylko osób zatrudnionych w sferze administracji, ale i w sferze technicznej. Dlatego warto prezentować wiedzę o CSR w sposób zróżnicowany i dostosowany do osób mających różnorodne przygotowanie zawodowe i reprezentujących odmienne obszary działalności firmy.

**PwC** Wiedza w PwC to nie tylko informacje (knowwhat), ale przede wszystkim doświadczenie i praktyka (knowhow), które bardzo trudno jest spisać i zarchiwizować. Dlatego ważną rolę odgrywa zapewnienie swobodnego transferu wiedzy pomiędzy pracownikami, oparte nie tylko na profesjonalnych narzędziach, ale również na budowaniu sieci kontaktów i tworzeniu kultury współpracy.

**Tchibo Warszawa** Największym wyzwaniem zdaniem Tchibo Warszawa jest duża ilość informacji, które w odpowiedni sposób trzeba porządkować i komunikować do dobrze dobranych grup pracowników.

## Praktyczne wskazówki

Na sukces zarządzania wiedzą w kontekście CSR składa się kilka kluczowych elementów: strategiczne połączenie z dobrze przygotowaną i realizowaną koncepcją CSR, zaangażowanie zarządu oraz pracowników, a także – co wiele firm podkreśla – odpowiednie komunikowanie. Ważny jest też poziom zaangażowania w zakresie odpowiedzialnego biznesu. Jeśli firma ma jasno zdefiniowane cele i traktuje je strategicznie, transfer i rozwój wiedzy na temat CSR w całym zespole wydaje się naturalną konsekwencją ich realizacji.

## O czym warto pamiętać:

1. Zarządzanie wiedzą powinno cechować się systematycznością i konsekwencją – jednorazowe formy działania nie wystarczą.
2. Ważne jest zaangażowanie zarządu i kadry menedżerskiej.
3. Należy mówić o CSR językiem korzyści, jak o elemencie codziennej praktyki osób zatrudnionych w różnych obszarach.
4. Wiedzę teoretyczną dobrze jest poprzeć praktycznymi przykładami działań oraz zastosować różnorodne kanały komunikacji.
5. Istotny jest brak rozbieżności między publicznymi deklaracjami firmy, a jej faktycznym zachowaniem.

Jan Fazlagić, profesor nzw. UE w Poznaniu  
oraz Uczelni Vistula w Warszawie

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W KONTEKŚCIE CSR

Zarządzanie wiedzą można określić jako styl zarządzania firmą, który:

1. Uwzględnia wartości wyznawane przez pracowników, klientów i dostawców.
2. Docenia znaczenie efektów synergii (tzn. bierze pod uwagę relacje między wieloma elementami).
3. Dąży do poznawania i doskonalenia skutecznych metod pracy intelektualnej pracowników – szczególnie pracy twórczej.
4. Buduje sprzyjające warunki do tworzenia wiedzy.
5. Dostarcza właściwej informacji właściwym pracownikom we właściwym czasie - czyli polega na efektywnej logistyce wiedzy.
6. Tworzy warunki sprzyjające dzieleniu się wiedzą oraz jej wykorzystaniu w taki sposób, aby poprawić działanie organizacji – w tym także dbałość o skuteczne przywództwo.

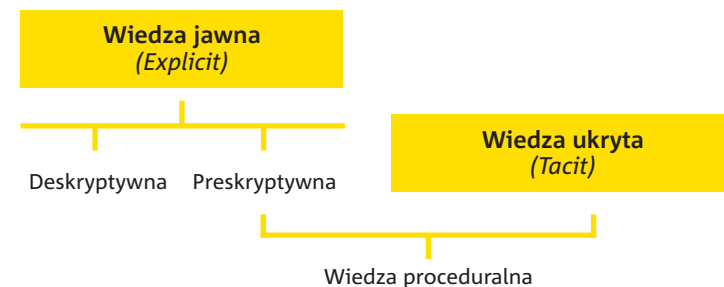
W tym kontekście procesy zarządzania wiedzą polegać będą na sekwencji różnych działań takich jak<sup>2</sup>:

- odkrycie/tworzenie: wzorców, analiza danych,
- uchwycenie/zebranie (kompilacja, przechowywanie),
- organizacja (klasyfikowanie, kategoryzowanie, odzyskiwanie, przechowywanie),
- dzielenie się (przekazywanie kontekstowej i istotnej wiedzy pomiędzy grupami i zespołami),
- dbałość o dostęp do wiedzy,
- ochrona wiedzy przed dostępem osób niepowołanych.

W zarządzaniu wiedzą bardzo duże znaczenie ma tzw. **wiedza ukryta** (*tacit knowledge*), której nie można w łatwy sposób przekazywać (patrz: schemat), ponieważ wiedza taka przekazywana jest w relacji mistrz-uczeń. Można to zrobić w programach CSR, realizując działania takie jak:

- 1) uwzględnianie przy rekrutacji pracowników kryteriów osobowościowych, predestynujących ich do współtworzenia programów CSR,
- 2) uwzględnianie wiedzy z zakresu CSR w programach coachingu i mentoringu,
- 3) budowanie wewnętrznej motywacji pracowników do współtworzenia programów CSR.

### RELACJE POMIĘDZY WIEDZĄ UKRYTĄ A UJAWNIONĄ



<sup>2</sup> Ch. Silver, *Where technology and knowledge meet*, The Journal of Business Strategy, 11-12/2000

Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR nie może ograniczać się wyłącznie do wiedzy deskryptywnej (wiedzy opisującej zjawiska). Znacznie ważniejsza jest wiedza o tym, jak realizować zasady odpowiedzialnego biznesu. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo polegające na tym, że firma realizująca program CSR będzie zbyt zajęta tworzeniem procedur o tym, jak trzeba działać kosztem samego działania (*knowledge-doing gap*). Większość firm wydaje dziś ogromne pieniądze na gromadzenie wiedzy w różnej formie. Nie potrafi jednak zamienić tej wiedzy na konkretne działania. To, co widać w wielu firmach, to różnica – albo też luka – pomiędzy świadomością tego, co należy zrobić, czyli wiedzą, a korzystaniem z niej w praktyce. Utrwalaniu takiej kultury może sprzyjać nadmierna kodyfikacja wiedzy i informatyzacja.

Warto pamiętać, że informacja staje się wiedzą wówczas, gdy nadany jej zostanie kontekst – a **najlepszym kontekstem są ludzkie emocje**. CSR powinien budzić w ludziach (pozytywne) emocje. Nie można więc pozwolić, aby sposób opisywania odpowiedzialnego biznesu w dokumentach korporacyjnych te emocje ograniczał.

W zarządzaniu wiedzą bardzo ważne jest także **uczenie się** – zarówno na błędach cudzych, jak i własnych. Tymczasem większość dostępnej wiedzy i informacji opisuje zdarzenia zakończone sukcesami. Warto więc gromadzić w firmach także wiedzę o tym, na czym polegają zachowania i działania społecznie nieodpowiedzialne: zarówno na poziomie pojedynczego pracownika, jak i jednostek biznesowych, a także całych organizacji. Także wiedza na temat porażek programów CSR jest bardzo cenna.

Innym obszarem, który jest zaniedbany w programach CSR to kwestia kreatywności/tworzenia wiedzy. Czasami można odnieść wrażenie, że programy odpowiedzialnego biznesu

są wybierane przez firmy z „katalogu” gotowych, znanych na rynku rozwiązań. A przecież zaangażowanie pracowników nie tyle w przygotowane programy (wolontariat), co wymyślanie nowych pomysłów na odpowiedzialny biznes może być sumarycznie lepszym rozwiązaniem. Nie każdy ma „żytkę” społecznika – warto wykorzystać do działań CSR różnorodne talenty pracowników.

Programy CSR mogą wiele zyskać, jeśli wprowadzi się do ich realizacji zasady zarządzania wiedzą. Mogą też wiele stracić, jeśli CSR ulegnie nadmiernej biurokratyzacji. Cała jego „uroda” polega właśnie na spontaniczności i empatii wobec ludzkich problemów. Dlatego działania odpowiedzialnego biznesu powinny koncentrować się na kreowaniu nowych, innowacyjnych rozwiązań (wówczas należy skupić się na uwolnieniu kreatywności wśród pracowników). Innym, nie do końca wykorzystanym, obszarem dla CSR jest działalność w zakresie ograniczania bądź niwelowania skutków działań negatywnych (cudzych lub własnych), czyli „corporate irresponsibility” – tutaj także nieocenione jest wykorzystanie zasad zarządzania wiedzą o błędach i porażkach. Reasumując, należy pochwalić rosnące zainteresowanie zarządzaniem wiedzą w branży CSR w Polsce i mieć nadzieję, że trend ten okaże się stały.



## PRZYDATNE PUBLIKACJE I ARTYKUŁY:

### Publikacje książkowe

1. Grudzewski W.M., Hejduk I. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004
2. Hislop D., *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, 2009
3. *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
4. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2007
5. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002
6. Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2006
7. *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, 2006

### Artykuły

1. Gao F., Li M., Clarke S., *Knowledge, management, and knowledge management in business operations*, Journal of knowledge management nr 12/2 2008, dostęp online: <http://www.learnership.co.uk/archive/32.pdf>
2. Mierzejewska B., *Wiedza w paczce – rozmowa z dr inż. Bożeną Skibicką, Prezesem Zarządu Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą*, E-mentor nr 3 (35)/2010, dostęp online: <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/35/id/759>
3. Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor nr 1 (14)/2006, dostęp online: <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/14/id/275>
4. Wachowiak P., *Mapowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, E-mentor nr 1 (28)/2009, dostęp online: <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/28/id/616>

Broszura powstała po **spotkaniu tematycznym „Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR”**, które odbyło się w kwietniu 2012 roku z udziałem przedstawicieli i przedstawicielek następujących firm: Antalis, Deloitte, Grupa LOTOS S.A., Microsoft Sp. z o.o., Orange Polska, PGNiG, Procter and Gamble DS Polska Sp z o.o., PKN Orlen, Provident, PwC, PZU, Tchibo Warszawa oraz Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy.

**Program Partnerstwa** to kompleksowy program współpracy Forum Odpowiedzialnego Biznesu z firmami – liderami odpowiedzialnego biznesu, które poprzez swoje zaangażowanie i działania przyczyniają się do szerzenia idei CSR w Polsce.

Więcej informacji w portalu [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)

Koordynatorka publikacji: Renata Putkowska

Publikacja została wydrukowana na papierze z certyfikatami PEFC i FSC.

Grafika i skład: Olga Figurska, [www.lunatikot.pl](http://www.lunatikot.pl)

[www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)