

dr Monika Klimczok
mgr Anna Tomczyk

CRS – KONCEPCJA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU W ŚWIETLE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Prezentowany artykuł przedstawia koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu i jej znaczenie z punktu widzenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, która jest niezbędna do skutecznego planowania oraz prawidłowego funkcjonowania organizacji. Skuteczne wprowadzanie zasad zarządzania wiedzą może przyczynić się do wypracowania pozytywnego nastawienia do działań w zakresie prowadzonego dialogu z interesariuszami i sformułowania prawidłowej strategii społecznej odpowiedzialności dla przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: *corporate social responsibility*, zarządzanie wiedzą, przedsiębiorstwo, gospodarka oparta na wiedzy

Wstęp

Corporate social responsibility jest z punktu widzenia zarządzania strategią biznesową, jedną z najnowocześniejszych i najbardziej obiecujących¹. To jeden z elementów kreowania wizerunku firmy, stosowany przede wszystkim przez organizacje, w których wzmożony nacisk kładzie się na osiągnięcie przez firmę powszechnego zaufania społecznego. W świetle takiego rozumienia organizacja wykracza poza swoje dotychczasowe działania wynikające z jej zakresu prawnego i stara się realizować działania nadprogramowe, które w swej istocie nie są celami gospodarczymi. Należy przy tym dodać, że działania takie są z góry przemyślane i dokładnie zaplanowane. Zainteresowanie ideą CSR nastąpiło w latach 60. XX wieku i było wynikiem zachodzących zmian w otoczeniu biznesu. Koncepcja rozwijała się w dość złożonym środowisku teoretycznym, a spośród najważniejszych kierunków podejmujących istotę zagadnienia należy wymienić koncepcję *stakeholders*, wyznaczającą pewne kręgi podmiotów, wobec których przedsiębiorca winien być odpowiedzialny społecznie (jedną z najważniejszych grup według niniejszej koncepcji są konsumenci). Ideą koncepcji jest promowanie i ulepszanie wszystkiego, co leży w interesie nie tylko firmy, ale i szeroko rozumianego odbiorcy, z uwzględnieniem warunków społecznych, w których działa firma. Zatem powstające regulacje prawne mają charakter płaszcza ochronnego dla konsumenta, który może paść ofiarą nieetycznych działań przedsiębiorców. Kierunki rozwoju CSR (zwłaszcza prawa spółek) w krajach Unii Europejskiej zostały zawarte w dokumentach UE, którymi są m.in.: „Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw” oraz uchwalone w odpowiedzi na Komunikat Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nowe partnerstwo (2006/2133/INI)². Koncepcja CSR staje się więc jednym z motywów przewodnich w dyskusjach doty-

¹ M. Sikorska, CSR w Polsce. *Forum UNDP. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] J. Kochanowicz, M. Narody, *Kultura i gospodarka*, Warszawa 2010, s. 143.

² Ibidem, s. 149.

czących globalizacji i związanych z nią zmian społeczno-gospodarczych. Toczące się wokół CSR unijne debaty mają na celu przede wszystkim wykorzystanie koncepcji jako elementu integracji społeczeństwa i gospodarki, z drugiej jednak strony, jak pisze M. Boruc: „ujęcie CSR w dyskursie UE wyraźnie wskazuje na to, że debata europejska zmierza w kierunku próby zamknięcia CSR w logice prawa odczarowanego. To zaś z kolei może doprowadzić do sytuacji, w której dobrowolność i pewna spontaniczność CSR staną się fikcją”³.

1. CRS – koncepcja odpowiedzialnego biznesu

CSR jako społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, która ma na celu świadome i zrównoważone działanie, ukierunkowane nie tylko na zysk finansowy i aspekty ekonomiczne, ale także uwzględnia potrzeby i interesy społeczne oraz ekologiczne. CRS jako odpowiedzialny biznes jest długofalowym procesem zarządzania strategicznego, którego głównym aspektem jest pozyskiwanie zaufania otoczenia firmy, a także zwrócenie uwagi na potrzeby oraz polepszenie relacji ze swoimi interesariuszami, zarówno klientami wewnętrznymi firmy (pracownikami), jak również dostawcami i kontrahentami. Są to głównie działania prospołeczne i proekologiczne, prowadzone równorzędnie z misją przewodnią organizacji. Jak pisze P.F. Drucker: „Dobrze określona misja organizacji pomoże nam nie zapomnieć o potrzebie patrzenia na zewnątrz nie tylko w poszukiwaniu „klientów”, ale również w poszukiwaniu miar naszej skuteczności i sukcesu”⁴. W świetle takiego rozumienia organizacja wykracza poza swoje dotychczasowe działania wynikające z jej zakresu prawnego i stara się realizować działania nadprogramowe, które w swej istocie nie są wyłącznie celami gospodarczymi, przy czym należy dodać, że działania takie są z góry przemyślane i dokładnie zaplanowane.

2. CRS jako element gospodarki opartej na wiedzy

Społeczna odpowiedzialność biznesu powinna uwzględniać współczesne warunki społeczno-ekonomiczne, w których funkcjonują organizacje. Dlatego też w dobie innowacji i gospodarki opartej na wiedzy jednym z ważniejszych elementów CSR jest odpowiednio dobrany kapitał ludzki oraz możliwe zasoby kompetencji pracowników, a więc ogólnie pojęta wiedza, którą wykorzystuje przedsiębiorstwo do planowania swojego rozwoju i realizacji swojej misji. W takim rozumieniu CSR jest strategią zarządzania, która w efektywny i właściwy dla specyfiki działań biznesowych danej firmy wykorzystuje jego kapitał pozafinansowy i w prawidłowy sposób nim zarządza w przestrzeni społecznej, tak aby generować zysk finansowy i pozafinansowy. Każda firma, która wykorzystuje strategię CSR, dostrzega ogromny potencjał i znaczenie kapitału ludzkiego. Firma odpowiedzialna społecznie jest więc organizacją, która pozostaje otwarta i słucha swojego otoczenia, a jednocześnie nie rezygnuje z osiągania własnych celów i zysków. Realizacja koncepcji odpowiedzialnego biznesu uwzględnia z jednej strony troskę o dobre relacje firmy z jej klientami, z drugiej – dba o relacje z pracownikami, uwzględniając jednocześnie potrzeby społeczne. Niestety, w Polsce ciągle jeszcze dominuje pogląd, że główne powody, dla których firmy podejmują tego typu działania, to względy promocyjne i chęć budowania pozytywnego wizerunku⁵. Zarządzający przedsiębiorstwem jednak coraz częściej mają świadomość, że firma, która istnieje tylko dla siebie i zysku, w dzisiejszych czasach nie jest uznawana

³ Ibidem, s. 159.

⁴ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, Warszawa 201, s. 71.

⁵ J. Kochanowicz, M. Narody, *Kultura i gospodarka*, Warszawa 2010, s. 165.

(przez coraz bardziej wymagające społeczeństwo) za wiarygodnego i godnego zaufania partnera czy dostawcę towarów lub usług. Dlatego też, jak pisze P. Drucker: „Cel przedsiębiorstwa musi być umiejscowiony za zewnątrz firmy, musi być zlokalizowany w społeczeństwie, ponieważ przedsiębiorstwo biznesowe jest równocześnie organem społeczeństwa”⁶. Działalność każdej organizacji wiąże się z szeregiem czynników, na które ma ona znaczący wpływ i za które odpowiada, a więc jej sukces w dużej mierze zależy właśnie od takich elementów, jak: otoczenie, klient wewnętrzny i zewnętrzny oraz środowisko. Kolejnym faktem, istotnym dla zarządzającego, jest to, iż odpowiedzialny biznes nie może być stosowany jedynie jako element działań promocyjnych, związanych z kreowaniem pozytywnego wizerunku firmy. Nie jest to tylko sposób na reklamę i podniesienie prestiżu. Nie polega on wyłącznie na jednorazowym podejmowaniu inicjatywy, ale na długotrwałym świadomym działaniu, mającym na celu budowanie pozytywnego wizerunku i dbania o wartości. Taki model będzie możliwy w przypadku umiejętnego zarządzania i budowania modelu CRS jako koncepcji opartej na wiedzy i wykorzystywaniu nowoczesnych technologii. W dobie ciągłego rozwoju i informatyzacji przedsiębiorstw menadżerowie firm coraz częściej doceniają wiedzę jako nieodzowny element zarządzania biznesem.

Wiedza staje się więc głównym i najbardziej dynamicznym czynnikiem odpowiedzialnym za rozwój danego przedsiębiorstwa, a nowoczesne organizacje doceniają jej znaczenie jako kluczowego elementu osiągnięcia sukcesów na rynku. Dlatego też skuteczne wprowadzenie zasad zarządzania wiedzą może przyczynić się do zwiększenia skuteczności działań przedsiębiorstwa i poprawy pozycji konkurencyjnej danej firmy. Dobrym określeniem dla tego typu działań jest myśl P.F. Druckera, który pisze, że menadżerowie muszą przekształcić społeczne potrzeby w szansę dla dobrze prosperującego biznesu. To również jest definicją innowacji⁷.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu powinna skłaniać do podejmowania działań innowacyjnych, poprzez które przedsiębiorstwo będzie zwiększać swoją konkurencyjność. W badaniach, które zostały przeprowadzone (wśród menadżerów 500 największych przedsiębiorstw w Polsce) w 2010 r. przez GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, ustalono, że 58 proc. respondentów uważa, że ich wiedza na temat koncepcji CRS jest na wysokim poziomie, natomiast 20 proc. twierdzi, że nie posiadają w tym zakresie żadnej wiedzy. Ci, którzy deklarowali słabą znajomość problematyki, kojarzyli koncepcję wyłącznie z budowaniem pozytywnego wizerunku firmy, dbałością o interesy akcjonariuszy i relacje z kontrahentami lub z przeciwdziałaniem korupcji w miejscu pracy⁸.

Jednym z głównych elementów budowania strategii odpowiedzialnego biznesu jest więc wprowadzanie w firmie innowacji i umiejętne zarządzanie wiedzą poprzez dobór odpowiedniej kadry kierowniczej, bez której wdrażanie koncepcji jest niemożliwe.

Zarządzanie wiedzą jest procesem tworzenia wartości przy pomocy niematerialnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Zarządzanie wiedzą jest więc procesem zarządzania zasobami ludzkimi i informacją przy wykorzystaniu nowych technologii informatycznych. Proces zarządzania wiedzą stał się wyzwaniem, nową wartością, fundamentem wszystkich wewnątrzorganizacyjnych działań⁹.

⁶ P. F. Drucker, *Mysli...*, op. cit., s. 43.

⁷ Ibidem, s. 47.

⁸ Raport z badań CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR, [w:] P. Wachowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, GoodBrand & Company Polska, Warszawa, grudzień 2010.

⁹ W. Ćwika, Z. Szymański Z. (red.), *Zamojskie Studia i Materiały*, Wyd. Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Zamość 2004, s. 303.

3. Wdrażanie strategii na poziomie przedsiębiorstwa

Wdrażanie strategii odpowiedzialnego biznesu musi być oparte na zarządzaniu wiedzą i wyznaczeniu kluczowych osób, których zadaniem będzie nadzorowanie działań mających na celu zmianę wizerunku firmy i wdrożenie zasad CSR. Proces wdrożenia powinien odbywać się na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej oraz zewnątrzorganizacyjnej otoczenia.

4. Wdrożenie koncepcji CRS na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej

Poziom wewnątrzorganizacyjny obejmuje relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikiem. Poziom otoczenia odnosi się do strategii rynkowej przedsiębiorstwa, czyli stosunków pomiędzy przedsiębiorstwem a innymi podmiotami rynkowymi. Na poziomie wewnątrzorganizacyjnym wymagana jest zmiana strategii przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobem ludzkim. Zmiana ta dotyczy przede wszystkim funkcji, jaką pełnił do tej pory pracownik w przedsiębiorstwie. Pracownik staje się ważnym partnerem w procesie generowania nowych rozwiązań. Jego wiedza, zarówno formalna, jak i ukryta jest cennym zasobem przedsiębiorstwa. Firmy powinny nie tylko wyznaczyć odpowiednie osoby do wprowadzania strategii CRS, ale jednocześnie umożliwić liderowi stworzenie zespołu, który będzie implikował pozytywne zmiany przedsiębiorstwa w kierunku wdrażania idei. Tymczasem z badań przeprowadzonych wśród 500 największych przedsiębiorstw w Polsce wynika, że tylko 11 proc. z nich posiada osobę, która w swoim zakresie obowiązków ma głównie zadania związane ze społeczną odpowiedzialnością, natomiast aż 54 proc. przedsiębiorstw nie ma stanowiska odpowiedzialnego za realizację tych zadań. Z kolei 34 proc. badanych przedsiębiorstw przyznało, że osoba wykonująca zadania związane z omawianą problematyką realizuje również inne zadania. Niestety, na przestrzeni kilku lat sytuacja w tym zakresie nie uległa poprawie. Potwierdzają to badania przeprowadzone w roku 2008, z których wynika, że jedynie 37 proc. dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce zatrudnia osoby odpowiedzialne za realizację tych zadań¹⁰.

Przedsiębiorstwa powinny dbać o rozwój pracowników poprzez umożliwienie im dostępu do szkoleń, kodeksów etycznych i szeroko pojętej wiedzy. Jednym z ważniejszych elementów odpowiedzialnego zarządzania wiedzą i prawidłowego wdrażania idei CRS jest odpowiedzialne zarządzanie kapitałem ludzkim poprzez tworzenie kodeksów etycznych, które są zbiorem zasad, reguł i procedur, i które obowiązują każdego pracownika w kontaktach z przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami, a także z osobami z otoczenia przedsiębiorstwa. Głównym celem kodeksu jest integracja pracowników wokół wspólnych wartości przestrzeganych przez przedsiębiorstwo oraz ujednolicenie reguł postępowania w określonych sytuacjach¹¹.

Dbłość o umiejętne zarządzanie wiedzą pracownika przynosi pozytywne efekty nie tylko przedsiębiorstwu, lecz również samym pracownikom. Korzyści zarządzania wiedzą sprowadzają się do stworzenia kultury organizacyjnej umożliwiającej swobodny przepływ wiedzy prowadzący do nieustannego rozwoju pracowników.

¹⁰ Badanie przeprowadzone przez Dom Badawczy Maison na zlecenie „Harvard Business Review Polska” i CSR Consulting, zawarte w publikacji: M. Greszata, Agent zmiany w firmie. Odpowiedzialny Biznes 2009. Czas próby, „Harvard Business Review Polska”, Warszawa 2009, s. 31, [w:] P. Wachowiak, Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami.

¹¹ P. Gadomska-Dzięcioł, S. Szmalec, Odpowiedzialne zarządzanie. CSR jako budowanie relacji z pracownikami, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 8, s. 41.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach umożliwia faktyczną współpracę pomiędzy pracownikami, którzy nie tylko wzajemnie się wspierają, lecz również kontrolują efektywność wykonywanej pracy. W rezultacie konstruktywnej krytyki zyskuje zarówno pracownik jak również przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne dążą do wyeliminowania konkurencji pomiędzy pracownikami, promując działania nastawione na współpracę. W efekcie eliminowana jest tzw. niezdrowa konkurencja czy tzw. „wyścig szczurów” pomiędzy pracownikami¹².

5. Wdrożenie koncepcji na płaszczyźnie zewnątrzorganizacyjnej

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne poza umiejętnym wywieraniem wpływu na pracowników powinno przede wszystkim prawidłowo wpływać na rynek. Wdrażanie koncepcji na płaszczyźnie zewnątrzorganizacyjnej powinno obejmować dialog z partnerami zewnętrznymi poprzez spełnienie przez przedsiębiorstwo standardów etycznych, co oznacza, że powinno być ono uczciwe wobec swoich konsumentów i partnerów (dostawców, firm współpracujących). Umiejętne budowanie relacji z otoczeniem zewnętrznym jest możliwe poprzez monitorowanie zmian zachodzących na rynku oraz gromadzenie zdobytej tą drogą wiedzy w postaci raportów wykorzystywanych przy kształtowaniu polityki strategicznej przedsiębiorstwa i wdrażanie koncepcji CRS, która swoimi praktykami dba nie tylko o własną maksymalizację zysku, ale także aktywnie angażuje się w projekty i inwestycje społeczne.

Ważnym elementem wdrażania koncepcji na płaszczyźnie relacji zewnętrznych jest wsparcie ze strony zarządów przedsiębiorstw dla koncepcji społecznej odpowiedzialności, a także wzmacnianie zaangażowania kadry zarządzającej na rzecz tej idei.

Ponadto przedsiębiorstwa powinny bardziej sformalizować dialog z interesariuszami, wykorzystując przy tym różnego rodzaju narzędzia komunikacji, począwszy od tradycyjnych, do których należą spotkania, po bardziej nowoczesne, jak: panele interesariuszy, narzędzia internetowe czy raporty społeczne. Dialog z najważniejszymi grupami interesariuszy w większości przedsiębiorstw nie jest właściwie przygotowany i prowadzony. Obecnie obserwuje się nacisk na krótkoterminowe cele społeczne i środowiskowe oraz doraźność działań w tych obszarach. Konieczne jest zatem tworzenie i wdrażanie w życie strategii społecznej odpowiedzialności. Niestety, organizacja działalności w omawianym zakresie pozostawia wiele do życzenia.

Podsumowanie

Zarządzanie współczesnymi organizacjami, które działają w warunkach globalnej gospodarki, jest procesem wielopłaszczyznowym, wymagającym uwzględnienia w swej działalności wielu aspektów. Są nimi przede wszystkim rosnąca konkurencja, dynamiczny postęp technologiczny, ogromne zróżnicowanie rynku, a także skracanie cyklu życia produktów. Równocześnie wraz z przekształceniami strukturalno-organizacyjnymi powinny być modyfikowane systemy zarządzania przedsiębiorstw i wprowadzanie koncepcji odpowiedzialnego biznesu – strategii, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz oczekiwania różnych grup interesariuszy.

¹² A. Bałaszczuk, *Korzyści z zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 48-49.

¹³ P. Wachowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4 (41).

CRS jest strategią, w której kadra zarządzająca i pracownicy prawidłowo rozumieją ideę społecznej odpowiedzialności biznesu. Dlatego też istotną sprawą jest uzmysłowienie sobie, że odpowiedzialny biznes to odpowiedzialne zarządzanie wiedzą w każdym przedsiębiorstwie. Społeczna odpowiedzialność polega bowiem na świadomym i systematycznym podejmowaniu i wprowadzaniu innowacji (w tym w zarządzaniu wiedzą).

Człowiek ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami i motywacją postrzegany jest zarówno jako główne źródło sukcesu poszczególnej firmy, jak i całej gospodarki. Tworzenie się nowej gospodarki opartej na wiedzy powoduje, iż kapitał ludzki nabiera coraz większego znaczenia nie tylko na poziomie mikroekonomicznym, ale też makroekonomicznym. Obecnie wiedza stała się dominującym elementem zasobów każdego przedsiębiorstwa, a wprowadzanie koncepcji odpowiedzialnego biznesu opartej na prawidłowym zarządzaniu wiedzą jest koncepcją, która aktualnie ma ogromny wpływ na rozwój przedsiębiorstw oraz determinuje jego funkcjonowanie w przyszłości. Efektywne zarządzanie wiedzą w organizacjach powinno przynieść wiele pozytywnych dla przedsiębiorstwa, takich jak zachowanie aktualnej pozycji rynkowej lub jej dalszy rozwój, progresywność wyników, potęgowanie konkurencyjności, odkrywanie posiadanej wiedzy w organizacji i umożliwienie dostępu do jej zasobów, stymulowanie działań innowacyjnych, generowanie nowatorskich pomysłów, pełne wykorzystywanie posiadanego potencjału intelektualnego oraz ciągle zdobywanie wiedzy i doświadczenia. Ogromne wyzwania stoją przed kadrą zarządzającą, mianowicie doprowadzenie do sytuacji, w której pracownicy stają się częścią zarządzania, a organizacje poza osiągnięciem zysku dbają o aspekty społeczne.

Wydaje się więc, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nie może być wdrożona bez skutecznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

1. Błaszczuk A., *Korzyści z zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
2. Kochanowicz J., Narody M., *Kultura i gospodarka*, Warszawa 2010.
3. Wachowiak P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4 (41).
4. Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2011.
5. Gadomska-Dzięcioł P., Szmalec S., *Odpowiedzialne zarządzanie. CSR jako budowanie relacji z pracownikami*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 8.
6. Ćwika W., Szymański Z. (red.), *Zamojskie Studia i Materiały*, Wyd. Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Zamość 2004.

CRS- THE CONCEPT OF BUSINESS LIABILITY IN THE LIGHT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Summary: This presented article delineates the concept of social business's liability and its significance from the viewpoint of knowledge management in enterprise, which is essential for effective planning as well as the proper functioning of the institution. An efficient implementation of knowledge managements rudiments could contribute to the development of positive attitude towards activities within the scope of dialogue with stakeholders and the wording of positive social liable strategies in enterprise.

Key words: corporate social responsibility, knowledge management, enterprise, knowledge-based economy