

Wolontariat pracowniczy a dzielenie się wiedzą w organizacji

*Employee volunteering and sharing
knowledge in the organization*

Dagmara Golba, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

STRESZCZENIE

Artykuł podejmuje temat wolontariatu pracowniczego oraz zarządzania wiedzą w organizacji. Zaprezentowano w nim teoretyczną próbę usystematyzowania obszaru pracowniczego w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, a także procesu zarządzania wiedzą. Autor opisał także przykłady dobrych praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, w postaci wolontariatu pracowniczego. Poza przykładami, Autor podjął także próbę usystematyzowania pojęcia wolontariat pracowniczy. Autor prezentuje swoje rozważania dotyczące wolontariatu pracowniczego i jego wpływu na zachęcenie pracowników do dzielenia się wiedzą.

Słowa kluczowe: Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, wiedza, zarządzanie wiedzą, wolontariat pracowniczy.

The article undertakes the theme of employee volunteering and knowledge management in the organization. It presents the theoretical attempt to systematize the area of corporate social responsibility connected to the workplace and the employees, and also the process of knowledge management. The author describes also employee volunteering as an example of good corporate social responsibility practices. Beside examples, the Author attempts also to systematize the employee volunteering term. The author presents his reflections about employee volunteering and its influence to encourage employees to share knowledge.

Keywords: Corporate Social Responsibility, knowledge, knowledge management, employee volunteering.

ABSTRACT

Wstęp

W dobie, gdy wiedza staje się strategicznym zasobem w gospodarce, kiedy postuluje się istnienie gospodarki opartej na wiedzy, a przedsiębiorstwa coraz częściej nazywane są organizacjami opartymi na wiedzy, szczególną uwagę warto poświęcić temu kluczowemu i złożonemu zasobowi. Wiedza nie ma jednej, uniwersalnej definicji, rozważania nad jej naturą już w starożytności prowadzili filozofowie, tacy jak Platon (Jashapara 2006: 55), a przez lata rozwijali myśliciele kolejnych epok. Szczególnie istotną rolę w definiowaniu wiedzy w kontekście zarządzania miał P. Drucker. On pierwszy zwrócił uwagę na znaczenie wiedzy jako zasobu w gospodarce. Według jego rozumienia, wiedza jest efektywnym wykorzystaniem posiadanych informacji, szczególnie zaś w sytuacjach związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą (Drucker 1999: 43).

Jednym z najważniejszych źródeł i nośników wiedzy w organizacji są jej pracownicy, którzy wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie mogą przyczynić się do budowania przewagi konkurencyjnej przez organizację, dla której wykonują pracę. Organizacja powinna zatem wspierać rozwój pracowników, także poprzez proces uczenia się i dzie-

lenia się wiedzą, szczególnie wiedzą ukrytą, która zazwyczaj nie jest dokładnie sformalizowana i zgromadzona np. w bazach danych.

Kulturę dzielenia się wiedzą organizacje wspierać mogą na różnorodne sposoby. Organizacje mogą w tym celu wykorzystywać np. prelekcje i różnego rodzaju programy, których celem jest zachęcenie pracowników do wzajemnego przekazywania sobie wiedzy, uczenia się od siebie. Programy te powinny zachęcać pracowników do prowadzenia prelekcji, czy też szkoleń dla innych osób pracujących w danej organizacji. Wpisują się one w politykę społecznej odpowiedzialności biznesu, którą podejmować może dana organizacja. Również wolontariat pracowniczy wspiera rozwój pracowników, a także kształtuje w nich pozytywny stosunek do dzielenia się wiedzą zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Co więcej, udział w wolontariacie wspiera także integrację pracowników i relacje między nimi.

W artykule zaprezentowano teoretyczne podstawy obszaru pracowniczego w społecznej odpowiedzialności biznesu, podjęto próbę zdefiniowania wolontariatu pracowniczego oraz opisano wpływ wolontariatu pracowniczego na biorących w nim udział pracowników.

Obszar pracowniczy w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, które na przestrzeni lat tworzone były zarówno przez badaczy i naukowców, jak i praktyków, i przedstawicieli organizacji różnego typu. Jedną z najczęściej cytowanych i najpowszechniej wykorzystywanych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu zaproponowała Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ang. *International Organization for Standardization* – ISO).

Norma ISO 26000 ogłoszona została w 2010 roku. Stanowi ona zestaw wskazówek i praktycznych porad dotyczących sposobów realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji. Z założenia ISO 26000 nie jest formą certyfikacji, a jedynie przewodnikiem, który ma na celu przybliżyć idee CSR i wskazać kierunki jej realizacji (<http://www.odpowiedzialnafirma.pl> 2016). Zgodnie z ISO 26000 definicja społecznej odpowiedzialności biznesu brzmi: „Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które: przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania oraz jest spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach” (<http://www.odpowiedzialnafirma.pl> 2016).

Istotnym elementem definicji zaproponowanej przez ISO 26000 jest wyróżnienie obszarów, w ramach których organizacja realizuje koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyodrębnione zostały następujące obszary (<http://www.odpowiedzialnafirma.pl> 2016):

- ład organizacyjny – wytyczne odnoszą się do szeroko rozumianego zarządzania organizacją, a realizacja praktyk w ramach tego obszaru powinna dążyć do zwiększenia efektywności zarządzania organizacją, biorąc pod uwagę nie tylko interes podmiotu realizującego praktykę, ale także interes społeczny, interesariuszy i zasady etyczne;
- prawa człowieka – organizacja powinna w podejmowanych działaniach wykazywać szacunek do wszystkich praw człowieka, a w szczególności: obywatelskich, ekonomicznych, politycznych, socjalnych i kulturowych, a także zachowywać godność człowieka. Organizacja powinna przeciwdziałać przejawom dyskryminacji;

- stosunki pracy – obszar obejmuje nie tylko stosunki pracy wewnątrz organizacji, a więc te z zatrudnionymi pracownikami, ale również świadczenie pracy na rzecz zewnętrznych podmiotów. Dobre praktyki powinny odnosić się do warunków pracy, jej bezpieczeństwa, opieki społecznej, rozwoju pracowników, ale także prowadzenia dialogu opartego na uczciwych zasadach i otwartości z podmiotami współpracującymi. Decydenci w organizacji pamiętać powinni, że realizacja praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu to coś więcej niż przestrzeganie przepisów prawa;
- ochrona środowiska naturalnego – praktyki realizowane w ramach tego obszaru odnoszą się do wszystkich aspektów związanych ze środowiskiem naturalnym, dbaniem o jego ochronę oraz przeciwdziałaniem jego degradacji i nadmiernej eksploatacji;
- uczciwe praktyki rynkowe – „w tym obszarze mieszczą się w szczególności etyczne zachowania firmy w relacjach z innymi organizacjami, w tym z organizacjami rządowymi, partnerami, dostawcami, wykonawcami, konkurencją oraz zrzeszeniami, których jest członkiem. Firma chcąc być uważana za podmiot stosujący uczciwe praktyki rynkowe, a tym samym odpowiedzialny społecznie, powinna realizować dobre praktyki służące przeciwdziałaniu nieuczciwej konkurencji, uczciwej współpracy oraz poszanowaniu praw własności”;
- relacje z konsumentami – szczególną uwagę w tym obszarze firmy powinny przykładać do transparentności, uczciwości i przejrzystości w relacjach z konsumentami, a także na właściwym konstruowaniu przekazu marketingowego, aby w prawidłowy sposób opisywał on produkt, czy też usługę, a także był zrozumiały dla jak najszerszego grona odbiorców;
- zaangażowanie społeczne – obszar ten odnosi się przede wszystkim do wspierania rozwiązywania problemów społecznych, a szczególnie tych w wymiarze lokalnym, na wspieraniu akcji charytatywnych, organizacji pozarządowych itp.

Obszary wymieniane przez normę ISO 26000 odnoszą się do większości istotnych elementów działalności przedsiębiorstwa, obszarów, które realizowane są przez większość organizacji bez względu na profil działalności. Wśród wymienionych obszarów, szczególną uwagę warto zwrócić na obszar stosunki pracy, zwłaszcza w kontekście wewnątrzorganizacyjnym – odnoszącym się do pracowników zatrudnionych w organizacji.

Zasoby ludzkie organizacji to jeden z kluczowym jej elementów, który niejednokrotnie gwarantuje nie tylko prawidłowe jej funkcjonowanie, ale jest także źródłem przewagi konkurencyjnej. Bardzo istotnym elementem w obrębie procesu zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim w organizacji, jest rozwój pracowników również poprzez wzajemną wymianę wiedzy i wspieranie procesu uczenia się w organizacji. Istotne jest zarówno zachęcanie pracowników do podejmowania aktywności mających na celu przekazywanie wiedzy wewnątrz organizacji, jak i zachęcanie ich do aktywności na zewnątrz, np. poprzez udział w wolontariacie pracowniczym.

Wolontariat pracowniczy – próba ujęcia teoretycznego

Wolontariat pracowniczy to pojęcie, które w odróżnieniu od pojęcia wolontariatu nie zostało jeszcze usankcjonowane prawnie. Wolontariat pracowniczy to sfera oddziaływania trójstronnego, w którym głównymi aktorami są: przedsiębiorstwo, pracownik-wolontariusz, beneficjent (np. społeczeństwo, środowisko itp.) (Lorecka 2011: 19). Oddziaływania między tymi podmiotami są dwustronne, poza wpływem pracownika-wolontariusza na beneficjenta i beneficjenta na pracownika, mamy do czynienia także z oddziaływaniem dwustronnym pomiędzy przedsiębiorstwem a beneficjentem wolontariatu, a także przedsiębiorstwem a pracownikiem (Lorecka 2011: 20-21).

Wolontariat pracowniczy jest trójstronnym powiązaniem, w którym dużą rolę odgrywa przedsiębiorstwo, wyznaczając zasady i regulacje oraz wspomagając działania wolontarystyczne. Istotne jest podkreślenie odpowiedzialności jaką ponosi pracodawca za działania wolontariusza, który przecież reprezentuje także przedsiębiorstwo i swoim zachowaniem świadczy o pracodawcy (Lorecka 2011: 19). Ponadto, to organizacja odpowiada za przeprowadzenie wolontariatu pracowniczego, reguluje jego formę i zajmuje się aspektami formalnymi.

Wyróżnić można kilka form wolontariatu pracowniczego (Lorecka 2011: 22):

- ogólnospołeczny;
- kompetencyjny;
- indywidualny;
- grupowy;
- akcyjny;
- długofalowy.

Wśród wymienionych form szczególnie istotne mogą być formy wolontariatu długofalowego, kompetencyjnego

i grupowego. Należy podkreślić, że każda forma wolontariatu pracowniczego jest korzystna, pod warunkiem, że jest dobrze zorganizowana i przynosi efekty, a wolontariusz wypełnia swoje zadania odpowiedzialnie i z zaangażowaniem. Wolontariat pracowniczy o charakterze grupowym może być korzystny z punktu widzenia organizacji, z uwagi na pracę w zespole, co daje możliwość uczenia się pracownikom od siebie, a także buduje między nimi trwałe relacje oparte na zaufaniu i przyjaźni. Ponadto pracownicy uczą się pracy w zespole, mogą przyjmować różne role, a także mogą nauczyć się jak zarządzać zespołem. Wolontariat w formie długofalowej jest istotny głównie ze względu na budowanie trwałych relacji z beneficjentem, a także z uwagi na ciągły charakter przedsięwzięcia, które w bardziej kompleksowy sposób może przyczynić się do rozwiązania problemu społecznego, a nie przynosi tylko krótkotrwałych efektów. Kolejną formą wolontariatu pracowniczego, którą należy szczególnie podkreślić, jest wolontariat kompetencyjny. Zaangażowanie w wolontariat kompetencyjny opiera się na specyficznych umiejętnościach, kompetencjach, wiedzy, którą pracownik często wykorzystuje w pracy zawodowej (Lorecka 2011: 22). Aktywność w tej formie wolontariatu pozwala pracownikowi poszerzyć umiejętności cenne w pracy zawodowej, co ma także przełożenie na jego efektywność i przynosi wymierne korzyści pracodawcy.

Wolontariat pracowniczy przynosi wielostronne korzyści. Zyskuje nie tylko beneficjent (czyli organizacja, na rzecz której wykonywane są prace), ale także pracownicy i przedsiębiorstwo. Wśród korzyści płynących z wolontariatu pracowniczego wymienić należy przede wszystkim (Lustyk 2014: 89-90):

- dla pracowników: satysfakcja z wykonanej pracy, dumą i zadowolenie, że dzięki podejmowanej przez nich aktywności poprawia się np. los innych osób;
- dla pracowników: rozwój umiejętności, szczególnie umiejętności miękkich;
- dla pracowników: uświadomienie sobie do tej pory nie znanych talentów, umiejętności itp.;
- dla społeczności: rozwiązanie problemów społecznych;
- dla społeczności: integracja lokalnej społeczności;
- dla społeczności: nagłośnienie ważnych problemów społecznych i walka ze stereotypami;
- dla przedsiębiorstwa: budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników;
- dla przedsiębiorstwa: wzrost zaangażowania pracowników i lojalności wobec organizacji, ponieważ pozwala im ona współdecydować o wyborze organizacji, której udzielona zostanie pomoc lub wspiera projekty, zaproponowane przez danego pracownika;

- dla przedsiębiorstwa: pracownicy identyfikują się z celami i wartościami organizacji, ponieważ wiedzą oni, że organizacja nie koncentruje się tylko na maksymalizacji zysku, ale pomaga także rozwiązywać problemy społeczne;
- dla przedsiębiorstwa: budowanie pozytywnego wizerunku w społeczności, ponieważ angażuje się w rozwiązywanie problemów społecznych, wspiera mieszkańców i środowisko, podejmuje działania na rzecz poprawy sytuacji lokalnej społeczności.

Większość pracowników badanych przez Fundację Kroenberga przy Banku Citi Handlowy podkreśla poprawę zdolności komunikacyjnych i umiejętności pracy w zespole, które niejednokrotnie są bardzo potrzebne w pracy zawodowej i przynoszą firmie korzyści w postaci podniesienia efektywności pracowników. Ponadto, jak wynika z badania, dzięki udziałowi w programie wolontariatu pracownicy są w stanie lepiej definiować cele, organizować swoją pracę oraz poprawiła się ich umiejętność syntezy, analizy i planowania (*Wolontariat pracowniczy niesie same korzyści* 2015). Umiejętności wskazane przez ankietowanych są przydatne w pracy i pojawiają się wśród najbardziej poszukiwanych umiejętności na rynku pracy.

Warto zauważyć, że wolontariat pracowniczy wiąże się z wiedzą pracowników, zarówno z dzieleniem się wiedzą, jak i z rozwojem kapitału będącego udziałem pracowników w pracownikach. Może być zatem wykorzystywany przez organizację w procesie zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą w organizacji – wybrane aspekty

Zgodnie z definicją M. Sarvary zarządzanie wiedzą to „proces biznesowy, dzięki któremu firmy kreują i stosują swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę” (Mikuła 2001: 59).

W. Bukowitz i R. Williams określają zarządzanie wiedzą „jako proces, przy pomocy którego organizacje generują bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych”. Wspomniane, oparte na wiedzy, czy też intelektualne aktywa organizacyjne oznaczają te zasoby, które silnie powiązane są z kapitałem ludzkim lub też kulturą organizacyjną dotyczącą własności intelektualnej lub struktur związanych z tworzeniem, gromadzeniem i przechowywaniem wiedzy (Wawrzyniak 2000: 4).

Definicja zaproponowana przez Instytut Systemów Produkcji i Projektowania Technologii w Berlinie określa, że zarządzanie wiedzą obejmuje narzędzia i instrumenty, które w całościowym podejściu uczestniczą w głównych

procesach związanych z wiedzą w organizacji, takich jak tworzenie wiedzy, jej składowanie i dystrybucja na każdym szczeblu organizacji i przy wsparciu realizacji przyjętych celów (Mikuła 2001: 59). Z kolei D. Skyrme mówiąc o zarządzaniu wiedzą, mówi o systematycznym i sprecyzowanym procesie zarządzania jednym z najistotniejszych zasobów dla organizacji, a więc o odpowiednim „kreowaniu, zbieraniu, organizowaniu, dyfuzji, zastosowaniu i wykorzystywaniu, a wszystko to na drodze realizowania przyjętych celów i założeń” (Jaśkowiec 2004: 23).

Inną definicję zaproponował T. Stewrat: „zarządzanie wiedzą to posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystywanie jej w sposób przynoszący korzyści” (Mikuła, Pietruszka-Oryl, Potocki 2002: 73).

Natomiast zdaniem Rugglesa zarządzanie wiedzą to „kreowanie wartości poprzez bardziej aktywne wspieranie doświadczenia związanego z know-how i osądów, co i jak robić, istniejących zarówno w organizacji, jak i w wielu przypadkach poza nią” (Wawrzyniak 2002: 5).

W opracowaniu przygotowanym przez naukowców z brytyjskiej Grandfield School of Management, zarządzanie wiedzą rozumiane jest jako „ogół procesów, który umożliwia tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji” (Kłak 2010: 48).

Jak wynika z przedstawionych wybranych definicji zarządzania wiedzą, przedmiotem tego procesu są zasoby wiedzy organizacji, a sam proces składa się z wielu etapów i dotyczy zarówno kapitału ludzkiego, jak i zagadnień etycznych. W kontekście tematu artykułu szczególnie istotny jest właśnie aspekt pracowniczy i stwarzanie takich warunków pracy, które pozwolą osobom zatrudnionym na rozwój i optymalne wykorzystanie zgromadzonego w poszczególnych pracownikach potencjału. Rozwój tego potencjału, a także zasobów wiedzy pracowników odbywać się może również poprzez udział w wolontariacie pracowniczym i wymianę wiedzy, zarówno między samymi pracownikami, jak i wymianę doświadczeń z osobami z innych organizacji. Przykładowo, udzielając pomocy i prowadząc kursy w organizacjach pozarządowych pracownicy nie tylko przekazują osobom z NGO swoją wiedzę, ale mogą zobaczyć jak osoby z innych branż, z innym wykształceniem odbierają te same problemy, jak poszukują rozwiązań i na jakie aspekty zwracają uwagę. Być może pozwoli to pracownikom na świeże spojrzenie i zauważenie elementów, które wcześniej wydawały im się nieistotne lub mniej ważne.

Funkcje zarządzania wiedzą można podzielić na dwie główne grupy: funkcje cykliczne i funkcje ciągłe. Wynikają one z procesów, jakie w organizacji związane są z wiedzą, a więc z: pozyskiwaniem, kreowaniem, dystrybucją, przechowywaniem, monitorowaniem i ocenianiem (Kłak

2010: 45). Wśród funkcji cyklicznych wymienić należy przede wszystkim planowanie procesu generowania wiedzy, które jest fundamentem i punktem wyjścia kolejnych działań i funkcji, a więc organizowania procesu generowania wiedzy i kontroli przebiegu tego procesu. Natomiast wśród funkcji ciągłych najważniejsze są: praca z ludźmi, pozyskiwanie środków zarówno finansowych, jak i rzeczowych, praca i przetwarzanie informacji, decydowanie oraz koordynowanie. Funkcje ciągłe związane są z czynnościami realizowanymi cyklicznie (Kłak 2010: 45).

Analizując wszystkie funkcje zarządzania wiedzą, należy pamiętać, że muszą być one związane ze strategią przedsiębiorstwa oraz przyczyniać się do osiągania korzyści i realizacji przyjętych celów. Zwrócić należy uwagę na powiązanie zarządzania wiedzą z konkurencyjnością przedsiębiorstwa (Kłak 2010: 43), co wynika z następujących przesłanek (Pollard 2005: 56):

- organizacje osiągają wzrost na drodze pokonywania, wykupu konkurentów lub poprawie technik sprzedaży;
- poprzez redukcję kosztów i outsourcing kompetencji, nie będących kluczowymi i podstawowymi dla organizacji, może ona podnosić swoją produktywność;
- innowacje powstają dzięki wsłuchiowaniu się w potrzeby klientów i dokładnemu wyrażaniu potrzeb biznesowych;
- najefektywniejszym sposobem uczenia się pracowników i przekazywania im wiedzy na temat obowiązków jest obserwacja czynności innych oraz umożliwienie popełniania błędów;
- wystarczające informacje na temat klientów i otoczenia, a także znajomość wykonywanej pracy przyczynia się do trafności podejmowanych decyzji;
- satysfakcja pracowników i ich zaangażowanie wzrasta, jeśli kierownicy ich doceniają, poświęcają im czas oraz powierzają ważne, bardziej złożone zadania, a także umożliwiają im rozwój.

W literaturze przedmiotu wymienia się trzy podstawowe modele zarządzania wiedzą: model japoński, model zasobowy i model procesowy. Zdaniem A. Jarugowej i J. Fijałkowskiej model japoński opiera się na następujących zasadach (Jarugowa, Fijałkowska 2002: 22-31):

- fundamentalne znaczenie mają dwa typy wiedzy: wiedza cicha i wiedza formalna;
- wiedza to także emocje, wartości i przecucia, a nie suche fakty i dane;
- organizacje powinny nie tylko zarządzać wiedzą, ale także dążyć do jej kreowania;
- wszyscy pracownicy partycypują w tworzeniu i zarządzaniu wiedzą;

- zasadniczą rolę w tworzeniu wiedzy odgrywają managerowie średniego szczebla.

Model zasobowy opiera się na współdziałaniu pięciu elementów (Jarugowa, Fijałkowska 2002: 22-32):

- kluczowych dla organizacji umiejętności i kompetencji;
- rozwiązywania problemów wspólnie;
- wdrażania i integrowania nowych technologii i narzędzi;
- eksperymentowania;
- importowania wiedzy.

Podstawowym składnikiem, który łączy wymienione czynniki i gwarantuje ich harmonijne współdziałanie są kluczowe umiejętności i kompetencje, między innymi normy i wartości, wiedza i umiejętności pracowników, czy też systemy zarządzania. Pozostałe składowe modelu zasobowego odnoszą się zarówno do czynności bieżących (rozwiązywanie problemów wspólnymi siłami), jak i do przyszłej działalności organizacji (eksperymentowanie), a dotyczą zarówno wnętrza przedsiębiorstwa (wdrażanie i integrowanie nowych narzędzi i technologii), jak i jego otoczenia (importowanie wiedzy) (Jarugowa, Fijałkowska 2002: 24).

W ujęciu procesowym zarządzania wiedzą wyodrębnia się trzy główne procesy (Devenport, Prusak 1998: 59-64):

- proces tworzenia wiedzy – to proces, w którym ma miejsce aktywizacja i działanie, dzięki którym dąży się do zwiększenia zasobów wiedzy organizacji. Wynikiem jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo zdolności do samodzielnego podejmowania inicjatywy we wprowadzaniu różnego rodzaju zmian (Kwiecień, Majewski 2001: 360);
- proces kodyfikacji wiedzy – inaczej proces zabezpieczania, gromadzenia, a także dystrybucji posiadanych zasobów wiedzy. Celem tego procesu jest przedstawienie wiedzy w sposób najbardziej przystępny i zrozumiały dla ogółu pracowników, co więcej forma przechowywania przetworzonych informacji powinna sprzyjać łatwemu ich odnajdywaniu i identyfikacji (Kłak 2010: 39);
- proces transferu wiedzy – polega na transmisji i absorpcji wiedzy. W sytuacji, gdy proces ten dotyczy wiedzy jawnej, droga jej przekazywania może odbywać się z wykorzystaniem szerokiej gamy narzędzi, najczęściej drogą elektroniczną lub telefoniczną. Natomiast w przypadku wiedzy ukrytej, bardzo subiektywnej i związanej z doświadczeniem i intelektualnymi umiejętnościami, proces ten może mieć dwa wymiary: integrujący (postrzeganie rzeczywistości, wizje dotyczące przyszłości) i profesjonalny (gesty, ruchy) (Brilman 2002: 400).

Bardzo ważnym aspektem w procesie dzielenia się wiedzą, na który organizacja musi zwrócić uwagę, zarówno wspierając wymianę wiedzy wewnątrz organizacji, jak i organizując wolontariat kompetencyjny, jest charakter przekazywanej wiedzy. Chodzi tu głównie o rozróżnienie wiedzy cichej (ukrytej) i wiedzy jawnej.

Wiedza jawna to ta, która jest wyraźnie sprecyzowana, sformalizowana, a także usystematyzowana, jest łatwa w zapisywaniu przy pomocy znaków, przechowywaniu i przekazywaniu. Najczęściej gromadzona jest w postaci baz danych, dokumentów (Sullivan 1998: 21-23). Natomiast wiedza ukryta bywa trudna do sprecyzowania, a przekazywana jest zazwyczaj przy wykorzystaniu werbalnych środków komunikacji. Wiedza ukryta gromadzona jest na drodze zdobywania nowych doświadczeń i poszerzaniem intuicji (Dalf 2001: 273). Często problem z przekazywaniem tego rodzaju wiedzy łączy się przede wszystkim z faktem, że jest ona bardzo ściśle związana z jednostką, zindywidualizowana i spersonalizowana. Dzielić się nią można poprzez pracę w zespołach projektowych, poprzez wymianę uwag i spostrzeżeń, a najefektywniej w relacji mistrz-uczeń (Kłak 2010: 39).

Wiedza w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Zarządzanie wiedzą, zgodnie z definicją, a także w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, ma przyczynić się do powstawania wartości dodanej dla interesariuszy. Odnosi się zatem do kluczowego pojęcia, które pojawia się w społecznej odpowiedzialności biznesu – interesariuszy. Szczególnie dotyczy dwóch kluczowych grup: klientów i pracowników. Głównym i najważniejszym nośnikiem wiedzy w organizacji są pracownicy, którzy dzięki swojemu kapitałowi intelektualnemu mogą przyczynić się do polepszenia sytuacji przedsiębiorstwa i jego rozwoju lub też do jego zahamowania (Ćwik 2012: 8).

We współczesnych warunkach i przy rosnącej świadomości, a przede wszystkim wymaganiach społeczeństwa, nie może istnieć organizacja, której jedynym celem jest osiągnięcie zysku, nie jest ona bowiem wiarygodna dla konsumentów. Zdaniem P. Druckera „Cel przedsiębiorstwa musi być umiejscowiony na zewnątrz firmy, musi być zlokalizowany w społeczeństwie, ponieważ przedsiębiorstwo biznesowe jest równocześnie organem społeczeństwa” (Drucker 2011: 43). Sukces i powodzenie organizacji zależy od wielu elementów, wśród których wymienić należy chociażby otoczenie, pracowników, czy też środowisko. Są

to elementy, na które organizacja ma wpływ i za które powinna ponosić odpowiedzialność. Decydenci i zarządzający organizacjami muszą zdawać sobie także sprawę z tego, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest tylko narzędziem kreowania wizerunku, nie jest działaniem doraźnym i jednorazowym. Jest strategią długofalową, opartą na solidnych fundamentach i znajdującą potwierdzenie w prowadzonej działalności gospodarczej. Ma przyczynić się do poprawy sytuacji interesariuszy, rozwiązywania problemów społecznych i opierać się na silnych fundamentach kodeksów etycznych, a taki model w obecnej dobie informatyzacji i wzrostu znaczenia wiedzy, będzie miał szansę tylko, jeśli zarządzający umiejętnie będą wykorzystywać zasoby wiedzy, a także inne zasoby niematerialne do budowania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, jej wdrażania, ewentualnych korekt i ciągłego udoskonalania (Klimczok, Tomczyk 2013: 178-179).

Współczesne organizacje, coraz częściej nazywane organizacjami wiedzy, doceniają znaczenie zasobów wiedzy jako strategicznego czynnika sukcesu, który jest jednym z najbardziej dynamicznych elementów wspierających rozwój organizacji oraz zwiększenia skuteczności podejmowanych działań w każdej sferze funkcjonowania podmiotu (Klimczok, Tomczyk 2013: 178-179).

Zarówno w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i zarządzania wiedzą, i gospodarki opartej na wiedzy, istotnym elementem są innowacje. Warto zwrócić uwagę na opinię P. Druckera, który stwierdza, że zarządzający powinni przekształcać potrzeby społeczne w szansę dla swoich organizacji (Drucker 2011: 47).

Jednym z najważniejszych elementów społecznej odpowiedzialności biznesu jest wdrażanie innowacji, zwłaszcza tych, które przyczynią się do poprawy sytuacji społeczności lokalnych lub innych grup interesariuszy i rozwiązywania problemów społecznych, a także odpowiedni i staranny dobór kadry zarządzającej, której postawa jest kluczowa w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (Klimczok, Tomczyk 2013: 178-179).

Rozwój pracowników w efekcie działań w wolontariacie pracowniczym

W II Ogólnopolskim Badaniu Wolontariatu Pracowniczego *Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, wśród pytań zadanych respondentom znalazło się pytanie dotyczące kompetencji, które pracownicy wykorzystywali w aktywnościach wolontarystycznych. Większa liczba pytanym wskazała na następujące aspekty: współpraca w zespole, komunikowanie się, umiejętności

twórcze, zarządzanie projektem, umiejętność podejmowania decyzji, zarządzanie ludźmi, przywództwo, umiejętności negocjacji, umiejętności analityczne, rozwiązywanie problemów i konfliktów (*Wolontariat pracowniczy... 2016: 25*) – kompetencje wymieniono zgodnie z kolejnością wyznaczoną przez liczbą punktów procentowych, zaczynając od punktu wzywanego najczęściej.

Wszystkie wymienione kompetencje i umiejętności są bez wątpienia potrzebne w wykonywaniu obowiązków zawodowych, a możliwość wykorzystania ich w innych warunkach, może sprzyjać rozwijaniu ich. Potwierdza to odpowiedź na inne zadane w omawianym badaniu pytanie, 86% pytanych uważa bowiem, że poprzez wolontariat pracowniczy podnoszą się właśnie kompetencje (*Wolontariat pracowniczy... 2016: 26*), w wielu przypadkach są to kompetencje i umiejętności kluczowe dla organizacji. Wśród wymienianych przez respondentów kompetencji i umiejętności, rozwijanych poprzez udział w wolontariacie wymienić należy: komunikowanie się, przywództwo, podejmowanie decyzji, zarządzanie projektem, zarządzanie ludźmi, umiejętności twórcze, współpraca, umiejętności analityczne, rozwiązywanie konfliktów i negocjacje (*Wolontariat pracowniczy... 2016: 26*). Znaczna część z tych kompetencji dotyczy aspektu współpracy i kooperacji w organizacji. Uzyskane umiejętności z zakresu komunikacji, czy zarządzania ludźmi pracownicy mogą przenieść na grunt organizacyjny i poprawić swoje relacje z innymi. Ponadto uczą się jak współpracować, mogą nawiązywać trwałe relacje, budują zaufanie i przyczyniają się do tworzenia otwartej atmosfery, opartej na solidnych podstawach i wzajemnym zaufaniu, a atmosfera taka sprzyja wymianie wiedzy i procesowi wzajemnego uczenia się.

Wspomniane powyżej przykłady to tylko trzy pytania spośród wszystkich zadanych w II Ogólnopolskim Badaniu Wolontariatu Pracowniczego – *Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*. Miały one na celu pokazać, że wolontariat pracowniczy przyczynia się nie tylko do poprawy sytuacji beneficjenta, ale także wspiera rozwój pracowników, co widzą zarówno sami pracownicy, jak i organizacja.

Wolontariat pracowniczy – przykłady dobrych praktyk

Forum Odpowiedzialnego Biznesu publikuje każdego roku raport, w którym prezentowane są praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyróżniane są w nim praktyki dotyczące wszystkich obszarów CSR wymienianych przez ISO 26000, w tym również te dotyczące obszaru pracowniczego. Ważne miejsce zajmuje w nich również wolontariat pracowniczy. Raport *Odpowiedzial-*

ny biznes w Polsce. Dobre praktyki przedstawiający dobre praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności, który ukazał się w 2016 roku prezentuje działania z zakresu CSR, które przedsiębiorstwa przeprowadziły w roku 2015, a także wymienia praktyki długoterminowe, które na przestrzeni lat są podejmowane przez różnego typu organizacje. Ważne miejsce w opisywanych obszarach zajmuje obszar pracowniczy, a w nim wolontariat.

Jednym z ciekawych programów docenionych w raporcie, w obszarze wolontariatu pracowniczego, jest przykład Grupy ANG, która powołała Fundację „Będę Kim zechcę”. Powołanie Fundacji to także praktyka z zakresu zaangażowania społecznego. W ramach działań Fundacji wspierane są osoby młode i zdolne, które z różnych przyczyn napotykały na problemy i przeszkody we własnym otoczeniu (*Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2015 2016: 49*). Warto zwrócić uwagę na Program tutoringu, w którym 11 tutorów wspiera 11 podopiecznych, młodych stypendystów Fundacji. Tutorami są pracownicy, którzy w ramach wolontariatu pomagają młodym, zdolnym ludziom (*Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2015 2016: 49*). Inicjatywa ta zasługuje na uwagę również z punktu widzenia dzielenia się wiedzą. W ramach tutoringu może wykształcić się relacja mistrz-uczeń, na drodze której najlepsze efekty ma przekazywanie wiedzy ukrytej. Jest to więc przykład dzielenia się wiedzą, w ramach którego pracownicy organizacji wspierają i szkolą młodych, zdolnych ludzi, przekazując im swoje umiejętności, ale także służąc radą i wspierając ich drogę do realizacji marzeń.

Przykładem wolontariatu, który także wiąże się z rozwojem i przekazywaniem wiedzy jest wolontariat kompetencyjny realizowany np. przez Bank Zachodni WBK. W ramach programu realizowanego przez tę organizację 150 pracowników Banku zaangażowało się we wsparcie swoimi umiejętnościami i wiedzą różnego typu organizacji pozarządowych, np. „Polska Bez Barrier”. Wolontariusze pomagali w przygotowaniu biznesplanu, czy strategii promocji, a także wspierali organizacje w pozyskiwaniu sponsorów. Bardzo ważnym elementem była ankieta podsumowująca, przeprowadzona po zakończeniu projektu, co umożliwiło uzyskanie informacji zwrotnej od wspieranej organizacji (*Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2015 2016: 50*). Informacja zwrotna jest istotna w wielu procesach, w tym także w organizacji wolontariatu pracowniczego, pozwala ona bowiem na identyfikację kluczowych obszarów, ewentualnych niepowodzeń, a także udoskonalenie całego procesu organizacji tego przedsięwzięcia. Informacja zwrotna umożliwia także wskazanie obszarów, w których kompetencje i umiejętności pracowników najbardziej wsparły daną zewnętrzną organizację.

Poza praktykami krótkoterminowymi, w ramach wolontariatu pracowniczego, wskazano także praktyki długoterminowe, które na przestrzeni lat były realizowane przez poszczególne przedsiębiorstwa. Praktyki te ujmowane są w raporcie za rok 2015, rozpoczęły się we wcześniejszych latach, ale w roku 2015 nadal były kontynuowane. W omawianym raporcie, w obszarze pracowniczym, wyróżniono 84 praktyki długoterminowe (*Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2015* 2016: 67). 25 spośród wymienionych długoterminowych praktyk związanych jest z wolontariatem pracowniczym, w tym także zawarte jest wsparcie grantowe projektów, które proponowane są przez pracowników (*Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2015* 2016: 56-67).

Duży udział aktywności wolontarystycznych w ogóle wyróżnionych praktyk w obszarze pracowniczym może świadczyć o wadze tego typu aktywności oraz o tym, że organizacje wiedzą, jak wiele korzyści te formy aktywności przynoszą organizacji. Wśród tych korzyści wymienić należy przede wszystkim: budowanie opartych na trwałych relacjach i zaufaniu zespołów, wzrost lojalności, możliwość rozwijania kompetencji i umiejętności przez pracowników, możliwość wykorzystywania potencjału i wiedzy, którą posiadają, w celu poprawy sytuacji beneficjentów danego działania. Warto podkreślić także znaczenie programów grantowych, które pozwalają pracownikom samodzielnie wybrać organizację społeczną, otrzymującą wsparcie finansowe oraz samodzielnie zaprojektować akcję. Partycypacja pracowników w decydowaniu o formach i beneficjentach wolontariatu jest ważnym czynnikiem, ponieważ buduje lojalność pracowników, daje im poczucie bycia rozumianym przez organizację oraz potwierdza ich wpływ na decyzje, jakie w niej zapadają.

Wolontariat pracowniczy to forma dzielenia się wiedzą, szczególnie w sytuacji, gdy pracownicy wykorzystują w akcji swoje specyficzne umiejętności i kompetencje, ale także w innych akcjach, gdy poprzez podejmowane działania uczą się jak współpracować, czy jak zarządzać zespołem. Ponadto podkreślić należy znaczenie zaangażowania pracowników w wolontariat i budowanie relacji między pracownikami, lepszym poznaniu się wzajemnie, zrozumieniu, a także uczeniu się od siebie.

Coraz częściej w obszarze pracowniczym wyodrębnia się także praktyki związane z dzieleniem się wiedzą, procesem uczenia się i budowania kultury dzielenia się wiedzą. Nie są to tylko praktyki krótkotrwałe. Przykładem długoletniej praktyki z tego zakresu jest wyróżniona w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu praktyka zatytułowana *Dzielmy się wiedzą* Banku Credit Agricole Bank Polska SA, w ramach której pracownicy, eksperci w danej dziedzinie,

prowadzą szkolenia dla innych pracowników. W ramach tej praktyki zorganizowano także wewnętrzną bibliotekę Banku (*Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2015* 2016: 56-67).

Podsumowanie

W dobie rosnącego znaczenia zasobu wiedzy, organizacje zaczynają coraz bardziej intensywnie wspierać inicjatywy, które mają na celu rozwój zasobów wiedzy pozostających w dyspozycji danej organizacji. Jednym z najważniejszych zasobów wiedzy organizacji jest wiedza pracowników, szczególnie wiedza cicha, która niejednokrotnie jest strategicznym czynnikiem w budowaniu przewagi konkurencyjnej danej organizacji.

Budowanie kultury dzielenia się wiedzą i wspieranie procesu uczenia się, może być przez organizację realizowane na wiele sposobów. Ważne jest, aby przede wszystkim tworzyć warunki pracy, w których pracownicy będą czuli się bezpiecznie, które opierać się będą na zaufaniu, wsparciu, uczciwości i rzetelności, tak aby każdy z pracowników mógł swobodnie wykorzystywać swój niepowtarzalny i różnorodny potencjał. Zwiększy to zarówno lojalność pracowników wobec organizacji, przyczyni się do ich rozwoju oraz wpłynie na to, że będą oni czuli się ważną częścią organizacji, którą tworzą.

Wspieranie procesu dzielenia się wiedzą może odbywać się również w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Przykładem takich działań są praktyki z zakresu rozwoju pracowników, które mają na celu zachęcenie ich do przekazywania sobie wzajemnie umiejętności i kompetencji, poprzez prowadzenie szkoleń, spotkań, czy też przygotowywanie różnego rodzaju materiałów. Dzielenie się wiedzą może odbywać się również w ramach wolontariatu pracowniczego, kiedy to wolontariusze prowadzą szkolenia, spotykają się i wspierają przedstawicieli organizacji pozarządowych, prowadzą tutoring dla zdolnej młodzieży, czy też angażują się w inne formy wolontariatu, przede wszystkim kompetencyjnego. Wspiera to nie tylko beneficjentów, ale przyczynia się do rozwoju pracowników, którzy przecież współpracując w zespołach mogą uczyć się od siebie, obserwować i wykorzystywać to, co zaobserwowali w pracy zawodowej. Co więcej, udział w wolontariacie wpływa pozytywnie na kompetencje wolontariuszy, również te kluczowe z punktu widzenia organizacji.

Bibliografia

1. Brillman J., (2002) *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
2. Ćwik N., (2012) *Odpowiedzialny biznes – jak zarządzać wiedzą, Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR. Wyzwania, możliwości, trendy*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
3. Dalf R.L., (2001) *Organization Theory and Design*, West Publishing Company.
4. Devenport T.H., Prusak L., (1998) *Working Knowledge – How Organizations Menage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
5. Drucker P., (1999) *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa: PWN.
6. Drucker P., (2011) *Myśli przewodnie*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.
7. <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000> [06.05.2016].
8. Jarugowa A., Fijałkowska J., (2002) *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i polityka*, Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
9. Jashpara A., (2006) *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. Jaśkowiec M., (2004) *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik sukcesu i przewagi konkurencyjnej organizacji XXI wieku* [w:] Borowiecki R., Kwieciński M., (red.), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze: Kantor Wydawniczy Zakamycze.
11. Klimczok M., Tomczyk A., (2013) *CSR – Koncepcja odpowiedzialnego biznesu w świetle zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%202013%20podzielone/Klimczok%20Tomczyk.pdf [15.08.2016].
12. Kłak M., (2010) *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.
13. Kwiecień K., Majewski M., (2001) *Tajniki wykorzystania wiedzy* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr.
14. Lorecka K., (2011) *Wolontariat pracowniczy w praktyce*, Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.
15. Lustyk D., (2014) *Wolontariat pracowniczy jako narzędzie budowania kapitału społecznego firmy* [w:] Harasim W., (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
16. Mikuła B., (2001) *W kierunku organizacji inteligentnych. Elementy nowoczesnego zarządzania*, Kraków: Antykwa.
17. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., (2002) *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
18. Pollard D., (2005) *The Future of Knowledge, Across the Board*.
19. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polce 2015. Dobre praktyki*, (2016) Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
20. Sullivan P., (1998) *Profiting from Intellectual Capital*, New York: John Wiley.
21. Wawrzyniak B., (2002) *Zarządzanie wiedzą* [w:] *Personel i zarządzanie*, nr 2.
22. *Wolontariat pracowniczy niesie same korzyści*, (2015) Warszawa: Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowym, http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/4026_14353.html [21.05.2016].
23. *Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce – II Ogólnopolskie Badanie Wolontariatu Pracowniczego*, (2016) http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf [10.05.2016].

