

Agnieszka Sokołowska

Znaczenie wiedzy w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 556-564

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AGNIESZKA SOKOŁOWSKA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZNACZENIE WIEDZY W ZARZĄDZANIU SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE¹

Wprowadzenie

Wiedza jest efektem procesów myślowych i doznań sensorywnych, wynikiem doświadczeń, a także wypadkową racjonalnego postrzegania rzeczywistości oraz intuicji. Odpowiednia wiedza w znaczeniu jej zakresu i jakości może ułatwić skuteczne działanie człowieka w wielu wymiarach jego aktywności. W tym kontekście także znaczenie wiedzy w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem jest niezaprzeczalne. Niełatwa rzeczywistość gospodarcza współczesnych przedsiębiorstw zmusza ich właścicieli i zarządzających do poszukiwania nowych rozwiązań dla zrównoważonego funkcjonowania opartego na zaufaniu i społecznym porozumieniu. Wśród wielu idei eksponujących niematerialne wartości w zarządzaniu na szczególną uwagę zasługuje koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, która w perspektywie przedsiębiorstwa przyjmuje postać społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a jej instrumentalny wymiar sprowadza się do zarządzania jej poszczególnymi obszarami. Realizacja założeń koncepcji dotyczy w znaczącej większości dużych firm, właściciele zaś małych przedsiębiorstw mogą czuć się wyraźnie zaniedbani tym zakresie. Dlatego istnieje uzasadniona potrzeba tworzenia oraz transferowania wiedzy dotyczącej społecznej odpowiedzialności w tej grupie przedsiębiorstw wraz z określeniem jej specyfiki. Jedną ze specyficznych cech

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy nr N N 115 55 0138 pt. *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*.

funkcjonowania małych przedsiębiorstw jest dominacja ich właścicieli². Owa dominacja ujawnia się m.in. w podejmowaniu decyzji, w ponoszeniu odpowiedzialności, w przewidywaniu konsekwencji działań, w kluczowej roli w realizacji funkcji i procesów zarządzania, a także w przenoszeniu cech osobowości, przyzwyczajzeń, zachowania, obyczajów, wyznawanego i przestrzegane systemu wartości na działalność przedsiębiorstwa. Wiedza w małych firmach umiejscowiona jest najczęściej w głowie właściciela i to od niego zależy, kiedy i czy w ogóle zostanie przekształcona w wiedzę organizacyjną, sformalizowaną, ogólnie dostępną. Z tego punktu widzenia można przyjąć założenie, iż wiedza przedsiębiorcy na temat istoty społecznej odpowiedzialności, jej korzyści oraz zasad zarządzania nią może mieć wpływ na podjęcie decyzji o implementacji koncepcji i dalej – efektywnej jej realizacji³.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych obszarów wiedzy – zdaniem autorki – pomocnych w realizacji koncepcji zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Przedstawiono w nim wyjaśnienie pojęcia wiedza (również w kontekście specyfiki małej firmy), a także znaczenie wiedzy dotyczącej istoty koncepcji społecznej odpowiedzialności, korzyści i kosztów związanych z jej realizacją oraz elementów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Rozważania mają charakter teoretyczno-empiryczny⁴.

1. Wiedza na temat wiedzy

Wiedza jest kategorią pojemną, a jej postrzeganie podlega ciągłym zmianom. Dzisiejsze próby definiowania wiedzy przyjmują również różne drogi. Dość często wiedzę wiąże się z danymi i informacjami. Na przykład A. Brooking⁵ traktuje stan-

² Do specyficznych cech małego przedsiębiorstwa należą m.in.: dominacja właściciela, bliskość kontaktów międzyludzkich, przewaga relacji nieformalnych, dynamizm działalności, bliskość rynku itd.

³ Znaczenie wiedzy w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością można rozpatrywać w wymiarze wiedzy o społecznej odpowiedzialności (jej istocie, elementach składowych, procesie zarządzania, korzyściach lub kosztach z nią związanych, uwarunkowaniach) lub jako system zarządzania wiedzą skorelowany z zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością. W opracowaniu przyjęto pierwsze ujęcie.

⁴ Podstawą rozważań na temat społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa są badania przeprowadzone wśród polskich małych przedsiębiorstw, przedstawicieli różnych branż. Celem badań jest ocena stopnia świadomości właścicieli – menedżerów małych firm co do ważności społecznej odpowiedzialności oraz analiza uwarunkowań, przejawów oraz sposobów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Badania empiryczne przeprowadzane są za pośrednictwem: kwestionariusza ankietowego, wywiadu osobistego, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadków. Kilkuetapowy proces badawczy trwa.

⁵ A. Brooking: *Corporate memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 4–5

dardowo dane jako fakty, obrazy, liczby wyrwane z kontekstu. Informacja to dane przedstawione w kontekście. A wiedza to informacje w kontekście wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć. Rozumienie to wypływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub organizację. Bardzo podobnie do rozumienia wiedzy podchodzi D.J. Skyrme⁶, ujmując za dane fakty i figury, za informacje – dane w kontekście, a za wiedzę – informacje wraz z ich zrozumieniem. Wiedza w połączeniu z intuicją daje człowiekowi mądrość. Inna grupa definicji wiedzy wskazuje na niematerialność tego zasobu. Na przykład P.J. Buckley i M.J. Carter⁷ ujmują wiedzę jako „jakość”, która jest w posiadaniu człowieka. Stanowi ona jakby „katalizator” dla jego działania, czyniąc go świadomym tej szansy i tego, jak wiedzę wykorzystać. N. Sillamy⁸ określa wiedzę jako ogół wiadomości jednostki. R. McDermott⁹ traktuje wiedzę jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia. Natomiast I. Nonaka i H. Takeuchi¹⁰, opisując wiedzę, wskazują, że wiedza w odróżnieniu od informacji dotyczy przekonań i oczekiwań, działań oraz znaczeń, stanowiąc „potwierdzone przekonanie”. Inne definicje wiedzy wskazują, że jest ona przynależna ludziom, i to ludzie, a nie organizacje są nośnikami tego zasobu¹¹. Na podstawie dotychczasowych rozważań można przyjąć, że wiedza stanowi elastyczną i dynamiczną substancję niematerialną, powstającą w efekcie myślowego przetwarzania posiadanych przez człowieka i uzyskiwanych z otoczenia zbiorów informacji. Proces myślowy tworzący wiedzę ukierunkowany jest przez intuicję. Czyni to z pewnością wiedzę względną. Wiedza może być także przedmiotem zarządzania. I jako przedmiot świadomego zarządzania musi być dookreślona, to znaczy możliwie jak najpełniej zdefiniowana. Poprawne i kompleksowe zdefiniowanie pozwoli nie tylko na efektywniejsze oddziaływanie na ten specyficzny zasób, ale także pozwoli – w ewolucji świadomego oddziaływania – określić obszary, elementy zarządzania¹². Dookreślenie wiedzy nie

⁶ D.J. Skyrme: *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

⁷ P.J. Buckley, M.J. Carter: *Knowledge Management in Global Technology Markets. Applying Theory to Practice*, Long Range Planning 2000, vol. 33, s. 56.

⁸ N. Sillamy: *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994, s. 321.

⁹ R. McDermott: *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, no. 4, s. 106.

¹⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000, s. 80–81.

¹¹ Wiedza może przyjmować wymiar formalny (wiedza formalna, jawna) i nieformalny (wiedza cicha, ukryta, niejawna). Może mieć również wymiar indywidualny, grupowy, organizacyjny, międzyorganizacyjny.

¹² Literatura przedmiotu skupia się najczęściej na trzech nurtach zarządzania wiedzą: podejściu japońskim (konwersja wiedzy), podejściu zasobowym (kluczowe kompetencje i umiejętności) oraz podejściu procesowym (tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy albo lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, zachowywanie wiedzy, wykorzystywanie wiedzy, rozwijanie wiedzy).

dotyczy tylko samego pojęcia wiedza, ale także tego, czego ona dotyczy. W kontekście znaczenia wiedzy – jako nośnika zbioru informacji, pobudzonego przez intuicję, ujawniającego się w określonym kontekście sytuacyjnym – w innych obszarach zarządzania można rozpatrywać ją albo w kontekście świadomego, metodycznego porządkowania wiedzy „uchwyconego” w zarządzaniu wiedzą, które staje się swoistą metakonceptcją będącą treścią podsystemu zarządzania wiedzą w ogólnym systemie zarządzania przedsiębiorstwem, albo w mniej sformalizowanym ujęciu, jako zasób, którego pozyskanie i wykorzystanie wzbogaci i usprawni działalność przedsiębiorstwa w wielu wymiarach. Należy w tym miejscu mocno podkreślić, iż wiedza i sposób zarządzania nią mają swoją specyfikę jeśli idzie o małe przedsiębiorstwa.

W małej firmie wiedza najczęściej skupiona jest w osobie właściciela i nie ma charakteru rozproszonego, tak jak w przypadku dużych przedsiębiorstw. W małym przedsiębiorstwie dyfuzja wiedzy jest dość chaotyczna (spontaniczna), ze względu na dominację nieformalnej wiedzy. Ponadto w małej firmie brak jest specjalistów (lub wyodrębnionych komórek) ds. zarządzania wiedzą, a niski potencjał organizacyjno-finansowy nie sprzyja najczęściej wdrażaniu całościowej koncepcji zarządzania wiedzą. Małe przedsiębiorstwo charakteryzuje także dominujący wpływ takich czynników, jak np. specyficzna kultura organizacyjna (a w jej ramach kody postępowania) na kształtowanie wiedzy organizacyjnej, która najczęściej jest scentralizowana na poziomie właściciela firmy¹³.

2. Wiedza dotycząca istoty społecznej odpowiedzialności

Powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej może zapewnić wiedza na temat współczesnych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw, do których należą m.in.: umiejętne wykorzystywanie wiedzy, kształtowanie kapitału intelektualnego czy pobudzanie innowacyjności. Wraz z rosnącym znaczeniem aktywów niematerialnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem rośnie także zainteresowanie przedsiębiorców przejrzystym działaniem oraz budowaniem dialogu społecznego. Od kilku dziesięcioleci naukowcy oraz biznesmeni próbują odnaleźć sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstw zgodnie z zasadą równowagi, etyki, odpowiedzialności, wsłuchiwania się w potrzeby interesariuszy oraz tworzenia zrównoważonej przestrzeni społecznej. Wydaje się, iż koncepcją odpowiadającą w znacznej większości owym wymaganiom jest koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Istnieje wiele definicji społecznej odpowiedzialności, która najczęściej utożsamiana jest ze zobowiązaniami społecznymi, reakcją społeczną lub wrażliwo-

¹³ Por. K. Perechuda: *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 152–153.

ścią społeczną względem różnych grup społecznych¹⁴. Dokonując wnikliwej analizy definicji, można przyjąć, iż społeczna odpowiedzialność oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne lub filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych oraz jest przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Bardzo istotną kwestią pomocną w przekonaniu przedsiębiorców co do zasadności i celowości realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności jest poznanie jej istoty. Podstawą idei, która stała się treścią koncepcji społecznej odpowiedzialności jest sama odpowiedzialność. Wprawdzie odpowiedzialność związana jest głównie z zachowaniem pojedynczego człowieka, grupy lub organizacji oraz siłą uzewnętrzniania się wartości etycznych w działaniu, to równie ważną determinantą odpowiedzialnych działań jest wiedza na temat zakresu odpowiedzialności oraz konsekwencji jej ponoszenia lub braku reakcji w tym obszarze. Tym bardziej że każde przedsiębiorstwo jest nie tylko podmiotem praw i obowiązków, ale i odpowiedzialności za swoją działalność w wymiarze ekonomicznym, prawnym i społecznym. Wiedza na temat istoty społecznej odpowiedzialności może być pomocna w rozwiązywaniu wielu problemów społecznych w przedsiębiorstwie. Lawinowo pojawiające się opracowania dotyczące społecznej odpowiedzialności (w przeważającej części dostępne w Internecie), inicjatywy szkoleniowo-doradcze realizowane w ramach funduszy strukturalnych UE (konsekwencja polityki UE w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu), spotkania w ramach akcji samorządowych to tylko niektóre możliwości, za pośrednictwem których praktycy zarządzania mogą poznać wybrane zasady oraz sposoby związane ze społecznie odpowiedzialnym działaniem. Jednakże ze względu na dość poważną lukę w teoretycznych i praktycznych (rozwiązania i wytyczne) opracowaniach dotyczących społecznej odpowiedzialności (także zarządzania jej obszarami) dla małych firm, dotarcie ich właścicieli do rzetelnej, wyspecyfikowanej i kompleksowej wiedzy z tego zakresu jest mocno utrudnione i ograniczone. Ponadto ze względu na dość młody rodowód koncepcji jej dorobek teoretyczny jest niespójny i chaotyczny. Nie ma zgodności autorów co do rozumienia samej istoty społecznej odpowiedzialności, trwa także dyskusja akademicka nad zasadnością celowego oddziaływania na ten wymiar działalności przedsiębiorstwa w postaci zarządzania jej obszarami. Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych, próbuje aplikować, i to z powodzeniem, zasady społecznej odpowiedzialności, niestety, są też i takie, które traktują owe zasady bardzo wybiórczo i incydentalnie. Społeczna odpowiedzialność przyjmuje wtedy raczej formę narzędzia marketingowego i realizowana jest w nurcie *public relations* i sponsoringu niż w postaci kompleksowej, dotykającej wielu obszarów zarządzania, koncepcji. Owa powierzchowność w realizacji może zniechęcać wielu

¹⁴ Ze względu na ograniczoną objętość opracowania nie podjęto w nim analizy głównych definicji społecznej odpowiedzialności.

przedsiębiorców, zwłaszcza właścicieli małych przedsiębiorstw, którzy mogą nie dostrzec potrzeby jej stosowania w swoich firmach. Ponadto społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako koncepcja dotycząca społecznej sfery zarządzania przedsiębiorstwem jest dość trudna do operacjonalizacji oraz systematyzacji, dlatego na próżno szukać gotowych recept, tak lubianych przez właścicieli małych firm.

3. Wiedza na temat korzyści i kosztów związanych ze społeczną odpowiedzialnością

Właściciele małych przedsiębiorstw przywiązują dużą wagę do wymiernych i krótkookresowych korzyści ze swojej działalności, tzn. zaangażowanych środków, nakładu pracy i wykorzystanych zasobów. Najprościej rzecz ujmując, przedsiębiorcy chcą wiedzieć, czy będzie im się opłacać taka działalność. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, iż cechą charakterystyczną zaangażowania firmy w społecznie odpowiedzialne inicjatywy jest dość długi okres oczekiwania na ich efekty, stąd spodziewany dysonans między oczekiwanymi a obiektywnymi efektami. Niebezpieczeństwem jest także niedostrzeganie obiektywnych warunków do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Do korzyści związanych ze społeczną odpowiedzialnością można zaliczyć m.in.: polepszenie wizerunku (w tym reputacji) przedsiębiorstwa, wzrost konkurencyjności, wzrost innowacyjności, kształtowanie społecznej kultury organizacyjnej, wzrost zaangażowania i motywacji pracowników, zainteresowanie potencjalnych inwestorów, poszerzający się krąg stałych i lojalnych klientów, dobre relacje z dostawcami, tworzenie pozytywnych relacji ze społecznością lokalną (wizerunek dobrego pracodawcy, wiarygodnego partnera, darczyńcy) itd.¹⁵ Dobrym przykładem dla odkrycia korzyści z perspektywy właściciela małej firmy jest prezentacja dobrych praktyk w zakresie albo realizacji wybranych zasad społecznej odpowiedzialności albo realizacji elementów zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Koszty związane ze społeczną odpowiedzialnością mogą dotyczyć niepoprawnego rozumienia istoty koncepcji i w związku z tym skupienia uwagi na jej aspekcie filantropijnym, kojarzonym przez oponentów społecznej odpowiedzialności z rozdawnictwem. Dość wysokie koszty, przynajmniej w krótkim okresie, mogą być generowane przez kompleksowo opracowane programy społeczne adresowane do wielu interesariuszy równocześnie. Jednakże ten koszt w długim okresie może stać się inwestycją. Koszty związane mogą być także z nieetycznym postępowaniem interesariuszy, a w konsekwencji mogą doprowadzić do dalszego kumulowania kosztów (nielojalny pracownik, nieetyczny kontrahent)

¹⁵ Dość trudne jest wykazanie korzyści finansowych, a dokładnie związku przyczynowo-skutkowego między społeczną odpowiedzialnością a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa.

oraz zniechęcenia przedsiębiorców do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności.

4. Wiedza o zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie

Ze względu na wypracowane założenia, modele oraz instrumentarium odnoszące się do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa idea społecznej odpowiedzialności może stać się treścią koncepcji zarządzania. Sekwencyjność działań opartych na identyfikacji podmiotów społecznej odpowiedzialności, planowaniu społecznej odpowiedzialności, jej organizowaniu, kształtowaniu i kontrolowaniu może wypełniać całość procesów w przedsiębiorstwie. Sformalizowanie wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie może oznaczać jej świadome wykorzystanie w postaci realizacji elementów zarządzania tym obszarem. Wiedza na temat identyfikacji podmiotów społecznej odpowiedzialności będzie dotyczyć sposobów identyfikacji grup społecznych¹⁶ zainteresowanych bezpośrednio lub pośrednio działalnością przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca powinien dysponować wiedzą na temat swoich interesariuszy. Wiedza ta może dotyczyć: ich liczby, celów, oczekiwań, możliwego wpływu (zakresu władzy) oraz istotnych aspektów relacji z interesariuszami. Planowanie społecznej odpowiedzialności wymaga od przedsiębiorcy wyboru (albo utrzymania – w zależności od dojrzałości przedsiębiorstwa, wiedzy na temat np. korzyści z zaangażowania się w określoną sferę działalności oraz profilu psychologicznego przedsiębiorcy) określonego systemu wartości, który najczęściej znajduje swoje odzwierciedlenie w celach (bezpośrednio tych o charakterze społecznym, pośrednio – w celach ekonomicznych). Planowanie dotyczy także wyboru sposobów pomiaru efektów i kształtowania społecznej odpowiedzialności. W ramach organizowania społecznej odpowiedzialności ważne jest zapewnienie odpowiednich warunków dla prawidłowej realizacji założeń koncepcji. Mowa tu o: strukturze organizacyjnej (działalność małych firm opiera się przeważnie na nieskomplikowanych strukturach), odpowiedniej organizacji pracy (w małym przedsiębiorstwie łatwiej jest optymalnie organizować pracę niż w rozbudowanych strukturach i procesach dużej firmy), pracy zespołowej (podczas pracy zespołowej ujawnia się całe dobrodziejstwo efektu synergicznego, ponadto pracownicy dzielą się wiedzą, są bardziej twórczy, tworzy się wspólnota), kształtowaniu kultury organizacyjnej (opartej na uniwersalnych wartościach etycznych, odpowiedzialności i społecznym dialogu), miejscu społecznej odpowiedzialności w strategii (w przy-

¹⁶ Wewnętrznych (np.: pracowników, kadry zarządzającej itd.) i zewnętrznych (np.: klientów, dostawców, konkurentów, społeczności lokalnej, instytucji administracji samorządowej i państwowej, środowiska naturalnego).

padku małych przedsiębiorstw, w których proces zarządzania strategicznego realizowany jest w sposób ograniczony, można mówić raczej o rozwiązaniach strategicznych) itd. O realizacji zasad społecznej odpowiedzialności winni wiedzieć także pracownicy oraz kadra zarządzająca (w przypadku oddzielenia funkcji właścicielskiej i menedżerskiej w małym przedsiębiorstwie). Przedsiębiorca powinien angażować ich w społecznie odpowiedzialne działania. Także w ramach realizacji funkcji organicznych (w procesie produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, zaopatrzenia itd.) odpowiedzialność (za efekt, za zaspokojenie potrzeb odbiorcy, za bezpieczeństwo, za niezakłócony przebieg procesu itd.) powinna przenikać wszystkie działania. Inną ważną kwestią jest integracja działań w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Elementy zarządzania społeczną odpowiedzialnością powinny być zintegrowane z elementami innych koncepcji. Ważna w tym miejscu jest też wiedza przedsiębiorcy na temat możliwych działań społecznie odpowiedzialnych (na poziomie społecznej odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej, filantropijnej w stosunku do wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy) oraz wykorzystywania wspomagających koncepcji, metod, sposobów i narzędzi zarządzania. W procesie zarządzania ważne są efekty, dlatego przedsiębiorca powinien kontrolować działania związane ze społeczną odpowiedzialnością. W ramach kontrolowania ważny jest też ewentualny pomiar i raportowanie społecznej odpowiedzialności. Istnieje wiele możliwości w tym zakresie, choć specyfika funkcjonowania małych firm i słabo ugruntowana sytuacja (nawet) dużych przedsiębiorstw w zakresie wielowymiarowego i rzeczywistego monitorowania działalności w obszarze społecznej odpowiedzialności może zniechęcać właścicieli małych przedsiębiorstw do tego typu aktywności. Działania korygujące oraz usprawnienia są efektem sprawnie przeprowadzonego procesu kontroli.

Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule wybrane obszary wiedzy dotyczące społecznej odpowiedzialności nie wyczerpują oczywiście wielu możliwości potwierdzających znaczenie tego niewyczerpalnego, dynamicznego i stosunkowo szybko dezaktualizującego się zasobu w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Ze względu na ograniczony zakres opracowania nie było sposobności dla prezentacji większego spektrum problematyki. Znaczenie wiedzy i zarządzania wiedzą w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością, asymetria wiedzy czy identyfikacja relacji między wymienionymi koncepcjami wymagają jeszcze szerszej eksploracji – o czym w kolejnych opracowaniach autorki.

Literatura

1. Brooking A.: *Corporate memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
2. Buckley P.J.: Carter M.J.: *Knowledge Management in Global Technology Markets, Applying Theory to Practice*, Long Range Planning 2000, vol. 33.
3. McDermott R.: *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, no. 4.
4. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.
5. Perechuda K.: *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
6. Sillamy N.: *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994.
7. Skyrme D.J.: *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.

**IMPORTANCE OF KNOWLEDGE IN SOCIAL RESPONSIBILITY
MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISE****Summary**

The aim of the paper is presentation of chosen areas of knowledge which can be helpful for social responsibility management in small enterprise. Author presents definition of knowledge and importance of knowledge relating essence of social responsibility conception, benefits and cost connected with realization of conception, also elements of social responsibility management in small enterprise. The discussion is of theoretical-empirical nature.

Translated by Agnieszka Sokołowska