

*Izabela Bednarska-Wnuk\**

## **ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERA W ZARZĄDZANIU PRACOWNIKAMI WIEDZY**

### **1. WPROWADZENIE**

Wraz ze wzrostem informacji, permanentnej eksploracji wiedzy i rozwoju społeczeństwa informacyjnego zmienia się treść współczesnego menedżera. Także popularność zagadnień dotyczących odpowiedzialności społecznej i etyki biznesu, które przenikają we wszystkie sfery organizacji sprawia, że menedżer musi nabyć nowe umiejętności. Związane są one ze zwiększającym się zakresem odpowiedzialności za zasoby zwłaszcza w kontekście promowania i rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Pojawienie się zaś i nieustanny rozwój nowej kategorii pracowników w organizacji – pracowników wiedzy powoduje, że pożądaną rolą i umiejętnością menedżera staje się umiejętność bycia odpowiedzialnym za społeczne procesy motywowania tych kluczowych pracowników. Menedżer odpowiedzialny za te procesy musi w szczególności zadbać o stworzenie właściwych i bezpiecznych warunków pracy, przestrzegać wysokie standardy i normy etyczne oraz propagować pożądane wzorce. Odpowiedzialność menedżera w zakresie motywowania dotyczy w szczególności takich aspektów jak: zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą, tworzenie wspólnot wiedzy funkcjonujących etycznie i zgodnie z normami społecznymi oraz opracowywanie wynagrodzeń opartych na kompetencjach jako część sprawiedliwego społecznie systemu motywacyjnego. Te elementy motywowania stają się obecnie w centrum zainteresowań menedżera, który chcąc kreować odpowiedzialne środowisko organizacyjne, uwzględniające interesy wszystkich jej interesariuszy musi stawać się odpowiedzialny za swoje zasoby, w tym przede wszystkim zasoby ludzkie.

Celem artykułu jest zaprezentowanie roli menedżera jako odpowiedzialnej jednostki kształtującej przestrzeń organizacyjną swoich pracowników, w szczególności pracowników wiedzy. Ze względu zaś na ograniczoną objętość artykułu, skupiono się jedynie na aspektach motywowania w kontekście odpowiedzialnego biznesu. Dla tak sformułowanego celu najpierw scharakteryzowano istotę społecznej odpowiedzialności biznesu, środowisko

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

pracy menedżera i pracowników wiedzy, a następnie zaprezentowano elementy związane z motywowaniem pracowników wiedzy realizowanych przez menedżera w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

## 2. ISTOTA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU A ROLA MENEDŻERA W ORGANIZACJI

Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility) jest koncepcją, która cieszy się przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków jak i przedstawicieli otoczenia biznesu. Jest ona zaliczana do najbardziej dynamicznych i rozwijających się koncepcji, która ułatwia efektywne i przejrzyste zarządzanie przedsiębiorstwem<sup>1</sup>. Celem tej koncepcji jest dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych przy jednoczesnym uwzględnianiu oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron<sup>2</sup>. Uwzględnia ona zatem interesy osób mających wpływ na funkcjonowanie organizacji zarówno ze strony środowiska zewnętrznego jak i wewnętrznego. Należy jednak podkreślić, że działania te nie są (i nie powinny być) podejmowane jednorazowo w celu np. poprawy wizerunku organizacji, ale muszą stanowić jej integralną część poprzez wpisanie ich w ogólną strategię rozwoju organizacji. Kierując się zaś w swojej działalności uniwersalnymi wartościami, przestrzegając kodeks norm etycznych i moralnych oraz wdrażając dobre i odpowiedzialne praktyki, organizacja ma szansę na sukces w otoczeniu zwłaszcza w perspektywie długookresowej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest powiązana w szczególności sposobem z jej kadrami zarządzającymi. Od niej bowiem zależy w jaki sposób będą podejmowane w organizacji decyzje uwzględniające kwestie etyczno-moralne. Kadra kierownicza ma również istotne znaczenie z punktu widzenia kształtowania właściwej kultury organizacyjnej, a w szczególności takich jej elementów jak normy i wartości. To właśnie poprzez inicjowanie odpowiednich działań z zakresu odpowiedzialności społecznej i uwzględnianie zasad etycznych w podejmowanych decyzjach kierowniczych mogą w istotny sposób wpłynąć na postępowanie pracowników i ich zaangażowanie w wyznawanie zasad CSR. Pozwoli to również na efektywne i skuteczne wdrożenie tej koncepcji w organizacji, która chciałaby stać się organizacją odpowiedzialną społecznie wobec wszystkich swoich interesariuszy.

---

<sup>1</sup> A. Sokołowska, *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, w: M. Matejun (red.) *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 267.

<sup>2</sup> P. Dąbek, E. Pawłowska, *Społeczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2009 Nr 2, s. 17.

W tym miejscu należy jednak podkreślić, że choć tradycyjne zarządzanie organizacją było dostosowane do innych warunków funkcjonowania to współczesna idea społecznej odpowiedzialności miała już swoje korzenie w tamtym okresie. Dotyczyła ona przede wszystkim zdaniem Z. Pisz kształtowania zasad określających zbiorowe stosunki pracy (późniejsze prawo pracy). Impulsem zaś do ich powstania były konflikty między klasą robotniczą a właścicielami środków produkcji. Organizacja chcąc być odpowiedzialną, dążyła do usankcjonowania praw i obowiązków pracowników i pracodawców<sup>3</sup>. Przełożony umiejscowiony był zawsze w centrum działania, natomiast podwładni traktowani byli instrumentalnie, jako narzędzie do realizacji celów<sup>4</sup>. Proces zaś pracy, który doprowadzony do głębokiej specjalizacji spowodował, że organizacja nie wymagała od pracowników wygórowanych kwalifikacji. Byli oni przyuczani w krótkim okresie czasu (w ciągu kilku dni lub godzin), kształtując w ten sposób określony zestaw umiejętności<sup>5</sup>. Pracownik miał jasno wytyczoną ścieżkę kariery, która opierała się na jej realizacji przeważnie w jednej organizacji. W tej sytuacji największym problemem menedżerów było pozyskanie pracowników i przygotowywanie ich do wykonywania tych samych zadań przez praktycznie cały czas zatrudnienia<sup>6</sup>. Ponieważ pracownicy byli „łatwo zastępowalni”, ich rozwój nie nurtował ani pracowników ani przełożonego, a systemy motywacyjne podwładnych ograniczały się jedynie do aspektu finansowego to również odpowiedzialność kierownika dotyczyła innych obszarów. Związane one były jedynie z procesem organizowania działań i podejmowanie decyzji, które nie wpisywały się w obecny nurt koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

We współczesnej gospodarce, w której przestrzeganie zasad i norm etycznych gwarantuje organizacji sukces, zmienia się także zakres treści roli menedżera. Jest to wynik uświadomienia przez organizację, że takie działania zwiększają jej wartość, wpływają na jej wizerunek i reputację oraz pozytywną percepcję ze strony interesariuszy mających niewątpliwie znaczenie dla funkcjonowania organizacji w nieprzewidywalnym otoczeniu. W sytuacji, w której wartości etyczne i moralne mają kluczowe znaczenie dla rozwoju

<sup>3</sup> Z. Pisz, *Odpowiedzialność społeczna w działalności edukacyjnej*, w: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 63.

<sup>4</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.84.

<sup>5</sup> G. Roszyk-Kowalska, *Klasyczne poglądy na umiejętności kierownicze w zarządzaniu*, red. K. Krzakiewicz, *Praca kierownicza w nowoczesnym zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Nr 189, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 154.

<sup>6</sup> M. Strykowska, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, red. M. Strykowska, *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Humaniora, Poznań 2002, s. 15.

organizacji szczególnego znaczenia nabierają umiejętności związane z odpowiedzialnością za procesy zarządzania wiedzą. Ukierunkowane są one przede wszystkim na obszar dotyczący zarządzania pracownikami wiedzy, stanowiącymi obecnie dominującą kategorią pracowników w XXI wieku.

### 3. PRACOWNICY WIEDZY – DOMINUJĄCA GRUPA PRACOWNIKÓW W XXI WIEKU

Jeszcze nie tak dawno temu, w XX wieku o sile potencjału pracowników zatrudnionych w organizacji decydowały kwalifikacje potwierdzone dyplomami, wyrażające się w ten sposób wykształceniem formalnym oraz posiadaniem doświadczeniem i umiejętnościami niezbędnymi do wykonania określonej pracy<sup>7</sup>. Panowało również przekonanie, że jeśli pracownik posiada odpowiednie kwalifikacje to jest on zdolny do wykonania większości powierzonych zadań i obowiązków. Zatrudnienie pracowników odbywało się zatem w oparciu o weryfikację dokumentów formalnych bez uprzedniego sprawdzenia ich autentycznych umiejętności i posiadanej wiedzy przydatnej w procesach pracy. Coraz częściej jednak w obliczu dynamicznego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, rośnie znaczenie pracowników, których kompetencje oparte są na rzeczywistym poziomie posiadanej wiedzy i dopasowane do specyfiki danej organizacji. Specjalistyczna wiedza pracowników jest jednym z głównych atrybutów gospodarki opartej na wiedzy. Przyczynia się ona do budowy konkurencyjności organizacji w otoczeniu, w której szczególną wartość stanowi unikatowy potencjał zatrudnionych pracowników. W organizacjach rozwija się zatem świadomość, że wiedza zawarta w umysłach pracowników stanowi dziś o jej sile i sukcesie<sup>8</sup>. Tacy pracownicy skutecznie wykorzystują swoje zasoby wiedzy również do wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, kształtując przy tym odpowiedzialne środowisko organizacji względem wszystkich jej interesariuszy. Nazywani są oni pracownikami wiedzy (tzw. knowledge workers).

Według P. Druckera pracownik wiedzy to osoba, która posiada wiedzę ważną dla organizacji i korzysta z niej w pracy. Wiedza ta jest jednak częściowo podświadoma tzn. pracownik może nie wiedzieć o tym lub nie może zrozumieć jej znaczenia, osoba taka pracuje w większości intelektualnie, ale jak podkreśla

---

<sup>7</sup> M. Juchnowicz, *Kapitał ludzki w organizacji*, [w:] M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 24.

<sup>8</sup> M. Tomys, *Kierunki i zakres zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy* [w:] *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy* (red.) T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009, s. 104.

P. Drucker nie jest to regułą<sup>9</sup>. Od tego czasu powstało wiele definicji charakteryzujących pracownika wiedzy, uwypuklając przynajmniej trzy zakresy znaczeniowe tego pojęcia: pracownik wiedzy jako profesja, charakterystyka indywidualna czy indywidualna aktywność<sup>10</sup>. Kontekst definicyjny prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 1. Zakresy znaczeniowe pracownika wiedzy na przykładzie wybranych definicji**

Autor	Definicja
<b>Pracownik wiedzy jako profesja</b>	
Awad, Ghaziri (2004, s.415)	Pracownik wiedzy to osoba, która transformuje osobiste i biznesowe doświadczenia w wiedzę poprzez przechwytywanie, ocenianie, udostępnianie i rozpowszechnianie jej w organizacji, aby rozwiązać konkretne problemy lub tworzyć określoną wartość. Pracownik wiedzy to menedżer, prawnik, lekarz, analityk systemowy, księgowy czyli wszyscy pracownicy umysłowi.
Gottschalk (2004, s. 27)	Pracownik wiedzy definiowany jest jako osoba, która potrafi znaleźć, zrozumieć i wykorzystać wiedzę w organizacji. Typowy pracownik wiedzy jest prawnikiem, inżynierem, lekarzem, profesorem czy pracownikiem agencji rządowej.
<b>Pracownik wiedzy – indywidualna charakterystyka</b>	
Horwitz, Heng, Quazi (2003, s. 31)	Pracownicy wiedzy posiadają wysoki poziom umiejętności/edukacji. Mają dużą moc poznawczą i rozumowania abstrakcyjnego, włączając to możliwość do obserwowania, syntetyzowania i interpretowania danych w celu nowego spojrzenia do bardziej efektywnych decyzji, procesów i rozwiązań dla organizacji
Smith (2004, s. 98)	Pracownicy wiedzy to wykształceni i doświadczeni pracownicy, którzy będąc zatrudnieni wiedzą, jak posiadana wiedza i doświadczenie mogą być stosowane w środowisku pracy w celu stworzenia większej jego wartości.
<b>Pracownik wiedzy – indywidualna aktywność</b>	
Al-Ali (2003, s. 9)	Pracownicy wiedzy to pracownicy, którzy stosują potencjał intelektualny i umiejętności do przetwarzania informacji w celu zastosowania wiedzy do wytwarzania nowych produktów.
Desouza, Awazu (2005, s.14)	Pracownicy wiedzy to osoby, które tworzą wiedzę tak jak np. inżynierowie przy rozwoju produktu lub wykorzystanie wiedzy jest dominującym aspektem w ich pracy np. audytorzy finansowi.

Źródło: opracowanie na podstawie S. Šajeva, *Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers*, „Economics and Management” 2007, Vol.12, s. 645-646.

<sup>9</sup> L. Mládková, *Management of knowledge workers*, „Economics and Management” 2011, Vol.16, s. 826-827.

<sup>10</sup> S. Šajeva, *Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers*, „Economics and Management” 2007, Vol.12, s. 645-646.

Współcześnie menedżerowie zdają sobie sprawę z konieczności stosowania dobrych praktyk CSR w swojej pracy kierowniczej. Chcąc realizować założenia społecznej odpowiedzialności biznesu stają się oni coraz częściej świadomi odpowiedzialni za zasoby organizacji. Owa odpowiedzialność w myśl koncepcji CSR wynika z ich obowiązku moralnego, etycznego i świadomego kształtowania relacji z jej interesariuszami. Jest ona także tym większa, im środowisko organizacyjne jest zróżnicowane pod względem kwalifikacji i kompetencji pracowników, płci, rasy czy poglądów religijnych. Szczególne znaczenia nabiera jednak odpowiedzialność za pracowników wiedzy, którzy w swojej pracy wykorzystują umysł i intelekt. Ma to również swoje uzasadnienie w realizacji funkcji personalnej, która powinna współcześnie uwzględniać aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście pozyskania, motywowania czy utrzymania pracowników charakteryzujących się wysokim potencjałem.

#### **4. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW WIEDZY A ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERA**

Znaczenie motywacji do pracy zostało już przedstawione i opisane w wielu publikacjach naukowych. Koncentrowało się między innymi na jej głównych atrybutach, procesach czy identyfikacji potrzeb. Motywowanie do pracy rozpatrywano również w kontekście głównych szkół lub nurtów na tle funkcji personalnej. Współcześnie jednak należy zastanowić się nad jej aspektami w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Chociaż pracownicy stają się coraz częściej odpowiedzialni za swój rozwój w ramach organizacji, to kadra kierownicza nadal wychodzi z założenia, że odpowiednie zaangażowanie i rozwój pracowników stanowi podstawę sukcesu funkcjonowania organizacji działającej sprawnie zwłaszcza w aspekcie działań zgodnymi z koncepcją CSR.

W myśl tej idei organizacja, która będzie chciała np. wdrożyć zasady dobrych praktyk związanych z odpowiedzialnym biznesem będzie musiała podjąć między innymi czynności związane z przekonaniem pracowników o zasadności takich działań oraz ze zmianami w ich postawach i systemach wartości<sup>11</sup>. Istotne jest również wykształcenie takich postaw, które oparte będą na zachowaniach etycznych i obywatelskich.

Odpowiedzialność za motywowanie pracowników wiedzy przejawia się również w zaangażowaniu menedżerów w konstruowanie wynagrodzeń opartych

---

<sup>11</sup> J. Jasińska, *Rola kierownictwa w systemie społecznej odpowiedzialności* [w:] T. Listwan, S.T. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010, s. 249.

nie tylko na rzeczywistych kompetencjach pracownika, ale również zgodnych ze standardami funkcjonowania etycznej organizacji. Oznacza to zatem ustalanie wysokości wynagrodzenia pracowników na takim poziomie, aby zaspokajało ono przynajmniej ich podstawowe potrzeby.

Ponieważ do głównych czynników motywujących pracownika wiedzy należą przede wszystkim: motywatory pracy (wyzwania, interesująca praca, stymulacja intelektualna, satysfakcja), osobisty rozwój (możliwości rozwoju kariery), autonomia i osobista wolność motywatorów (wolność w planowaniu i niezależności pracy, elastyczne przywództwo), motywatory statusu i uznania (uznanie, możliwość samorealizacji, szacunek, odpowiedzialność), motywatory finansowe (pensja, premie, zachęty, konkurencyjne wynagrodzenie)<sup>12</sup>, dlatego aby zachować w organizacji odpowiednią politykę społecznej odpowiedzialności biznesu, ogromną rolę w procesie motywacyjnym odgrywa jej kadra kierownicza jako propagator pożądanych wzorców etycznych i moralnych. W tej sytuacji staje się ona odpowiedzialna za swoich podwładnych poprzez stworzenie odpowiedniego i atrakcyjnego systemu motywacyjnego pozbawionego zachowań nieetycznych. Taki system pozwoli również organizacji zatrzymać pracowników najbardziej cennych i wartościowych.

Ze względu zaś na popularność elastycznych systemów zatrudnienia i zwiększającej się mobilności pracowników, system motywacyjny powinien być tak skonstruowany i dopasowany do pracowników aby umożliwiał im pozostanie jak najdłużej w granicach organizacji. W tym kontekście wzrasta odpowiedzialność menedżera za wdrożenie różnych systemów zarządzania w wielu obszarach zasobowych. Wydaje się, że podstawowym problemem menedżera dla skutecznego motywowania jest jego odpowiedzialność za wykorzystanie wiedzy pracowników zgodnie z polityką CSR organizacji. Wiedza ta może zostać implementowana poprzez dyfuzję, która polega na motywowaniu pracowników do dzielenia się wiedzą oraz talentem i doświadczeniem<sup>13</sup>. Rola menedżera odpowiedzialnego w zarządzaniu pracownikami wiedzy ma przede wszystkim skoncentrować się na budowie środowiska sprzyjającego uczeniu się poprzez dzielenie się wiedzą, tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wszechstronnym rozwoju wiedzy oraz zachęcanie do tworzenia wspólnot wiedzy. Właśnie umiejętność tworzenia wspólnot wiedzy przez menedżera przy jednoczesnej akceptacji założeń odpowiedzialnego biznesu sprawia, że organizacja może się rozwijać i dążyć do dalszego wzrostu.

---

<sup>12</sup> S. Šajeva, *Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers....*, *op. cit.*, s. 649.

<sup>13</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Czy ekonomia wiedzy powoduje zmianę roli menedżera?* [w:] T. Listwan, S. T. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 684.

Wdrożenie idei społecznej odpowiedzialności wymaga zastosowania odpowiednich rozwiązań organizacyjno-zarządczych. Oznacza to zdaniem J. Jasińskiej, że ciężar odpowiedzialności za te działania w ogromnym stopniu spoczywa na kadrze kierowniczej<sup>14</sup>. Chcąc być odpowiedzialną społecznie organizacją menedżer nie może ograniczyć się tylko do przestrzegania reguł i zasad CSR. Musi również sam wykazywać się postawą moralną i etyczną oraz zaangażować wszystkich pracowników w kształtowanie odpowiedzialnego środowiska pracy. Być odpowiedzialnym menedżerem to także wspierać rozwój pracownika, troszczenie się o bezpieczne warunki pracy oraz umiejętne motywowanie pracowników charakteryzujących się wysokim potencjałem i funkcjonujących w wielokulturowej przestrzeni organizacyjnej.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Prowadzone rozważania wskazują, że podstawową rolą menedżera w kontekście idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest bycie odpowiedzialnym za pracowników zatrudnionych w organizacji. Dotyczy to w szczególności pracowników wiedzy, którzy stali się obecnie dominującą grupą pracowniczą w XXI wieku. Wrażliwym zaś komponentem organizacji jest polityka personalna. Jej funkcje powinny zatem uwzględniać aspekty CSR zwłaszcza jeśli organizacja chce pretendować do miana organizacji odpowiedzialnej społecznie. Decyzje zaś podejmowane przez menedżera muszą uwzględniać wszystkie wymiary ponoszonej odpowiedzialności, co skutkować będzie jego zwiększoną wrażliwością etyczną i empatią społeczną. Odpowiada to także kreowaniu organizacji odpowiedzialnej społecznie uzyskującej maksymalne efekty ekonomiczne i przewagę konkurencyjną przy jednoczesnym poszanowaniu wartości etycznych w sytuacji pracy.

Także właściwe i skuteczne zarządzanie wartościami niematerialnymi pracownika jest kluczem do uzyskania optymalnej wydajności i efektywności organizacji szanującej prawa i reguły społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to szczególnie ważne działanie, gdyż jak zauważa K. Carlton nigdy wcześniej problemy motywacji pracowników wiedzy nie były bardziej kluczowe dla trwałości organizacji niż jest to współcześnie<sup>15</sup>, zwłaszcza podczas legitymizacji odpowiednich zasad związanych z kształtowaniem podłoża organizacji odpowiedzialnej społecznie.

---

<sup>14</sup> J. Jasińska, *Rola kierownictwa w systemie społecznej odpowiedzialności...*, *op. cit.*, s. 245.

<sup>15</sup> K. Carleton, *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature*, „International Journal of Management” Vol. 28 No. 2 June 2011, s. 466.



**BIBLIOGRAFIA**

- Carleton K., *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature*, „International Journal of Management” Vol. 28 No. 2 June 2011.
- Dąbek P., Pawłowska E., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2009 Nr 2.
- Jasińska J., *Rola kierownictwa w systemie społecznej odpowiedzialności* [w:] T. Listwan, S.T. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010/
- Juchnowicz M., *Kapitał ludzki w organizacji*, [w:] M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Mládková L., *Management of knowledge workers*, Economics and Management 2011, Vol.16.
- Roszyk-Kowalska G., *Klasyczne poglądy na umiejętności kierownicze w zarządzaniu*, red. K. Krzakiewicz, *Praca kierownicza w nowoczesnym zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Nr 189, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Pisz Z., *Odpowiedzialność społeczna w działalności edukacyjnej*, w: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Šajeva S., *Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers*, „Economics and Management” 2007, Vol.12.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sokołowska A., *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, [w:] M. Matejun (red.) *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Stańczyk-Hugiet E., *Czy ekonomia wiedzy powoduje zmianę roli menedżera?*, [w:] T. Listwan, S. T. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Strykowska M., *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, red. M. Strykowska, *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Humaniora, Poznań 2002.
- Tomys M., *Kierunki i zakres zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy* [w:] *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy* (red.) T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009.

*Izabela Bednarska-Wnuk*

**MANAGER'S RESPONSIBILITY TO MANAGE OF KNOWLEDGE WORKERS**

This article aims to present the role of manager as responsible individuals shaping the organizational space of their workers, particularly knowledge workers. Due to the limited volume of the article, the focus was only on the aspects of motivation in the context of responsible business. For this purpose formulated first characterized the essence of corporate social responsibility, environment manager and knowledge workers, and then presents the elements associated with motivating knowledge workers conducted by a manager and the concept of corporate social responsibility.