

Mgr Anna Mazurkiewicz

Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstw Uniwersytetu Rzeszowskiego

Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji

ISTOTA WIEDZY

Definicja pojęcia „wiedza”

Dokonujące się w ostatnich latach przemiany społeczno-gospodarcze, związane z przejściem z ery przemysłowej opartej na zasobach tradycyjnych (kapitale, ziemi i pracy) do tzw. Ery Wiedzy czy inaczej Ery Informacji, w której podstawowym zasobem decydującym o przewadze konkurencyjnej podmiotów gospodarczych jest wiedza, doprowadziły do wykształcenia się koncepcji zarządzania wiedzą (*knowledge management*). Wprawdzie o roli i znaczeniu wiedzy w prowadzeniu działalności gospodarczej, a przede wszystkim w zarządzaniu, wspomina się od wielu lat, to jednak dopiero koniec XX wieku wskazał na wiedzę jako dominujący zasób organizacji. Jak pisze E. Skrzypek, „zarządzanie wiedzą staje się podstawą twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy stopień funkcjonowania”¹.

Rozważania na temat roli wiedzy we współczesnych organizacjach należy rozpocząć od odpowiedzi na pytanie: Czym jest wiedza? Otóż najwięcej definicji wiąże ją z danymi oraz informacjami. W ten sposób wiedzę analizują np. A. Brooking i D. J. Skyrme. Wszelkie fakty, obrazy i dane traktują oni jako dane, natomiast informacjami są dane przedstawione w określonym kontekście, zaś informacje te wraz z ich zrozumieniem, jak z nich korzystać, tworzą wiedzę. Owo zrozumienie, według A. Brooking, jest efektem posiadanych przez ludzi zasobów wiedzy bądź też/oraz intuicji. Natomiast D. J. Skyrme stwierdza, że wiedza łącznie z intuicją tworzy mądrość².

¹ E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, pod red. S. Partyckiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 34.

² B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 71.

Druga grupa definicji akcentuje niematerialność wiedzy. P. J. Buckley i M. J. Carter ukazują, iż wiedza jest jakością, którą dysponują ludzie i która czyni ich świadomymi szansy oraz tego, jak z tej wiedzy korzystać. Z kolei N. Sillamy definiuje wiedzę jako ogół posiadanych przez jednostkę wiadomości. Natomiast I. Nonaka oraz H. Takeuchi ukazują, iż wiedza dotyczy przekonań i oczekiwań oraz działań i znaczeń (w przeciwieństwie do informacji). W tej sytuacji informacja nie stanowi elementu wiedzy, lecz narzędzie jej budowania³. Jak wynika z tych definicji, wiedza jest przynależna ludziom i to właśnie ludzie, a nie organizacje są jej nośnikiem.

Raport przedstawiony przez OECD⁴ przedstawia następującą klasyfikację wiedzy:

- wiedza „co”, która ukazywana jest w zestawach danych i faktów;
- wiedza „dlaczego”, wyjaśniająca relacje zachodzące między zjawiskami i procesami;
- wiedza „jak”, która odzwierciedla się w działaniach praktycznych;
- wiedza „kto”, wskazująca na osoby posiadające wiedzę „co”, „dlaczego” oraz „jak”.

W rozważaniach na temat wiedzy i jej znaczenia pierwszeństwo przypisuje się wiedzy „kto”, ponieważ to właśnie od ludzi, będących jej nośnikami, zależą rodzaj, rozmiar, poziom i właściwości aplikacyjne wiedzy.

Cechy wiedzy

Era Wiedzy tworzy nowe warunki funkcjonowania organizacji, odmienne od dotychczasowych. Działalność podmiotów gospodarczych uwarunkowana jest charakterem zasobu, jakim jest wiedza. Stanowi ona bowiem specyficzny zasób, zgoła odmienny od pozostałych czynników wytwórczych i niepodlegający takim samym regułom, co one. Wśród cech charakterystycznych dla wiedzy wymienia się następujące⁵:

- Dominacja. Od efektywnego wykorzystania zasobu, jakim jest wiedza, zależy przyszłość organizacji, jej przewaga konkurencyjna w nadchodzącym okresie. Wiedza spełnia rolę nadrzędną w stosunku do wszystkich pozostałych zasobów.
- Niewyczerpywalność. W przeciwieństwie do innych czynników wytwórczych, wartość wiedzy i informacji nie zmniejsza się, wręcz przeciwnie – im

³ Tamże, s. 72.

⁴ *Knowledge Management in the Learning Society*, Educations and Skills, Centre for Educational Research and Innovation, Paris: OECD 2000, s. 55.

⁵ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 2, s. 20; A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 17–18.

więcej i częściej korzysta się z wiedzy, jej wartość rośnie. Wiedza jest zasobem, który nie ulega zużyciu. Era Wiedzy kształtuje nową drogę w zakresie korzystania z czynników wytwórczych, a mianowicie odejście od takiego ich łączenia, które pozwala na maksymalizację efektów i zminimalizowanie kosztów. Podmioty Ery Wiedzy działają natomiast racjonalnie, jeżeli maksymalizując produkcję, będą równocześnie maksymalnie wykorzystywać posiadane zasoby wiedzy i informacji.

- Symultaniczność. W odróżnieniu od klasycznych czynników wytwórczych, ta sama wiedza może być wykorzystywana równocześnie przez wiele organizacji i/lub osób oraz w wielu miejscach.
- Nieliniowość. Cecha ta oznacza, że ilość wiedzy nie świadczy o jej użyteczności. Niejednokrotnie tylko jej niewielka porcja może zmienić w sposób istotny sytuację danego podmiotu. Kiedy indziej nawet olbrzymia ilość informacji i wiedzy może okazać się absolutnie bezużyteczna. Owa nieliniowość oznacza także, iż ta sama dawka wiedzy wykorzystana w jednej organizacji, może spowodować zupełnie odmienne konsekwencje, jak w sytuacji wykorzystania jej w innej organizacji. Jednakże przy korzystaniu z wiedzy, korzyści skali mogą, lecz nie muszą wystąpić. Tradycyjne zasoby te korzyści gwarantowały.

Do tych cech A. Jarugowa i J. Fijałkowska⁶ dodają jeszcze jedną, wynikającą z definicji pojęcia „wiedza”, a mianowicie niematerialność. Cecha ta oznacza, że wiedza jest nieuchwytna i nie można jej przedstawić w postaci tradycyjnych miar rachunkowych bądź też innych, wykorzystywanych przez organizacje. Nie można jej ująć w prosty sposób w określone ramy.

Z kolei B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl i A. Potocki wskazują, obok powyższych, na następujące cechy wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa⁷:

- może być tworzona różnymi metodami;
- jest względna i niejednoznaczna, a więc może być różnie interpretowana przez poszczególne osoby;
- jest dynamiczna, czyli uchwycenie tylko jej niewielkiej części może doprowadzić do dużego jej przyrostu, jak również posiada zdolność do przyrostu w trakcie jej stosowania;
- ulega szybkiej dezuaktualizacji;
- redukuje niepewność w przypadku ryzykownych przedsięwzięć;
- przez kodyfikację ulega strukturyzacji w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach ludzi i bazach danych;
- materializuje się, czyli uzewnętrznia, w produktach i usługach, co sprawia, że można ją imitować (jednakże o różnym stopniu trudności);
- sama w sobie może stać się produktem.

⁶ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość...*, wyd. cyt., s. 17.

⁷ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 72–73.

Na podstawie swoich rozważań autorzy ci przedstawiają zwięzłą charakterystykę wiedzy. Wiedza jest elastyczną i dynamiczną niematerialną substancją, która powstaje wskutek przetwarzania myślowego informacji, jakimi dysponuje człowiek bądź też pozyskuje je z otoczenia. Ponieważ proces myślowy, tworzący wiedzę, ukierunkowany jest przez intuicję, wiedza jest więc względna. W praktyce oznacza to, że określony przedmiot może przedstawiać zupełnie odmienną jakość dla osób badających go różnymi metodami⁸.

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Wskutek gwałtownego wzrostu zainteresowania zarządzania wiedzą, pojęcie to doczekało się wielu określeń. Może ono być definiowane jako proces, system, dyscyplina naukowa, nowa filozofia zarządzania lub nawet jako sztuka. Jednakże najczęściej pojawiającą się w literaturze definicją jest przedstawiona przez P. Murray'a i A. Myersa. Określają oni zarządzanie wiedzą jako „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”⁹.

Niewątpliwie warto przedstawić również definicje zarządzania wiedzą, jakimi posługują się niektóre firmy konsultingowe tworzące tzw. Wielką Piątkę.

Price Waterhouse Coopers proces ten określa jako sztukę „przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji”. Dla Arthur Andersen jest to „proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji”. Ernst & Young definiuje je jako „system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną”. Z kolei według KPMG jest to „systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji tak, aby przetworzyć jej umiejętności gromadzenia i wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe”¹⁰.

Natomiast według D. J. Skyrme, zarządzanie wiedzą to „sprecyzowane i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami two-

⁸ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 73.

⁹ M. Strojny, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2000, nr 10, s. 7, za: P. Murray, A. Myers, *The Facts about Knowledge*, Information Strategy – Special Report, November 1997.

¹⁰ B. Piasny, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 10, 2001, s. 16, za: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

rzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji”¹¹.

Zdecydowanie szerszy zakres pojęciu „zarządzanie wiedzą” nadają naukowcy z Instytutu Systemów Produkcji i Projektowania Technologii w Berlinie. Ich zdaniem, zarządzanie wiedzą dotyczy metod, instrumentów oraz narzędzi mających wpływ na przebieg zasadniczych procesów z udziałem wiedzy, czyli jej generowania, składowania i dystrybucji, przy równoczesnym wykorzystaniu definicji celów wiedzy oraz jej identyfikacji we wszystkich obszarach i na wszystkich szczeblach organizacji¹².

Z kolei zdaniem T. A. Stewarta zarządzanie wiedzą jest to posiadanie wiedzy o tym, co wiedzą poszczególne osoby, zdobywanie jej i organizowania, jak również korzystanie z niej w celu uzyskania korzyści¹³.

Mimo iż powyższe definicje różnią się od siebie, jednak zawierają pewne cechy wspólne. Wynika z nich jednoznacznie, że koncepcja *knowledge management* opiera się na trzech głównych procesach: tworzeniu, upowszechnianiu oraz wykorzystaniu wiedzy. Obok tych procesów, istotne znaczenie w systemie zarządzania wiedzą mają również¹⁴:

- technologia, (Internet, Intranet, Ekstranet, systemy pracy grupowej), czyli systemy wspomagania decyzji bądź też narzędzia opracowywane dla potrzeb indywidualnych;
- systemy, narzędzia oraz metody pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego;
- kultura organizacyjna, która zorientowana jest na ludzi, przez co sprzyja dzieleniu się wiedzą i umożliwia realizację wspólnych zainteresowań.

Z przedstawionych informacji wynika, że nie istnieją konkretne wytyczne wdrożenia *knowledge management*. Każda organizacja posiada swoją specyfikę, stąd też nie można kopiować rozwiązań z jednego przedsiębiorstwa do innego, gdyż rezultaty mogą być zupełnie odmienne.

Tabela 1

Zestawienie różnic między Erą Przemysłową a Erą Wiedzy

	Era Przemysłowa (było)	Era Wiedzy (jest lub będzie)
1	2	3
podstawowy zasób	kapitał	wiedza
ludzie (pracownicy)	źródło kosztów	inwestycja
władza	zależy od zajmowanego szczebla w organizacji	zależy od posiadanych umiejętności, wiedzy i reputacji

¹¹ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 73.

¹² Tamże, s. 73.

¹³ Tamże, s. 74.

¹⁴ M. Strojny, *Teoria...*, wyd. cyt., s. 7.

1	2	3
styl zarządzania	nakazy i kontrola	partycypacyjny
struktura organizacyjna	hierarchiczna (najczęściej zbiurokratyzowana i scentralizowana)	sieciowa (wirtualna), płaska, ad-hoc lub hipertekstowa
strategia	nastawiona na konkurencję	nastawiona na kooperację
kultura organizacyjna	oparta na posłuszeństwie	oparta na zaufaniu
wartość rynkowa	zależy od posiadanych aktywów finansowych i rzeczowych	zależy od kapitału intelektualnego (wszelkich aktywów niematerialnych)
motywacja	głównie przez bodźce finansowe	przez wewnętrzną satysfakcję
relacje z klientami	jednokierunkowe poprzez rynek	interaktywne poprzez współpracę
ciągłe zmiany	zagrożenie	okazja
rozwój	liniowy, możliwy do przewidzenia	chaotyczny, trudny do przewidzenia
wykorzystanie nowoczesnych technologii	ważne	niezbędne
dominujący sektor	przemysł ciężki	usługi, przetwarzanie informacji
najważniejsze wynalazki z punktu widzenia poprawy efektywności zarządzania	linia montażowa	Internet
wiodące przedsiębiorstwa	Ford, General Motors, Exxon	Microsoft, AOL, Amazon

Źródło: M. Strojny, *Teoria...*, wyd. cyt., s. 6.

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ DLA ORGANIZACJI

E. Skrzypek¹⁵ ukazuje, że jednym z zasadniczych warunków rozwoju organizacji jest dysponowanie odpowiednią wiedzą, która umożliwia badanie, jak również rozwój procesów zachodzących w otoczeniu organizacji, pozwala na wykorzystanie szans, jakie stwarza rynek kapitałowy, jak również na trwałe wybory miejsc lokowania kapitału, jest także niezbędna w posługiwaniu się technikami informatycznymi przy podejmowaniu trwałych decyzji.

Skuteczne zarządzanie wiedzą w organizacji umożliwia¹⁶:

- udzielanie organizacjom kompleksowej pomocy w gromadzeniu, analizie i wykorzystaniu wiedzy, aby podejmować skuteczne decyzje pozwalające na umacnianie swojej pozycji na rynku;

¹⁵ E. Skrzypek, *Kapitał...*, wyd. cyt., s. 35.

¹⁶ Tamże, s. 36–37.

- wykorzystywanie wiedzy pracowników w celu osiągnięcia, zgodnie z zasadą racjonalności, optymalnych efektów i sukcesu rynkowego w dłuższym czasie;
- osiągnięcie menedżerskiej skuteczności, stanowiącej podstawowy element w walce o skuteczność i rozwój organizacji;
- stworzenie bazy materialnej, która pozwoli na efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy przez wszystkich członków organizacji;
- kreowanie szans identyfikowania i praktycznego wykorzystania wiedzy w organizacji, aby zapewnić efektywność finansową, rynkową, dynamiczną i operacyjną;
- efektywne korzystanie z wiedzy teoretycznej oraz nabytego doświadczenia;
- umiejętne korzystanie z wiedzy w celu poprawnego wykonania czynności, a przez to unikanie błędów;
- identyfikację obszarów niestabilności systemu;
- efektywne wykorzystanie wiedzy wszystkich uczestników w zakresie przyczyniającym się do poprawy pozycji organizacji;
- stworzenie bazy informacyjnej, która umożliwia nabywanie, rozszerzanie, doskonalenie oraz praktyczne korzystanie z dostępnej w niej wiedzy;
- tworzenie klimatu sprzyjającego dzieleniu się uzyskanymi informacjami z pracownikami;
- zdefiniowanie, a także rozwiązanie problemu, po czym wdrożenie rozwiązania przy optymalnym poziomie kosztów, jak również uruchamianie procesów uczenia się u wszystkich pracowników.

Wiedza ponadto powinna być oparta na szerokich podstawach, a pracownicy powinni nie tylko ją interpretować, lecz również używać jej w praktyce. Obecnie wskazuje się również na inwestowanie w wiedzę, a przez to także w ludzi, jako dobrą inwestycję, która uelastycznia organizację w zakresie struktur, sposobów działania na rynku oraz upełnomocniania ludzi.

Wiedza stała się współcześnie najbardziej poszukiwanym towarem i kapitałem. Łącznie z procesem jej gromadzenia i uaktualniania stanowi czynnik kluczowy sukcesu organizacji w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Umiejętność korzystania z posiadanej już wiedzy, a także tworzenie nowej i przekładanie jej na sukces rynkowy, stwarza zdecydowanie większe możliwości organizacji na konkurencyjnym rynku.

Przez uczenie się, czyli korzystanie z zaangażowania i zasobów wiedzy pracowników oraz podwyższanie ich umiejętności i aspiracji, a także stymulację i promowanie wiedzy, organizacja osiąga szereg korzyści. J. Penc wymienia wśród nich następujące¹⁷:

- unikanie błędów i zapobieganie ich powstawaniu;

¹⁷ J. Penc, *Nowe oblicze organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 2004, nr 3, s. 11–12.

- monitorowanie i analiza zjawisk zastępująca reakcje na nie;
- dokonywanie szybkich zmian w obszarze struktur oraz dostosowywanie się do preferencji klientów i tendencji rynkowych;
- wprowadzanie szybkich korekt przez podejmowanie niewielkich kroków w miejsce oczekiwania na wielkie skoki;
- unikanie marnotrawstwa i zbędnych wysiłków;
- podnoszenie efektywności i produktywności, spadek liczby usterek „typowych”;
- włączanie działów do poszukiwań innowacji, prac badawczo-rozwojowych i eksperymentów;
- osiąganie usprawnień przez wspólne, systematyczne działania;
- wzrost konkurencyjności dzięki elastycznemu dostosowywaniu się do wymagań różnych rynków i różnych grup klientów.

Wiedza stała się podstawowym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność i wartość organizacji i przyczyniającym się do pomnażania korzyści przedsiębiorstwa. Dlatego też coraz więcej firm traktuje wiedzę, a analizując to zagadnienie znacznie szerzej, kapitał intelektualny, jako podstawowy, a także strategiczny, zasób. Pracownicy posiadający stosowną wiedzę i dysponujący odpowiednimi kwalifikacjami są obecnie kapitałem znacznie cenniejszym od kapitału finansowego i rzeczowego. To właśnie ich wiedza, kompetencje, doświadczenie itp. przyczyniają się do wzrostu wartości rynkowej organizacji, która w dniu dzisiejszym w wielu organizacjach niejednokrotnie przekracza jej wartość księgową.

W praktyce ważne jest jednak, aby nie koncentrować się na technikach, metodach wdrażania wiedzy, infrastrukturą, gdyż są to warunki konieczne, ale nie niezbędne do efektywnego wykorzystywania wiedzy. Nie należy jej ponadto traktować jak informacji czy danych, gdyż stanowi ona połączenie informacji dotyczącej określonego kontekstu, doświadczenia, wartości, refleksji i wnikliwości. Wymaga poza tym „głębokiego rozumienia zależności, konsekwencji także trudno uchwytnych warunków ramowych”¹⁸. Należy skoncentrować się również na tym, kim są i czego potrzebują jej potencjalni odbiorcy. Istotne jest stworzenie odpowiedniego klimatu wyzwalającego chęć dzielenia się posiadaną wiedzą, jak również stosownych relacji między tymi, którzy wiedzę dysponują a tymi, którzy jej potrzebują. Niezbędne jest również korzystanie z różnorodnych kanałów dystrybucji, a nie koncentrowanie się tylko na jednym z nich.

Okazuje się więc, przy uwzględnieniu powyższych uwag, że najskuteczniejszym sposobem na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu, jest wiedza pracowników, to, jak z niej korzystają i jak szybko mogą nauczyć się czegokolwiek nowego.

¹⁸ B. Piasny, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 17.

ZAKOŃCZENIE

Coraz częściej i bardziej świadomie podejmowane są dzisiaj działania mające na celu powiększenie zasobu, jaki stanowi wiedza. Jest to efekt wkroczenia w nową epokę, gdyż ta, w której zyski przynosiły inwestycje kapitałowe, jak również ta, w której korzyści wynikały z inwestowania w technologię, już się skończyły. Obecnie wiedza, jaką dysponuje organizacja, odróżniająca ją od pozostałych podmiotów na rynku, stanowi najważniejszy czynnik w osiągnięciu sukcesu, a równocześnie rzadki. Jest kluczowym elementem przyczyniającym się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, a także podstawowym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Cenione w organizacji wartości, a więc i wiedza, powinny być przedmiotem szczególnych zainteresowań zarządu i kierownictwa organizacji. To właśnie zarząd ustala wizję i wynikające z niej cele działalności danej organizacji oraz sposoby jej realizacji, kształtując w ten sposób wymiar społeczny i kulturowy organizacji¹⁹.

Szkolenia pracowników, stanowiące podstawowe źródło wzrostu wiedzy w przedsiębiorstwie, niejednokrotnie nie przekładają się jednak na ten wzrost, mimo że dochodzi do intensyfikacji działań w tym zakresie. Niezbędne staje się więc uwzględnienie w procesie szkolenia bezpośrednich przełożonych w roli coachów, czyli trenerów, instruktorów. Podejście to wymaga jednakże dysponowania przez przełożonych stosownymi umiejętnościami w zakresie przekazywania wiedzy, motywowania pracowników do uczenia i doskonalenia się w dziedzinie rozwiązywania problemów organizacji. Zmiana niezbędna jest także w podejściu do samego pracownika, traktowaniu go jako partnera, nie jako pracownika podrzędnego.

Jak wynika z powyższych rozważań, wiedza, jej generowanie, uaktualnianie, upowszechnianie oraz wykorzystywanie, stanowią w dniu dzisiejszym kluczowy czynnik sukcesu każdej organizacji. Takie podejście wymaga jednak wielu zmian, także w polskich przedsiębiorstwach, które, jak pokazuje praktyka, niejednokrotnie mają duże problemy z wdrażaniem nowych rozwiązań. Wzorowanie się na tych organizacjach, które z takimi problemami już sobie poradziły, a także zmiany w podejściu do pracownika, umożliwią skuteczne korzystanie z zalet i możliwości *knowledge management*.

¹⁹ M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 57.

LITERATURA

- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- Knowledge Management in the Learning Society*, Educations and Skills, Centre for Educational Research and Innovation, Paris: OECD 2000.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Penc J., *Nowe oblicze organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 2004, nr 3.
- Piasny B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2001, nr 10.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, pod red. S. Partyckiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, nr 10.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 2.

Meaning of Knowledge Management for an Organization

Summary

The 21st century calls organizations new challenges. It is time further, fundamental changes in activity of companies. Successful will be those organizations which become organizations based on knowledge and its effective management.

The first part of this article describes essence of knowledge, the second part presents the popular in last years concept of knowledge management. Particular organizations and authors define conception/notion “knowledge management” under individual understanding. But all of displays formulate the essence of method the same way.

The article shows meaning the concept of knowledge management for an organization. Today, knowledge is a basic resource which determines value of company and its competitive advantage in unstable environment.