



Tom 28/2018, ss. 39-58
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2018.28(3)
www.ne.pwspzlock.pl

Jerzy Sikorski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

WIEDZA JAKO FUNDAMENT SKUTECZNEGO KONKUROWANIA W GOSPODARCE RYNKOWEJ

**KNOWLEDGE AS A FOUNDATION FOR EFFECTIVE COMPETITION
IN MARKET ECONOMY**

Streszczenie

Celem opracowania jest próba unaocznienia, iż wiedza jest fundamentem skutecznego konkurowania w gospodarce rynkowej. Przedstawiona została geneza i ewolucja koncepcji zarządzania wiedzą. Następnie podjęty został problem pojęcia i rodzaju zarządzania wiedzą. Kolejnym zagadnieniem podjętym w opracowaniu jest prezentacja strategii i modeli zarządzania oraz pomiaru wiedzy. Ostatnim problemem przedstawionym w opracowaniu jest omówienie metod wspomagania zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, pomiar wiedzy, metody

Summary

The aim of the study is to show that knowledge is the foundation of effective competition in the market economy. The genesis and evolution of the concept of knowledge management is presented. Then, the problem of the concept and type of knowledge management was raised. Another issue discussed in the paper is the presentation of management strategies and models as well as measurement of knowledge. The last problem presented in the paper is to discuss methods of supporting knowledge management.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge measurement, methods

1. Geneza i ewolucja koncepcji zarządzania wiedzą

Termin wiedza służy ludzkości już od zarania dziejów. Była ona motorem cywilizacji ludzkiej. Inteligencja, doświadczenie i wiedza były przesłankami przetrwania. Człowiek wykorzystywał, gromadził i przede wszystkim tworzył wiedzę od zawsze. [Gierszewska, 2011, s.18].

W literaturze pisze się, że przełomowym momentem było przejście człowieka z koczowniczego trybu życia do osiadłego. Gospodarka opierała się głównie na rolnictwie, a podstawowym czynnikiem produkcji była ziemia i praca ludzka. Druga fala przynosząca uprzemysłowienie wymusiła przejście z feudalizmu do nowoczesnych systemów gospodarczych. Dla nowo wykształconego społeczeństwa industrialnego najważniejszymi czynnikami wytwórczymi była praca i kapitał, a dominującym sektorem był przemysł. Po tym jak rewolucja przemysłowa radykalnie zmieniła społeczeństwo, jego metody pracy i styl życia, nastał czas na nowe przemiany powodujące zmianę orientacji działania. Sukces przedsiębiorstw w erze przemysłu zależał od zdolności osiągania ekonomii skali. Jednak ciągle zmieniające się otoczenie i mnogość nowych produktów wymusiły odstąpienia miejsca nowej konkurencji informatycznej. W taki sposób era industrialna dobiegła końca, a zaczęła się tworzyć era wiedzy. Gospodarka zaczęła opierać się na kwalifikacjach i umiejętnościach nie zaś wyłącznie na zasobach materialnych. Według A. Tofflera ten kolejny okres rozwoju można nazwać „trzecią falą”. Był to przełomowy okres, w którym całkowicie zmieniła się mentalność całej gospodarki. Zmienił się całkowicie układ władzy, który zaczął zależeć od posiadanych umiejętności, wiedzy i reputacji. Bez zmian nie pozostały również style zarządzania i strategii organizacji. Ludzie zaczęli mieć swój udział w procesach decyzyjnych i formułowaniu strategii. Organizacje zaczęły nastawiać się na współpracę z otoczeniem, a kolejnymi wyznacznikami ery wiedzy stały się kooperacja, innowacyjność i motywowanie poprzez satysfakcję, a nie głównie przez bodźce finansowe. Wartość rynkowa zaczęła być budowana na kapitale intelektualnym i aktywach niematerialnych. W tym okresie idącym naprzód zmianom towarzyszył także rozwój technik komunikacyjnych, informatyki i elektroniki. Miało to również swój duży wpływ na rewolucyjność zmian. [Kowalczyk, 2007, s.15-18].

Przeobrażenia występujące w gospodarce oraz dominując w tych czasach czynniki rozwoju i towarzyszące im problemy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Rozwój systemów gospodarczych

	Spółeczeństwo feudalne	Spółeczeństwo industrialne	Spółeczeństwo wiedzy
Dominujący sektor produkcji	Rolnictwo	Przemysł	Usługi
Dominujący czynnik produkcji	Ziemia i praca	Kapitał i praca	Wiedza
Infrastruktura społeczna oparta na:	Władzy	Kapitale	Wiedzy
Dominujący problem społeczny	Władza/pomoc	Bieda	Ignorancja

Źródło: A. Kowalczyk, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 18.

Śledząc historię nauk organizacji i zarządzania, trudno jest określić dokładnie moment powstania koncepcji zarządzania wiedzą. Jako pierwszy, termin zarządzania wiedzą, użył P. Tomczany w 1966 r. w swojej pracy badawczej o technikach ręcznego sortowania kart punktowych. Nie można także pominąć P. Druckera jako jednego z prekursorów, który pisał, „że w społeczeństwie prokapitalistycznym wiedza będzie stanowiła o przewadze konkurencyjnej i stanie się nowym rodzajem waluty”. [Gierszewska, 2001, s.22].

Zmiany i przeobrażenia, które następowały w gospodarce, doprowadziły do ery wiedzy, która stała się istotnym aspektem w życiu człowieka i czynnikiem sprzyjającym osobistemu rozwojowi, jak i całej organizacji. Wiele przedsiębiorstw musiało inaczej spojrzeć na prowadzoną działalność i przesunąć swój środek ciężkości z produkcji na usługi w celu pozyskania oraz utrzymania coraz bardziej uświadomionych i wymagających klientów. Jednak należy pamiętać, że aby umiejętnie wykorzystać wiedzę i cały jej potencjał, należy dokładnie zrozumieć jej istotę i rolę jaką odgrywa w organizacji. [Evans, 2005, s.13].

2. Pojęcie i rodzaje zarządzania wiedzą

W literaturze można spotkać się z wieloma definicjami, określającymi pojęcie zarządzania wiedzą. Rosnące zainteresowanie i popularność terminem zarządzania wiedzą sprawiły, że obecnie mamy do czynienia z różnymi spojrzeniami i aspektami tego pojęcia. Ważnym powodem zainteresowania tą problematyką dla organizacji stała się akceptacja przekonania, że wiedza jest najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsię-

biorstw, a zarządzanie wiedzą jednym z najważniejszych obszarów zarządzania. [Stankiewicz (red.), 2006, s.14].

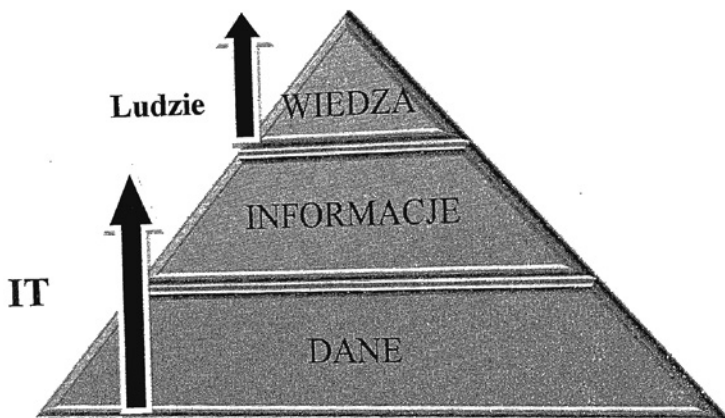
Według T.A Stewarta zarządzanie wiedzą to inaczej „posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie jej w sposób przynoszący korzyści”. [Kaczmarek i Walczak, 2009, s.50].

W. R. Bukowitz i R.L. Williams ukazali już nieco szersze pojęcie zarządzania wiedzą, otóż jest to „proces, za pomocą którego organizacja generuje bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywów organizacyjnych”. W tym wypadku aktywa oparte na wiedzy należy rozumieć jako własną wiedzę pracowników, własność intelektualną czy też jako struktury związane z wiedzą, jak na przykład banki danych, technologie i relacje z otoczeniem. [Kaczmarek i Walczak, 2009, s.49].

A. Łapińska i A. Łobacz uważają, że zarządzanie wiedzą możemy rozumieć jako „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji”. Istotne znaczenie ma również czynnik ludzki, gdyż „zarządzanie wiedzą łączy zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie informacją przy wykorzystaniu technik i technologii informatycznych”. [Łapińska i Łobacz, 2004, s.153].

M. Kotarby i W. Kotarby przytaczają definicję zarządzania wiedzą, rozumianego jako „systemowo uporządkowany zbiór działań ukierunkowanych na gromadzenie, przetwarzanie i wskazywanie wiedzy przydatnej do optymalnej realizacji szeroko rozumianych procesów decyzyjnych przedsiębiorstwa”. W tym przypadku zarządzanie wiedzą opisane jest jako proces połączonych ze sobą działań mających za zadanie wspomagać realizację decyzji w przedsiębiorstwie, jednak nie ma wskazanych metod, jakimi można posłużyć się przy wdrażaniu zarządzania, wiedzą. [Gierszewska, 2001, s.62].

Z punktu widzenia teorii zarządzania wiedzą ważne jest również rozróżnienie pojęć: dane, informacje i wiedza. Według B. Powichrowskiej „dane to fakty, informacja to zależności między faktami, a wiedza to umiejętność wykorzystywania i przetwarzania informacji w danym kontekście. [Powichrowska, 2011, s.54]. Te trzy pojęcia tworzą hierarchiczną strukturę przedstawioną na rysunku 1.

Rysunek 1. Hierarchia wiedzy

Źródło: B. Powichorwska, *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 54.

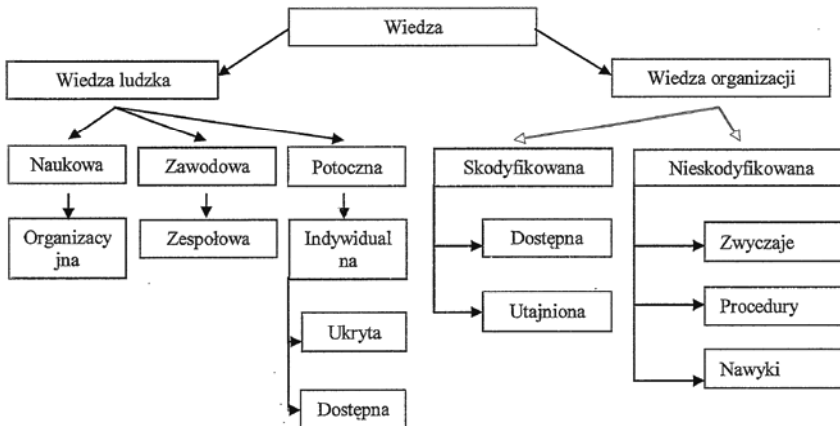
Można stwierdzić, iż wiedza obejmuje ludzkie inicjatywy społeczne i poznawcze, gdyż w zarządzaniu wiedzą tworzenie, gromadzenie, interpretowanie i stosowanie wiedzy powierzone jest właśnie człowiekowi, nie zaś systemowi informacyjnemu. W literaturze możemy także spotkać jeszcze jeden poziom hierarchii znajdujący się nad wiedzą, czyli mądrość. Określana jest ona jako umiejętność i zdolność ludzi do rozwijania wiedzy i uczenia się dzięki transformacji wiedzy, informacji i danych między ludźmi. [Kowalczyk, 2007, s.21].

Obecnie trudno jest znaleźć definicję zarządzania wiedzą, która byłaby ogólnie akceptowana w teorii, jak i praktyce zarządzania. Jest to jednak spowodowane dużą popularnością tej kategorii, co wiąże się z nadmiarem różnych indywidualnych koncepcji i teorii. Wszystkie definicje przytaczane przez teoretyków zarządzania wiedzą są jednak do siebie podobne, gdyż ukazują szczególny nacisk na efekt, który ma posłużyć podniesieniu konkurencyjności organizacji, sprawności działania oraz zdolności do podejmowania trafnych decyzji. Ważnym aspektem są również procesy pozyskiwania, przechowywania i wykorzystania wiedzy, które wspomagają osiągnięcie założonych celów przedsiębiorstwa i stymulują ciągły jego rozwój. Tak więc można stwierdzić, iż zarządzanie wiedzą to „system zaprojektowany tak, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, przetwarzaniu wiedzy w celu po-

dejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji”, dzięki czemu mogą one osiągać przewagę konkurencyjną na danym rynku. [Gierszewska, 2001, s.65].

Dążąc do jak najlepszego zrozumienia istoty wiedzy, należałoby obok pojęcia zarządzania wiedzą przedstawić także jej rodzaje. W znacznym stopniu pozwala to ułatwić identyfikowanie najistotniejszych aspektów wiedzy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Wiedzę możemy dzielić według różnych kryteriów w zależności od miejsca użytkowania, przeznaczenia i sposobu interpretacji. W niniejszej pracy zajmiemy się podziałem wiedzy z punktu widzenia przedsiębiorstwa, co ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2. Rodzaje wiedzy



Źródło: B. Poskrobko, *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 28.

Najogólniejszym i najbardziej racjonalnym podziałem jest rozgraniczenie na wiedzę ludzką i wiedzę organizacji jako całości.

Wiedza ludzka pojawia się w okresie rozwoju osobistego i społecznego każdego człowieka. Jest ona wytworem świadomości i odczuć utrwalonych w pamięci. Obejmuje zgromadzone w umyśle informacje, dane, obrazy, projekty, a także koncepcje i modele o faktach i zjawiskach, które istnieją w rzeczywistości otaczającej człowieka. Dlatego też wiedzę ludzką możemy podzielić na potoczną, zawodową i naukową. [Poskrobko, 2011, s.27-28].

Wiedza potoczna, która pojawia się także pod nazwą powszechna lub zdroworozsądkowa, to najbardziej znany rodzaj wiedzy ludzkiej. Jest ona nie-

precyzyjna i ogólnikowa o małej wiarygodności, którą w mniejszym lub większym stopniu dysponują wszyscy ludzie. Jest zorientowana na cele praktyczne, a przez to okres rozwoju ludzkości ułatwiała jedynie poznawanie wartości kulturowych i wykonywanie pracy. [Poskrobko, 2011, s.28].

Kolejny rodzaj to wiedza zawodowa. Mamy tu już do czynienia ze specyficzną formą związaną z wykonywanym zawodem. Nabywa się ją poprzez kształcenie i doświadczenie zdobywane głównie w miejscu pracy. [Poskrobko, 2011, s.28].

Wiedza naukowa opiera się już na procesach myślowych i doświadczeniu praktycznym. Jest rezultatem zastosowania określonej metody naukowej i dąży do wyjaśniania zjawisk, obejmuje ocenę zjawisk obserwowalnych, a także posiada moc wykrywania nowych faktów i związków między nimi. [Poskrobko, 2011, s.29].

Istotne znaczenie dla organizacji i zarządzania nią ma podział wiedzy na indywidualną, zespołową i organizacyjną.

Wiedza indywidualna to informacje świadomie lub podświadomie zdobyte przez człowieka oraz zdolność wykorzystywania ich w pracy i życiu. Człowiek jest podstawą posiadanej przez organizację wiedzy, a jego wiedza i mądrość są podstawą budowy systemów zarządzania wiedzą. Wiedzę indywidualną możemy podzielić na dostępną zwaną inaczej jawną oraz wiedzę ukrytą, czyli cichą. Wiedza jawna jest łatwa do przekazywania, jasno sprecyzowana, charakteryzuje się łatwą dostępnością i możliwością wykorzystania. Przedstawia się ją za pomocą słów, liczb, znaków i symboli. Zawsze możemy odczytać coś z dokumentów, baz danych i innych nośników. Wiedzy ukrytej natomiast nie można już przekazać w prosty sposób. Zdajemy sobie sprawę z jej istnienia, wykorzystujemy ją w codziennym działaniu lecz nie potrafimy jej do końca określić. Gromadzi się ona wraz z doświadczeniem, pomimo tego nie potrafimy jej wyjaśnić i jasno sprecyzować. [Kowalczyk, 2007, s.23-24].

Wiedza zespołowa zawiera się w wiedzy przedsiębiorstwa i jest wzbogacona poprzez wspólne doświadczenie członków zespołu. Uruchamia również proces twórczy każdego człowieka do wykorzystania wiedzy ukrytej, co przejawia się we wzmocnieniu możliwości członków zespołu. [Poskrobko, 2011, s.31].

Wiedza organizacyjna jest uznawana jako „zwiększenie wiedzy indywidualnej w wyniku organizacyjnego zabezpieczenia pracy zespołów twórczych w danej organizacji”. Tak więc wiedza tworzona jest z indywidualnych doświadczeń pracowników w kulturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa.

Ten rodzaj wiedzy jest jednym z głównych czynników rozwoju organizacji i odnoszenia sukcesów, jednak nieumiejętne wykorzystanie może prowadzić do nie do końca spodziewanych efektów ekonomicznych. [Poskrobko, 2011, s.31].

Wiedza organizacji to wiedza zgromadzona w umysłach wszystkich pracowników, dokumentach, bazach danych oraz znajdująca się w zwyczajach oraz normach całego przedsiębiorstwa. Może być skodyfikowana w dokumentach, które mogą być dostępne dla pracowników i interesariuszy lub też utajniona czyli dostępna tylko dla określonych osób. Wiedza organizacji może przybierać formę nieskodyfikowaną czyli zawartą w zwyczajach, procedurach i nawykach panujących w danej organizacji. [Poskrobko, 2011, s.31].

W literaturze można spotkać jeszcze wiele innych rozgraniczeń kategorii wiedzy. W raporcie OECD znajduje się klasyfikacja, według której wiedza została podzielona na cztery kategorie: know-what (wiedzieć co), know-why (wiedzieć dlaczego), know-how (wiedzieć jak) oraz know-who (wiedzieć kto). [Kowalczyk, 2007, s.23].

Know-what określa się inaczej jako wiedzę operacyjną gdyż dotyczy wykonywania codziennej pracy. Jest łatwa do przekazania, ponieważ łatwo ją ująć w słowa i liczby. Know-why to wiedza oparta na wartościach i strategiach przedsiębiorstwa oraz zrozumieniu motywów jej działalności. Know-how dotyczy wiedzy, którą zdobywa się przez doświadczenie osobiste. Znacznie trudniej przełożyć ją na język znaków, gdyż są to procesy myślowe, zachodzące w ludzkich umysłach. [Evans, 2005, s.31]. Know-who jest to rozeznanie zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu organizacji. Duże znaczenie odgrywa tu umiejętność budowania i utrzymywania sieci kontaktów poszczególnych osób w organizacji. [Jemielniak i Koźmiński (red.), 2012, s.26].

Przy określaniu rodzajów wiedzy należałoby zwrócić jeszcze uwagę na podział ze względu na istotność wiedzy w kontekście realizacji celów przedsiębiorstwa, gdyż ułatwia on identyfikację istotnych czynników zachodzących w organizacji. Opierając się na tej klasyfikacji, możemy wyróżnić wiedzę kluczową technologiczną, kluczową koordynacyjną, pomocniczą i rynkową. [Kowalczyk, 2007, s.26].

Wiedza kluczowa technologiczna jest podstawowym źródłem siły organizacji w porównaniu z konkurencją, jest to najcenniejszy zasób, który wyróżnia przedsiębiorstwo od konkurencji. [Kowalczyk, 2007, s.26].

Wiedza kluczowa koordynacyjna związana jest z kompetencjami i wiedzą pracowników służącymi do osiągnięcia określonych celów. Jest szczególnie

związana przy zarządzaniu całym przedsiębiorstwem oraz opiera się na relacjach międzyludzkich, wypracowanych sposobach postępowania oraz przepływach informacji. [Kowalczyk, 2007, s.26-27].

Wiedza pomocnicza jest także niezbędna do prowadzenia przedsiębiorstwa lecz nie musimy posiadać jej na własność. Niektóre elementy procesu przedsiębiorstwa musi wykonać samo, a do niektórych może wynająć inną organizację, czyli posłużyć się właśnie wiedzą pomocniczą. [Kowalczyk, 2007, s.27].

Wiedza rynkowa natomiast jest silnie związana z pracownikami. Ważne jest tu zrozumienie segmentów rynku, klientów oraz ich potrzeb. [Kowalczyk, 2007, s.27].

Z prezentowanych powyżej definicji i rodzajów wiedzy nie da się wyorać tych najważniejszych, gdyż wielu autorów ma własne koncepcje i podejścia do zarządzania wiedzą, które mają swoją hierarchię i uzasadnienie, a w literaturze o tematyce wiedzy spotkać można jeszcze szereg innych podziałów, które w różnym stopniu mają wpływ na budowę systemu zarządzania wiedzą w organizacjach.

3. Strategie i modele zarządzania oraz pomiaru wiedzy

Z uwagi na różnorodność przedsiębiorstw, każde z nich może przyjmować i realizować odmienne strategie zarządzania wiedzą. Wybór strategii uzależniony jest od wielu czynników, procesów, ludzi którzy tworzą organizację oraz celów, jakie sobie stawia, decyduje także o efektach i skuteczności działania firmy.

Za prekursorów w formułowaniu i wdrażaniu strategii zarządzania wiedzą uważa się firmy konsultingowe, które jako pierwsze posłużyły się narzędziami, wykorzystanymi w strategiach kodyfikacji i personalizacji. Wspomniane taktyki są najczęściej wymienianymi i opisywanymi w literaturze przedmiotu strategiami zarządzania wiedzą. [Gierszewska, 2011, s.222].

Strategia kodyfikacji opiera się na gromadzeniu danych i informacji w komputerowych bazach danych, skąd może być udostępniana i użytkowana przez każdego pracownika, posiadacza dostępu do bazy. Jest oparta na wiedzy jawnej, gdyż bazy danych uzupełniane są przez konsultantów o zdobyte doświadczenie w trakcie realizacji określonych projektów. Przedsiębiorstwa koncentrują się więc na tworzeniu, wdrażaniu i wykorzystywaniu sieci komputerowych i oprogramowania. Pracownicy szukający rozwiązania problemu mogą szybko i sprawnie sprawdzić w systemie jak uporać się z istniejącą

przeszkodą. Dzięki takiemu postępowaniu następuje znaczne usprawnienie procesu obsługi, oszczędność i skrócenie czasu pojedynczego projektu. Strategia kodyfikacji nie polega tylko i wyłącznie na korzystaniu z informacji zawartych w bazie danych. Prowadzone są także spotkania pracowników, lecz mają one charakter jedynie wspomagający i nie są aż tak istotnym elementem w procesie wymiany wiedzy. [Kowalczyk, 2007, s.63].

Strategia personalizacji zakłada kompleksowe i bezpośrednie przekazywanie danych, informacji i wiedzy między ludźmi. W przeciwieństwie do strategii kodyfikacji opiera się już na wiedzy ukrytej. Doświadczeni doradcy, posiadający odpowiednią wiedzę, dzielą się nią z niedoświadczonymi jeszcze pracownikami za pomocą bezpośredniego kontaktu. W tym wypadku istotną rolę odgrywają umiejętności dydaktyczne i otwartość doradcy, który ma przekazać swoją wiedzę. Główną przesłanką tej strategii jest więc tworzenie sieci powiązań między ludźmi i umożliwienie im kontaktów. Strategia personalizacji zawiera w sobie także elementy strategii kodyfikacji opisanej powyżej, poprzez korzystanie z rozwiązań informatycznych. W momencie braku możliwości kontaktu fizycznego doradców z uczącymi się, wykorzystywane są narzędzia teleinformatyczne takie, jak telekonferencje, telefony, e-mail w celu ułatwienia nawiązania kontaktu. [Kowalczyk, 2007, s.63].

W przypadku strategii kodyfikacji bazuje się na podejściu technicznym, w strategii personalizacji zaś na podejściu społecznym. [Godziszewski, Kołowska i Szolno-Koguc (red.), 2009, s.313].

Mniej rozpowszechnioną w literaturze propozycją typologii strategii zarządzania wiedzą jest podział zaproponowany przez B. Mikułę. Jest to klasyfikacja ze względu na charakter procesu zarządzania wiedzą, źródło wiedzy – zewnętrzne i wewnętrzne oraz na dominujący obszar wiedzy – istniejąca lub nowa. Zastosowanie tych kryteriów umożliwi wyróżnienie czterech podstawowych strategii zarządzania wiedzą. [Mikuła, 2006, s.140].

Pierwszą z nich jest strategia rozpowszechniania wewnętrznego, która koncentruje się na transferze wiedzy istniejącym w organizacji. Uzyskana wiedza rozprowadzana jest wewnątrz przedsiębiorstwa, a do metod wspomagających ten proces można zaliczyć internet, intranet, szkolenia, coaching, mentoring i bazy danych. [Gierszewska, 2011, s.234].

Strategia absorpcji wiedzy, inaczej pozyskiwania wiedzy zewnętrznej dotyczy transferu i przetwarzania wiedzy z otoczenia do przedsiębiorstwa. Metody wspomagające to outsourcing, benchmarking, współpraca z konsul-

tantami, strategii tej służy także pozyskiwanie talentów. [Godziszewski, Kołowska i Szolno-Koguc (red.), 2009, s.314].

Kolejna to strategia kreacji wewnętrznej ukierunkowana na pozyskiwanie nowej wiedzy, która zostanie wytworzona i zastosowana w organizacji. Proces tworzenia wiedzy jest prowadzony wewnątrz przedsiębiorstwa. [Gierszewska, 2011, s.234].

Strategia kreacji wiedzy w organizacji przez współdziałanie odnosi się do wiedzy nowej, czyli wiedzy jeszcze nie istniejącej. Są to procesy przebiegające pomiędzy firmą, a instytucjami zewnętrznymi, opierającymi się na prowadzeniu zarówno prac badawczo-rozwojowych, aliansów oraz rotacji personelu. [Godziszewski, Kołowska i Szolno-Koguc (red.), 2009, s.314].

Można stwierdzić, iż powyższe strategie wzajemnie się uzupełniają, ponieważ wszystkie nastawione są na generowanie wiedzy. [Godziszewski, Kołowska i Szolno-Koguc (red.), 2009, s.314].

W klasyfikacji strategii zarządzania wiedzą ciekawym wydaje się również podział ze względu na charakter pracy, jaki dominuje w przedsiębiorstwie i decyduje o przewadze konkurencyjnej. Z analiz przeprowadzonych przez zespół L.P Dongue, J.G Harris i B.A Weitzman z Accenture Institute można wyróżnić cztery modele strategii.

Model transakcyjny opiera się na działaniu przy niskich kosztach, a poprzez to wymaga kodyfikacji wiedzy w zachodzących procesach i działaniach. Integracja procesów i zespołów, identyfikacja ludzi z celami oraz wymiana informacji pomiędzy członkami zespołów to wyznaczniki modelu integracyjnego. W modelu eksperckim, jak sama nazwa wskazuje, największą wagę zwraca się na rozwój i motywowanie ekspertów, a szczególną uwagę przy rekrutacji pracowników odgrywa talent. Natomiast wyznacznikiem modelu kolaboracyjnego jest nastawienie na osiągnięcie przełomowych innowacji, co pociąga za sobą łączenie źródeł wiedzy z różnych dyscyplin oraz tak zwanym uczeniu się w działaniu. [Gierszewska, 2011, s.226-227].

Każda współczesna organizacja działająca w warunkach niepewności nie jest w stanie stworzyć w pełni określonej strategii zarządzania wiedzą. Niezbędna do osiągnięcia wyznaczonego celu i sukcesu staje się elastyczność, czyli umiejętność dostosowania swoich działań do zmian w otoczeniu oraz zdolność do modyfikacji strategii.

W teorii zarządzania pojawiają się liczne propozycje metod pomiaru wiedzy w przedsiębiorstwach. Ich zadaniem jest zaprezentowanie technik i na-

rzędzi wspomagających wybranie najistotniejszych elementów do oceny aktywów wiedzy.

Jedną z najpopularniejszych metod pomiaru wartości niematerialnych w przedsiębiorstwach jest Skandia Navigator. To pierwszy na świecie wdrożony system pomiaru wartości kapitału intelektualnego, który podzielono na trzy podstawowe formy. Wyodrębniono w nim kapitał ludzki, w którego skład wchodzi kompetencje, umiejętności i doświadczenie pracowników. Na kapitał strukturalny zaś składają się informacje należące do firmy, procesy, procedury i technologie. Trzecia forma to kapitał klienta wyrażony w stosunkach z klientami oraz relacjami z dostawcami. Z współdziałania tych trzech kapitałów wynika rzeczywista wartość przedsiębiorstwa. [Kowalczyk, 2007, s.58]. Navigator Skandia składa się z czterech elementów, na których przedsiębiorstwo koncentruje swoją uwagę. Schemat modelu przypomina kształt domu, który symbolizuje organizację. Dach domu tworzy obszar finansowy, w którym zawiera się bilans majątkowy. Dotyczy on przeszłości firmy. Pomiaru dokonujemy za pomocą wskaźników obrazujących kierunek firmy, a wie mierniki prędkości, jakości, czy też wykonania. Ściany domu tworzone są przez obszar klientów i procesów, który odnosi się do terażniejszości, gdyż to właśnie w danym momencie organizacja koncentruje się na tych elementach. Fundamenty tworzą innowacje i rozwój. Zaliczają się one do wskaźników mających największy wpływ na przyszłość organizacji. Dają odpowiedź na to, jak firma przygotowuje się do konkurowania w przyszłości poprzez szkolenia pracowników czy też wprowadzanie nowych produktów. Element znajdujący się po środku domu – w sercu domu to czynnik ludzki. Należą do niego kompetencje pracowników, kreatywność czy też doświadczenie. Celem metody jest uporządkowanie wszystkich miar w jeden system tak, aby organizacja mogła zdiagnozować siły i słabości kapitału intelektualnego oraz porównać go z konkurencją. [Jedynak (red.), 2006, s.128].

Kolejną rozpowszechnioną koncepcją jest zrównoważona karta wyników opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona. Jej zadaniem jest koordynowanie najważniejszych obszarów strategicznych firmy. Zawiera ona wskaźniki i miary dotyczące organizacji oraz otoczenia zewnętrznego. Projekt strategicznej karty wyników to zestaw miar wyróżnionych z czterech perspektyw. Pierwszą z nich są finanse, przedstawione za pomocą mierników księgowych, określające, w jaki sposób realizowana strategia wpływa na kondycję ekonomiczną firm. Obszar konsumentów to miary zorientowane na marketing, obsługę klientów i poziom ich zadowolenia. Procesy wewnętrzne to wskaźniki

odnoszące się do procesów tworzących wartość dla klienta, na przykład proces wytwarzania produktu. Ostatnia grupa to uczenie się i rozwój, w którego skład zaliczają się mierniki rozwoju, doskonalenia pracowników oraz rozprzestrzeniania wiedzy w organizacji. Karta wyników składa się ze wskaźników równoważących wskaźniki finansowe i operacyjne. Pozwala monitorować dotychczasową działalność oraz wpływać na nią w przyszłości. [Jedynak (red.), 2006, s.130-131].

Monitor aktywów niematerialnych (IAM) to kolejna metoda pomiaru wiedzy. Jej najważniejszym założeniem jest wyższość aktywów niematerialnych nad materialnymi. A więc pracownicy powinni być traktowani jako źródło przychodów, dzięki swoim umiejętnościom i posiadanej wiedzy. Działania, które podejmują pracownicy zostają przekształcone na aktywa materialne i niematerialne, a ich oddziaływanie zawiera się wewnątrz i w otoczeniu organizacji. W celu zapewnienia przejrzystości informacji w analizie danych w zakresie kontroli, ryzyka, efektywności użycia i tempa rozwoju zasobów niematerialnych IAM powinien mieć prostą i nieskomplikowaną budowę. [Jedynak (red.), 2006, s.133].

Za model wspomagający zarządzanie wiedzą można uznać także Broker Technologii. A. Brooking – twórca modelu w tym przypadku podzielił aktywa wiedzy organizacji na cztery kategorie. Pierwszą z nich są aktywa infrastrukturalne, w których zawierają się procesy, metody oraz technologie. Następne to aktywa własności intelektualnych, a więc prawa autorskie, patenty, znaki towarowe i tajemnice handlowe. Kolejne kategorie to aktywa skoncentrowane na ludzi i aktywa rynkowe. [Kowalczyk, 2007, s.60].

Równie istotnym modelem jest Narzędzie Szacowania Zarządzania Wiedzą (KMAT). Zostało opracowane przez firmę Arthur Anderser i American Productivity & Quality Center w 1995 roku. Elementy, na których skupia się uwagę, to proces wiedzy, przywództwo, kultura, technologia i pomiar. Celem KMAT jest koncentracja na najistotniejszych obszarach związanych z zarządzaniem wiedzą. [Kowalczyk, 2007, s.61].

Trudno jest wyłonić jedną metodę, która byłaby relatywnie najlepsza. Pomiar wartości zarządzania wiedzą jest nie lada problemem współczesnych przedsiębiorstw, gdyż wymaga od kadry zarządzającej wyboru, jak najlepiej dopasowującego się narzędzia do struktury organizacji.

W zaprezentowanym rozdziale zostały wyłonione najpopularniejsze w literaturze naukowej strategię i modele zarządzania i pomiaru wiedzy. Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem niezwykle złożonym i każdy jego

obszar powinien być indywidualnie dopasowany do posiadanych zasobów organizacyjnych i wyznaczonych celów. W niniejszym rozdziale zostało zaprezentowanych także pięć z bardzo wielu metod wspomagających zarządzanie wiedzą. Dwoma najpopularniejszymi modelami pomiarowymi są Skandia Navigator oraz Zrównoważona Karta Wyników, gdyż są to techniki bazujące zarówno na ilościowych, jak i jakościowych ocenach.

4. Metody wspomagania zarządzania wiedzą

Narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą to technologie, których zadaniem jest generowanie, kodyfikowanie i przenoszenie wiedzy w całej organizacji. Często są one opierane na technologiach informatycznych, jednak trzeba się liczyć z tym, że takie rozwiązania niosą za sobą duże koszty. Dlatego też proste narzędzia takie, jak telefon, czy fax mogą równie dobrze służyć zapisywaniu i przekazywaniu wiedzy. [Gierszewska, 2011, s.173].

Metody wspomagające procesy wiedzy w przedsiębiorstwie możemy podzielić w oparciu o technologie informacyjne oraz tak zwane „miękkie” metody zarządzania wiedzą. Poniżej przedstawię metody, które są najczęściej stosowanymi narzędziami i co więcej są uznawane za skuteczne w procesie wspomagania zarządzania wiedzą. [Gierszewska, 2011, s.181].

Do metod opartych głównie na technologiach informacyjnych możemy zaliczyć Internet, intranet, CRM, mapy wiedzy oraz e-learning. [Gierszewska, 2011, s.181].

Internet na przełomie lat stał się najbardziej rozpowszechnionym narzędziem wykorzystywanym w firmach. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą można wyróżnić wiele jego zalet, jak na przykład globalny zasięg, niski koszt użytkowania, czy też łatwa i szybka dostępność połączenia. Jego korzyści i możliwości są wręcz niewyobrażalne. Najważniejszą funkcją Internetu jest ułatwienie dostępu i przepływu informacji. Firmy często wykorzystują dwa zastosowania tego narzędzia. Pierwszym z nich są wirtualne pokoje dyskusyjne. Jest to system umożliwiający pracownikowi wyszukiwanie informacji i zwracanie się do innych z prośbą o radę. Ma on za zadanie udzielić takiej osobie sugestii rozwiązania problemu, czy też udostępnienia kontaktu do osoby kompetentnej w danym zakresie. Drugim, równie podobnym rozwiązaniem jest system dystrybucji zapytań. Pracownicy, umieszczając pytanie w systemie kierujące do wszystkich zatrudnionych w firmie, bądź też grupy odbiorców wyodrębnionych według regionu zatrudnienia lub obszaru funkcyjnego. W przypadku braku odpowiedzi w ciągu doby, wydelegowana jest

grupa szybkiego reagowania, która wyznacza osoby mające udzielić pomocy lub podanie do nich kontakt. Jak widać, Internet może mieć jeszcze wiele funkcji, które mogą mieć zastosowanie w usprawnieniu zarządzania wiedzą. [Gierszewska, 2011, 181-182].

Intranet to kolejne narzędzie coraz szerzej stosowane w zarządzaniu organizacją. Jest to sieć zamknięta, działająca wewnątrz firmy, dzięki której pracownicy mogą czerpać informacje odpowiadające ich problemom [Kaczmarek i Walczak, 2009,91]. Mogą być w nim zawarte różne informacje, na przykład dane teleadresowe pracowników, ale też umieszczane przez nich dane dotyczące specyficznych dziedzin działalności firmy. Intranet wyróżnia się tym, iż pracownicy mogą indywidualnie zgłaszać swoje pomysły usprawnień, czy nowych rozwiązań przekazywanych w pionie i poziomie organizacji. Dzięki temu wiedza i umiejętności pracowników mogą posłużyć jako źródło idei użytecznych w całej organizacji. Do jego korzyści możemy zaliczyć redukcję kosztów, związanych z korespondencją wewnątrz firmy, dając możliwości zapoznania się ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, pełni rolę bazy wiedzy dla pracowników, zapewnia większą otwartość poprzez anonimowe fora dyskusyjne i przede wszystkim usprawnia komunikację w całej organizacji. [Gierszewska, 2011, s.182-183].

Narzędziem szczególnie adresowanym do małych i średnich przedsiębiorstw jest Datapoint Virtual Room, czyli wirtualne pokoje danych. Jest to jedno z nowoczesnych rozwiązań informatycznych wspomagające zarządzanie wiedzą w projektach inwestycyjnych. Istnieje w firmie jako platforma internetowa, mająca za zadanie przechowywać, katalogować i udostępniać dokumenty. Dostęp do takich danych mają tylko i wyłącznie użytkownicy firm realizujących badanie, zapewnia więc bezpieczny przepływ informacji i dokumentów. [Gierszewska, 2011, s.183-184].

Popularnymi systemami informatycznymi wspierającymi zarządzanie wiedzą są także systemy Customer Relationship Management znane w skrócie jako CRM, które wspomagają procesy zarządzania relacjami z klientem. Rosnąca dynamiczność otoczenia wymusza na organizacjach umiejętność dostosowywania się do rosnących potrzeb klientów. Od dawna wiadomo, że prawidłowe rozpoznanie aktualnych i przyszłych potrzeb i oczekiwań odbiorców na rynku jest jednym z pierwszorzędných kroków do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. W takim przypadku pomocą służą systemy CRM. Są to narzędzia wspomagające zbieranie, przechowywanie i monitorowanie działalności, skierowanej na zaspokajanie potrzeb klientów. Dzięki rozbudo-

wanym bazom danych możliwe jest gromadzenie informacji o klientach i ich oczekiwaniach względem firmy, co istotne jest przy działaniach marketingowych między innymi promocją sprzedaży, czy programami lojalnościowymi. W literaturze rozróżnia się trzy podziały CRM. Do wspomagania w podejmowaniu decyzji operacyjnych wyróżnia się CRM operacyjny. Wspiera on rozwój kontaktów handlowych oraz kampanii reklamowo-promocyjnych. Umożliwia też wykonywanie czynności takich, jak prowadzenie baz klientów czy też rejestracja zamówień. CRM analityczny to system, którego zadaniem jest analizowanie danych z systemów ERP, marketingu i call center oraz badanie wielkości sprzedaży i rynku. Wspomaga też identyfikację i zrozumienie zachowań klientów oraz działań i strategii kierowanych do nich. CRM komunikacyjny jest używany przy przepływie informacji i kontaktach z klientami za pomocą call center, internetu czy e-mailu. Jest systemem ułatwiającym pracę szczególnie osobom odpowiedzialnym za sprzedaż. Zdobywanie wiedzy dla potrzeb klientów, zbieranie informacji i przechowywanie w bazach danych w celu wykorzystania ich przy budowaniu konkurencyjności opartej na utrzymaniu i zadowoleniu klienta to główne cele wdrożenia systemów CRM. [Kaczmarek i Walczak, 2009, s.93-96].

Szerokie zastosowanie w zarządzaniu wiedzą mają mapy wiedzy, zwane inaczej jako mapy myślowe. Są one wykorzystywane przy tworzeniu wiedzy strategicznej, planowaniu, zarządzaniu projektami, a nawet w poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań. Wspomagają budowę zasobów wiedzy do operacyjnego działania, które zawiera się w tworzeniu biznesplanów, przygotowywaniu ofert, czy też zarządzaniu zadaniami i czasem. [Gierszewska, 2011, s.189].

Dość popularną metodą przyswajającą wiedzę stał się w ostatnich latach e-learning. Jest to narzędzie służące do kształcenia, doszkalania czy też samokształcenia za pomocą różnych aplikacji zawierających się w programie. Można z niego korzystać za pomocą nośników elektronicznych takich, jak komputer, sieć informatyczna, cyfrowa telewizja kablowa, telefoniczna sieć komórkowa. Ważnym elementem współgrającym z e-learningiem są technologie informatyczne, które pozwalają na wprowadzenie form, w jakich może odbywać się nauczanie. Najbardziej rozpowszechnionymi z nich są wykłady na CD lub video, korespondencja za pomocą e-maila, videokonferencje, prezentacje multimedialne on-line, czy też listy dyskusyjne. Celem metody jest przekazanie wiedzy w taki sposób, aby użytkownik przyswoił ją najbardziej efektywnie i przystępnie. Często systemy te budzą dość duże obawy wśród pracowników firm, gdyż opierają się na zaawansowanych technologiach i bra-

ku możliwości kontaktu z innymi członkami organizacji. Przynoszą one jednak wiele korzyści i biorą udział w usprawnieniu przedsiębiorstwa. Dzięki szerokiej ofercie szkoleń, od specjalistycznych, produktowych, symulacyjnych, menadżerskich po asertywności, poziom nauki dostosowany jest do indywidualnych możliwości każdego użytkownika. Rozwój zdalnego kształcenia sprawił, że pojawiają się nowe formy e-learningu. I.K.Heiduk i W.M. Grudzewski dzielą go na blended learning i m'learning. Blended learning to bardziej tradycyjna forma kształcenia, gdyż wiedzę przekazuje się słuchaczom „na sali” w formie fizycznej, dopiero do domu zadaje się pracę do wykonania na platformie internetowej. M'learning jest już bardziej mobilną formą uczenia się gdyż korzysta się w tym wypadku ze sprzętu przenośnego takiego, jak laptop, telefon komórkowy i niezbędny jest do tego bezprzewodowy internet [Heiduk i Grudzewski, 2009, s.39]. Można stwierdzić, iż narzędzia e-learningowe stanowią przyszłość dla przedsiębiorstw i firm szkoleniowych. Uczą one pracowników kompleksowego podejścia do rozwoju organizacji, przy czym podnoszą kompetencje indywidualne i organizacyjne, a jest to najlepsza droga do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. [Gierszewska, 2011,s.190-191].

Metody „miękkie” wspomaganie zarządzania wiedzą to te, które bezpośrednio opierają się na wymianie wiedzy między ludźmi dzięki pracy zespołowej. Sposoby te nie wymagają zaawansowanych technologii i metod informacyjnych, gdyż wiedza przekazywana jest w prosty sposób, inaczej mówiąc „face to face”. Zaliczamy do nich wewnętrzne kompendia wiedzy, wizyty studyjne, wspólnoty praktyków, coaching, mentoring i szkolenia. [Gierszewska, 2011, s.190-191].

Do metod nie wymagających narzędzi informatycznych możemy zaliczyć wewnętrzne kompendia wiedzy. Są to zebrane informacje mające pomóc pracownikowi w wykonywaniu zawodu i w kontaktach z klientami. Kompendium to zbiór aktów prawnych, opisów produktów, procedur i praktycznych wskazówek oraz porad dotyczących wykonywanego zawodu. Ponadto mogą obejmować opisy zawierania umów, technik sprzedaży i sposobów rozmowy z klientami. Największą popularnością cieszą się wśród firm ubezpieczeniowych i sieci franchisingowych. [Gierszewska, 2011, s.193].

Metodą wspomagającą zarządzanie wiedzą są bardzo popularne w ostatnich czasach wizyty studyjne. Pracownik mając szansę wyjazdu do firm z branży, w której działa przedsiębiorstwo, ma okazję zapoznać się z rozwiązaniami stosowanymi przez inne organizacje, a przy tym zdobyć praktyczną

wiedzę i być może zyskać miano specjalisty w danej dziedzinie. Wyjazdy takie mogą być organizowane w kraju, jak i za granicą. W praktyce firmy często wysyłają na wizyty studyjne doświadczonych konsultantów, aby również oni wspomagali projekty i dzielili się swoją wiedzą z innymi członkami spotkania. Wizyty nie mają na celu przynoszenia rewolucyjnych rozwiązań lecz najczęściej są bardzo pożądane przy wdrażaniu usprawnień, przynoszących oszczędności kosztów i efektywniejsze wykorzystanie środków. [Gierszewska, 2011, s.194].

Popularnym narzędziem są również wspólnoty praktyków inaczej zwane społecznościami praktyków czy też wspólnotami strategicznymi. Tworzą je osoby często pochodzące z różnych komórek organizacyjnych, które mają podobne zainteresowania zawodowe oraz napotykające podobne problemy na co dzień [www1]”. Inaczej mówiąc, są grupami powstającymi spontanicznie, w celu dzielenia się doświadczeniem i wiedzą dziedzinową. Są to na ogół nieformalne jednostki powstające w rezultacie wzajemnych interakcji, których celem jest poszukiwanie rozwiązań i tworzenie przełomowych idei. Wiedza zdobyta przez członków wspólnoty jest kodyfikowana w określonym systemie, co daje możliwości dzielenia się informacją z innymi osobami oraz całym przedsiębiorstwem. Społeczności praktyków są grupami tworzącymi się wewnątrz oraz na zewnątrz firmy. Mogą składać się z pracowników organizacji oraz klientów czy też instytucji niezależnych od firmy, lecz współpracujących ze sobą. Z praktycznego punktu widzenia wiele organizacji lekceważy jednak fakt istnienia wspólnot praktyków, nie doceniając tkwiącego w nich potencjału wiedzy. Korzyści jakie wynikają z tworzenia się społeczności jest wiele. Przede wszystkim są one szybkim sposobem odnajdywania potrzebnej wiedzy, dzięki możliwościom zasięgnięcia opinii ekspertów. Również dzięki przedyskutowaniu opinii z pracownikami różnych działów oraz obszarów możliwe jest spojrzenie na dany problem z innych punktów widzenia. Tam samo, podzielenie się z zaistniałym problemem z członkami daje szybszy efekt wspólnego rozwiązania. [Gierszewska, 2011, s.196-199].

Wiele współczesnych organizacji kładzie nacisk nie tylko na zintegrowane systemy informatyczne, ale działa jeszcze na zasadach tworzenia i przekazywania wiedzy poprzez kontakty osobiste między pracownikami. Taką rolę odgrywa w przedsiębiorstwie coaching. Firmy uznające tą metodę, jako jedną z najlepszych sposobów uczenia, uważają, że dobry menedżer potrafi przekazać swoje umiejętności pracownikom, którzy pozyskują wiedzę ucząc się „pod okiem szefa”. Taka sytuacja przyczynia się do poprawy komunika-

cji wewnętrznej w firmie, rozwija pracę zespołową, prowadzi do kreatywności i identyfikowania się pracowników z organizacją. Coach, któremu zostaje przydzielony uczeń ma udzielać mu wskazówek, dostarczać informacji oraz asystować przy wykonywaniu zadań, czyli sprawować nad nim pieczę. [Bieda, 2006, s.234]. Coaching jest metodą coraz częściej wykorzystywaną do przekazu wiedzy i rozwoju pracowników, a jej głównym celem jest podniesienie efektywności pracy.

Za narzędzie podobne do coaching uważany jest mentoring. Różnica polega na tym, że rady i wskazówki kierowane do podopiecznych udzielają specjalnie przeszkolone osoby. Zazwyczaj są to przeszkoleni menedżerowie, których zadaniem jest pomoc w kształceniu, problemach administracyjnych, technicznych i społecznych. [Armstrong, 2011, s.792]. Te dwie powyżej opisane metody uważane są za jedno z wyjątkowo skutecznych narzędzi uczenia się przez działanie.

Najbardziej rozpowszechnionym narzędziem wspomagającym zarządzanie wiedzą w organizacjach są szkolenia. Służą one podnoszeniu kompetencji i kwalifikacji pracowników. Przedsiębiorstwa opierają się na bazach danych, w których zapisywane są informacje na temat oferty szkoleniowej, zdobytej wiedzy i certyfikatów udzielonych pracownikom. W podnoszeniu kompetencji na stanowiskach specjalistów niezwykle ważne są szkolenia, w których osobą prowadzącą i udzielającą wskazówek jest trener wewnętrzny. Jest to osoba posiadająca dużą wiedzę praktyczną poprzez codzienne wykonywanie zadań operacyjnych z zakresu zarządzania ludźmi lub zasobami materialnymi. Ucząc, posługuje się rzeczywistymi przykładami, a nie teorią, w związku z czym proces edukacji jest znacznie szybszy. Pożądane są też szkolenia na stanowisku pracy. Wykorzystują one metody rozwiązywania problemów poprzez uczenie się przez działanie. W ten sposób łatwiej jest wyszkolić pracownika. Za skuteczne uważane są też szkolenia przy użyciu gier planistycznych, symulacji czy scenariuszy. Dają one lepszy obraz spojrzenia pojedynczego pracownika na całą organizację, a podstawowym walorem jest uczenie poprzez naśladowanie rzeczywistości. [Gierszewska, 2011, s.203-204].

Każde przedsiębiorstwo patrząc na strukturę organizacyjną i warunki, jakie panują w firmie, powinna umiejętnie, według własnych potrzeb, dopasować metodę wspomagającą zarządzanie wiedzą. Dla jednych z przedsiębiorstw doskonałym rozwiązaniem może być zastosowanie narzędzi informatycznych, inne zaś z powodzeniem mogą stosować metody opierające się głównie na kontaktach międzyludzkich.

Literatura

Armstrong Michael. 2011. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business.

Bieda Justyna. 2006. *Rozwój kariery i sukcesja*. Katowice: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Evans Ch. 2005. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE

Gierszewska Grażyna. 2011. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

Heiduk Irena K., Grudzewski Wiesław M., 2009. *Edukacja w cyberprzestrzeni. Paradygmaty współczesnego kształcenia na odległość*. Stalowa Wola: Wyd. Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.

Kaczmarek Bogusław, Walczak Waldemar. 2009. *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.

Kowalczyk Adam. 2007. *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin. s. 15-18.

Mikuła Bogusz. 2006. *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Poskrobko Bazyle. 2011. *Gospodarka oparta na wiedzy*. Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.

Powichrowska Bogumiła. 2011. *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*. Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.

Jedynak Piotr (red.). 2006. *Wiedza współczesnych organizacji: wybrane problemy z zarządzania*, s. 128. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Stankiewicz Marek J. (red.). 2006. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, s. 14. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.

Jemielniak Dariusz, Koźmiński Andrzej K. (red.). 2012. *Zarządzanie wiedzą*, s. 26. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business.

Godziszewski Bohdan, Kołosowska Bożena, Szołno-Koguc Jolanta (red.). 2009. *Zarządzanie XXI w: koncepcje, trendy, problemy*, s. 313-314. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa.

[www 1] www.e-mentor.edu.pl, Mierzejewska B., Społeczności praktyków. Efektywne tworzenie wiedzy w organizacji, (data dostępu: 11.04.2012).