

Aldona-Małgorzata DEREŃ*
Andrzej KUDŁASZYK**

WIEDZA JAKO CZYNNIK ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

„Imperia przyszłości to imperia umysłu”
W. Churchill

Dynamicznie zmieniające się otoczenie powoduje, że współcześnie podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa staje się wiedza, którą organizacje nie tylko powinny gromadzić, ale również umiejętnie wykorzystywać oraz tworzyć nową wiedzę. W pracy rozważana jest istota i charakter wiedzy, ze wskazaniem na jej znaczenie jako dynamicznego i rozstrzygającego czynnika gospodarczego. Odpowiednie bowiem wykorzystanie wiedzy stanowi podstawę podejmowania decyzji pozwalających przedsiębiorstwu odnieść sukces rynkowy. Rosnący popyt na wiedzę oraz wzajemne interakcje między zasobem wiedzy a ramami instytucjonalnymi potwierdza potrzebę wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: wiedza, przedsiębiorstwo, kompetencje, umiejętności, organizacja, zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, innowacje

WPROWADZENIE

Zachodzące współcześnie procesy rynkowe wyraźnie wskazują na zjawisko malejącego znaczenia zasobów materialnych, zarówno w gospodarkach światowych, jak i w poszczególnych dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach. Rośnie natomiast znaczenie dóbr niematerialnych i inwestycji w rozwoju kapitału intelektualnego, który uznaje się za cenny i wartościowy zasób przedsiębiorstwa, umożliwiający jego ciągły rozwój i prowadzenie skutecznej strategii konkurencji.

Wielu wybitnych ekonomistów już od dawna przewidywało zmiany w gospodarce i zwiększenie roli zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa oraz kapitału ludz-

* dr Aldona Małgorzata DEREŃ - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej Zakład Ekonomii i Prawa gospodarczego Politechnika Wrocławska

** dr hab. Andrzej KUDŁASZYK, prof. nadzw. MWSLiT - Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu

kiego organizacji w kreowaniu bogactwa. Już Paul Drucker (1993) w książce *Post-Capitalist Society* opisywał swoją wizję społeczeństwa uczącego się, które będzie motorem rozwoju gospodarczego w nowej gospodarce. To społeczeństwo określił terminem społeczeństwa pokapitalistycznego, w którym podstawowym środkiem wytwórczym jest wiedza, a bogactwo kreowane jest przez „produktywność” i „innowacje” będące zastosowaniami wiedzy w praktyce.

„(...)Podstawowym zasobem ekonomicznym – „środkiem produkcji”, wykorzystującym termin z ekonomii – nie jest dłużej „kapitał”, ani „zasoby naturalne” (ziemia), ani „siła robocza”. Jest nią i będzie wiedza. Głównymi działaniami kreującymi bogactwo nie będzie alokacja kapitału w celu produktywnego jego wykorzystania, ani siła „robocza” – dwie podstawy dziewiętnastowiecznych i dwudziestowiecznych teorii ekonomicznych, czy to klasycznej, marksistowskiej, keynesowskiej czy też neoklasycznej. Przewodzącą grupą społeczną społeczeństwa wiedzy będą „pracownicy wiedzy” – menedżerowie wiedzy, którzy wiedzą, jak alokować wiedzę w celu jej produktywnego wykorzystania, tak jak kapitaliści wiedzieli, jak alokować kapitał w celu jego produktywnego wykorzystania; profesjonaliści wiedzy; pracownicy wiedzy. Praktycznie wszyscy ci ludzie wiedzy będą zatrudnieni przez organizacje, choć nie tak jak w przypadku pracowników kapitalizmie, będą oni w posiadaniu „środków produkcji” i „narzędzi do produkcji”. W pierwszym przypadku poprzez ich fundusze emerytalne, które się gwałtownie rozwijają we wszystkich zaawansowanych gospodarczo krajach – stają się jedyne, prawdziwymi właścicielami; w tym drugim przypadku, ponieważ pracownicy wiedzy posiadają swoją wiedzę i mogą ją ze sobą zabrać, gdziekolwiek się udadzą”¹. Drucker zwracał uwagę na to, że w społeczeństwie wiedzy, w którym nadrzędnym zasobem jest wiedza i pracownicy wiedzy, zasoby uważane dotąd za tradycyjne, tj. kapitał, ziemia czy praca, tracą na znaczeniu. Podobny pogląd głosiła Edith Penrose, która uważała, że usługi i produkty („inteligentne”) świadczone przez przedsiębiorstwo są pochodną jego wiedzy².

1. POJĘCIE WIEDZY

Rozważenie zasadności poglądu głoszącego, że w gospodarce XXI wieku wiedza staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, a przedsiębiorstwa coraz częściej budują kompleksowe systemy do monitorowania i zarządzania tym nowym zasobem, wymaga wyjaśnienia pojęcia wiedzy.

Wiedza jest wyjątkowym połączeniem doświadczenia, idei, intuicji, wartości, sądów i umiejętności pojedynczych osób, a także grup – tworząc ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji.

Znacząca grupa definicji wiąże pojęcie wiedzy 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. Takie rozumienie, według A. Brookinga, jest efektem posiadanych przez

¹ P. F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. PWN Warszawa 1999.

² E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press 1959/1995.

ludzi zasobów wiedzy bądź też/oraz intuicji. Natomiast D. J. Skyrme konstatuje, że wiedza łącznie z intuicją tworzy mądrość³.

Odmienny pogląd na temat tego, czym jest wiedza, prezentują m.in. P.J. Buckley i M. J. Carter, którzy akcentując niematerialność wiedzy dowodzą, iż jest ona jakością, którą dysponują ludzie i która czyni ich świadomymi szansy oraz tego, jak z tej wiedzy korzystać. Z kolei N. Sillami definiuje wiedzę jako ogół posiadanych przez jednostkę wiadomości. Natomiast I. Nonaka oraz H. Takeuchi ukazują wiedzę jako specyficzny zasób kompilujący przekonania i oczekiwania oraz działania i znaczenia (w przeciwieństwie do informacji). W kontekście tego ujęcia informacja nie stanowi elementu wiedzy, lecz narzędzie jej budowania⁴.

Nawet pobieżna analiza przedstawionych wyżej definicji uzasadnia twierdzenie, że wiedzę traktuje się jako przynależną ludziom i to właśnie ludzie, a nie organizacje, są jej nośnikami.

Raport przedstawiony przez OECD⁵ 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”.

Podkreślić należy, że generalnie w rozważaniach na temat wiedzy i jej znaczenia, pierwszeństwo przypisuje się wiedzy, „kto”, bowiem to właśnie od ludzi będących jej nośnikami, zależą rodzaj, rozmiar, poziom i właściwości aplikacyjne wiedzy.

„Gospodarka oparta na wiedzy” (G.O.W.), jako nowy paradygmat rozwoju, nowa jakość, w której wiedza staje się najważniejszym czynnikiem determinującym tempo i poziom rozwoju gospodarczego tworzy nowe warunki funkcjonowania organizacji, odmienne od dotychczasowych. Działalność podmiotów gospodarczych uwarunkowana jest charakterem zasobu, jakim jest wiedza. Jest to zasób odmienny i specyficzny w porównaniu do tradycyjnych czynników wytwórczych.

Charakteryzując wiedzę, należy zwrócić uwagę na kilka jej cech⁶. Pierwsza z nich to dominacja. Od efektywnego wykorzystania zasobu, jakim jest wiedza, zależy przyszłość organizacji, zwłaszcza jej przewaga konkurencyjna na rynku. Wiedza spełnia rolę nadrzędną w stosunku do wszystkich pozostałych zasobów.

³ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wyd. Difin Warszawa 2002, s. 71.

⁴ Ibidem, s. 72.

⁵ Knowledge Management in the Learning Society, Educations and Skills, Centre for Educational Research and Innovation, Paris OECD 2000, s. 55.

⁶ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, [w:] „Przegląd Organizacji” nr 2/2000, s. 20; A. Jarugowa, A. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 17-18.

Uwagę zwraca niewyczerpywalność wiedzy. W przeciwieństwie do innych czynników wytwórczych, wartość wiedzy i informacji nie zmniejsza się, wręcz przeciwnie – im więcej i częściej korzysta się z wiedzy, jej wartość rośnie. Wiedza jest zasobem, który nie ulega zużyciu. Jest instrumentem kształtującym nowy sposób korzystania z czynników wytwórczych, a mianowicie odejście od takiego ich łączenia, które pozwala na maksymalizację efektów i zminimalizowanie kosztów. Podmioty gospodarki opartej na wiedzy działają racjonalnie, jeżeli maksymalizują produkcję, będą równocześnie maksymalnie wykorzystywać posiadane zasoby wiedzy i informacji.

Symultaniczność to kolejna cecha charakterystyczna wiedzy. W odróżnieniu od klasycznych czynników wytwórczych, ta sama wiedza może być wykorzystywana równocześnie przez wiele organizacji i/lub osób oraz w wielu miejscach.

Warto również wskazać na nieliniowość. Jest to cecha oznaczająca, że ilość wiedzy nie świadczy o jej użyteczności. Nawet skromny zasób wiedzy może w istotny sposób zmienić sytuację danego podmiotu. Z drugiej zaś strony nie da się wykluczyć sytuacji, w których nawet znacząca ilość informacji i wiedzy może okazać się absolutnie bezużyteczna. Nieliniowość wiedzy oznacza również, że ta sama porcja wiedzy wykorzystana w jednej organizacji, może wywołać zupełnie odmienne konsekwencje w innej organizacji. Zaznaczyć przy tym należy, że przy korzystaniu z wiedzy, korzyści skali mogą, lecz nie muszą wystąpić. Natomiast tradycyjne zasoby te korzyści gwarantowały.

Katalog cech, o których mowa wyżej, A. Jarugowa i J. Fijałkowski uzupełniają o jeszcze jedną cechę, wynikającą niejako 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.

Interesujące zestawienie cech wiedzy, jako zasobu przedsiębiorstwa, proponują B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl i A. Potocki⁷. Otóż według nich wiedza posiada wszystkie wskazane cechy, jednak najistotniejsze jest to, że można ją tworzyć za pomocą różnych metod. Jest względna i niejednoznaczna. W związku z tym może być różnie interpretowana przez poszczególne osoby. Jest dynamicznym zasobem, co sprawia, że uchwycenie tylko niewielkiej jej części może doprowadzić do dużego przyrostu wiedzy jako całości. Co więcej, ta zdolność do przyrostu dynamizuje się w trakcie stosowania wiedzy w wymiarze praktycznym.

2. ISTOTA I ROLA WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Charakteryzując otoczenie współczesnych przedsiębiorstw zwraca się uwagę na dynamikę zmian i brak przewidywalności. W tej sytuacji wiedzę postrzega się jako instrument pozwalający zredukować wszechobecną niepewność podczas realizacji przedsięwzięć ryzykownych, a jednocześnie jako czynnik warunkujący zdolność do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe. Wiedza to zdolność rozwiązywania problemów na podstawie posiadanych informacji. Wartością dodana z wiedzy i z zarządzania wiedzą jest pokonywanie destrukcyjnego działania zmienności i czynienie z niej szansy na lepszą pracę przedsiębiorstwa czy obsługę klientów, lub realizowanie innych jeszcze celów. Wiedza pozwala przewidywać, kojarzyć fakty i podejmować decyzje.

⁷ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Rachunkowość...*, op. cit., s. 72-73.

Wiedza traktowana jest również jako baza do generowania nowych produktów, technologii i rozwiązań. Wiedza może strukturalizować się dzięki procesowi kodyfikacji, przykładowo w technologiach, kompetencjach pracowników, bazach danych.

W warunkach, w których wiedza staje się dynamicznym i rozstrzygającym czynnikiem otoczenia gospodarczego, podstawową kompetencją przedsiębiorstwa jest umiejętność gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania wiedzy w praktyce. Dla podejmowania trafnych decyzji pozwalających na odniesienie przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego, szczególnie ważne jest odpowiednie wykorzystanie wiedzy. Proces ten J. Ballay określił jako równoważenie wiedzy i działania, tzn. tworzenie z nich całości przydatnej człowiekowi, który przystępuje do działania. Wykorzystanie wiedzy przez organizację wynika z tego, że umożliwia ona zmniejszenie poziomu niepewności podczas realizacji ryzykownych przedsięwzięć⁸. Sama wiedza może być produktem, może się materializować w postaci produktów, usług, a przez to może być kopiowana.

Komercjalizacja wiedzy następuje zarówno w formie skodyfikowanej (sprzedaż licencji i patentów, *franchizing*), jak i w formie wiedzy eksperckiej – spersonalizowanej (kontrakty menedżerskie, doradztwo, konsultacje). W gospodarce opartej na wiedzy, działania wielu przedsiębiorstw nie polegają na tworzeniu wiedzy *per se*, lecz na jej dystrybucji, konfiguracji, czyli jak to określił Fazlagić – na budowie kontekstu⁹.

Odpowiednio zgromadzona, przygotowana i udostępniona na zewnątrz wiedza jest instrumentem przyciągania i utrzymania klientów, budowania satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy, przyciągania potencjalnych partnerów i kontrahentów, tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i umacniania marki, przyciągania utalentowanych pracowników o wysoko rozbudowanych potrzebach osiągnięć i samorealizacji, przyspieszania rozwoju wiedzy.

Znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwie i gospodarowanie nią zwykle analizowane jest w kilku kontekstach. Pierwsze z nich określić można jako tzw. podejście zasobowe. W tym przypadku wiedza traktowana jest jako nowy zasób, który można klasyfikować jako¹⁰: zasoby indywidualne, związane z pracownikiem i jego zasobem informacji.

Osoba o odpowiednim wykształceniu, predyspozycjach intelektualnych i talentach jest niezwykle cennym nabytkiem dla przedsiębiorstwa. *”(…), ten, kto ma talent będzie tworzyć na przekór wszystkiemu. Co to jest talent? Istnieje wiele definicji tego zjawiska. Moje określenie: to umiejętność schodzenia w głąb zjawisk, zdolność przebijania się przez powierzchnię, odkrywania wnętrza, ukrytych związków. (...), dotykając tego, co niewidoczne, co przeczuwamy, że istnieje, ale co musimy dopiero odnaleźć, wydobyć na światło. W tym przeczuciu niewidocznego, w jego poszukiwaniu i nadawaniu mu kształtu – wyraża się talent”*¹¹. Talent, a jednocześnie zdolność do uczenia się

⁸ B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 61.

⁹ A. Fazlagić, *Konstrukcja strategii dla przedsiębiorstwa opartego na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 79 – 92.

¹⁰ „Personel i zarządzanie” nr 3(180), marzec 2005.

¹¹ R. Kapuściński, *Lapidaria*, Wyd. Czytelnik-Warszawa 2007, s. 109.

i ciągłego poszerzania wiedzy sprawia, że pracownik staje się źródłem informacji i pomysłów.

Wiedza indywidualna, jednostkowa jest specjalistyczna i zakresowo ograniczona. Cechuje ją autonomia jednostek w jej stosowaniu. Wiedza indywidualna jest przekazywana, przemieszczając się razem z daną osobą, powodując problemy zatrzymania i akumulacji wiedzy. Niekiedy cała wiedza, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, to wiedza kilku jej kluczowych pracowników. Opuszczenie firmy przez któregoś z nich powoduje powstanie swoistej próżni, którą trudno jest w krótkim czasie wypełnić. Tak więc z punktu widzenia pracodawcy - pisze D. T. Dziuba - niekorzystne jest, aby pracownicy posiadali wiedzę, która nie jest udokumentowana czy opisana i która „zniknie” wraz z odejściem pracownika z danego stanowiska¹².

Całokształt wiedzy pracowników składa się na wiedzę całej organizacji. Efektywne wykorzystanie przez przedsiębiorstwo potencjału indywidualnych i zbiorowych zasobów wiedzy wymaga efektu synergii, bowiem oba zasoby wpływają na siebie wzajemnie i pozostają ze sobą w ścisłych zależnościach.

Podejście procesowe traktuje wiedzę, jako „*systematyczne rozwijanie umiejętności dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans i unikania zagrożeń*”¹³. W takim ujęciu wiedza nie jest zasobem organizacji, ale utożsamia się ją z procesem. Człowiek nabywa wiedzę podczas całego życia, w trakcie kontaktu i współdziałania z innymi, a nie tylko w jakimś wyraźnie określonym czasie, np. w toku pracy. „Uczenie się” staje się integralną częścią wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, jest nową formą aktywności zawodowej. Zaznaczyć należy, że podejście procesowe zaproponowano biorąc pod uwagę praktyczne doświadczenia firm konsultingowych, które wykorzystwały znaczenie wiedzy, uznając ją za podstawowy przedmiot własnej działalności. Z czasem pozwoliło ono na szersze upowszechnienie koncepcji zarządzania wiedzą i rozwój całego sektora działalności opartej na wiedzy. Procesy składające się na zarządzanie wiedzą to:

- tworzenie wiedzy (gdzie podprocesem jest lokalizacja wiedzy, pozyskiwanie jej i rozwój);
- kodyfikacja wiedzy;
- transfer wiedzy, na które składa się wykorzystywanie oraz dzielenie i rozpowszechnianie wiedzy. Warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w oparciu o wiedzę jest jej posiadanie. Jednak w praktyce tworzenie zasobów wiedzy dla wielu przedsiębiorstw stanowi istotną barierę.

Interesujące jest tzw. podejście japońskie oparte na epistemologicznym podziale wiedzy na cichą i formalną¹⁴. Ów podział za podstawę przyjmuje miejsce powstawania wiedzy. I tak wyróżnia się:

¹² T. D. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, [w:] *Studia Informatyki Gospodarczej*, Warszawa 2000.

¹³ G. Krupińska, K. Stobińska, *Inwestowanie w pracownika*, Wyd. Poltext, Warszawa 1996, s. 20.

¹⁴ Rozważając temat wiedzy cichej warto wskazać na pracę M. Polanyi (1958), który opisał ukryty (*tacit*) wymiar wiedzy, sugerując, że wiemy więcej niż jesteśmy w stanie powiedzieć.

- wiedzę ukrytą – intuicyjną. Japończycy uważają, że zachodni menedżerowie powinni przestać myśleć o wiedzy jako o czymś podlegającym przyswojeniu, wyuczeniu i opanowaniu dzięki podręcznikom czy wykładom i szkoleniom. W korporacjach japońskich przyjmuje się, że „wiedza wyrażona w słowach i liczbach stanowi zaledwie wierzchołek góry lodowej. Wiedzę ujmują przede wszystkim jako ukrytą” – coś, co nie jest łatwo dostrzegalne i wyobrażalne. Wiedza ukryta jest wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania. Z istnienia tej wiedzy zdajemy sobie sprawę, ponieważ wykorzystujemy ją na co dzień, ale trudno ją komunikować, czy dzielić się nią z innymi, bowiem nie potrafimy wyjaśnić jej istoty. Wiedza ta jest wypadkową całego procesu edukacji, jakiemu podlega pracownik oraz doświadczenia, które zbiera on w toku pracy zawodowej. Tak więc jest ona również efektem przeżytych doświadczeń, sytuacji, problemów i emocji¹⁵.

W badaniach przeprowadzonych w 2000 r. przez A. Rajana z Centre for Research in Employment and Technology in Europe w sześciu tysiącach przedsiębiorstw z różnych krajów, respondenci podkreślali, że kluczowym czynnikiem w zarządzaniu wiedzą jest wykorzystanie tych właśnie „ukrytych”, trudno dostrzegalnych informacji i umiejętności mających za źródło intuicję, przeczucia oraz osobiste doświadczenia¹⁶.

Natomiast wiedza formalna, to wiedza skodyfikowana i uporządkowana. Łatwo się ją komunikuje, można ją przedstawić opisowo lub za pomocą odpowiednich formuł matematycznych, liczb, znaków czy symboli. Najczęściej ma postać dokumentów, instrukcji, regulaminów poleceń czy procedur. Wiedzę tę można zapisać w materialnej postaci, na nośniku, który można przemieszczać bez względu na miejsce, odległość i czas. Niestety, pojawiają się i przeszkody by ją w pełni wykorzystać - informacje są często rozproszone, znajdują się w wielu miejscach, w różnych postaciach i formatach; nie zawsze oczywiste jest, gdzie daną informację (skodyfikowaną wiedzę) można znaleźć; często nie wiadomo, jak różne dostępne informacje łączą się ze sobą, by stworzyć użyteczną wiedzę; dodatkowy problem sprawia oddzielenie aktualnej wiedzy od tej, która jest już nieaktualna¹⁷.

Zasadnicze różnice pomiędzy wiedzą jawną i cichą dotyczą przede wszystkim zdolności do kodyfikacji i sposobów transferu wiedzy.

Wiedza jawna jest skodyfikowana i streszczona. Stanowi całość, którą można przekazać bez udziału „podmiotu wiedzącego” (*knowing subject*). Odmienny jest trans-

Jeden z najbardziej zdanych przykładów wiedzy cichej wskazany przez Autora odwołuje się do sytuacji rozpoznawania ludzkiej twarzy pomiędzy milionami innych, gdy nie jesteśmy w stanie opisać, w jaki sposób tę twarz rozpoznajemy. Potrafimy powiedzieć, co wiemy o danej twarzy (*what we know*), ale nie umiemy powiedzieć, w jaki sposób zachodzą procesy wykorzystywane w rozpoznawaniu (*how we know*), umożliwiające odróżnienie jej od pozostałych. Por K. Materska, *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą*.

¹⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 67.

¹⁶ *Knowledge Management – what does it mean?*, *Financial Times* 15 January 2001 – za G. Gierszewska, Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, s. 65, [w:] *Z zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, praca zbior. pod red. J. Kisielnickiego, Monografie i Opracowania, 4, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego Warszawa

¹⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, op. cit.

fer wiedzy cichej, bowiem tę charakteryzuje intuicyjność i nieartykułowalność. Wiedza ta nie może być komunikowana, rozumiana i używana bez podmiotu wiedzącego. Proces dzielenia się tą wiedzą wymaga ścisłej interakcji uczestniczących w nim podmiotów.

Niekiedy wręcz wskazuje się na niemożliwość skutecznego transferu wiedzy cichej, zwłaszcza w dużych organizacjach. Natomiast w małych liczebnie strukturach bezpośrednie dzielenie się wiedzą i doświadczeniami stanowi jeden z podstawowych i tradycyjnych sposobów korzystania z wiedzy cichej.

Kolejnym obszarem różnicowania się wiedzy jawnej i cichej są metody nabywania i gromadzenia wiedzy. Najczęściej wiedza jawna jest generowana metodą logicznej dedukcji i kompilowania formalnych wyników naukowych. Podczas gdy wiedza cicha jest nabywana w zasadzie jedynie w drodze uogólniania doświadczenia praktycznego, w trakcie tzw. *learninig by doing*. Tak więc generowanie i gromadzenie tej wiedzy odbywa się wyłącznie poprzez różnorodne i indywidualnie określone doświadczenia.

Wreszcie dwie omawiane postacie wiedzy różnią się potencjałem gromadzenia (agregacji) wiedzy i sposobów jej przywłaszczania. Wiedza jawna może zostać zgromadzona w jednym miejscu, przechowywana w obiektywnej formie i przyswajana bez udziału podmiotów, będących jej twórcami. Natomiast wiedzę cichą cechuje indywidualność i kontekstualność. Nie jest łatwo ją zgromadzić, zważywszy na fakt, iż jej kreatorem są różne osoby. Od ich wzajemnego współdziałania zależy, jak ten potencjał wiedzy zostanie wykorzystany w praktyce.

Prezentowane w literaturze rozróżnienie pomiędzy wiedzą jawną i cichą, w praktyce nie jest tak łatwe do wyodrębnienia. I. Nonaka i H. Takeuchi dowodzą, że nowa wiedza w organizacjach jest generowana poprzez dynamiczną interakcję i połączenie tych dwóch typów wiedzy. Przyjmując założenie, że wiedza ludzka jest tworzona i upowszechniana w społecznych interakcjach pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą, wspomniani wyżej autorzy stworzyli tzw. dynamiczny model wiedzy. Zachodzące interakcje nazwali konwersją wiedzy. Do procesu konwersji dochodzi wówczas, gdy ma on miejsce między różnymi osobami, a nie zachodzi we wnętrzu jednostki. Interakcja między tym, co ukryte, a tym co dostępne prowadzi do następujących procesów¹⁸:

- socjalizacji, to proces od wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej;
- eksternalizacji, następuje od wiedzy ukrytej do wiedzy dostępnej;
- kombinacji, następuje od wiedzy dostępnej do wiedzy dostępnej;
- internalizacji, od wiedzy dostępnej do ukrytej.

Socjalizacja to dzielenie się doświadczeniami, a tym samym tworzenie wiedzy ukrytej. Natomiast zdobywanie tej wiedzy, to często rezultat procesu obserwacji, naśladowania i ćwiczeń, w którym nie jest potrzebny kontakt werbalny.

Eksternalizacja polega na przekształceniu wiedzy ukrytej w dostępną przy pomocy znanych wyrażen i pojęć, werbalnie za pomocą metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. W opisywanym procesie może dojść do zniekształceń przekazu, ponieważ

¹⁸ Model ten Autorzy nazwali modelem SECI. Por. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, op. cit., s. 85.

używane słownictwo jest nowe, niekiedy niewystarczające. Eksternalizacja stanowi podstawę tworzenia nowych modeli, idei i pomysłów, a kluczem do przetworzenia jej w wiedzę dostępną jest metafora.” *Metafora to jedyny mechanizm komunikowania, który może pogodzić rozbieżność znaczeń*”¹⁹.

Kombinacja polega na łączeniu elementów wiedzy dostępnej, które są podporządkowane, selekcjonowane, a tym samym włączone w określony system wiedzy. Jest to jeden z podstawowych sposobów konwersji wiedzy, gdyż tu właśnie powstają nowe idee, pomysły, które często są wdrażane w ich realizację.

Internalizacja jest określana jako proces *learninig by doing*, czyli nauka poprzez pracę. Wiedza dotychczas zbierana i przetwarzana staje się użyteczna i stosowana. Jest ona wspomagana przez rozbudowane procesy werbalizacji, zapisu między innymi w dokumentach, wykresach oraz tabelach.

Spirala wiedzy polega na tym, że interakcje, które następują w procesie tworzenia wiedzy, kształtowane są przez przemieszczania, zachodzące między różnymi sposobami konwersji, które są z kolei uruchamiane przez cztery siły: budowanie pola, dialog, łączenie wiedzy dostępnej oraz uczenie w działaniu. Jest to dynamiczny proces zachodzący między wiedzą jawną i cichą. W tym procesie następuje kolejny, tworzy się wiedza wytworzona na cztery sposoby²⁰.

Wytworzona wiedza jest różnorodna. Każdy z jej procesów dostarcza innej wiedzy, proces socjalizacji dostarcza wiedzę współodczuwalną; eksternalizacja wiedzę pojęciową; internalizacja wiedzę operacyjną; kombinacja wiedzę usystematyzowaną.

Tabela 1. Istota wiedzy wytworzonej na cztery sposoby

| | Wiedza ukryta | Do | Wiedza dostępna |
|------------------------|--|-----------|---|
| Wiedza dostępna | (Socjalizacja) Wiedza współodczuwalna | | (Eksternalizacja) Wiedza pojęciowa |
| Od | | | |
| Wiedza ukryta | (Internalizacja) Wiedza operacyjna | | (Kombinacja) Wiedza usystematyzowana |

Źródło: I. Monaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 96

I. Monaka i H. Takeuchi wyjaśniają pojęcia przedstawione w tabeli 1 na następujących przykładach: wiedza współodczuwalna na temat oczekiwań klientów może być dostępną wiedzą pojęciową o nowym produkcie dzięki procesowi socjalizacji i eksternalizacji. Taka właśnie wiedza pojęciowa stanowi bazę procesu tworzenia wiedzy usystematyzowanej przy pomocy kombinacji. Pomysł nowego produktu steruje fazą kombinacji, w której zostają połączone nowo wytworzone i istniejące już składniki technologii celem uzyskania prototypu. Wiedza tzw. usystematyzowana w procesie internalizacji zmienia się w wiedzę operacyjną, która służy do produkcji masowej. Wiedza operacyjna wzbogacona doświadczeniami często stanowi podstawę dla nowo powstającego cyklu tworzenia wiedzy. Z kolei wiedza operacyjna użytkownika produktu

¹⁹ Ibidem, s. 90.

²⁰ Ibidem, s. 95 – 96.

poprzez proces socjalizacji może mieć wpływ na udoskonalenie istniejącego już produktu lub też przyczynić się do stworzenia istotnej innowacji związanej z tym produktem²¹.

Wiedza osób indywidualnych może być przekazywana pomiędzy członkami organizacji, przechodząc z poziomu indywidualnego do poziomu grupowego, organizacyjnego. Tak więc staje się ona bazą do tworzenia zasobu wiedzy w przedsiębiorstwie. Zadaniem organizacji jest zgromadzenie tej wiedzy i udostępnienie jej dla każdego pracownika. Wiedza ta zostaje wzmocniona przez cztery opisane wyżej sposoby konwersji i wykształca się na wyższych poziomach ontologicznych. Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy polega na jednoczesnym wzroście wiedzy na poziomie ontologicznym wraz ze wzrostem zakresu interakcji pomiędzy wiedzą dostępną i ukrytą.

3. DLACZEGO ZARZĄDZAMY WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE?

Rosnący popyt na wiedzę i umiejętności oraz wzajemne interakcje między zasobem wiedzy a ramami instytucjonalnymi potwierdza potrzebę wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Według P. Murray'a i A. Myersa zarządzanie wiedzą to „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”²². Firmy konsultingowe tworzące tzw. Wielką Piątkę Price Waterhouse Coopers zarządzania wiedzą określają jako sztukę „przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji”. Dla Arthura Andersena 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”²³.

Natomiast według D. J. Skyrme'go, zarządzanie wiedzą to „sprecyzowane i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji”²⁴.

Wyjątkowo szerszy zakres pojęciu „zarządzanie wiedzą” nadają naukowcy z Instytutu Systemów Produkcji i Projektowania Technologii w Berlinie. Według ich opinii, zarządzanie wiedzą dotyczy metod, instrumentów oraz narzędzi mających wpływ na przebieg zasadniczych procesów z udziałem wiedzy, czyli jej generowania, składowania

²¹ Ibidem, s. 97.

²² M. Strojny, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10/2000, s. 7, za: P. Murray, A. Myers, *The Facts about Knowledge, Information Strategy*– Special Report, November 1997.

²³ B. Piasny, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10/2001, s. 16, za: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

²⁴ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 73.

i dystrybucji, przy równoczesnym wykorzystaniu definicji celów wiedzy oraz jej identyfikacji we wszystkich obszarach i na wszystkich szczeblach organizacji²⁵.

Z kolei zdaniem T. A. Stewarta zarządzanie wiedzą to posiadanie wiedzy o tym, co wiedzą poszczególne osoby, zdobywanie jej i organizowanie, jak również korzystanie w celu uzyskania korzyści²⁶.

Różnorodność przedstawionych wyżej definicji wynika ze złożoności zagadnienia. Nie można jednoznacznie określić, czym jest zarządzanie wiedzą. Jednak każda z definicji jest trafna i zawiera pewne wspólne elementy. Wynika z nich, że koncepcja zarządzania wiedzą polega na tworzeniu, upowszechnianiu oraz wykorzystaniu wiedzy. Obok tych procesów istotne znaczenie w systemie zarządzania wiedzą mają takie komponenty, jak²⁷:

- stosunki ludzkie oparte na zaufaniu;
- technologie informacyjne;
- kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę;
- systemy, narzędzia oraz metody pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego.

Istnieje wiele czynników mających wpływ na podjęcie decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Według K. Materskiej²⁸ działanie w tym kierunku implikują różne czynniki, które można sklasyfikować, jako czynniki o charakterze wewnętrznym (tkwiące w samym przedsiębiorstwie) oraz czynniki o charakterze zewnętrznym (tkwiące w otoczeniu).

Jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne, to według autorki cechą wielu organizacji jest problem tzw. lepkości wiedzy (*sticky knowledge*). Informacje, wiedza i kompetencje są ściśle związane z konkretnymi działaniami przedsiębiorstwa, komórkami organizacyjnymi czy wręcz osobami. Tak więc często cała organizacja nie ma pojęcia o ich istnieniu. Tymczasem wydatkowany jest wysiłek na zdobywanie wiedzy, która tak naprawdę jest dostępna. Lepkość wiedzy wiąże się z problemem braku pamięci organizacyjnej. Przedsiębiorstwo nie korzysta z posiadanych doświadczeń, co powoduje powielanie błędów już wcześniej popełnionych. Zdaniem autorki przyczyną tych zjawisk jest brak formalnych rozwiązań, które pozwoliłyby na gromadzenie, aktualizowanie i udostępnianie wiedzy, czy informacji o realizowanych projektach i przedsięwzięciach. W praktyce prowadzi to do zakłóceń w funkcjonowaniu zasobów ludzkich, organizacyjnych oraz finansowych przedsiębiorstwa. Ponadto – jak słusznie zauważa K. Materska – przedsiębiorstwa nie rozwijają podstawowych mechanizmów zabezpieczających je przed niekontrolowanym odpływem wiedzy (*leaky knowledge*). Często bowiem dochodzi do sytuacji, w których odejście kluczowych pracowników do konkurencji wiąże

²⁵ Ibidem, s. 3.

²⁶ Ibidem, s. 24.

²⁷ M. Strojny, *Teoria...*, op. cit., s. 7.

²⁸ K. Materska, *Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji*, [w:] *Od informacji naukowej do technologii społeczeństwa informacyjnego. Miscellanea Informatologica Varsoviensia*, pod red. B. Sosińskiej-Kaluty i M. Przystek-Samkowej przy współpracy A. Skrzypczaka, Wyd. SBP, Warszawa 2005.

się z utratą nie tylko posiadanej przez niego wiedzy i doświadczenia, ale także towarzyszy temu utrata znaczącej grupy klientów.

Druga grupa czynników mających wpływ na wdrażanie systemów zarządzania wiedzą, które wskazuje K. Majerska, to czynniki zewnętrzne. Należą do nich m.in. globalizacja, postęp technologiczny i informacyjny (dynamiczny rozwój Internetu), skrócenie cyklu życia produktów, wzrost wymagań klientów. Wpływ tych czynników jest nie do przecenienia. Faktycznie stanowią one elementy składowe szeroko rozumianego procesu przeobrażeń związanych z Gospodarką Opartą na Wiedzy, która wyraźnie zaczyna zastępować gospodarkę tradycyjną, industrialną, wykorzystującą jako czynniki wytwórcze ziemię, pracę i kapitał²⁹.

PODSUMOWANIE

W zmieniających się warunkach prowadzenia działalności gospodarczej coraz większą rolę odgrywają aktywa niematerialne takie jak, wiedza, umiejętności, kreatywność, czy inteligencja. Ponadto współczesna gospodarka rynkowa wymaga od przedsiębiorstw umiejętności dostosowywania się nie tylko do zmian już zaistniałych na rynku, ale również do zmian przewidywanych lub oczekiwanych. Jak zauważa R. Borowiecki³⁰ działalność przedsiębiorstw na obecnym etapie rozwoju rynku, kształtowanym przez procesy globalizacji, jest w równej, a może nawet w większej mierze, zdeterminowana tym, co dzieje się w ich ewoluującym otoczeniu, niż tym, co dzieje się w nich samych. Wydaje się jednak, że właśnie charakter i skala tych procesów przesądza o potrzebie wdrażania systemów zarządzania wiedzą. Oczywiście nie można wskazać jednej uniwersalnej strategii wdrożenia *knowledge management*. Każda bowiem organizacja posiada swoją specyfikę, stąd też nie można kopiować rozwiązań z jednego przedsiębiorstwa do innego, gdyż osiągnięte rezultaty mogą być zupełnie odmienne.

E. Skrzypek³¹ wskazuje, 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 trwały wybór miejsc lokowania kapitału, jest także niezbędna w posługiwaniu się technikami informatycznymi przy podejmowaniu trwałych decyzji.

Skuteczne zarządzanie wiedzą w organizacji umożliwia:

- udzielanie organizacjom kompleksowej pomocy w gromadzeniu,
- analizę i wykorzystanie wiedzy, do podejmowania skutecznych decyzji pozwalających na umacnianie swojej pozycji na rynku;
- wykorzystywanie wiedzy pracowników w celu osiągnięcia, zgodnie z zasadą racjonalności, optymalnych efektów i sukcesu rynkowego w dłuższym czasie;

²⁹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *W jakim celu należy zarządzać wiedzą?*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa*” nr 7/2000, s. 3-10.

³⁰ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji*, [w:] *Globalizacja i integracja gospodarza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, pod red. R. Borowieckiego, A. Jaki, Wyd. AE Kraków, CECIOS, TNOIK, Warszawa-Kraków 2003.

³¹ *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, Materiały konferencyjne, pod red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2005, t. I i II, s. 35.

- osiągnięcie menedżerskiej skuteczności, stanowiącej podstawowy element w walce o skuteczność i rozwój organizacji³².

Zarządzanie wiedzą zmusza organizacje do inteligentnego działania poprzez stosowanie innowacji, podejmowanie twórczych decyzji, ciągłą pracę jej personelu opartą na wiedzy o wysokiej jakości, która jest stosowana na wszystkich poziomach zarządzania. Rezultatem takiego działania jest tworzenie i dostarczanie przez przedsiębiorstwa bardziej wartościowych produktów i usług oraz wzrost skuteczności i efektywności jej działania.

Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się pomnażać swoje umiejętności w zakresie tworzenia i przyswajania wiedzy i innowacji. Jak słusznie zauważa P. Drucker³³ – to czego trzeba przedsiębiorstwu, to zasada zarządzania, która umożliwi pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, a równocześnie nada wspólny kierunek poczucia perspektywy i wysiłków, zapewni zespołowość pracy, harmonizując z dobrem wspólnym cele indywidualne.

Współcześnie działalność gospodarcza w warunkach GOW wymaga dla rozwiązywania problemów zaawansowanej wiedzy, wysokiego poziomu umiejętności oraz wyobraźni. Wiedza musi łączyć się z doświadczeniem. Tak więc przedsiębiorstwo musi posiadać umiejętności adaptowania i rozwijania wiedzy. Musi mieć także świadomość pojawiania się efektu synergii. Sukcesy biznesowe firm na globalnym rynku są efektem połączenia wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, woli, umiejętności działania i inteligencji. Tę ostatnią rozumieć należy jako zdolność do twórczego korzystania przez organizację ze swojej świadomości, ale także jako umiejętność nieustannego i ukierunkowanego rozwoju. E. Skrzypek³⁴ twierdzi, że świadomość ta to synteza wiedzy, doświadczenia i wyobraźni.

LITERATURA

1. Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Wyd. „TRIADA”, Dąbrowa Górnicza 2000.
2. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001.
3. Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
4. Grudzewski W., Hejduk I., *Wpływ zarządzania wiedzą na wzrost wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*, pod red. Urbańczyk E., Uniwersytet Szczeciński, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
6. *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, Materiały konferencyjne, pod red. Skrzypek E., Wyd. UMCS Lublin, 2005, t. I i II.

³² Ibidem, s. 35 – 36.

³³ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE Kraków 1994.

³⁴ E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny...*, op. cit.

7. Kotarba W. *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
8. Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo, PWN, Warszawa 2006.
10. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfanteo, Katowice 2003.
11. Mikołajczyk Z., *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki* [w:] *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, pod red. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
12. Perechuda K., Stosik A., *Zarządzanie wiedzą w małej firmie*, [w:] „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 975, AE, Wrocław 2003.
13. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, pod red. Wachowiak P., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
14. *Problemy współczesnego zarządzania*, pod red. Matczewski A., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
15. Rutkowska-Brdulak A., *Własność intelektualna*, [w:] *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie – Poradnik dla przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
16. Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, [w:] „Problemy Jakości” nr/51999.
17. Skrzypek E., Grela G., *Gospodarka oparta na wiedzy szansa na sukces w doskonaleniu organizacji*, Annales UMCS 2006.
18. *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, pod red. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
19. Tonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Poltex, Warszawa 2000.

KNOWLEDGE AS FACTOR IN MODERN ENTERPRISE DEVELOPMENT

Summary

The result of a dynamically changing environment is that nowadays knowledge has become the basis for the functioning of an enterprise, knowledge that organisations should not only collect, but also skilfully use and create new one. The article discusses the essence and nature of knowledge, indicating its significance as a dynamic and decisive economic factor, since the appropriate use of knowledge allows a company to succeed on the market. The growing demand for knowledge and the interactions between the resource of knowledge and the institutional frame-

work confirms that there is a need to implement and improve the knowledge management system in an enterprise.

Key words: *knowledge, enterprise, competence, skills, organisation, intellectual capital, innovation, knowledge management*

Artykuł recenzował: prof. dr hab. inż. Marian HOPEJ