

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO WIELOETAPOWY PROCES GENEROWANIA NOWYCH WARTOŚCI

Jan Wołoszyn

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa Szkoły Głównej Gospodarstwa
Wiejskiego w Warszawie
Kierownik: dr hab. Krystyna Krzyżanowska, prof. nadzw. SGGW

Słowa kluczowe: wiedza, przedsiębiorstwo, modele zarządzania wiedzą, nabywanie wiedzy, dzielenie się wiedzą

Key words: knowledge, business, knowledge categories, processed model, knowledge acquisition, knowledge dividing

S y n o p s i s. W artykule przedstawiono zagadnienia zarządzania wiedzą według założeń sformułowanych przez Probst, Rubla i Romhardta, zaprezentowanych w modelu procesowym. Poruszono różne aspekty wiedzy jako kategorii psychospołecznej oraz jej nabywanie i dzielenie się nią. Zaprezentowano także różne zdolności organizacji do uczenia się na zasadzie pętli pojedynczej i podwójnej.

WSTĘP

W ostatnich kilkunastu latach, nasilająca się dość ostra konkurencja sprawiła, że wiele przedsiębiorstw zaczęło poszukiwać pomysłów na nowe, bardziej użyteczne i wartościowe produkty, na nowe metody zarządzania. Okazało się przy tym, że kreowanie nowych pomysłów bez bardzo rozległej oraz aktualnej informacji i wiedzy jest niemożliwe. Przedsiębiorstwa zaczęły coraz bardziej doceniać wiedzę, a to z kolei wymusiło tworzenie klimatu sprzyjającego uczeniu się.

Wiele przedsiębiorstw, które doceniły rolę wiedzy, jako ważnego składnika wszystkich komponentów gospodarki, a zwłaszcza potrzebę jej pomnażania i właściwego wykorzystania, osiągnęły sukces rynkowy. Ich zarządy zrozumiały, że bez wiedzy nie da się skojarzyć ze sobą ograniczonych zasobów materialnych, by je w sposób optymalny wykorzystać. Wiedza stała się więc ważnym, a niektórzy autorzy¹ uważają, że głównym, źródłem wartości ekonomicznej, istotnym substytutem wszystkich ingrediencji.

Rola wiedzy rośnie zarówno w sektorze przemysłowym, jak też w rozwijającym się dynamicznie sektorze usług oraz sektorze rolniczym. Wiedza stała się zasobem, bez którego nie może funkcjonować żadne nowoczesne przedsiębiorstwo. Efektywne wykorzystanie

¹ Tak uważają, np.: Drucker, Daveport, Prusak, Castells, Boydell.

wiedzy wymaga umiejętności wykonywania wielu działań z zakresu zarządzania nią, w tym jej wymiany. Temu zagadnieniu jest poświęcony niniejszy artykuł.

WIEDZA JAKO KATEGORIA PSYCHOSPOŁECZNA

Wiedza jest obiektem zainteresowań i analiz od zarania dziejów naszej cywilizacji. Początkowo interesowali się nią głównie filozofowie, którzy różnymi formami poznania zajmowali się jeszcze przed naszą erą, a następnie wzbudziła zainteresowanie pedagogów, psychologów i socjologów. W latach 80. XX w. wiedzą zainteresowali się także ekonomiści oraz teoretycy i praktycy zarządzania.

Encyklopedia Popularna PWN [1982] prezentuje pojęcia dwóch kategorii wiedzy, szerokie, definiując ją jako „...wszelkie zobiiektywizowane i utrwalone formy kultury umysłowej i świadomości społecznej powstałe w wyniku kumulowania doświadczeń i uczenia się...” oraz wąskie, gdzie wiedza, to „...ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania...”. Zdaniem psychologa Nosala [1997], wiedza to jedna z kategorii kompetencji, najbardziej „nasycona” rzeczywistością i doświadczeniem osobistym jednostki. Z kolei teoretycy zarządzania Devenport i Prusak [1998], wiedzę definiują jako „...płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającą podstawy do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji”.

Według Brillman'a [2002] wiedza jest wartościową informacją, integrującą dane fakty, a także czasami hipotezy, a jej tworzenie wymaga, aby ktoś wcześniej przetworzył, zinterpretował i połączył informacje. Wyraźne rozgraniczenie zakresu treściowego analizowanych pojęć znajdujemy w pracach Druckera [1999]. Według niego wiedzy nie należy szukać w książkach, w bazach danych, w oprogramowaniu komputerowym, tam są bowiem jedynie informacje. Wiedza jest bowiem spersonifikowana i zawsze ucieleśniona w człowieku, który ją zdobywa, ucząc się, a następnie właściwie lub niewłaściwie wykorzystuje, podejmując decyzje. Bez człowieka wiedza nie istnieje.

Z powyższych definicji wynika, że wiedza to coś więcej niż informacja, choć wielu specjalistów od zarządzania posługuje się tymi pojęciami zamiennie.

Wiedza w modelach ekonomicznych pojawia się w dwóch różnych kontekstach. Pierwszy z nich kładzie nacisk na proces kreowania wiedzy, czyli przekształcanie danych w informacje, a informacji w wiedzę. Jak twierdzą cytowani autorzy, wiedza rodzi się i plonuje w ludzkich umysłach, a jej pierwotnym źródłem są dane, które przetworzone przybierają postać informacji, te z kolei przeanalizowane i przetworzone w umyśle człowieka stają się wiedzą. W ujęciu drugim wiedza postrzegana jest jako składnik aktywów i zaliczana zarówno do nakładów (kompetencji), jak również do wyników (innowacji) procesu produkcyjnego. Może być własnością prywatną (indywidualną), czynnikiem sprawczym wielu procesów, sprzedawaną niekiedy jako towar, może być też w posiadaniu publicznym i jako dobro wspólne udostępniana wielu użytkownikom, bez ograniczeń lub za odpłatnością [OECD 2000].

Prezentowane w literaturze klasyfikacje wiedzy dość często nawiązują do taksonomii wiedzy według Arystotelesa, która wyodrębnia [za: OECD 2000]:

- epistemę: wiedzę, która jest uniwersalna i teoretyczna,
- technę: wiedzę instrumentalną, kontekstową i praktyczną,

- phronesis: wiedzę normatywną opartą na doświadczeniach, kontekście i zdrowym rozsądku, tzw. praktyczna mądrość.

Podobny podział wiedzy można spotkać w literaturze socjologicznej i ekonomicznej. Nanaka i Takeuchi [2000] wiedzę dzielą na jawną (*explicit knowledge*), ogólnie dostępną, jasno sprecyzowaną i usystematyzowaną oraz wiedzą uśpioną, cichą (*tacit knowledge*). Wiedza jawna posiada swoje odzwierciedlenie w języku formalnym, przybierając na ogół postać instrukcji, regulaminów, dokumentów, poleceń, norm, procedur itp. zawierających sądy, słowa, znaki i symbole, które w prosty sposób można przekazać innym ludziom. Wiedza ta może być przekazywana na piśmie, przez radio lub za pomocą mediów elektronicznych oraz przechowywana, utrwalana, przekształcana itp. Z kolei wiedza cicha jest zasobem indywidualnym, trudnym do sformalizowania i opisanego za pomocą ubogiego języka, tworzonym na zasadzie łączenia przekonań, intuicji i wcześniejszych przeżyć człowieka z otaczającą go rzeczywistością. Obejmuje także subiektywne odczucia jednostki, różnego typu emocje, sądy, nastawienia itp. Posiadanie tej wiedzy zależy więc w dużej mierze od aktywności poznawczej, intelektu i doświadczeń człowieka.

Istnieją też w teorii i praktyce zarządzania inne podziały wiedzy. Probst, Raub i Romhardt [2002] dzielą wiedzę na: indywidualną, zespołową i całej organizacji, gdzie ostatnie dwa rodzaje, na co zwracają też uwagę autorzy przywoływanej publikacji OECD, nie są sumą wiedzy jednostek. Ilość i jakość wiedzy zespołowej jest bowiem wypadkową współpracy, zaufania i wzajemnego zrozumienia. Wiedza ta, to umiejętność łączenia rozproszonych zasobów wiedzy pojedynczych pracowników, to zdolność poszczególnych zespołów pracowniczych, jak też całej organizacji do rozwiązywania problemów, do kreowania nowych pomysłów.

Boydell, znawca problematyki organizacji uczącej się, wyróżnia cztery typy i trzy poziomy wiedzy. Typy wiedzy opisuje następującymi pytaniami: co to jest, jak to zrobić, jak stać się sobą, jak osiągnąć cele we współpracy z innymi. Poziomy wiedzy odnosi zaś do następujących problemów: jak to wcielić w życie, jak to udoskonalić, jak to połączyć [za: Evans 2005].

W publikacjach OECD [2000], można spotkać typologię wyodrębniającą, podobnie jak Boydell, cztery typy wiedzy, które odnoszą się jednak do nieco innych zakresów treściowych. Podobną klasyfikację proponuje Evans [2005]. Zgodnie z tą typologią można mówić o wiedzy, która odnosi się do następujących zagadnień:

Wiedzieć co (know-what), to znaczy znać określone fakty, określone dane. Jest to wiedza operacyjna ujęta w słowa i liczby, łatwa do przekazu drogą elektroniczną, tradycyjną pocztą, czy też w bezpośredniej rozmowie lub w czasie wystąpienia publicznego.

Wiedzieć dlaczego (know-why), to rozumieć zasady i prawa natury oraz prawa rządzące ludzkim umysłem i zachowaniami społecznymi. W przypadku pracowników, to wiedzieć jaka jest strategia przedsiębiorstwa, dokąd ono zmierza i dlaczego, jakie wartości uważa za najważniejsze i jak one przekładają się na przyjętą orientację strategiczną.

Wiedzieć jak (know-how), to w zasadzie również wiedza operacyjna, lecz w odróżnieniu od *know-what* jest ukryta w ludzkich umysłach, a dostęp do niej nie jest łatwy, ani prosty. Dotyczy ona umiejętności sprawnego wykonywania prac umysłowych, sensorycznych i psychomotorycznych zarówno przez pracowników oraz ich przełożonych, jak też znajomości zasad wprowadzania rozwiązań własnych pomysłów nieobjętych formalnymi procedurami działań na danym stanowisku pracy.

Wiedzieć kto (know-who), dotyczy rozeznania w tym, kto jest kim i jaką wiedzą dysponuje, zarówno wewnątrz jak też w otoczeniu organizacji. Chodzi tu również o umiejętność budowania i utrzymywania kontaktów interpersonalnych oraz o zdolność współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi.

ISTOTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Mimo że zarządzanie wiedzą jest koncepcją stosunkowo młodą, teoretyczne podstawy pod ten proces zostały sformułowane w drugiej połowie lat 80. Powstało wiele definicji i modeli teoretycznych obrazujących naturę tego pojęcia. Niektóre z tych definicji przytacza Evens [2005]:

- „(...) proces, w wyniku którego wszystko, czego się nauczyliśmy i co mieści się w naszych umysłach, staje się informacją dostępną dla każdego”,
- „(...) to oznacza więcej robić niż to samo, co dotychczas, tylko lepiej, to oznacza robić stale coś nowego, aby przetrwać na rynku podlegającym głębokim zmianom”,
- „(...) tu chodzi o działania i zmiany, a nie instalowanie sieci komputerowych i zarządzanie obiegiem dokumentów”,
- „(...) budowanie dynamicznego środowiska pracy i nauki, które sprzyja stałemu generowaniu, gromadzeniu oraz stosowaniu wiedzy indywidualnej i zbiorowej w celu odkrycia dla firmy nowych wartości”.

Prostą definicję zarządzania wiedzą prezentują Probs, Raub i Romhardt [2002]. Ich zdaniem zarządzanie wiedzą to: „*zintegrowany system działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy*”.

Z kolei Strojny [2000] uważa, że zarządzanie wiedzą to „*system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystywaniu (ponownym wykorzystywaniu) wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną*”.

Przytoczone definicje w różnym zakresie odnoszą się do istoty zarządzania wiedzą, a zwłaszcza do zmian wprowadzanych w organizacji. Nie wszystkie odnoszą się wprost do zmian, jakie są wprowadzane w organizacji pod hasłem „zarządzanie wiedzą”. Tylko dwie ostatnie z listy Evansa i definicja Strojnego informują, iż zarządzanie wiedzą jest procesem, w ramach którego podejmowane są konkretne, uporządkowane działania, a ich efektem jest dodatkowa wartość uzyskana dzięki intelektualnym zasobom. Procesy te, co podkreśla Penc [2003], powinny prowadzić do zwiększenia wartości zasobów użytecznej wiedzy i ułatwiać proces twórczego myślenia. Ponadto, definicje te mówią o celu podejmowania działań w ramach zarządzania wiedzą, czyli dlaczego należy wdrożyć nowe procedury w organizacji.

NABYWANIE WIEDZY I DZIELENIE SIĘ NIĄ W MODELU PROCESOWYM

W ostatnich latach pojawiło się wiele modeli zarządzania wiedzą, które za punkt wyjścia do ich opisu biorą różne zagadnienia, np. kluczowe kompetencje i kluczowe umiejętności, konwersję wiedzy lub ogół procesów tworzących pewien algorytm.

Założenie, że zarządzanie wiedzą to ciąg następujących po sobie procesów, było podstawą do opracowania przez Probstą i jego współpracowników [2002] modelu, który składa się z następujących elementów:

- opracowywanie metod identyfikacji źródeł wiedzy organizacyjnej oraz sposobów jej pozyskiwania przez strukturalizowanie zasobów intelektualnych organizacji i tworzenie map lokalizacji wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy przez kontakty ze środowiskiem zewnętrznym, czyli klientami, dostawcami i firmami partnerskimi albo przez jej zakup, np. zatrudnienie ekspertów zewnętrznych, czy przejęcie innowacyjnego przedsiębiorstwa,
- rozwijanie wiedzy – to zdobywanie nowych umiejętności, badania, kreowanie pomysłów, usprawnienie istniejących procesów, projektowanie i tworzenie nowych produktów,
- przepływ wiedzy, czyli dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej w ramach organizacji w taki sposób, aby dotarła do jednostek, które w danej chwili jej potrzebują, a to wymaga poszukiwania odpowiedzi na pytania: kto powinien wiedzieć, jaka potrzebna jest wiedza, czego ma ona dotyczyć, jaki ma być efekt jej dostarczenia oraz jak wiedzę rozpowszechnić,
- wykorzystanie wiedzy w taki sposób, aby przyniosła oczekiwane rezultaty, aby powstała dzięki niej wartość dodana,
- utrwalanie i zachowanie wiedzy, aby jej nie stracić, a to wymaga selekcji, przechowywania i ciągłego aktualizowania danych.

Zakres treściowy poszczególnych etapów pozwala na ich pogrupowanie. Można więc wyróżnić trzy główne fazy zarządzania wiedzą:

- pozyskiwanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- wykorzystanie wiedzy, przekształcanie jej w opinie, oceny, decyzje.

Źródłem nowej wiedzy jest zawsze człowiek, ona bowiem powstaje w umysłach ludzi, a nie w organizacji widzianej jako rzecz. To pracownicy, dzięki posiadaniu określonych umiejętności oraz osobistemu zaangażowaniu świadczącemu o utożsamianiu się z firmą i jej misją, mając dostęp do informacji, dochodzą do nowatorskich pomysłów (odkryć, nowych koncepcji, usprawnień itd.). Do podsyceń tego zaangażowania i transponowania utajonej wiedzy na konkretne technologie i produkty jest konieczna odpowiednia kultura organizacyjna, kultura przewyciężająca bariery związane z rutyną, obawami przed nieznanym, obawami o pracę, ceniąca określone wartości, a zwłaszcza potrzebę ciągłego uczenia się od innych, nie odrzucając ich dokonań oraz wyciągania wniosków z własnych i cudzych błędów.

Ważnym problemem w procesie zarządzania wiedzą jest zróżnicowany dostęp do różnych jej kategorii. Publicznie dostępna jest tylko niewielka część wiedzy i to głównie wiedzy proceduralnej typu *know-what* i wiedzy o charakterze naukowym, ale nawet i tej wiedzy nie są w stanie osiągnąć wszyscy chętni. Bez dostępu do sprawnej sieci telekomunikacyjnej lub sieci powiązań społecznych nie ma możliwości skorzystania z informacji. Z kolei pozyskanie wiedzy naukowej i innej wiedzy złożonej, a także wiedzy praktycznej, teoretycznie dostępnej dla każdego, determinowane jest możliwościami jej przesyłu i zdolnościami percepcyjnymi jej przyszłych użytkowników. Można ją nabyć w różny sposób, np. studiując, uczestnicząc w szkoleniach, czytając różne publikacje, oglądając różne obrazy. Ponadto, w przedsiębiorstwach można zaobserwować uczenie się w procesie eksperymentowania. Dzięki niemu ludzie nabywają różne umiejętności psychomotoryczne i sensoryczne oraz umiejętności decyzyjne i koncepcyjne. Przy eksperymentowaniu ważny jest jednak kontekst ekonomiczny i etyczny [OECD 2000].

W odróżnieniu od wiedzy jawnej, do wiedzy cichej, zwłaszcza typu *know-how* dostęp jest dość trudny, co nie znaczy, że niemożliwy. Choć wiedza ta odzwierciedla osobowość jednostek, a nawet całych organizacji, to będąc zakotwiczoną w jej strukturach², z ekonomicznego punktu widzenia, przez dłuższy czas, nie może być własnością prywatną. Jeżeli jest użyteczną i efektywną w danych warunkach, istnieją różne sposoby pozyskania jej. Doświadczeniami zawodowymi wymieniają się profesjonalści. Wiedza przekazywana jest też w trakcie zespołowego działania, gdy korzystamy z wiedzy innych osób lub w czasie interakcji, która jest oparta na powiązaniach pomiędzy producentami i użytkownikami, między mistrzem a uczniem. Można też czerpać wiedzę w trakcie użytkowania produktów wytworzonych przez inne osoby, podpatrując ich budowę i sposób działania. W szczególnych przypadkach, gdy do wiedzy prywatnej dostęp jest zablokowany istnieją sposoby pozyskania jej drogami podstępными, chociażby poprzez demontaż i analizę produktu, czy też działania wywiadowcze [OECD 2000].

Zagadnienia pozyskiwania wiedzy i dzielenia się nią związane są z procesem uczenia się. W organizacji uczą się nie tylko pracownicy, ale też całe organizacje. Proces uczenia się może mieć charakter ciągły lub sporadyczny, może przebiegać zgodnie z założeniami pętli pojedynczej czy podwójnej. Morgan [1997] jest zdania, że organizacje mają różne zdolności uczenia się. Większość z nich nabyła umiejętność uczenia się na zasadzie pętli pojedynczej. To pozwala im doskonalić umiejętność badania otoczenia, formułowania celów i bieżącego śledzenia poziomu ich realizacji, porównując zdobyte w ten sposób informacje z normami operacyjnymi, a następnie inicjując odpowiednie działania. Ten sposób uczenia się jest na ogół zinstytucjonalizowany, a do jego sprawnego przebiegu wykorzystuje się systemy informacyjne, które pozwalają utrzymać działania organizacji w określonych ramach, a poziomy osiągnięć z poprzedniego okresu wykorzystać jako normy do kontrolowania poziomów bieżących.

Uczenie się na zasadzie pętli podwójnej (uczenie się jak się uczyć), polega na podejmowaniu dodatkowych działań polegających na kwestionowaniu znaczenia podstawowych norm, polityk i procedur operacyjnych w związku ze zmianami otoczenia. A to z kolei wymaga:

- popierania i ceniienia otwartości, aktywności, współpracy, refleksyjności i samodzielności w myśleniu oraz swobody w przepływie informacji i wiedzy; to pozwala pogodzić się z błędami i niepewnością jako nieuchronną cechą życia w złożonym i burzliwym otoczeniu,
- procesu planowania opartego nie tylko na jasno określonych celach, ale również na planowaniu tego, czego chce się uniknąć, czyli definiowaniu ograniczeń i kwestionowaniu ich, co sprzyja zwiększaniu przestrzeni możliwych do podjęcia działań,
- przyjęcia systemu odpowiedzialności, który będzie sprzyjał przyjmowaniu przez pracowników i ich menedżerów postaw aktywnych, sprzyjających zespołowemu analizowaniu i rozwiązywaniu złożonych problemów, z poszanowaniem różnych punktów widzenia, a nie uciekania się do oszustw, niejasnego przedstawiania problemów lub minimalizowania ich wagi, jeżeli nie mogą sobie z nimi poradzić, tuszowania różnych przykrych spraw, upraszczania interpretacji itd.,
- pokonania przepaści pomiędzy teorią a rzeczywistością, czyli tym co ludzie mówią (teoria głoszona), a tym co robią (teoria użytkowa), aby możliwe stało się kwestionowanie teorii głoszonych oraz wartości i norm zakorzenionych w teorii użytkowej.

² Chodzi tu przede wszystkim o takie zagadnienia, jak: sposób komunikowania się, wspólne procedury, powszechnie uznane metody rozwiązywania problemów i poszukiwania rozwiązań.

Uczenie się na zasadzie pętli pojedynczej dotyczy głównie organizacji zbiurokratyzowanych, a tych, jak twierdzi przywoływany Morgan jest najwięcej, odzwierciedlających mechanistyczne i liniowe podejście do złożonych problemów oraz mechanistyczną strukturę myślenia. Pętla podwójna w procesie uczenia się wymaga przesunięcia od biurokracji w kierunku samoorganizacji, a tym samym samokrytycyzmu, rzadko spotykanemu w tradycyjnych sposobach zarządzania. To może wywoływać opór ze strony niektórych osób sprawujących władzę, kładących nacisk na dochowanie tajemnic, na podległość, na scentralizowaną kontrolę, na decydowanie prawie o wszystkim.

W wielu organizacjach na przepływ informacji, jako budulca wiedzy, mają wpływ aspekty struktury organizacyjnej, zwłaszcza hierarchia oraz układ wydziałów w przedsiębiorstwie.

PODSUMOWANIE

W zarządzaniu wiedzą można wyodrębnić dwie strony tego procesu, społeczną, bazującą na „miękkich” elementach organizacji oraz techniczną i technologiczną. Wielu menedżerów uważa, że nowoczesne narzędzia technologiczne pomogą im rozwiązać wszelkie problemy w organizacji. Dzięki nim będą bowiem mieli dostęp do informacji, które są niezbędne, aby podejmować decyzje. Niedoceniają więc strony społecznej zarządzania wiedzą, czyli roli w tym procesie czynnika ludzkiego.

Zarządzanie wiedzą jednak dotyczy nie tylko technologii lecz również, a może przede wszystkim, ludzi. Wiedza, której budulcem jest informacja, powstaje właśnie w ich umysłach. Oni ją kreują, dzielą się nią oraz wykorzystują w różnych działaniach organizacyjnych, produkcyjnych i usługowych.

Zarządzanie wiedzą jest w różny sposób interpretowane i opisywane. Opracowano wiele definicji i modeli przedstawiających ten proces. Między nimi można zauważyć pewne różnice w podejściu do istoty zarządzania, różne sposoby akcentowania jej założeń. Bez względu na to, dla praktyki ważne jest, iż dzięki pozyskiwaniu zasobów wiedzy oraz ich przemieszczaniu i wykorzystywaniu przedsiębiorstwo ma określone korzyści. Dzięki odpowiedniej atmosferze do uczenia się i dzielenia się wiedzą następuje bowiem przepływ pomysłów, a tym samym wzrasta liczba i jakość działań innowacyjnych w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. To z kolei może przełożyć się na poprawę organizacji pracy, na poprawę jakości obsługi klientów, na oferowanie klientom nowych produktów i usług itp. Konsekwencją tych działań mogą być zaś zwiększone dochody przedsiębiorstwa.

Z wielu modeli zarządzania wiedzą prezentowanych w literaturze, wydaje się, że model Probsty Rauba i Romhardta jasno opisuje istotę tego zarządzania sprowadzając go do procesu opartego na cyklu przepływu wiedzy w organizacji, od jej lokalizacji aż po etap jej przechowywania. Autorzy tego modelu podkreślają potrzebę wyraźnego formułowania celów i uświadomienia ich pracownikom, tak aby uznali je za swoje oraz przeprowadzania oceny przydatności zakresu i wykorzystywania wiedzy.

LITERATURA

- Brilman J. 2002: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa, 397.
Devenport T.H., Prusak L. 1998: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School, Boston, 47.

- Drucker P. 1999: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWN, Warszawa, 171.
 Encyklopedia Popularna. 1982: PWN, Warszawa, 849.
 Evans C. 2005: Zarządzenie wiedzą. PWE, Warszawa, 30, 31-33.
 Morgan G. 1997: Obrazy organizacji. PWN, Warszawa, 99-103, 122.
 Nosal C. 1997: Psychologia decyzji kadrowych. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 136.
 Nanaka I., Takeuchi H. 2000: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa, 25.
 OECD 2000: Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom, 12, 14, 16-17, 21-23.
 Penc J. 2003: Zarządzanie w warunkach globalizacji. Difin, Warszawa, 75.
 Probst G., Raub S., Romhardt K. 2002: Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekoomiczna, Kraków, 29, 35, 46.
 Strojny M. 2000: Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji. *Przegląd Organizacji*, nr 2.

Jan Wołoszyn

BUSINESS MANAGEMENT OF KNOWLEDGE AS MULTIPLE PROCESS |
 GENERATING NEW VALUES

Summary

The paper aims to describe the issues of knowledge management according to foundations formulated by Probst, Rubl and Romhardt, which are presented in the process model. There were analyzed different aspects of knowledge such as psycho-sociologic category as well as obtaining and sharing it. There were also presented different abilities of organization to learn on the example of principles of single and double nooses.

Adres do korespondencji:
 dr hab. Jan Wołoszyn, prof. SGGW
 Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa SGGW
 ul. Nowoursynowska 166
 02-787 Warszawa
 tel. (0 22) 593 40 01
 e-mail: jan_wołoszyn@sggw.pl